

המחקר בוצע ע"י:
עמותת נובה

נובה NOVA
ניהול ואקדמיה בשרות הקהילה
יעוץ עסקי ואסטרטגי לארגונים חברתיים

כותבים:
גיא אברוצקי ואופק אשכנזי

יזמות חברתית

בישראל 2011 מיפוי וכיוונים להמשך

מרץ 2011

תוכן עניינים

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסי יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

- 1. **מונחון** 4
- 2. **תקציר מנהלים** 5
 - א. רקע 5
 - ב. טיפוסי יזמויות חברתיות 5
 - ג. חסמים 5
 - ד. אפיקי פעולה מומלצים ותובנות 6
- 3. **הגדרת יזמות חברתית** 7
 - א. הגדרת המונח "יזמות" 7
 - ב. הגדרת "יזמות חברתית" 7
- 4. **טיפוסי יזמויות חברתיות** 8
 - א. טיפולוגיה של יזמויות חברתיות 8
 - ב. זיהוי טיפוסי יזמויות חברתיות 9
 - ג. צרכי היזמויות על פי טיפוס יוזמה 10
- 5. **מנגנוני תמיכה ביזמות** 13
 - א. מנגנוני תמיכה ביזמות עסקית בישראל ובח"ל 13
 - ב. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל 15
 - ג. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בישראל 18
 - ד. הנגשת פתרונות לאוכלוסיות מוחלשות 19
- 6. **מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית** 20
 - א. פרויקט חדש בעמותה קיימת 20
 - ב. סניף / זכיינות חברתית 20
 - ג. הקמת גוף חדש (עמותה / חל"צ / עסק חברתי) 20
 - ד. מבני פעילות מומלצים לפי טיפוס היזמות 20
- 7. **דיון** 22
 - א. פתרונות נדרשים בישראל - בשלב ה- Seed 22
 - ב. פתרונות נדרשים בישראל - בשלב ה- Growth 22
 - ג. פתרונות נדרשים בישראל - בשלב ה- Late Stage 23
- 8. **סיכום ונקודות להמשך** 24
- 9. **נספחים** 25
 - א. פירוט ארגוניים תומכים ביזמות עסקית בישראל ובח"ל 25
 - ב. פירוט ארגוניים תומכים ביזמות חברתית בחו"ל 29
 - ג. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בישראל 31
 - ד. רשימת מרואיינים 32
 - ה. ארגונים שהוזכרו במחקר 33

רשימת טבלאות

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

1. צרכי טיפוס היזמות בחלוקה לפי חסמים 5
2. המאפיינים הייחודים לכל טיפוס של יזמות חברתית 9
3. זיהוי טיפוס יזמויות חברתיות 9
4. הארגונים שרואינו בחיתוך לפי טיפוס היזמות החברתית 10
5. צרכי היזמים על פי טיפוס היזמות בחלוקה לפי חסמים 11
6. החסמים וההתמודדויות הרלוונטים לפעילות חברתית 11
7. החסמים וההתמודדויות הרלוונטים לחדשנות חברתית 12
8. החסמים וההתמודדויות הרלוונטים להתמרה חברתית 12
9. חסמים על פי שלבי חיים של ארגון 13
10. מנגנוני תמיכה ביזמות עסקית בשלב ה-Seed 14
11. מנגנוני תמיכה ביזמות עסקית בשלב ה-Growth 14
12. מנגנוני תמיכה ביזמות עסקית בשלב ה-Late Stage 15
13. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל בשלב ה-Seed 15
14. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל בשלב ה-Growth 16
15. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל בשלב ה-Late Stage 16
16. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בישראל בשלב ה-Seed 18
17. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בישראל בשלב ה-Growth 18
18. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בישראל בשלב ה-Late Stage 19
19. מבני פעילות מומלצים לפי טיפוס היזמות 21

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

1. טיפוס יזמים חברתיים

- א. פעילות חברתית - הפעלת משאבים לצורך השגת מטרה חברתית¹
- ב. חדשנות חברתית - הפעלת משאבים לצורך השגת מטרה חברתית בצורה חדשנית
- ג. התמרה חברתית - הפעלת משאבים לצורך השגת מטרה חברתית בצורה חדשנית הגורמת לשינוי בר קיימא של שיווי המשקל בשוק המטרה.

2. שלבי מחזור החיים של מיזם (עסקי וחברתי)

- א. **Seed/Early stage** - השלבים המוקדמים בחיי המיזם, ביסוס התשתית הראשונית כגון כתיבת התוכנית העסקית, הקמת ארגון, יצירת אב טיפוס ופרויקט פיילוט.
- ב. **Growth** - שלב הצמיחה המואצת של המיזם בהיבטי פרישה גיאוגרפית, מספר לקוחות, מספר עובדים וכיוצא בזאת.
- ג. **Late Stage** - שלב ביסוס של הפעילות על היקף משמעותי והתייצבות הארגון, כפי שבא לידי ביטוי בשיעורי צמיחה קטנים או בסטגנציה.

3. מבנים ארגוניים

- א. עסק חברתי - גוף פרטי, כגון חברה בע"מ או עוסק מורשה המשרתים מטרה חברתית ואשר מטרה זו עליונה על כל שיקול עסקי אחר.

טיפוסי יזמים עסקיים

- א. פעילות עסקית - הפעלת משאבים לצורך השגת מטרת עסקיות ובכללן הפקת רווחים.
- ב. חדשנות עסקית - הפעלת משאבים בצורה חדשנית לצורך השגת מטרת עסקיות ובכללן הפקת רווחים.
- ג. התמרה עסקית - הפעלת משאבים לצורך השגת מטרת עסקיות ובכללן הפקת רווחים, בצורה חדשנית הגורמת לשינוי בר קיימא של שיווי המשקל בשוק המטרה.

במחקר מופיעים מספר מונחים, אשר חשוב להבהיר את הכוונה המדוייקת של המחברים בשימוש בהם. חלק מהמושגים חדשים בשיח הציבורי בנושא יזמות חברתית, ומהווים את החידוש שבמחקר, וחלקם נמצאים בדיון ציבורי, אקדמי ומשפטי שנמצא עדיין בעיצומו (לדוגמא הניסיונות להגדיר "עסק חברתי" במחקר של פרופ' בני גדרון, במחקרה של רחל בניזמן ובעבודת משרד המשפטים במסגרת השולחן העגול הממשקי). המונחון מפרט את משמעותו של כל אחד מהמושגים בהקשר הספציפי של המחקר ואינו מתיימר להוות הגדרה משפטית / חשבונאית או אחרת.

¹ לאורך המחקר, השימוש בצורת היחיד-זכר (יזם חברתי) מתייחס ליזמים גברים ונשים כאחד

2. תקציר מנהלים

« א. רקע

במדינת ישראל של שנות האלפיים משגשגות ופורחות יזמויות רבות הן במגזר העסקי והן במגזר החברתי והמונחים "יזמות" ו"חדשנות" נפוצים מאוד בשיח הציבורי. במקביל לכך, בעשורים האחרונים חלה עליה מתמדת בכמות העמותות והארגונים החברתיים בישראל. בתווך בין שתי מגמות אלו מצויה תופעת היזמות החברתית. לתופעה זו ישנה קשת רחבה של הגדרות ותפיסות, כאשר בקצה האחד של הקשת נמצאת אמירתה של אחת מהיזמות שרואינו למחקר: "בעיני, יזם חברתי הוא כל מי שמגדיר את עצמו ככזה" ובצדה השני של הקשת, עומד אחד ממנהלי ארגוני התשתית שהגדיר כי בראייתו "יזם חברתי הוא רק כזה היוצר שינוי חברתי מערכתי ברמת מדינה ומעלה". על אף המנעד הרחב בין שתי הגדרות אלו, מחקר זה טוען כי למעשה מדובר בשלושה טיפוסים עיקריים שונים של יזמויות חברתיות. על כן, מטרת המחקר היא יצירה של טרמינולוגיה חדשה לשיח היזמות החברתית על מנת להביא להתייחסויות פרטניות כלפי טיפוס היזמויות. אין מדובר במחקר נורמטיבי, כלומר, לא קיים טיפוס "טוב יותר" או "יעיל יותר" אלא מדובר בשלושה טיפוסים שונים הנבדלים זה מזה במספר קריטריונים. בנוסף, המחקר מציג את המבנים הארגוניים המומלצים לטיפוסים השונים וסוקר את הפתרונות הקיימים והתומכים ביזמות חברתית בעולם וביזמות עסקית בישראל ובעולם. לבסוף, המחקר מבצע (תוך שימוש בטרמינולוגיה המוצעת) מיפוי של הגופים הקיימים בישראל המסייעים ותומכים ביזמים חברתיים וביזמויות חברתיות, ומציע מגמות וכיווני התפתחות אפשריים עבור גופים אלו.

ישנן שתי נקודות אשר חשוב להדגיש עוד בטרם מתחיל המחקר: ראשית, מכיוון שישנם אלמנטים רבים המשפיעים על מהות היוזמה ועל האבולוציה שלה עם הזמן, הפוקוס במחקר הינו על היוזמה החברתית בראשיתה ולא על הצורה בה היא מופעלת בנקודת הזמן הנוכחית. לדוגמה, כאשר בוחנים את המאפיינים של ארגון "מידות", נבחן הארגון בשנים 2006 עד 2008, כאשר היוזמה נהגתה והוקמה על ידי צביקה ארן, ולא את מידות כפי שהארגון נראה כיום (מרץ 2011). שנית, חשוב להדגיש כי קיימת הפרדה בין שלושה אלמנטים שונים: יזם, יוזמה וארגון. על אף שבמקרים רבים קיימת זהות בין השלושה, מחקר זה אינו מתמקד ביזם עצמו ובתחומי הפסיכולוגיה והאישיות, אלא ביוזמה עצמה ובמאפיינים המבדילים בין יזמויות חברתיות שונות.

« ב. טיפוס יזמויות חברתיות

המושג יזמות חברתית טומן בחובו שלושה טיפוסים שונים של יזמויות חברתיות השונות אחת מהשניה באלמנטים הבאים: מידת החדשנות שבפתרון, היקף הפעילות (ה-scale), היקף המשאבים הנדרש ליישום ואופי שיתופי הפעולה הרלוונטים. שלושת הטיפוסים הינם פעילות חברתית, חדשנות חברתית והתמרה חברתית, כאשר האבחנה בין שלושת הטיפוסים מאפשרת את ההבנה כי לכל טיפוס חסמים וצרכים מסוגים שונים, ומכאן שלכל טיפוס נדרשת גם תמיכה וליווי מסוג שונה, ואפשרויות צמיחה שונות.

פעילות חברתית הינה "הפעלת משאבים לצורך השגת מטרה חברתית", זוהי ההגדרה הרחבה מבין השלוש והיא מתייחסת לפעילות במרחב גיאוגרפי מקומי הנותנת מענה לבעייה חברתית באמצעות פתרון שכבר קיים במקומות אחרים או עם אוכלוסיות אחרות. חדשנות חברתית הינה "הפעלת משאבים לצורך השגת מטרה חברתית בצורה חדשנית". אלמנט החדשנות, הוא האלמנט העיקרי המבדיל בין שני הטיפוסים הראשונים. חדשנות חברתית הינה פורצת דרך באופן בו היא מתמודדת עם צורך חברתי והראשוניות שבה היא הגורם העיקרי המבדיל בינה לבין פעילות חברתית. הטיפוס השלישי הוא ההתמרה החברתית בה "מופעלים משאבים לצורך השגת מטרה חברתית בצורה חדשנית הגורמת לשינוי בר קיימא של שיווי המשקל בשוק המטרה". כלומר,

בדומה לחדשנות חברתית, התמרה חברתית מתמודדת עם אתגר חברתי בצורה חדשנית, אולם שלא בדומה לחדשנות, התמרה חברתית מייצרת ביקוש והיצע חדשים ובכך משנה את השוק כולו.

« ג. חסמים

לכל אחד משלושת הטיפוסים יש צרכים שונים הבאים לידי ביטוי במספר פרמטרים: היחס לכסף או לשווה כסף, ידע תוכני (ידע בתחום ההתמחות המקצועי שבו עוסק המיזם), ידע ניהולי ארגוני, גיוס שותפים, התמודדות עם גורמים שלטוניים ופוליטיים והכרה מהממסד, ולבסוף, התפתחות אישית של היזם עצמו. טבלה 1 מתארת את הצרכים של כל טיפוס יזמות ביחס לכל פרמטר:

1. צרכי טיפוס היזמות בחלוקה לפי חסמים

חסם	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
כסף / שווה כסף	משאבים תפעוליים	משאבים תפעוליים משאבים במשאבי תכנון	בשלב הראשון משאבי תכנון ולאחריהם משאבי תפעול
ידע תוכני ²	הכרת השוק, הכרת הפתרונות הקיימים	הכרת השוק, הכרת הפערים הקיימים	הכרת השוק ברמה מערכתית, זיהוי הזדמנויות לרפורמה בשוק
ידע ניהולי - ארגוני	לרוב לא נדרש להקים ארגון חדש	רצוי	נדרש
גיוס שותפים	שותף המקיים את הפתרון במקומות אחרים (עמותה ארצית למשל)	שותפים להטמעת פתרון טוב יותר למערכת קיימת	ברמה מערכתית - שותפים לבניית מודל חדש
פוליטיקה והכרה מהממסד ³	עבודה מול רשות מקומית, השגת היתרים	הכרה בפתרון כפתרון הטוב ביותר ושכפולו	חיבור למגמות ברמת הממשלה והמדיניות הציבורית
התפתחות אישית	אמונה ביכולת, נחישות, יכולת התמדה הינם קריטיים להצלחת כל מיזם ומהווים חסמים המשותפים לשלושת הטיפוסים.		

חשוב לציין כי חדשנות בפני עצמה אינה מהווה חסם ליצירת יזמויות. התחושה הרווחת בשטח הינה כי לא קיים צורך מיוחד להגברת כמותם של רעיונות מקוריים או דרכים יצירתיות ליצירת פתרונות לבעיות חברתיות.

² בניגוד לחסמים אחרים, המוציאים אחד את השני, מדובר בסקאלה עולה וכוללת.
³ בניגוד לחסמים אחרים, המוציאים אחד את השני, מדובר בסקאלה עולה וכוללת.

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

2. תקציר מנהלים

« ד. אפיקי פעולה מומלצים ותובנות

מהמחקר עלו מספר תובנות ורעיונות לעוסקים בתחום הזימות החברתית בישראל. אך ראשית, יש להדגיש כי חלק אינטרגלי וחשוב מיזמות מוצלחת הוא ההתמודדות עם קשיים התחלתיים באופן עצמאי. ההתמודדות עם החסמים והצורך לכתת רגליים ולהציג שוב ושוב את הפרויקט בפני שותפים פוטנציאלים הינם חלק חשוב ביותר בהבשלת הרעיון ואין לוותר עליהם או להקל ראש בהתמודדות העצמאית של היזם בתחילת הדרך. במקביל להתמודדות האישית של היזם, ישנם גם מספר גופים המסייעים ותומכים ביזמים חברתיים בישראל. על אף שקיימות (כבכל תחום מחקר) מספר נקודות אשר ניתן לשפר אותן, הרושם הכללי הינו כי הפתרונות התומכים ביזמות חברתית בישראל הם טובים. בהתייחסות ליזמים חברתיים, חשוב להבין גם כי חלקם כלל לא מגדירים את עצמם כיזמים חברתיים בנקודת ההתחלה של הפרוייקט. הם מבינים כי הם עושים מעשה טוב עבור החברה אך אינם מכירים את המונח יזמות חברתית, ומכיוון שכך - לא יודעים לחפש את הסיוע הקיים או להגיע לתמיכה הרלוונטית עבורם.

המסר העיקרי מהמחקר הינו כי לטיפולוגיית הטיפוסים יש חשיבות מכרעת למיקוד והתמקצעות של הגופים התומכים, הגופים המממנים והיזמים עצמם. הטמעת הטרמינולוגיה החדשה של טיפולוגיית הטיפוסים בגופי התשתית והמימון יאפשרו זיהוי נכון של טיפוס היוזמה ובכך, יאפשרו להעניק את הסיוע הנדרש בצורה הטובה ביותר האפשרית, כך שהיוזמה והיזם שמאחוריה יוכלו לצמוח בכיוונים הנכונים והבריאים ביותר עבורם ועבור החברה.

בתחום מימון הפרוייקטים, מומלץ לחדד את האבחנה בין **Builder Funding** (מימון צמיחה וטרנספורמציה ארגונית על ידי כסף המיועד לבניית תשתית ארגונית והצמחתה) לבין **Buyer Funding** (מימון של הפעילות השוטפת על ידי כסף צבוע עבור פרויקטים בלבד). שני סוגי המימון חיוניים לפיתוח יוזמה ושינוי התמהיל ביניהם במהלך חיי הארגון הוא חיוני. בנוסף לכך, המימון הנפוץ כיום הינו **Buyer Funding**, כלומר קרנות וגופי מימון גדולים מממנים ארגונים הנמצאים בשלב ה- **Late stage** בכסף צבוע עבור פרויקטים חדשים. למעשה, פרויקטים חדשים בתוך ארגונים ותיקים מקבילים לשלב ה- **Seed** של היזמים החברתיים, כך שבפועל, מדובר בהזדמנות (שכיום כמעט ואינה מנוצלת) עבור יזמים חברתיים להכנס לארגונים בוגרים קיימים וכך לקדם את היוזמה שלהם ולהשיג עבורה מימון תוך מינוף אינטרסים משותפים לגוף הקולט, לגוף המממן וליזם עצמו. על מנת לעשות זאת, מומלץ לפתח מודלים לשיתוף פעולה בין יזם לבין ארגון גדול קיים וזאת בנוסף למודלים הקיימים היום המתמקדים בעיקר בשיתופי פעולה בין שני ארגונים דומים. מודלים כאלה של שיתוף פעולה יכולים לכלול שימוש בדפוסי פעולה נפוצים בעולם העסקי לצמיחה שאינה צמיחה אורגנית כגון מיזוגים, יצירת **Joint ventures** בין ארגונים חברתיים, וצמיחה באמצעות זכיינות. כמו כן, מומלץ כי במודלים אלו ינתן דגש כבר בתחילת שיתוף הפעולה על נושא אסטרטגיית היציאה של היזם ו/או אסטרטגיית היציאה של היוזמה מתחת כנפי ארגון האם. נקודה מעניינת למחשבה בהקשר זה היא הניגודיות הקיימת בתפקיד הפילנתרופיה אשר מחד תופסת את עצמה כקטליזטור ומקדמת חדשנות (ולכן מממנת פעמים רבות פרויקטים חדשים ב- **Buyer Funding**) לעומת הצורך הקיים בשטח במימון הפעילות הקיימת על מנת להשיג מטרות חברתיות משותפת לפילנתרופיה ולגוף המבצע.

כיום, קיימת הפרדה (לעיתים מלאכותית) בין תמיכה ביזמות באמצעות כסף לבין תמיכה ביזמות באמצעות ידע ניהולי, אך בעל המאה בהחלט צריך להיות גם **Stake Holder** ובעל השפעה. פילנתרופים יכולים להביא ידע ניהולי וניסיון רב שצריכים לבוא לידי ביטוי במעורבות בארגונים הנתמכים. שילוב בין ידע מקצועי/ ניהולי, מימון ומעורבות אישית בארגון ייצר את התועלת הרבה

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסי יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

ביותר ליוזמה ולמממן, ועל המממן להימנע מלראות את עצמו אך ורק כמקור כספי אלא גם כמקור לידע וניסיון ניהולי החשובים לא פחות ממימון פיננסי, במודל הדומה למודל ה-VC בהון סיכון.

השוק רווי בתהליכי מנטורינג וליזמי של יזמים חברתיים, אולם המונח 'מנטור' מתייחס כמעט תמיד לאיש/אשת עסקים ותיקים המלווים יזם חברתי. מומלץ להרחיב את התפיסה של "מי יכול להיות מנטור" גם ליזמים חברתיים ותיקים. ההצלחה שלהם בהקמת גם מיזם חברתי אחד, לעיתים יכולה ללמד יזם חברתי חדש הרבה יותר מאשר מנטור ותיק מהעולם העסקי.

3. הגדרת יזמות חברתית

« א. הגדרת המונח "יזמות" »

הפירוש הנפוץ של המונח "יזם" מתאר אדם המקים עסק חדש. אולם פירוש זה הינו מצומצם כאשר ישנם פירושים רחבים ובעלי משמעות עמוקה הרבה יותר. מקור המונח בשפה הצרפתית, ופירושו "מי שלוקח על עצמו". בתחילת המאה ה-19 הכלכלן הצרפתי ז'אן בפטיסט סיי (Jean Baptiste Say) הגדיר את המושג כך: "היזם מניע או מעביר משאבים כלכליים מתחום של תפוקה נמוכה לתחום של תפוקה גבוהה יותר". פרשנות זו ואחרות שמו דגש על שני מרכיבים בולטים במרחב התוכן היזמי:

- חדשנות - מציאת דרכים חדשות וטובות יותר לעשייה
- איסוף וניהול משאבים לשם יצירת ערך.

הרחיב את ההגדרה הכלכלן ג'וזף שומפטר (Joseph Schumpeter), אשר בשנות ה-50 של המאה ה-20 הגדיר יזמים כמי ש"מניעים את התהליך היצירתי-הרסני של הקפיטליזם. תפקיד היזם הוא לעשות מהפכה או להגדיר מחדש את מבנה הייצור". לפי שומפטר, היזמים הם סוכני השינוי בכלכלה, המניעים אותה קדימה באמצעות פתיחת שווקים חדשים או יצירת דרכים חדשות לביצוע תהליכים ישנים.

בספרו "חדשנות ויזמות" שפורסם ב-1985, החוקר והסופר פיטר דרוקר (Peter Drucker) המשיך את ההגדרות של סיי ושומפטר, אך שם דגש על זיהוי וניצול הזדמנויות, באומרו ש"היזם הוא מי שמחפש את השינוי, מגיב אליו ומנצל אותו כהזדמנות". דרוקר טען כי היזם לא צריך לייצר את השינוי אלא להגיב אליו.

פרופסור הווארד סטיבנסון (Howard H. Stevenson), חוקר ומרצה באוניברסיטת הרווארד, שם דגש על נושא המשאבים בתחום היזמות בציינו כי "לב ליבה של היזמות הינו תהליך להגשמת הזדמנות ללא שימת לב למשאבים שכרגע מצויים וזמינים לזים". לפי סטיבנסון, אחד האלמנטים המבחינים בין יזמים לפעילים מסוגים שונים, כולל מנהלים בחברות, פוליטיקאים וכיו"ב, הוא שיזמים לא מגבילים את עצמם לפעולה הדורשת משאבים הזמינים להם, אלא נכונים להגיע ולנצל משאבים שמחוץ לתחום השגתם על מנת להגשים את מטרותם.

« ב. הגדרת "יזמות חברתית" »

עד כאן הדיון עסק בתחום היזמות בכללותו, עם נטייה ליזמות "עסקית". אולם בנקל נבחין, כי התיאוריות והגדרות המושגים תקפות גם ליזמות "חברתית". ראוי בכל זאת לעמוד על מספר הבדלים משמעותיים, המבחינים בין יזמות חברתית לעסקית:

- יזמות חברתית משרתת משימה או מטרה חברתית.
- יצירת ערך ביזמות חברתית נמדדת במונחים של ערך חברתי, בעוד כלכלת השוק מודדת ערך ביזמות עסקית במונחים כלכליים (רווחיות, תשואה על ההון וכיו"ב).

החוקר גרגורי דיס (Gregory Dees) מגדיר יזמים חברתיים ככאלו ה"משמשים סוכני שינוי במגזר החברתי". היזמים החברתיים יוזמים רפורמות ושינויים מבניים בסקטור החברתי, כאשר הערך החברתי נוצר באמצעות הבאה לעולם של צורות חדשות לעשייה בסקטור זה. ככאלו, היזמים תוקפים את הגורמים העומדים בבסיס הבעיה החברתית, במקום לטפל בסימפטומים שלה. הם שואפים שהפתרון שיצרו יהיה בר קיימא. הם יכולים לפעול ברמה מקומית, אולם מעשיהם עשויים להתניע תהליכים לשינוי מדיני ואף עולמי בתחום עשייתם. דיס טען כי היזמים משמשים סוכני שינוי באמצעות מילוי אחר המאפיינים הבאים:

- **אימוץ מטרה לייצור ערך חברתי בר קיימא** (המטרה החברתית עולה על כל מטרה אחרת): המטרה החברתית הינה הליבה של היוזמה החברתית. כל מטרה אחרת היא משנית לה ולמעשה

- משמשת כאמצעי בלבד. לדוגמה, הפקת רווח עשויה להיות אמצעי להגשמת המטרה אך לעולם לא המטרה. הערך החשוב ביותר שנמדד הוא הערך החברתי, וערך זה לא יכול להימדד בכלים הנפוצים בעולם העסקי, כגון רווח כלכלי, תשואה על ההון או רמת שביעות רצון לקוחות.
- **חתימה בלתי פוסקת לאיתור וניצול הזדמנויות:** היכן שאחרים רואים בעיות, יזמים רואים הזדמנויות. יזמים חברתיים מונעים על ידי חזון, הם פועלים לא רק בשם התשוקה או על מנת לענות על הצורך החברתי, ויש להם תפיסה ברורה של הפתרון החברתי וראייה נכוחה לגבי אופן יישומו. לעיתים קרובות הם ישנו את דרך הפעולה שלהם על מנת להגיב להזדמנויות שנקרות בדרכם.
- **הימצאות בתהליך מתמשך של חדשנות, הסתגלות ולמידה:** יזמים הם חדשניים. הם מפתחים מודלים חדשים וגישות חדשות לטיפול בבעיות. החדשנות יכולה ללבוש צורות רבות, היא איננה המצאתיות גרידא אלא בדרך כלל תבוא לידי ביטוי בגישה יצירתית ליישום הפתרון, בתחומים כגון מבנה ארגוני, איסוף משאבים או בניית ערוצי הפצה.
- **שימוש במשאבים שאינם בתחום ההשגה המיידי:** יזמים ככלל, ויזמים חברתיים בפרט, מיומנים ב"השגת יותר עם פחות". כן הם מיומנים בגיוס משאבים, וניהולם בצורה יעילה ורזה. יזמים חברתיים רגילים לאתר ולגייס שותפים ובמקרים רבים הם יוצרים שותפויות בין סקטורים להגשמת מטרותם. שותפות בין סקטוריאלי יעילה במיוחד ליצירת מודלים חדשים והחדרתם לשוק.
- **מפגינים חוש מפותח של אחריות לתוצאות (Accountability),** כלפי קהלי היעד שהם משרתים: בשונה מיזמות עסקית, הכוללת מדדים ברורים להצלחת המיזם ולמידת השפעה שלו על השוק, יזמות חברתית אינה פועלת בסביבת שוק תחרותית, המנפה את המיזמים החלשים יותר בכך שאינה מאפשרת להם גישה למשאבים. דבר זה מהווה אתגר משמעותי ליזמים חברתיים ומאלץ אותם להשקיע משאבים לא מבוטלים בנייתוח ומדידה של השפעת המיזם אותו הם מובילים על קהלי היעד אותם המיזם משרת.
- **קשר עם קהילת היעד:** יזמים חברתיים נמצאים לרוב בקשר הדוק עם הקהילות שהם משרתים ועם בעלי העניין (Stake Holders) שלהם, ומבצעים תהליך מתמיד של איזון בין הערכים והציפיות של ה"משקיעים" לבין צרכי קהלי היעד אשר המיזם משרת.

למעשה, מלבד הדגש על ייצור ערך חברתי, שאר הסעיפים בהגדרתנו של דיס דומים להגדרת "יזם". הפרקטיקה של העשייה החברתית הביאה להקמה של שתי אסכולות חשיבה ועשייה, אשר תחילת פעילותן בתחילת שנות ה-80, אולם שתי האסכולות אימצו את המושג "יזמות חברתית" רק בתחילת שנות ה-90. להלן פירוט של שתי האסכולות, כרקע לבחינת שוק היזמות החברתית בישראל:

- **Social Enterprise:** אסכולה זו מתמקדת בייצור של הכנסה ממקורות עצמאיים לשירות של מטרה חברתית. בהתייחס לשני המרכיבים הבולטים במרחב התוכן היזמי, הנזכרים מעלה, דהיינו חדשנות ויצירת ערך, אסכולה זו מתמקדת באלמנט יצירת הערך וניהול משאבים להגשמת מטרה, ולא באלמנט החדשנות.
- **Social Innovation:** אסכולה זו מתמקדת בביסוס דרכים חדשות וטובות יותר לטיפול בבעיות חברתיות או למענה על צרכים חברתיים. בשונה מהאסכולה הראשונה, בבואה לעסוק ב"יזמות חברתית" אסכולה זו מתמקדת באלמנט החדשנות. אסכולה זו נתמכת בפרקטיקה על ידי גופים בולטים המטפחים ומשקיעים ביזמים חברתיים כגון Ashoka, וקרן Skoll.

בנובמבר 2010, גרגורי דיס ובת' בטל באוניברסיטת דיוק בארה"ב, פרסמו טיוטת מאמר בנושא היזמות החברתית. המאמר קורא לבניית גשר בין שתי האסכולות הנזכרות מעלה, וטוען כי רק חיבור ויצירת הגדרה אחת המשותפת לשתי האסכולות יאפשר המשך התפתחות אקדמית ופרקטית של תחום היזמות החברתית. במחקר זה שתי האסכולות נידונות כפעילויות שונות על ציר אחד מתמשך ולא כשתי אסכולות נפרדות.

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסי יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

4. טיפוסים יזמויות חברתיות

« א. טיפולוגיה של יזמויות חברתיות

על פניו, נראה כי ההגדרה של יזם חברתי ויזמות חברתית ברורה ותחומה. יחד עם זאת, מבט לעומק מגלה כי זוהי הגדרה רחבה הכוללת מספר תתי קבוצות. מחקר זה מגדיר שלושה טיפוסים של יזמויות חברתיות, הנבדלים זה מזה במספר אלמנטים: מידת החדשנות שבפתרון לבעיה החברתית, היקף הפעילות (ה-Scale), היקף המשאבים הנדרש ואופי שיתופי הפעולה הרלוונטים. שלושת הטיפוסים הינם פעילות חברתית, חדשנות חברתית והתמרה חברתית. אבחנה בין שלושת הטיפוסים מאפשרת הבנה כי לכל טיפוס חסמים וצרכים מסוגים שונים, ומכאן שכל טיפוס דורש גם תמיכה שונה.

פעילות חברתית

פעילות חברתית הינה: 'הפעלת משאבים לצורך השגת מטרה חברתית'. המאפיין העיקרי של טיפוס זה מתבטא בהפעלת משאבים ליצירה של שירות או מוצר הנועד לענות על צורך חברתי. הדבר נעשה לרוב במרחב גיאוגרפי מקומי, עם היקף משאבים לא גדול יחסית, וברמת חדשנות נמוכה יחסית, כך שלמעשה ניתן מענה על בעייה קיימת באמצעות פתרון שכבר קיים במקומות / אוכלוסיות אחרות. פעילות חברתית חשובה ביותר בשל המענה הניתן לבעיה החברתית שאלמלא היה היזם העומד בלב הפעילות פועל לצמצומה - היתה ממשיכה. דוגמא לפעילות חברתיות היא ה"חצר הנשית" ביפו ומייסדותיה ליאורה קסל ומירית סידי (אשר זכו בפרס רקנאטי-צ'ייס-רש"י ליזמות בתחום עבודה סוציאלית לשנת 2008).

החצר הנשית. החצר הנשית ("החצר") הינה עמותה רשומה אשר הוקמה בשנת 2003 עבור נערות ונשים צעירות תושבות יפו והסביבה (תל אביב ובת ים), בגילאי 13-25. החצר היא מתחם ציבורי הממוקם בלב יפו, המאכלס צעירות החוות בדידות, אשר מעולם לא חוו משפחה תומכת, סובלות מעוני ושחיות בתנאי מצוקה קשים. בחצר הן מקבלות הזדמנות לחוות סביבה תומכת שמסייעת להן להשתלב בחברה כנשים עצמאיות, מבחינה נפשית וכלכלית. צוות החצר נפגש בשנת 2006 עם 350 נערות מתוכן 150 נערות קיבלו טיפול איכותי ארוך טווח והשתלבו באופן קבוע בפעילות בחצר. מדובר בפעילות חברתית מאחר והשירות שפותח הינו מקומי, וכן אינו חדשני במהותו וקיים במקומות נוספים המשרתים קהלי יעד דומים. היזמות באה לידי ביטוי ביצירת פתרון (מסגרת חניכה ותמיכה המופעל על ידי עובדים סוציאליים) תוך גיוס והפעלת משאבים ליישומו ביפו בקרב אוכלוסיית יעד שלא קיבלה שירות הולם עד להופעת המיזם.

חדשנות חברתית

חדשנות חברתית הינה: 'הפעלת משאבים לצורך השגת מטרה חברתית בצורה חדשנית'. המאפיין העיקרי של טיפוס זה מתבטא בהפעלת משאבים בצורה שונה מהקיים לשם יצירה של שירות או מוצר הנועד לענות על צורך חברתי. החדשנות יכולה לבוא לידי ביטוי בתהליכי הייצור, המימון או השיווק ומטרתה תהיה מציאת צורה חדשה לענות על הצורך החברתי. דוגמא לחדשנות חברתית, היא פעילותה של עמותת "אור לחינוך" אשר הוקמה על ידי ליאור לפיד.

אור לחינוך. עמותת "אור לחינוך" החלה את פעילותה תחת השם "אח בוגר" ב-2004. העמותה הוקמה על ידי ליאור לפיד, אז תלמיד תיכון באשדוד. העמותה מוכרת מטעם מינהל חברה ונוער של משרד החינוך כמוסד הרשאי להפעיל מתנדבים במסגרת פרויקט מחויבות אישית בבתי ספר תיכוניים ברחבי הארץ. כיום פעילים בעמותה כ- 200 בני נוער מתנדבים מדי שנה, וכ- 200 חניכים אשר לוקחים חלק בתכנית לקידום מצוינות בתחומים שונים, בשישה סניפים מרכזיים ברחבי הארץ.

אוכלוסיית היעד של התכנית היא תלמידים בכיתות ו' בבתי ספר יסודיים, בעלי פוטנציאל לפתח תחומים מסוימים לרמת מצוינות ולהגיע לרמה לימודית וחברתית גבוהה. תהליך פיתוח המצוינות מתנהל בשתי מסגרות מרכזיות: חניכה אישית ופעילות קבוצתית. לכל חניך מוצמד חונך על פי התאמה אישית. החונכים הם תלמידי תיכון בעלי מוטיבציה והישגים מוכחים, הן ברמה הלימודית והן ברמה החברתית. בתחילת שנת 2008, זכתה העמותה במגן שר הרווחה והשירותים החברתיים מידי השר יצחק הרצוג, ובשנת 2009, נבחרה העמותה לתכנית ליזמות חברתית של IVN. החדשנות במיזם "אור לחינוך" באה לידי ביטוי במספר מימדים: המיזם הגדיר קהל יעד (ילדים בכיתה ו') והגדיר צורך שהיה סמוי (צורך שהשוק אינו תפס ככזה): ליווי והעצמת ילדים במעבר בין בית הספר היסודי לחטיבת הביניים. בנוסף, המיזם שירת קהל יעד נוסף של בני נוער בחטיבת הביניים בכך שהכשירם לשמש כמלווים וחונכים של קהל היעד הראשוני במסגרת של תוכנית מחויבות אישית ובכך ענה על צורך גלוי - הצורך של בני נוער לבצע פעילות משמעותית במסגרת תוכנית מחויבות אישית. למעשה, "אור לחינוך" יצרה פתרון חדש - תלמידי חטיבות ביניים המלווים ילדים בכיתות ו' - לשתי בעיות חברתיות קיימות.

התמרה חברתית

התמרה חברתית הינה: 'הפעלת משאבים לצורך השגת מטרה חברתית בצורה חדשנית הגורמת לשינוי בר קיימא של שיווי המשקל בשוק המטרה'. המאפיין העיקרי של טיפוס זה הוא יצירת השינוי בשוק. השינוי בא לידי ביטוי לא רק בהתהוותו של מענה חדש לצורך חברתי, אלא בהיווצרות של "מסה קריטית" בשוק המביאה לשינוי מאזן הכוחות עד כדי כך שהפתרונות הישנים הופכים להיות מיותרים. במקביל, בעקבות הפתרון החדש נוצרים שחקנים חדשים ונוצר שוק חדש המהווה את "הנורמה החדשה" ולכן מאליו הוא פתרון בר קיימא (עד הופעת ההתמרה החברתית הבאה). דוגמא לארגון אשר ייצר התמרה חברתית היא תנועת אור.

תנועת אור הוקמה ב-2002 על ידי ארבעה חברים (רוני פלמר, אופיר פישר, ניר בלושטיין וזאביק יעקובוביץ') כהמשכו של תהליך, שהחל כאשר הארבעה עזבו את מקומות מגוריהם במרכז הארץ, כדי להקים (לראשונה מזה 15 שנים) יישוב בנגב (סנסנה). על מנת להקים יישובים חדשים, לאחר תקופה ארוכה של קפאון בתחום, נדרשו המייסדים לרתום גופים ממשלתיים וחוג ממשלתיים (משרדי השיכון, התשתיות), הסוכנות היהודית, קק"ל וגופים אחרים. התנועה הקימה 6 יישובים חדשים - סנסנה, מרחבעם, באר מלכה, גבעות בר, חרוב ומצפה אילן, 22 גרעיני התיישבות ומציינת מעל 4,000 בתי אב אשר התיישבו ביישובים החדשים והמתחדשים.

שינוי שיווי המשקל בשוק המטרה בצורה בת קיימא התבטא בכך שאור למעשה מייצרת בו זמנית גם ביקוש וגם היצע על מנת לקדם את מטרתה (יישוב הנגב והגליל). מצד אחד, התנועה מגדילה את היצע מקומות הדיור בפריפריה על ידי הקמת יישובים חדשים, מסייעת למתיישבים פוטנציאליים במציאת עבודה ולמעשה מנגישה עבורם את הנגב והגליל. מן הצד השני, התנועה מגדילה את הביקוש על ידי קמפיינים להתיישבות, הקמת מרכזי מבקרים לנגב ולגליל, חבירה למשרד לפיתוח הנגב והגליל ופעילות הסברה אינטנסיבית. על ידי שינוי ההיצע והביקוש בו זמנית, מייצרת התנועה שיווי משקל חדש בשוק הדיור בישראל, כאשר מגורים בנגב ובגליל הופכים לחלופה רלוונטית למימוש. בנוסף, קביעת העובדות בשטח בצורת יישובים קיימים, חקיקה, ורתימת שותפים ברמת המדינה, מכניסה אלמנט של יציבות בת קיימא.

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסים יזמויות חברתיות
- 5 מגננוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

4. טיפוס יזמויות חברתיות

ניתן לסכם את המאפיינים הייחודיים לכל טיפוס של יזם חברתי בטבלה הבאה:

2. המאפיינים הייחודיים לכל טיפוס של יזמות חברתית

טיפוס	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
מאפיין הפתרון	פתרון קיים לבעיה קיימת	פתרון חדש לבעיה קיימת	פתרון חדש לבעיה קיימת באופן שמשנה את השוק
מידת החדשנות	נמוכה עד לא קיימת	בינונית-גבוהה	גבוהה
מרחב גיאוגרפי (Scale)	מקומי	מקומי עד ארצי	ארצי עד בינ"ל
היקף המשאבים הנדרש	קטן יחסית	קטן עד גדול (בתלות ב-Scale)	גדול
אופי שיתופי פעולה ומטרות	ממוקדי פרויקט, תחומים בזמן, מטרותם לשכפל מודל קיים בצורה אפקטיבית	לעיתים ממוקדי פרויקט ולעיתים ממוקדי חזון, מטרותם לאפשר החדרה של מודל חדש לשוק	ממוקדי החזון, מחויבות ארוכת טווח, מטרותם לאפשר החדרה של מודל חדש לשוק או של יצירת שוק חדש. השפעתם לרוב חורגת מתחום המיזם הספציפי

את טיפולוגיית טיפוס יזמויות יש לסייג עבור שלושה מימדים:

- פעילות סנגור:** המכנה המשותף בשלושת הטיפוסים הינו הגשמת מטרה חברתית באמצעות הפעלת משאבים - מקורות מימון, מתנדבים, יועצים וכד'. חשוב להדגיש כי כאשר מדובר ביזמות, מבחן ניהול המשאבים בא לידי ביטוי במשאבים הנדרשים למימוש התוצאה והאם הם יכולים להיות בשליטה או בהשפעה ישירה על ידי מובילי היזמות. במקרים שבהם המשאבים אינם בשליטת היזם, גם התוצאה אינה בשליטתו. לכן, תחום הסנגור, דהיינו השפעה על מובילי דעה ומחוקקים להשגת מטרה חברתית, אינו מצוי במרחב היזמות החברתית. דוגמא לכך היא עמותת אור ירוק, עמותה שללא ספק מכילה בתוכה מרכיבים של עולם התוכן היזמי כגון חזון, מטרות, דחיפה לשינוי השוק וכיוצא באלה, אולם במבחן ניהול המשאבים, על מנת להשיג את מטרת העל שלה, המשאבים הנדרשים אינם נמצאים תחת השפעתה הישירה, אלא תחת גופים כגון משרד התחבורה, משרת ישראל, מ.ע.צ וכיו"ב. עם זאת, ארגונים רבים שעיקר פעילותם הינה סנגור מבצעים גם פרויקטים בשטח המצריכים משאבים פיזיים אשר בשליטתם ופעילויות אלו אכן מהוות יזמות חברתית, מאחר והן מקיימות את מבחן ניהול המשאבים.
- תחומי החפיפה בין שלושת הטיפוסים:** קיימת חפיפה בין חדשנות חברתית לבין שני הטיפוסים האחרים. חדשנות במידה רבה נמצאת במרכז ה"סקאלה" המבחינה בין פעילות חברתית ובין התמרה חברתית, אך בעלת מאפיינים ייחודיים לה, המשליכים על הפתרונות ועל מנגוני התמיכה אשר נדרשים להם.

- מבחן התוצאה:** לעיתים רבות מבחן התוצאה הוא שמגדיר את טיפוס היזמות ולעיתים את הגדרתה ככזו בדיעבד. בפועל, הגדרת "יזומה" או "יזמות" באה רק לאחר ההצלחה. החברה אינה מגדירה ניסיונות כושלים ליצור עסקים, מוצרים או שירותים חדשים כ"יזמות" אלא פשוט כרעיון כושל. אף על פי כן, ראוייה לציון העובדה כי הגדרת הטיפוסים משמעותית ביותר דווקא בשלב ההתחלתי של הפרויקט היזמי. לדוגמה, לעיתים קורה שפרויקט אשר בתחילת הדרך נראה כחדשנות חברתית, הופך בהמשך הדרך להתמרה חברתית בהתבסס על התוצאות וההשלכות של יישום הפתרון שייצר.

« ב. זיהוי טיפוס יזמויות חברתיות

על מנת לסייע ליזמים להגדיר את היזמויות שלהם, ולגופי מימון וסיוע, להגדיר במדויק יותר את תחומי העניין שלהם, ומי הוא הטיפוס העומד מולם, ישנן מספר שאלות שהתשובות עליהם יסייעו להגדיר את טיפוס היזמויות. בהחלט יתכן כי מיזם מסוים יחשב כפעילות חברתית על פי קריטריונים אחדים וכהתמרה חברתית באחרים, אולם שקלול התשובות לכל הקריטריונים, מצביע לרוב על טיפוס אחד מרכזי. על מנת להעזר בטבלה באופן היעיל ביותר, על היזם (או בוחן היזומה) להגדיר בקצרה מספר נקודות ראשוניות אשר יסייעו בהבנת התשובות לקריטריונים.

- מהי הבעיה? מהו החוסר או הצורך עליהם עונה המיזם?
- מהו הפתרון? כיצד נפתרת או מצטמצמת הבעיה?
- מהי הצלחת המיזם? הכוונה להצלחה בראייה הפשוטה והפשטנית ביותר של היזם, מענה לשאלה - מה יגרום ליזם לומר "המיזם הצליח".⁴

3. זיהוי טיפוס יזמויות חברתיות

תחום	שאלות	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
חדשנות	האם הפתרון חדש או קיים?	הפתרון קיים	קיים פתרון דומה אך פחות אפקטיבי	חדש
	האם פתרון דומה קיים באזור הגיאוגרפי?	כן	יתכן	לא קיים בישראל (יתכן שקיים בעולם, לא הכרחי)
	מה ההשפעה של הפתרון על הפתרונות הקיימים העונים על אותו הצורך?	פתרונות קיימים ימשיכו להתקיים ללא שינוי	פתרונות קיימים יאלצו להשתכר	פתרונות קיימים יאלצו לשנות דרך פעולה או לצאת מהשוק
	האם הצלחת המיזם תביא לכניסת שחקנים נוספים לשוק?	לא	יתכן, אבל כאלו שמספקים פתרונות דומים לאלו שהמיזם הציע	כן - הוא יוצר אקוסיסטמה חדשה שבה קיימים ספקים דומים וכן ספקים חדשים עונים על צרכים חדשים
Scale	באיזה היקף גיאוגרפי יהיה השינוי שהמיזם יצור?	שכונתי, מוניציפאלי	מוניציפאלי / אזורי / לאומי	לאומי / בינ"ל
	מידת המורכבות של בניית מיזם חדש זהה (קיומם של חסמי כניסה)	פשוט יחסית	עקרונית אפשרי, אך המיזם החדש יהיה מסוג "פעילות חברתית", מכיוון שאלמנט החדשנות כבר לא קיים	מורכב יחסית

המשך הטבלה בעמוד הבא «

4 כיום (מרץ 2011) מתקיים דיון עמוק במגזר השלישי בנושא של מידת ההצלחה והאימפקט החברתי של ארגונים חברתיים ועמותות. בין השאר ניתן למנות את פרויקט המדידה והערכה במגזר השלישי בישראל, בהובלת קרן יד הנדיב, את ההתמקדות של מידות במדידת אימפקט חברתי ואחרים. אין הכוונה בסעיף זה להכנס לדיון הנ"ל, אלא להשאר ברמה הסובייקטיבית ביותר של היזם המדמיינ את הצלחת המיזם שלו.

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

4. טיפוס יזמויות חברתיות

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

« ג. צרכי היזמויות על פי טיפוס יוזמה

בראיונות עם יזמים חברתיים משלושת הטיפוסים, חזרו מספר אלמנטים רוחביים שכל היזמים צריכים היו להתמודד איתם. אלמנטים אלו כוללים צורך בכסף ושווה כסף, ידע תוכני (ידע בתחום ההתמחות המקצועי שבו עוסק המיזם), ידע ניהולי ארגוני, גיוס שותפים, התמודדות עם גורמים שלטוניים ופוליטיים והכרה מהממסד, ולבסוף, התפתחות אישית של היזם עצמו. בכל אלמנט, לכל אחד מהטיפוסים ישנם צרכים שונים ובמקביל - צורות התמודדות שונות.

בתחום הכספי, לכל יזמות חברתית יש צורך בכסף ובשווי כסף על מנת להשיג את יעדיה, אך הדגש בשימוש בהם שונה בין הטיפוסים. בשלבים המוקדמים של הקמה והפעלת המיזם, פעילות חברתית נצרכת בעיקר לכסף ולשווה כסף לצורך רכישה והפעלת המשאבים הנדרשים למימוש התוצאה. היזם המקום חדשנות חברתית, לעומת זאת, נדרש הן למימון רכישה והפעלת משאבים, והן ל"מחקר ופיתוח" חברתי (יצירת פיילוט, מחקר אקדמי, כתיבת תוכנית עסקית או דומים להם), והמימון בין שתי המטרות הללו שונה בהתאם לאופי המיזם, מידת החדשנות וכיו"ב. זאת, בעוד היזם שנעמד מאחורי התמרה חברתית זקוק בעיקר למימון לצורך תכנון המיזם ומימון תקופת "מחקר ופיתוח", לדוגמה באמצעות מלגת קיום.

הידע התוכני, קרי ההכרות של היזם עם התחום המקצועי שבו הוא מקים את היוזמה מהווה תנאי נוסף להצלחת המיזם, כאשר השוני בין הטיפוסים הוא באופי הידע הנדרש. בהקמת פעילות חברתית, היזם נדרש להכיר את השוק ואת השחקנים בו, וכמו כן, רצוי שיכיר את הפתרונות הקיימים על מנת שיוכל לפעול בצורה יעילה וללמוד מניסיונם של אחרים. על מנת להקים חדשנות חברתית, נדרש היזם לזיהוי הפערים הקיימים וכתוצאה ישירה מזיהויים הנכון- הוא פועל בצורה חדשנית. היזם היוצר התמרה חברתית, בנוסף לפעולה החדשנית, נדרש להכיר את השוק ברמה גבוהה יותר, וזאת על מנת לזהות את ההזדמנות לרפורמה ברת קיימא בשוק.

כל טיפוס יזם נתקל גם בצורך בעצמאות ארגונית על מנת לקדם את מטרותיו. אך הקמה של ארגון חדש (כפי שלרוב נעשה) אינה בהכרח הידע הניהולי הרלוונטי להגשמת היזמות בצורה היעילה ביותר, והידע הניהולי והארגוני והחלופות הארגוניות העומדות בפני היזם יידונו בהרחבה בפרק שש. אופי השותפים האידיאליים, אף הוא מבדיל בין טיפוס היזמויות, כאשר ביצירת התמרה חברתית היזם נדרש לשותפים ברמה המערכתית, כאלו אשר יוכלו לתמוך בשינוי המערכתי אותו הוא מוביל. היזם של חדשנות חברתית, צריך את השותפים אשר יאפשרו לו להטמיע פתרון טוב יותר במערכת קיימת (מכיוון שהוא לא מכוון לשנות את המערכת), והיזם המקום פעילות חברתית יחפש שותפים בקנה מידה מצומצם יותר ומקומי, היכולים לקדם את הפעילות עצמה. חסם נוסף בפני יזמים הוא רשויות המדינה היכולות לסייע ליזמים במגוון תחומים כאשר כל טיפוס של יזמות נדרש לסיוע מסוג אחר על מנת לקדם את מטרותיו. לבסוף, כל היזמים במהלך הפעילות עוברים תהליך של העצמה אישית המתחייב מההתמודדות עם הקשיים של הקמת יוזמה חדשה. תהליך זה נמצא במישור הפסיכולוגי האישי ובמובן זה יש יותר מאפיינים דומים מאשר שונים בין טיפוס היזמויות השונות.

הטבלה מציגה את סיכום החסמים לפי הטיפוסים השונים, ומקרי הבוחן בהמשך מציגים דוגמא לכל טיפוס וכיצד הוא התמודד עם כל חסם רלוונטי.

המשך בעמוד הבא «

שותפים	מי השותפים האידיאליים להצלחת המיזם?	שותף שמקיים פעילות דומה במרחב גיאוגרפי אחר עבור אותו קהל יעד	שותף שמקיים פעילות או תחליפית לאותו קהל יעד	שותפים ברמת המדינה - שימוש במתודולוגיות "שולחן עגול" - אישי ציבור - ארגונים המקדמים - חדשנות בישראל ובעולם.
מה מתחייב מהמגזר הציבורי להצלחת המיזם ^{6,5}	- המגזר הציבורי לא הכרחי להצלחה	הכרה באימוץ הסטנדרט החדש ותמיכה בשכפולו/הפצתו	הטמעת הפתרון החדש כחלק מהמדיניות הציבורית	
ידע תוכני	מה המינימום הנדרש על מנת להיות מקצועי ⁷	הכרה מעמיקה של הפתרונות הקיימים בשוק	הכרה מעמיקה של הפערים בין מצוי לרצוי בשוק	זיהוי ההזדמנות לרפורמה ויצירת שוק חדש (זיהוי השפעות שיוצרות "שוקים עתידיים")

במהלך המחקר, רואיינו 15 יזמים שייסדו ארגונים חברתיים. כל היזמים נשאלו וכוונו לנקודת הזמן בה התחילה היוזמה, ובה הבשילה לכדי פעולה. ניתן לראות בטבלה למטה כיצד באה לידי ביטוי טיפולוגיית הטיפוסים.

4. הארגונים שרואיינו בחיתוך לפי טיפוס היזמות החברתית

טיפוס	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
הגדרה	הפעלת משאבים לצורך השגת מטרות חברתית	הפעלת משאבים לצורך מטרות חברתית בצורה חדשנית	הפעלת משאבים מטרות חברתית בצורה חדשנית הגורמת לשינוי שיווי המשקל
קרן בכבוד	✓		
החצר הנשית	✓		
אקולוגיה לקהילה מגוונת	✓		
מחשבה טובה	✓		
פרויקט צעירים גוונים		✓	
יסודות		✓	
ישראל AQA		✓	
עולים ביחד		✓	
אור לחינוך		✓	
אל מאנארה			✓
מידות			✓
נגישות ישראל			✓
מיקרופיננס ישראל			✓
תנועת אור			✓

⁵ הכוונה היא לצרכים מהממסד מעבר להכרה הבסיסית בפעילות (רישום כעמותה / חל"צ, אישורי ניהול תקין וכו')

⁶ בניגוד לתשובות האחרות, המוציאות אחת את השניה, כאן מדובר בסקאלה עולה וכוללת (לדוגמה - מתמיר חברתי נדרש גם לכסף, גם להכרה באימוץ הסטנדרט, וגם בהטמעת הפתרון החדש כחלק מהמדיניות הציבורית)

⁷ בדומה להערה הקודמת, גם כאן מדובר בסקאלה עולה וכוללת.

4. טיפוס יזמויות חברתיות

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

פעילות חברתית - מקרה בוחן

עמותת מחשבה טובה הוקמה על ידי קבוצת אנשי חינוך והייטק תושבי ירושלים בתחילת שנת 2003 במטרה לצמצם את הפער החברתי ההולך וגדל בתחום המחשבים והמדיה הדיגיטלית. העמותה הקימה ומפעילה שבעה מרכזים שכונתיים בירושלים ובלוד, בהם היא מעבירה קורסים שכוללים הקניית ידע בסיסי במחשבים, לימוד תוכנות אופיס, גלישה באינטרנט, רובוטיקה, אנימציה ועוד. פרויקט "אקו-טק" הינו פרויקט שפותח בתוך עמותת מחשבה טובה המשלב הכשרה והעצמה של נוער בסיכון, אחריות סביבתית וצמצום הפער הדיגיטלי בחברה הישראלית. במסגרת הפרויקט, מחשבים משומשים הנאספים מחברות ומאנשים פרטיים, עוברים תהליך של חידוש והשמה על ידי בני נוער בסיכון שעוברים הסמכה כטכנאי PC. עם השמשת המחשבים המחודשים, הם נמכרים בעלות מסובסדת לתושבים משכונות מוחלשות, שעברו קורס להכרת המחשב באחד המרכזים של עמותת מחשבה טובה. נכון להיום (ינואר 2011) 12 בני נוער סיימו בהצלחה את התוכנית, אשר כללה קורס טכנאות בסיסי, שלב עבודה מעשית במעבדת המיחזור, וקורס טכנאות מתקדם, והשמישו קרוב ל-100 מחשבים לתרומה. שתי קבוצות נוער נוספות נמצאות בעיצומו של הקורס. פרויקט זה הינו דוגמא לפעילות חברתית מאחר והיוזמה הינה מקומית וכן אינה חדשנית במהותה, יוזמות דומות לכך פעלו כבר ברחבי ישראל, הן בנושא של חינוך טכנולוגי והן בנושא של העסקת נוער בסיכון. עם זאת, בהחלט מדובר ביזמות חברתית מאחר והמיזם גייס וניהל משאבים על מנת להשיג מטרה חברתית. הטבלה הבאה מציגה את החסמים והצרכים של פעילות חברתית, וכיצד לדוגמא התמודדו בפרויקט אקו-טק עם כל חסם.

6. החסמים וההתמודדויות הרלוונטים לפעילות חברתית

חסם	הצורך של היזם	מה עשו בפרויקט "אקו-טק"
כסף	משאבים תפעוליים	הפרויקט מופעל בשותפות אסטרטגית עם החטיבה לקידום נוער וצעירים בעיריית ירושלים ובסיוע של מספר קרנות התומכות בפרויקטים הפועלים להעצמת נוער בסיכון. המעבדה פועלת במבנה של המנהל הקהילתי רמות-אלון. כמו-כן גוייס ציוד מחשבים, ציוד תקשורת, ריהוט וכדומה מחברות עסקיות.
ידע תוכני	הכרת השוק, הכרת הפתרונות הקיימים	רכזת הפרויקט למדה את הצרכים בקרב קהלי המטרה ואת הפתרונות הקיימים בשוק תוך כדי הקמת הפרויקט (פרויקטים דומים במקומות אחרים, ספקים וכיוב')
ידע ניהולי - ארגוני	לרוב לא נדרש להקים ארגון חדש	הפרויקט קיבל מעטפת ארגונית מעמותת מחשבה טובה
גיוס שותפים	שותף המקיים את הפתרון במקומות אחרים (עמותה ארצית למשל)	תוכנית ההכשרה הופעלה בשיתוף עם חברת Cisco, מיקרוסופט מסבסדת את הרישיונות לתוכנות Office ו-Windows, כ-30 חברות עסקיות תורמות מחשבים לפרויקט.
פוליטיקה והכרה מהממסד	עבודה מול רשות מקומית, השגת היתרים	לא רלוונטי - הפרויקט לא נזקק לאישורים או היתרים מיוחדים
התפתחות אישית		רכזת הפרויקט עברה קורס בארגון Presentense והשתלמה בתחומי ניהול ארגוני ופיננסי

5. צרכי היזמים על פי טיפוס היזמות בחלוקה לפי חסמים

חסם	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
כסף / שווה כסף	משאבים תפעוליים	משאבים תפעוליים משולבים במשאבי תכנון	בשלב הראשון משאבי תכנון ולאחריהם משאבי תפעול
ידע תוכני ⁸	הכרת השוק, הכרת הפתרונות הקיימים	הכרת השוק, הפערים הקיימים	הכרת השוק ברמה מערכתית, זיהוי הזדמנות לרפורמה בשוק
ידע ניהולי - ארגוני	לרוב לא נדרש להקים ארגון חדש	רצוי	נדרש
גיוס שותפים	שותף המקיים את הפתרון במקומות אחרים (עמותה ארצית למשל)	שותפים להטמעת פתרון טוב יותר למערכת קיימת	ברמה מערכתית - שותפים לבניית מודל חדש
פוליטיקה והכרה מהממסד ⁹	עבודה מול רשות מקומית, השגת היתרים	הכרה בפתרון כפתרון הטוב ביותר ושכפולו	חיבור למגמות ברמת הממשלה והמדיניות הציבורית
התפתחות אישית	אמונה ביכולת, נחישות, יכולת התמדה הינם קריטיים להצלחת כל מיזם ומהווים חסמים המשותפים לשלושת הטיפוסים.		

⁸ בניגוד לחסמים אחרים, המוציאים אחד את השני, מדובר בסקאלה עולה וכוללת.
⁹ בניגוד לחסמים אחרים, המוציאים אחד את השני, מדובר בסקאלה עולה וכוללת.

4. טיפוסים יזמויות חברתיות

חדשנות חברתית - מקרה בוחן

עמותת "עולים ביחד - באנדלי וודלי" הינה יוזמה משותפת של אדווה הדר ויפעת עובדיה. העמותה נוסדה על מנת לצמצם את שיעור האבטלה הגבוה בקרב אקדמאים יוצאי אתיופיה. מטרת העמותה להביא לקליטת אקדמאים יוצאי אתיופיה במשק הישראלי וליצור שכבת מנהיגות פורצת דרך שתשתלב במגזרים העסקי, האקדמי והציבורי ותסלול את הדרך לאקדמאים נוספים מקרב הקהילה. העמותה מפעילה מערך של הכשרות וסדנאות בנושאי מנהיגות ומצוינות וכן מצמידה מנטורים ותיקים מכלל המגזרים לעבודה עם החניכים הצעירים. בשנתה הראשונה, שנת הפיילוט, פעלה התכנית במסגרת עמותת "טבקה". החל מאוקטובר 2007 פועלת התכנית במסגרת עמותה עצמאית, ביחד עם השותפים האסטרטגיים בנק הפועלים, הסוכנות היהודית והמרכז הבינתחומי הרצליה שנתן חסות אקדמית לתכנית ההעשרה. הטבלה הבאה מציגה את החסמים והצרכים של יזמות שהינה חדשנות חברתית, וכיצד התמודדו ב"עולים ביחד" עם כל חסם.

7. החסמים וההתמודדויות הרלוונטים לחדשנות חברתית

חסם	הצורך של היזם	מה עשו ב"עולים ביחד"
כסף	משאבים תפעוליים משולבים במשאבי תכנון	בשנה הראשונה גויסו 100 אלף ש"ח מהקרן לידידות
ידע תוכני	הכרת השוק, הפערים הקיימים	עיון במחקרים של מכון אדוה, משרד הקליטה, משרד התמ"ת ומכון ברוקדייל וספרים אודות קהילת יוצאי אתיופיה בישראל. שלב המחקר הוביל לניתוח חסמים בקליטה ראויה לחברה הישראלית, ותעסוקה. לאחר גיבוש הרעיון יצרו קבוצות מיקוד של אקדמאים יוצאי אתיופיה ומעסיקים והציגו את הרעיון וקיבלו משוב
ידע ניהולי - ארגוני של היזם	רצוי	חברו לעמותה קיימת (טבקה) ולאחר שנת הפיילוט פתחו עמותה חדשה
גיוס שותפים	שותפים להטמעת פתרון טוב יותר למערכת קיימת	שותף עסקי מוביל (בנק הפועלים), שפועל מול המעסיקים במשק, שותף אקדמי מוביל (המרכז הבינתחומי)
פוליטיקה והכרה מהממסד	הכרה כפתרון הטוב ביותר ושכפולו	במקרה הזה ה"ממסד" הינו המגזר העסקי, וההכרה באה לידי ביטוי בכך שמספר המעסיקים במסגרת התוכנית גדל במאות אחוזים מדי שנה.
התפתחות אישית		שתי המייסדות באו מרקע של ניהול וצברו ניסיון עסקי ועל כן חסם זה היה פחות רלבנטי

התמרה חברתית - מקרה בוחן

מידות, חברה לתועלת הציבור, הוקמה רשמית במרץ 2008 על ידי צביקה ארן ופועלת ל"שיקוף ולדירוג מוסדות ללא כוונת רווח, במטרה לעודד התמקצעות, שקיפות וחתימה למצוינות של ארגוני המגזר השלישי". 10 ארן החל את פעולתו בשנת 2006 כאשר פיתח את המודל בתוך חברת "מיטב" ובמקביל יצר את החיבור בין מיטב, ג'וינט ישראל ויעקב בורק כשותפים מייסדים. בראיון ל ynet בפברואר 2008, הצהיר אבנר סטפק (היו"ר הראשון של מידות) כי "אנחנו רוצים ליצור מהפכה במגזר השלישי, שתביא לגידול בהיקף התרומות ולייעול פנימי של המערכות" 11 כך שמלכתחילה האספרציות של המיזם היו בכיוון "התמרה חברתית" ויצירת שינוי שיווי משקל בר קיימא.

8. החסמים וההתמודדויות הרלוונטים להתמרה חברתית

חסם	הצורך של היזם	מה עשו ב"מידות"
כסף	בשלב הראשון משאבי תכנון ולאחריהם משאבי תפעול	ארן יצר חיבור בין שלושה שותפים: בית ההשקעות מיטב, ג'וינט ישראל ויעקב בורק. ראשית, נקלט כעובד מיטב, אשר אפשרה לו לתכנן במשך כשנה את המיזם, ובמקביל גייס מימון ראשוני בסך של כ-2M ש"ח (מימון גבוה על מנת לממן צמיחה רחבה וחזקה כבר מהשלב הראשון).
ידע תוכני	הכרת השוק ברמה מערכתית, זיהוי הזדמנות לרפורמה בשוק	ארן היה בעל ניסיון בהקמת מיזמים חברתיים (ממיסדי מדרשת נחשון) ועבד כיועץ ארגוני לעסקים וכיועץ מדיניות לפילנתרופים, ולכן הכיר בצורה טובה את המערכת החברתית בישראל.
ידע ניהולי - ארגוני של היזם	נדרש	מיטב שימשה למעשה חממה לפיתוח הרעיון והמתודולוגיות עבור ארן שיצא לשוק עם רעיון בשל במסגרת הארגון שהקים.
גיוס שותפים	ברמה מערכתית - שותפים לבניית מודל חדש	הייחודיות של מידות חייבה שותפים עסקים לצד שותפים חברתיים על מנת לייצר אמון בקרב לקוחות ומממנים פוטנציאלים, ועל מנת ליצר את השינוי בהיקף הרחב שנדרש.
פוליטיקה והכרה מהממסד	חיבור למגמות ברמת הממשלה והמדיניות הציבורית	מבחינה פוליטית ציבורית, ארן נעזר באווירה אשר קראה ליותר שקיפות מצד העמותות, והיה חלק ממגמה גוברת של הכנסת מתודות עסקיות למגזר השלישי. למעשה, הרגולציה מהווה מנוע צמיחה פוטנציאלי מרכזי של מידות. על מנת שהרעיון המקורי של מידות (דירוג ושיקוף אלכ"רים) יגיע להצלחה מוחלטת ¹² אחד המפתחות להצלחה הוא הכנסת המודל כחלק מהרגולציה. המצב האידיאלי עבור מידות היה מצב בו המדינה תחייב ארגונים לעבור סקירה של מידות על מנת לקבל אישור ניהול תקין / אישור 46א / קבלת תקציבי מדינה / תמיכות.
התפתחות אישית		ארן הגיע אל היוזמה לאחר שורה של תפקידים ויזמויות חברתיות ומקצועיות, כך שלא למנט ההתפתחות האישית לא היה משקל משמעותי.

10 בתהליך אבולוציוני טבעי אשר קרה למיזמים חברתיים רבים, גם הפיקוס המקצועי של מידות השתנה עם השנים. מידות פועלים כיום (מרץ 2011) בתחום של מדידת אפקטיביות ארגונית, אך המחקר יתייחס למידות כמיזם חברתי כפי שהוקמה ונהיגה במקור.

11 <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3509110,00.html>

12 אין הכוונה להכנס לדין בנושא מדידת הצלחה.

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסים יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

5. מנגנוני תמיכה ביזמות

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

« א. מנגנוני תמיכה ביזמות עסקית בישראל ובח"ל »

ישנם אלמנטים דומים רבים בין יזמים עסקיים ליזמים חברתיים, ולכן ניתן ללמוד ממנגנוני התמיכה ביזמים עסקיים בישראל ובעולם על הפערים בין מצוי לרצוי ביזמות החברתית בישראל. בדומה ליזמים החברתיים, גם היזמים העסקיים ניתנים לאיפיון וחלוקה לשלושה טיפוסים שונים, הנתקלים בחסמים שונים ובהתאם מקבלים סיוע ותמיכה באופנים שונים:

- **פעילות:** הפעלת משאבים לצורך השגת מטרות עסקיות ובעיקרן הפקת רווחים. למעשה, כל עסק באשר הוא, ללא תלות בחדשנות או שינוי שוק. לדוגמה - הקמת חנות מכולת שכונתית.
- **חדשנות:** הפעלת משאבים לצורך השגת מטרות עסקיות ובעיקרן הפקת רווחים, בצורה חדשנית. החדשנות יכולה לבוא לידי ביטוי בתהליכי הייצור, המימון או השיווק אולם מטרתה תהיה מציאת צורה חדשה לענות על הצרכים הקיימים. לדוגמה, חדשנות עסקית עשויה להיות הקמת חנות מכולת בעלת אתר אינטרנט המאפשר ללקוחות להזמין מוצרים ולקבלם הביתה עם שליח.
- **התמרה:** הפעלת משאבים לצורך השגת מטרות עסקיות ובכללן הפקת רווחים, בצורה חדשנית הגורמת לשינוי בר קיימא של שיווי המשקל בשוק המטרה. הפתרון החדש משנה בצורה מהותית את הדרך בה נעשו הדברים עד היום, וגורם לכניסה של ספקים חדשים עבור הפתרון החדש וגם של ספקי משנה, ובכך ליצירה של שוק חדש המהווה את "הנורמה החדשה". דוגמה לטיפוס מהפכן מצויה בחברת **Ebay**, אשר עסקה בשוק עתיק יומין - מסחר במוצרי יד שנייה. החדשנות של החברה באה לידי ביטוי בבניית פלטפורמה אינטרנטית למסחר. חדרת **Ebay** לשוק המסחר במוצרי יד שנייה יצרה מהפכה, המייתרת את הצורך במנגנונים ישנים של השוק כגון מכירות בחצרות בתים (**Garage sales**). בנוסף, ספקים חדשים נכנסו לשוק במטרה לענות על צרכים חדשים שעלו כתוצאה מיצירת השוק החדש (כגון מסלקת התשלומים המקוונים **PayPal**, שנרכשה על ידי **Ebay** בסכום של 1.5 מיליארד דולר באוקטובר 2002, שנה וחצי לאחר היווסדה).

חסמים למיזם עסקי

בשונה ממיזם חברתי, אשר מגייס משאבים על מנת לשרת מטרה חברתית כאשר אופן ואיכות שירות המטרה החברתית הינה המבחן החשוב ביותר שעליו לעבור, חובה על מיזם עסקי בתחילת דרכו לעבור מספר מבחנים קריטיים, אשר בלעדיהם יהיה למיזם קשה עד בלתי אפשרי לגייס את המשאבים הנדרשים להקמתו. מיזם חברתי, לעומת זאת, אינו נדרש לעמוד במבחנים אלו, אשר עליהם נמנים, בין היתר:

- הוכחה סבירה (לרוב בצורה של תוכנית עסקית) כי ההשקעה הכספית הנדרשת להקמתו תוחזר למשקיעים בצורה של דיבידנדים או מכירת החברה, בתוך פרק זמן מוגבל (באופן טיפוסי מדובר בשלוש עד חמש שנים);
- הפגנת יכולת המיזם העסקי להפיק רווחים ולשמור על רמת רווחיות התואמת לפחות את זו של הענף בו המיזם עתיד לפעול;
- הפגנת יכולת המיזם העסקי לקיים ולשמר יתרונות תחרותיים משמעותיים על פני מתחרים קיימים ופוטנציאליים, אשר יאפשרו שמירה על מתח רווחים ממוצע ומעלה. ניתן לומר, כי מידת הבידול התחרותי הייחודי של העסק והאופן הייחודי או החדשני שבו הוא עונה על צרכי לקוחותיו משמש כמשתנה המהותי ביותר להצדקת הקמתו;
- הפגנת יכולת המיזם העסקי להניב תשואה נאותה על ההון, כלומר על היקף המשאבים המימוניים שגוייסו מצד בעלי המניות על מנת לקיים את המיזם. על התשואה הזו לשקף באורח הולם את הסיכון שנלקח מצד המשקיעים במיזם;

בישראל ובעולם המערבי קיימים מנגנוני תמיכה מאורגנים ליזמות עסקית וליזמות חברתית. על מנת לשפוך אור בסוגיית מנגנוני התמיכה החסרים בישראל עבור יזמות חברתית, נבחרו שני אופני ניתוח. הראשון לפי מענה לחסמים, והשני הינו לפי שלב חיי המיזם. מקובל להבחין בין שלושה שלבים עיקריים בחיי מיזם, ביזמות עסקית וחברתית כאחד:

- **Early stage - i Seed**. אלו הם השלבים המוקדמים בחיי המיזם, הכוללים את ביסוס התשתית הראשונית כגון כתיבת התוכנית העסקית, הקמת ארגון התומך בפעילות, יצירת אב טיפוס וביצוע פרויקט פיילוט.
- **Growth**. זהו שלב הצמיחה המואצת של המיזם או הארגון בהיבטי הפרישה הגיאוגרפית שלו, מספר הלקוחות או המוטבים, מספר העובדים או המתנדבים וגידול וביסוס תקציבי.
- **Late Stage**. זהו שלב הבגרות של הארגון, הפעילות גדלה להיקף משמעותי, הארגון מתייצב, והביסוס בא לידי ביטוי בשיעורי צמיחה קטנים בהשוואה לשלבים הראשונים.

החסמים שפורטו בשלב הקודם, רלוונטים גם בחיתוך על פי שלבי החיים של המיזם, כאשר בכל שלב חיים, החסם בא לידי ביטוי בצורות שונות.

9. חסמים על פי שלבי חיים של ארגון

חסם	Early stage / Seed	Growth	Late stage
כסף / שווה כסף	זמן ופניות של היזם לתכנון, גיבוש חזון ומודל פעולה, והקמה בפועל	מימון הרחבת התשתית והפעילות	שימור מובילות שוק + פיתוח מוצרים חדשים ו/או הרחבת קהלי היעד
ידע תוכני (שאלת ה"מה")	הכרות מתמידה ומתמשכת של השוק והשחקנים וגיבוש הפתרון ושכלולו		
ידע ניהולי - ארגוני (שאלת ה"איך")	R&D (במידה ונדרש), גיוס משאבים תפעוליים ראשוני, נושאי התאגדות ארגונית (אם נדרש)	ניהול: מערך הפצה, כ"א, שותפים, תקציב, התרחבות ארגונית.	מיקוד בפעילות הליבה, שימור כ"א איכותי
גיוס שותפים (משאבים נחוצים)	משאבים תפעוליים ראשוניים (מקום פיזי, כ"א), משאבי חשיבה ומחקר	משאבים תפעוליים להרחבת הפעילות, השלמת יכולות על שרשרת הערך	פיתוח מוצרים חדשים ו/או הרחבת קהלי היעד
פוליטיקה והכרה מהממסד	עבודה מול רשויות ברמת האדמיניסטרציה	גופי ממשל וממסד כספק ו/או לקוח ו/או רגולטור אוהד	
התפתחות אישית (של היזם)	מימדי העצמה, תחושת שייכות	רכישת או ביסוס כישורי ניהול	פיתוח וקידום ניהולי ומקצועי, הכנת היורש, "תסמונת המייסד"

5. מנגנוני תמיכה ביזמות

● הפגנת יכולת המיזם העסקי להביא למכירתו וליציאת המשקיעים הראשונים תוך הפקת רווח הוני, אם בצורה של הנפקת מניות פרטיות או ציבוריות, אם בצורה של מכירה לגוף עסקי גדול יותר בעסקת מיזוג ורכישה (Merger and Acquisition).

נסייג ונאמר, כי המבחנים הנ"ל אינם רלבנטים לכל הטיפוסים היזמיים באותה מידה. לדוגמה, בחלק מהמבחנים הדרושים למיזם מטיפוס "פעילות עסקית" רף הדרישות הינו נמוך יותר או לא קיים כלל (לדוגמה, באופן טיפוסי, עסק קטן ואף בינוני לא נדרש להראות מפת דרכים למכירת החברה).

מנגנוני תמיכה ביזמות עסקית

להלן מספר טבלאות המפרטות את פתרונות התמיכה המרכזיים הקיימים ליזמות עסקית בישראל ובעולם המערבי,¹³ לפי טיפוס היזמות ובחיתוך לפי השלב במחזור החיים של המיזם.

פתרונות בשלב ה-Seed

10. מנגנוני תמיכה ביזמות עסקית בשלב ה-Seed

חכם	פתרונות עבור פעילות	פתרונות עבור חדשנות / התמרה
כסף / שווה כסף זמן ופניות של היזם לתכנון, גיבוש חזון ומודל פעולה, והקמה בפועל	הלוואה או ערבות למימון המיזם (<u>קרן קורת, קרן שמש, Bharatiya Yuva Shakti Trust, SBA</u>)	אקוויטי למיזם ומלגת קיום (משפחה וחברים, <u>אנג'לים, חממות, קרנות הון סיכון</u> המתמחות בשלבים מוקדמים, <u>Ycombinator</u> , תוכנית "יתרון יחסי")
ידע תוכני הכרות מתמידה ומתמשכת של השוק והשחקנים, גיבוש הפתרון ושכלולו	מתן שירותים מוזלים (<u>NASE, NFIB</u>)	הלוואה או ערבות למימון המיזם (<u>SBA</u>) מענק למימון מו"פ (<u>מדען ראשי</u>)
ידע תוכני הכרות מתמידה ומתמשכת של השוק והשחקנים וגיבוש הפתרון ושכלולו	חיבור ליועצים עסקיים (<u>מט"י, SBA, Bharatiya Yuva Shakti Trust</u>) תוכנית עסקית (<u>מט"י, קרן שמש</u>) הכשרות מקצועיות (בתי ספר מקצועיים, <u>משרד התמ"ת</u> , יחידות צה"ליות כגון 8200 וממ"מ, <u>NASE</u>)	חיבור ליועצים עסקיים (<u>מט"י</u>) תוכנית עסקית (<u>מט"י, קרן שמש</u>) פתיחת דלתות למובילי דעה (<u>אנג'לים, קרנות הון סיכון, Ycombinator</u>)
ידע ניהולי - ארגוני R&D (במידה ונדרש), גיוס משאבים תפעוליים ראשוני, נושאי התאגדות ארגונית (אם נדרש)	תוכנית עסקית (<u>מט"י, קרן שמש</u>)	מעטפת ניהולית ארגונית (<u>חממות</u>) תוכנית עסקית (<u>מט"י, קרן שמש</u>)
גיוס שותפים משאבים תפעוליים ראשוניים (מקום פיזי, כ"א), משאבי חשיבה ומחקר	חיבור לקרנות (<u>מט"י</u>)	פתיחת דלתות לשותפים אסטרטגיים (<u>אנג'לים, קרנות הון סיכון, Ycombinator</u>)
פוליטיקה והכרה מהממסד עבודה מול רשויות ברמת האדמיניסטרציה	סנגור וייצוג מול רשויות (<u>SBA, NASE</u> , רו"ח ויועצים עסקיים פרטיים)	
התפתחות אישית מימדי העצמה, תחושת שייכות	רשתות עסקיות של יזמים ועצמאים (<u>NASE, NFIB</u>) מנטורינג (<u>Bharatiya Yuva Shakti Trust</u>)	מנטורינג (<u>אנג'לים</u>)

פתרונות בשלב ה-Growth

11. מנגנוני תמיכה ביזמות עסקית בשלב ה-Growth

חכם	פתרונות עבור פעילות	פתרונות עבור חדשנות / התמרה
כסף / שווה כסף מימון הרחבת התשתית והפעילות	הלוואה או ערבות להרחבת המיזם (<u>קרן קורת, קרנות בערבות מדינה, בנקים מסחריים</u>)	הלוואה או ערבות להרחבת המיזם (<u>קרן קורת, קרנות בערבות מדינה, בנקים מסחריים</u>)
ידע תוכני הכרות מתמידה ומתמשכת של השוק והשחקנים, גיבוש הפתרון ושכלולו	ייעוץ עסקי (חברות ויועצים פרטיים)	אקוויטי להרחבת המיזם (<u>אנג'לים, חממות, קרנות הון סיכון</u>) המתמחות בשלבי צמיחה) מענק למימון מו"פ (<u>מדען ראשי</u>)
ידע ניהולי - ארגוני ניהול: מערך הפצה, כ"א, שותפים, תקציב, התרחבות ארגונית.	ייעוץ עסקי (חברות ויועצים פרטיים)	ייעוץ עסקי (חברות ויועצים פרטיים)
גיוס שותפים משאבים תפעוליים להרחבת הפעילות, השלמת יכולות על שרשרת הערך	לא קיימים מנגנונים מוסדרים	פתיחת דלתות לשותפים אסטרטגיים (<u>אנג'לים, קרנות הון סיכון</u>)
פוליטיקה והכרה מהממסד גופי ממשל וממסד כספי ו/או לקוח ו/או רגולטור אוהד	ייצוג במכרזים ממשלתיים (<u>SBA</u>)	
התפתחות אישית רכישת או ביסוס כישורי ניהול	אימון אישי (מאמנים)	אימון אישי (מאמנים) מנטורינג (<u>אנג'לים, קרנות הון סיכון</u>)

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסי יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

5. מנגנוני תמיכה ביזמות

פתרונות ב-Late Stage:

12. מנגנוני תמיכה ביזמות עסקית בשלב ה-Late Stage

חכם	פתרונות עבור פעילות ¹⁴	פתרונות עבור חדשנות / התמרה
כסף / שווה כסף שימור מובילות שוק + פיתוח מוצרים חדשים ו/או הרחבת קהלי היעד	לא רלוונטי	אקוויטי (קרנות הון סיכון), קרנות פרייווט אקוויטי, הנפקת מניות לציבור, הנפקת מניות פרטית (למוסדיים)
ידע תוכני הכרות מתמידה ומתמשכת של השוק והשחקנים, גיבוש הפתרון ושכלולו	לא רלוונטי	הלוואת בנקאיות ואגרות חוב
ידע ניהולי - ארגוני מיקוד בפעילות הליבה, שימור כ"א איכותי	לא רלוונטי	רכישת חברות הנמצאות בשלבים מוקדמים או בשלבי צמיחה
גיוס שותפים פיתוח מוצרים חדשים ו/או הרחבת קהלי היעד	לא רלוונטי	גיוס דמויות בולטות לדירקטוריון יועצים עסקיים ואסטרטגיים
פוליטיקה והכרה מהממסד גופי ממשל וממסד כספק ו/או לקוח ו/או רגולטור אוהד	לא רלוונטי	Joint Ventures M&A
התפתחות אישית פיתוח וקידום ניהולי ומקצועי, הכנת היורש, "תסמונת המייסד"	לא רלוונטי	חברות לובי קבוצות אינטרס ענפיות
	לא רלוונטי	יועצים ארגוניים

בישראל, המנגנונים לעידוד, תמיכה ויצירה של יזמות עסקית בתחום הטכנולוגי הינם מפותחים ביותר וזאת אף בהשוואה בינלאומית. לעומת זאת, בתחום היזמות העסקית הלא-טכנולוגית, קיימים מנגנונים אולם אלו אינם ייחודיים בהיקפם או באופי פעולתם מאלו הקיימים במדינות מערביות אחרות, ומתמקדים בנושא ערבויות להלוואות ומתן ייעוץ ניהולי-ארגוני בתקופת ההקמה ובתקופת הצמיחה של העסק.

הן במרחב היזמות העסקית והן במרחב היזמות החברתית קיים תהליך של אבולוציה טבעית, שבו היזמים בעלי הנחישות, האמונה והרצון החזקים יותר שורדים עד לשלב שבו הם מצליחים לגייס משאבים הנדרשים לצמיחה וביסוס של המיזם. עם זאת, נראה כי להגדלת היקפי היזמות, ובוודאי להגדלת סיכויי הצלחה של מיזמים, נדרשים מנגנוני תמיכה נוספים בשלב מוקדם, המסוגלים לתת כלים של ידע תוכני-מקצועי וכן ניהולי-ארגוני, כמו גם לענות על הצרכים המימוניים של המיזמים.

כפי שניתן להיווכח, המנגנונים לתמיכה בחדשנות ובהתמרה זהים באופן עקרוני, זאת מאחר ומרכיב החדשנות, החיוני לתומכים ומממנים כגון קרנות הון סיכון, אנג'לים והמדען הראשי, מצוי בשני הטיפוסים. עם זאת, ישנם משקיעים פרטיים וקרנות הון סיכון אשר במפורש יתמכו אך ורק במה שהם מגדירים כפעילויות התמרה, כלומר במיזמים שביאו לשינוי מהותי ובר קיימא בשוק המטרה עד ליצירה של שווקים חדשים. המניע לשיקול זה הינו, כי בד בבד עם הסיכון הגדול יותר,

הטמון במיזם אשר מנסה להפוך את סדרי העולם של השוק אליו הוא מכוון, הערך הכלכלי שיווצר במקרה של הצלחת המיזם הינו בעל פוטנציאל להיות גדול באופן משמעותי מזה אשר ייוצר במקרה של הצלחה של מיזם מטיפוס חדשנות.

« ב. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל »

בעולם קיימים עשרות ארגונים המעניקים סיוע ליזמים חברתיים, במספר מימדים. פרק זה מכיל סקירה קצרה וניתוח של הבולטים שבגופים אלו, פעולותיהם, האסטרטגיה והחזון שלהם, במטרה ללמוד מהנעשה בחו"ל אודות הפערים הקיימים במרחב היזמות החברתית בישראל, בתמיכה בטיפוסי יזמויות שונות לפי שלב החיים.

פתרונות ב-Seed / Early Stage:

13. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל בשלב ה-Seed

חכם	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
כסף / שווה כסף זמן ופניות של היזם לתכנון, גיבוש חזון ומודל פעולה, והקמה בפועל	הלוואה או מענק למימון המיזם UnLtd	מלגת קיום ומימון המיזם Echoing Green אקוויטי למימון המיזם Draper Richards Foundation , YSEI	מלגת קיום ומימון המיזם Echoing Green אקוויטי למימון המיזם Draper Richards Foundation , YSEI
ידע תוכני הכרות מתמידה ומתמשכת של השוק והשחקנים גיבוש הפתרון ושכלולו	רשת אינטרנטית של יזמים לפי קטגוריות נושאיות וגיאוגרפיות Changemakers יועצים חיצוניים, ועד מנהל, מובילי דיעה	הכשרה ניהולית UnLtd יועצים חיצוניים	הכשרה ניהולית Echoing Green , Draper Richards Foundation , YSEI
ידע ניהולי - ארגוני R&D (במידה ונדרש), גיוס משאבים תפעוליים ראשוני, נושאי התאגדות ארגונית (אם נדרש)	יצירת קשרים עם שותפים Changemakers	הכשרה ניהולית Echoing Green , Draper Richards Foundation , YSEI	יצירת קשרים עם שותפים Echoing Green , Draper Richards Foundation , YSEI
גיוס שותפים משאבים תפעוליים ראשוניים (מקום פיזי, כ"א), משאבי חשיבה ומחקר	פוליטיקה והכרה מהממסד עבודה מול רשויות ברמת האדמיניסטרציה	לא נמצאו מנגנונים מוסדרים. היעזרות ביועצים חיצוניים (ראיית חשבון, ייעוץ משפטי)	יצירת קשרים עם שותפים Echoing Green , Draper Richards Foundation , YSEI
התפתחות אישית מימדי העצמה, תחושת שייכות	חניכה עסקית UnLtd מנטורינג Changemakers	חניכה עסקית YSEI	חניכה עסקית YSEI

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסי יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

¹⁴ פעילות עסקית, לא תגיע לשלב ה-Late Stage מכיוון שחלק מהגדרת השלב הינה הגעה להיקף משמעותי של פעילות שפעילות עסקית לא יגיע אליה כחלק מהגדרתה.

5. מנגנוני תמיכה ביזמות

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

יזמים חיצוניים, ועד מנהל	לא רלוונטי	ידע ניהולי - ארגוני מיקוד בפעילות הליבה, שימור כ"א איכותי
Joint Ventures יצירת קשרים עם שותפים Ashoka , Skoll Foundation , Schwab Foundation	לא רלוונטי	גיוס שותפים פיתוח מוצרים חדשים ו/או הרחבת קהלי היעד
לא קיימים מנגנונים מוסדרים. היעזרות ביועצים חיצוניים	לא רלוונטי	פוליטיקה והכרה מהמסד גופי ממשל וממסד כספק ו/או לקוח ו/או רגולטור אוהד
יזמים ארגוניים	לא רלוונטי	התפתחות אישית פיתוח וקידום ניהולי ומקצועי, הכנת היורש, «תסמונת המייסד»

בחירת הגופים הפעילים בחו"ל לתמיכה ביזמויות חברתיות מעלה, כי לגבי שלבי ה- Seed ו- Early stage, שהינם השלבים המוקדמים בהתפתחות המיזם, ישנם גופים המתמחים בשלבים אלו ואשר פיתחו יכולות ייחודיות ובידול בשוק סביבם. עם זאת, נמצא כי גופים אלו באופן גורף ממקדים את משאביהם ביזמויות מטיפוס "חדשנות חברתית" וכן "התמרה חברתית". גופים אלו שמו להם למטרה לתמוך ביזמות חברתית בעלת אפקט חברתי מוגבר, הן בהיקף הפעילות ובפרישה הגיאוגרפית שלה, והן בהשפעתה על מערכות שוק קיימות. לתפיסתם, ככל שהבשורה של המיזם החדש בעלת פוטנציאל לערער את היסודות של הסדר החברתי הקיים, כך ייטב.

לעומתם, מעטים הגופים אשר פיתחו התמחות בתמיכה וקידום של יזמות מטיפוס פעילות חברתית. UnLtd, הקרן הבריטית שעובדת עם "פעילים חברתיים", תמכה ב- 17,000 מיזמים בשלב מוקדם בשמונה שנות פעילותה, ואולם הינה ככל הנראה הגוף היחיד בבריטניה שמתמחה בעבודה עם יזמים חברתיים הפועלים באופן מקומי כדי לשפר את איכות החיים של הקהילות בהן הם חיים. נמצא, בעוד שבבריטניה קרן UnLtd מקיימת הליכי עבודה שבהם המיזמים המצליחים בהם תמכה בשלב מוקדם "מועברים" לגופים התומכים בשלבים מאוחרים, בארה"ב לא נמצאו גופים התומכים ביזמות מטיפוס של פעילות חברתית, גם לא לאחר בגרות המיזם ומעברו לשלבים מאוחרים יותר. ארגון בולט אחר התומך בפעילויות חברתיות הינו Changemakers מייסודה של אשוקה, אם כי המדובר כאן בסיוע בהיבט של העצמה וחיבור לרשת עמיתים ולא בתמיכה במימדי חממה כגון מימון וליווי ניהולי-ארגוני. ראוי לסייג ולומר, כי היעדר מנגנוני התמיכה עשויים להיות קשורים בהגדרה האמריקאית הנפוצה ליזמות חברתית, המושפעת מתפיסת "הון סיכון" הדומיננטית במרחב היזמות האמריקאי, המייחסת חשיבות מיוחדת לחדשנות ול- Scale, שני מאפיינים שלא קיימים בקרב טיפוס הפעילות החברתית. ייתכן, כי יזמים המקימים פעילויות חברתיות מופנים או פונים לגופים קיימים בקהילות בהם הם פועלים, ומשיקים את הפעילות שלהם בתוך מסגרת קיימת של פעילות חברתית קהילתית, אשר מהווה למעשה "חממה" של המיזם בשלב ה- Seed שלו.

פתרונות ב- Growth:

14. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל בשלב ה- Growth

חכם	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
כסף / שווה כסף מימון הרחבת התשתית והפעילות	הלוואה או מענק UnLtd	אקוויטי Draper Richards Foundation	אקוויטי Skoll Foundation , Acumen Fund , Ashoka , Draper Richards Foundation
ידע תוכני הכרות מתמיכה ומתמשכת של השוק והשחקנים וגיבוש הפתרון ושכלולו	יזמים חיצוניים, ועד מנהל, מובילי דעה	הלוואה או קוואזי-אקוויטי Venturesome Triodos Bank	הלוואה או קוואזי-אקוויטי Venturesome Triodos Bank
ידע ניהולי - ארגוני ניהול: מערך הפצה, כ"א, שותפים, תקציב, התרחבות ארגונית.	הכשרה ניהולית UnLtd	הכשרה ניהולית Draper Richards Foundation	הכשרה ניהולית Ashoka , Skoll Foundation , Acumen Fund , Draper Richards Foundation
גיוס שותפים משאבים תפעוליים להרחבת הפעילות, השלמת יכולות על שרשרת הערך	יצירת קשרים עם שותפים UnLtd	יצירת קשרים עם שותפים Draper Richards Foundation	יצירת קשרים עם שותפים Ashoka , Skoll Foundation , Schwab Foundation
פוליטיקה והכרה מהמסד גופי ממשל וממסד כספק ו/או לקוח ו/או רגולטור אוהד	לא נמצאו מנגנונים מוסדרים. היעזרות ביועצים חיצוניים (ראיית חשבון, ייעוץ משפטי)		
התפתחות אישית רכישת או ביסוס כישורי ניהול	חניכה עסקית UnLtd	חניכה עסקית ומנטרוניג Draper Richards Foundation	חניכה עסקית ומנטרוניג Skoll Foundation , Acumen Fund , Draper Richards Foundation , Ashoka

פתרונות ב- Late Stage:

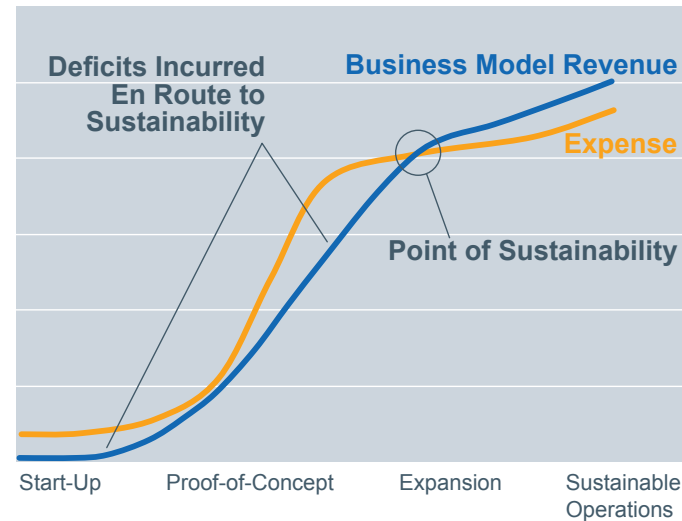
15. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל בשלב ה- Late Stage

חכם	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
כסף / שווה כסף שימור מובילות שוק + פיתוח מוצרים חדשים ו/או הרחבת קהלי היעד	לא רלוונטי	הלוואה או קוואזי-אקוויטי Venturesome Triodos Bank	אקוויטי Skoll Foundation , Ashoka
ידע תוכני הכרות מתמיכה ומתמשכת של השוק והשחקנים וגיבוש הפתרון ושכלולו	לא רלוונטי	יזמים חיצוניים, ועד מנהל, מובילי דעה	

5. מנגנוני תמיכה ביזמות

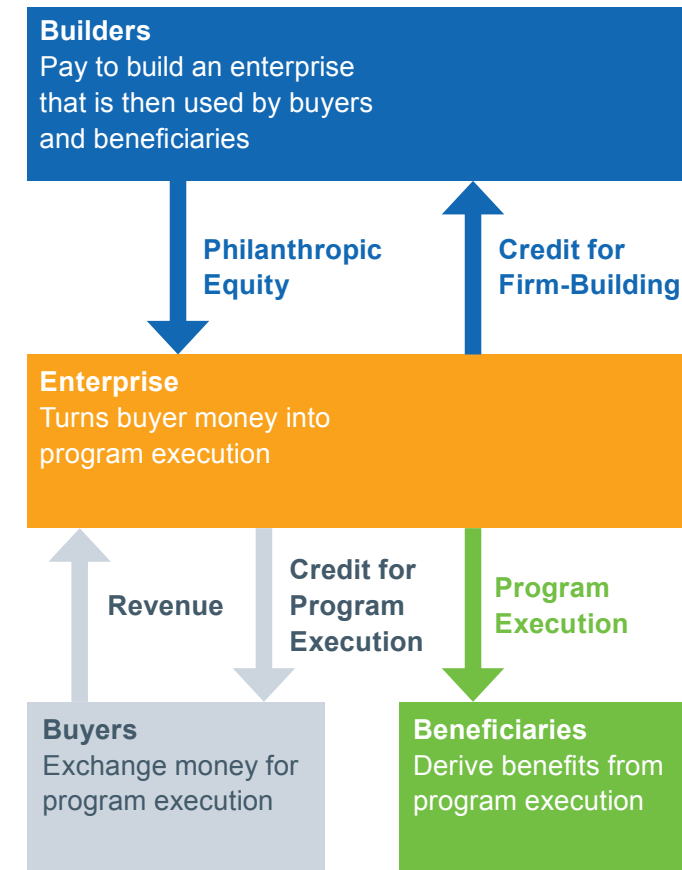
- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסים יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

מודל זה אמנם אינו מבחין בין טיפוסים יזמים שונים אך עם זאת מכיל בתוכו תובנות חשובות לגבי החשיבות שבהבחנה בין שלבי חיים של מיזם חברתי, וטיפול בכל שלב באופן שונה, הן בהיבט המימוני והן בהיבט הניהולי. בגרף הבא מתואר תפקיד ההשקעה הפילנטרופית (השטח ההכלוא בין הגרפים) כמכסה את גרעונות המיזם עד הגעה לשלב חיים מאוחר, התבססות המיזם וקבלת הכנסות מ"קוני שירותים":



לסיכום, הגופים המקדמים יזמות חברתית בחו"ל פיתחו התמחויות לפי השלב במחזור החיים של המיזם ולפי זהות הטיפוס היזמי. ליזמויות מטיפוס "חדשנות חברתית" ו"התמרה חברתית" אפשרויות רבות יותר לקבל תמיכה מימונית וניהולית, הן בשלבים מוקדמים והן בשלבים מאוחרים יותר. יזמים המקימים פעילויות חברתיות חסרים מנגנוני תמיכה וקידום, וייתכן כי הגורם העיקרי לכך הינה התפיסה כי יזמים בתחום זה אינם נדרשים להקים ארגון חדש או לגייס משאבים חדשים לשם מימוש המיזם, אלא להצטרף לפעילות קיימת ולהשתמש במשאבים זמינים. סיבה אפשרית נוספת, הינה כי תורמים וגופי מימון מחפשים תרומה חדשנית, ופעילויות חברתיות מעצם הגדרתן - אינן כאלו. מנגנוני תמיכה ספורים הקיימים עבור טיפוס הפעילות החברתית מתמקדים בהיבטי העצמה ושיתוף בין יזמים-עמיתים (Peer Group) ולא בהיבטי חממה מעשיים יותר כגון מימון וליווי ניהולי-ארגוני.

אחד הפתרונות המשמעותיים בחו"ל, הינו מודל ה"אקוויטי פילנטרופי"¹⁵ שפותח על ידי *Nonprofit Finance Fund (NFF)*, לפיו ארגון חברתי המצוי בשלבי צמיחה או בשלבי שינוי ארגוני משמעותי, צריך לקבץ סביבו קואליציה של מממנים המאורגנים כדי לשרת את האג'נדה של הארגון, ולא להיפך - ארגון המשרת את האג'נדה של המממן. המימון ניתן לארגון עצמו על מנת לבנות ולפתח תשתיות ארגוניות (Builder Funding) ולא על מנת לממן פרויקט מסוים בתוך הארגון ("כסף צבוע"). על פי המודל, קואליציה המממנים הינה מאוחדת במטרותיה לסייע לארגון, ומעורבת במידה רבה בהבטחת האפקטיביות של המימון, באמצעות הדרכה פיננסית, מעורבות פעילה בועד המנהל, הגדרת יעדים ניהוליים ושינוי מתודות הדיווח התפעולי והחשבונאי של הארגון. נקודה חשובה נוספת לציון, הינה שהקואליציה מגדירה אופק זמן תחום לתמיכה הכספית, כך שבסוף חיי ההשקעה החברתית יתרחש "אקזיט", במובן זה שהארגון כבר הספיק לבנות ולנהל בהצלחה את התשתית שפיתח, כך שהוא יצמח ממקורות הכנסה עצמית ולא ימשיך להזדקק למימון "צמיחה". על פי המודל, לאחר ביסוס התשתית מקורות המימון יגיעו מגופים שונים המעוניינים "לקנות" את שירותי הארגון כפי שהתפתחו בעקבות ההשקעה הראשונית, כגון גופים ממשלתיים ופרטיים המקבלים שירותים מהארגון, וכן תורמים (מימון זה מכונה Buyer Funding). לדוגמה, על פי מודל האקוויטי הפילנטרופי מממן התומך בארגון שמקים פעילות העוסקת בהכשרת נערים בסיכון כטכנאי מחשבים, להתמקד במימון תשתית המיזם כגון מעבדות, חומרי לימוד, ציוד והכשרת מדריכים, ואילו לאחר שהתשתית קמה והתבססה, המימון צריך לבוא מקוני שירותים ומגופים ממשלתיים ופרטיים. ייתכן אך שאותו גוף עצמו ימשיך לממן את המיזם, אך במסגרת אקוויטי חדש ל"קניית שירותים".



להלן תיאור גרפי של מודל האקוויטי הפילנטרופי המבחין בין מממנים מסוג Builders ובין מממנים מסוג Buyers:

5. מנגנוני תמיכה ביזמות

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

פתרונות ב- Growth:

17. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בישראל בשלב ה- Growth

חכם	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
כסף / שווה כסף מימון הרחבת התשתית והפעילות	פילנתרופיה כללית ¹⁶	מימון עבור היוזמה (IVN, פילנתרופיה כללית)	מימון עבור היזם (Ashoka, IVN)
ידע תוכני הכרות מתמדה ומתמשכת של השוק והשחקנים וגיבוש הפתרון ושכלולו	מתן ידע מקצועי בתחומים ממוקדים: (עבור ארגונים ירוקים - <u>מרכז מידע של חיים וסביבה</u> , ידע בתחומי שינוי חברתי - <u>אג'נדה</u> , ידע בתחום החינוך - החממה ליזמות חברתית חינוכית בסמינר הקיבוצים, ידע בתחומי טכנולוגיה - <u>Nptech</u>)	מימון עבור היזם (IVN)	מימון עבור היוזמה (IVN, פילנתרופיה כללית)
ידע ניהולי - ארגוני ניהול: מערך הפצה, כ"א, שותפים, תקציב, התרחבות ארגונית.	כל התמיכה הניתנת בשלב ה Seed וגם: ייעוץ עסקי מקצועי (<u>נובה</u> , <u>שיתופים</u> , <u>קימרון</u> , יועצים פרטיים)	ייעוץ עסקי מקצועי (<u>נובה</u> , <u>שיתופים</u> , <u>קימרון</u> , יועצים פרטיים)	ייעוץ עסקי מקצועי (<u>נובה</u> , <u>שיתופים</u> , <u>קימרון</u> , יועצים פרטיים)
גיוס שותפים משאבים תפעוליים להרחבת הפעילות, השלמת יכולות על שרשרת הערך	אין גוף מוסדר אשר זו מטרתו	קישור לרשת שותפים (IVN)	קישור לרשת שותפים (Ashoka, IVN)
פוליטיקה והכרה מהממסד גופי ממסד וממסד כספק ו/או לקוח ו/ או רגולטור אוהד	אין גוף מוסדר אשר זו מטרתו לובינג למגזר השלישי באופן כללי (<u>מנהיגות אזרחית</u>)		
התפתחות אישית רכישת או ביסוס כישורי ניהול	מנטורינג אישי (אישים בועד המנהל, <u>מתן</u> , תוכנית המנטורינג של מרכז וינברג למנהיגות מתנדבת, שירות המנטורינג של שיתופים)	מנטורינג אישי (אישים בועד המנהל, <u>מתן</u> , תוכנית המנטורינג של מרכז וינברג למנהיגות מתנדבת, שירות המנטורינג של שיתופים)	מנטורינג אישי (אישים בועד המנהל, <u>מתן</u> , תוכנית המנטורינג של מרכז וינברג למנהיגות מתנדבת, שירות המנטורינג של שיתופים)
	הכשרות מקצועיות (<u>תוכנית משמעות של</u> <u>אלכא</u> , <u>תוכנית מסלול של</u> <u>מתן למנכ"ל עמותות</u>)	הכשרות מקצועיות (<u>תוכנית משמעות של</u> <u>אלכא</u> , <u>תוכנית מסלול של</u> <u>מתן למנכ"ל עמותות</u>)	הכשרות מקצועיות (<u>תוכנית משמעות של</u> <u>אלכא</u> , <u>תוכנית מסלול של</u> <u>מתן למנכ"ל עמותות</u>)
	הכשרה אקדמית (תואר שני בניהול אלכרים)	הכשרה אקדמית (תואר שני בניהול אלכרים)	הכשרה אקדמית (תואר שני בניהול אלכרים)

פתרונות ב- Late Stage:

¹⁶ תחת ההגדרה הרחבה של פילנתרופיה כללית נכללים מימון מדינה (רכישת שירותים או תמיכות ישירות, תרומות של פילנתרופים פרטיים (בעלי הון או ציבור רחב) ותרומות מחברות עסקיות. מדובר למעשה בכל מקורות המימון שאינם ממוקדי יזמות, אלא ממוקדים בתחומים אחרים (המוטבים, פילוח גיאוגרפי, וכו').

« ג. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בישראל

בניגוד לחלוקה הקיימת בתחום העסקי ובתחום החברתי בעולם, בישראל לא קיימת כמעט הפרדה בין שלושת הטיפוסים וכמעט ואין התמחות מוגדרת לפי שלב במחזור החיים (פרט לגופי המימון, המחפשים ברובם ארגונים יציבים ולפיכך שאינם בשלב היזמות). החלוקה של מנגנוני התמיכה בישראל הינה מסורתית יותר מהמקבילה בחו"ל ומבוססת על תחום מקצועי (סיוע עסקי, סיוע בכסף, סיוע במנטורינג) או על תחום הפעילות של המיזם החברתי (נוער, חינוך, בטחון תזונתי וכו'). בהשוואה לחו"ל ולמגזר העסקי חסרה התמחות של גופי ליווי, סיוע וייעוץ בהתמחות על פי טיפוס היזמות. הפתרונות המוצעים על ידי מנגנוני התמיכה הקיימים כיום בישראל מוצגים בטבלאות הבאות לפי טיפוס היזם ובחיתוך לפי שלב במחזור החיים של המיזם, תוך התייחסות לפעילות הליבה שלהם בלבד.

פתרונות ב- Seed / Early Stage:

16. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בישראל בשלב ה- Seed

חכם	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
כסף / שווה כסף זמן ופניות של היזם לתכנון, גיבוש חזון ומודל פעולה, והקמה בפועל	מימון למיזם (<u>עשינו</u> , <u>עסק</u> , משפחה וחברים)	מימון למיזם (משפחה וחברים)	מימון למיזם (משפחה וחברים)
ידע תוכני הכרות מתמדה ומתמשכת של השוק והשחקנים גיבוש הפתרון ושכלולו	מתן ידע מקצועי בתחומים ממוקדים: (<u>מרכז מידע של חיים וסביבה</u> - עבור ארגונים ירוקים, ידע בתחומי שינוי חברתי - <u>אג'נדה</u> , ידע בתחום החינוך - החממה ליזמות חברתית חינוכית בסמינר הקיבוצים)		
ידע ניהולי - ארגוני R&D (במידה ונדרש), גיוס משאבים תפעוליים ראשוני, נושאי התאגדות ארגונית (אם נדרש)	יועצים פרטיים (עו"ד, רו"ח) פלטפורמה לשיתוף מידע בנושאים ניהוליים (<u>ארגז הכלים של שיתופים</u> , <u>עמותה.נט</u>) פורום שאלות ותשובות ליזמים חברתיים (הכה את המומחה של שיתופים, יועצי מגזר של <u>מנהיגות אזרחית</u>) הדרכות (עמותות, <u>שתי"ל</u> , <u>עשינו עסק</u>) הכשרה אקדמית (<u>תואר ראשון ביזמות חברתית בק. אונו</u>)		
גיוס שותפים משאבים תפעוליים ראשוניים (מקום פיזי, כ"א), משאבי חשיבה ומחקר	משאבי חשיבה ומחקר (<u>טופז</u> , <u>קהילת יזמות חברתית</u>) מקום פיזי (<u>האב</u> , <u>Presentense</u>)		
פוליטיקה והכרה מהממסד עבודה מול רשויות ברמת האדמיניסטרציה	שירותי ייעוץ (בתשלום, או פרו-בוננו של משרדי עו"ד / רו"ח)		
התפתחות אישית מימדי העצמה, תחושת שייכות	חיבור ליזמים-עמיתים (<u>קהילת יזמות חברתית</u> , <u>האב</u> , <u>טופז</u> , <u>Presentense</u>) מקום פיזי המאפשר להיפגש עם יזמים דומים (<u>האב</u> , <u>Presentense</u>) ליווי מנטורינג (<u>Presentense</u> , <u>טופז</u> , <u>עשינו עסק</u>)		

5. מנגנוני תמיכה ביזמות

18. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בישראל בשלב ה- Late Stage

חכם	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
כסף / שווה כסף שימור מובילות שוק + פיתוח מוצרים חדשים ו/או הרחבת קהלי היעד	לא רלוונטי	פילנתרופיה כללית	
ידע תוכני הכרות מתמידה ומתמשכת של השוק והשחקנים וגיבוש הפתרון ושכלולו	לא רלוונטי	מתן ידע מקצועי בתחומים ממוקדים: (עבור ארגונים ירוקים - מרכז מידע של חיים וסביבה ידע בתחומי שינוי חברתי - אג'נדה , ידע בתחום החינוך - החממה ליזמות חברתית חינוכית בסמינר הקיבוצים, ידע בתחומי טכנולוגיה - Nptech)	
ידע ניהולי - ארגוני מיקוד בפעילות הליבה, שימור כ"א איכותי	לא רלוונטי	נובה , שיתופים , קימרון , מתן , מרכז וינברג ושאר ארגוני התשתית	
גיוס שותפים פיתוח מוצרים חדשים ו/או הרחבת קהלי היעד	לא רלוונטי	חיבור לגופים אחרים (לרוב על בסיס הכרות אישית)	
פוליטיקה והכרה מהממסד גופי ממשל וממסד כספק ו/או לקוח ו/או רגולטור אוהד	לא רלוונטי	אין גוף מוסדר אשר זו מטרתו לובינג למגזר השלישי באופן כללי (מנהיגות אזורית)	
התפתחות אישית פיתוח וקידום ניהולי ומקצועי, הכנת היורש, "תסמונת המייסד"	לא רלוונטי	מנטורינג אישי (אישים בועד המנהל, מתן , תוכנית המנטורינג של מרכז וינברג למנהיגות מתנדבת, שירות המנטורינג של שיתופים) הכשרות מקצועיות (קורס משמעות של אלכא , מסלול מתן למנכ"ל עמותות) הכשרה אקדמית (תואר שני בניהול אלכרים)	

ישנן שתי נקודות מרכזיות העולות מסקירת המנגנונים הקיימים בישראל. ראשית, קרנות פילנתרופיות וחברות עסקיות, לרוב אינם תומכים ביזמים בראשית דרכם. מכיוון שרוב גופי המימון דורשים רקע ו/או הצגת פעילות קיימת על מנת לקבל מימון, בפועל ממומנות פעילויות חדשות בתוך גופים ותיקים. בנוסף, במנגנוני הסיוע הקיימים קיים דגש חזק הפונה פנימה, אל תוך הארגונים החברתיים לעומת מחסור בהיבטים חוץ ארגוניים. כלומר, קיימות שלל פעילויות של מנטורינג והכשרות מקצועיות, לצד גופים רבים המסייעים למנהל או ליזם בניהול הארגון בהיבטי ניהול וגם בהיבטים מקצועיים. לעומת זאת, קיים מחסור במנגנוני סיוע המסייעים לארגונים להתמודד עם החוץ. מחסור ראשון הינו בגוף אשר יסייע ליזם או לארגון החברתי לרתום גופי ממשל וממסד כספק ו/או לקוח ו/או להביא אותם להתנהג כרגולטור אוהד. מחסור שני הינו בגוף אשר ילווה שיתופי פעולה, יחבר בין גופים ויזמויות משלימות ויסייע לגופים על מנת להביא לפיתוח מוצרים חדשים ו/או בהרחבת קהלי היעד.

« ז. הנגשת פתרונות לאוכלוסיות מוחלשות

במהלך המחקר בתחום התמיכה ביזמות חברתית בישראל, עלה כי קיים מחסור בפתרונות ספציפיים לאוכלוסיות מודרות בישראל (אתיופים / נכים / קשישים / פריפריה) וניכר כי הן לא זוכות להנות מהפתרונות הקיימים ליזמים חברתיים. ההדרה שאוכלוסיות אלו סובלות ממנה, באה לידי ביטוי גם בקושי ליצירת יזמויות חברתיות של יזמים מאוכלוסיות אלו. למעשה, המחסור בפתרונות ליזמות חברתית בישראל, בא לידי ביטוי גם בקושי בנגישותן של אוכלוסיות מוחלשות לפתרונות הקיימים. דוגמאות לכך ניתן למצוא במחסור בחומרי שיווק בערבית, פורום יזמים בערבית, או בתוכניות יעודיות ליזמות חברתית במגזר הערבי. עמותת אלמאנרה ומייסדה מהווים דוגמא ליזמות חברתית שהצליחה "למרות" ולא "בזכות" ומהחסמים בהם נתקלה העמותה ומייסדה בראשית דרכם, ניתן ללמוד על הקשיים הרלוונטים.

עמותת אלמאנרה ("המגדלור") נוסדה בשנת 2005, והינה העמותה היחידה בישראל המנוהלת על ידי עיוורים ופועלת לקידום מעמד העיוורים ולקווי הראייה בחברה הערבית בישראל, אוכלוסיה בת כ- 6,000 נפשות. מייסד העמותה הינו עו"ד עבאס עבאס. בסוף 2008 העמותה עברה למרכז הארצי לעיוורים בנצרת הכולל תשתיות מחשוב ופעילות לאוכלוסיית העיוורים. אלמאנרה פועלת להגברת המודעות החברתית כלפי קהילת העיוורים, מקימה קבוצות העצמה לאנשים עיוורים ומשפחותיהם, ועושה פעילות סגור להנגשת הזכויות והשירותים המגיעים לאוכלוסייה זו. בשנת 2009 נבחר עבאס עבאס, מייסד העמותה, כעמית של ארגון Ashoka. בחירת Ashoka נשענה במידה רבה על החדשנות והמובילות שבמיזם, שכן הוא היה הארגון הראשון והיחיד במסגרת המגזר הערבי בישראל שהינו ארגון "עזרה עצמית", כלומר כזה שבו מייסדי ומנהלי הארגון הינם אישים המשתייכים בעצמם לקהל היעד הנזקק לשירותי הארגון.

החכם הקשה ביותר בהצלחת הארגון, לפי עבאס, הינו העצמת אנשי קהילת העיוורים ולקווי הראייה, והבאתם לכדי אמונה שהם בעצמם מסוגלים להגיע לרמת תפקוד עצמאית ומלאה. עוד ציין עבאס כי בראשית ימיה של העמותה, ההתמודדות שלו כיזם המגייס משאבים הייתה קשה וכללה עמידה אל מול התנגדויות של גורמים קרובים (חברים ומשפחה) וכן בחוסר תמיכה מצד גופים בחברה הערבית. באופן כללי ציין עבאס, כי הממסד, קרי הרשויות המקומיות, לא השתמשו במשאבים העומדים לרשותם (כגון תקציבי פעילות, תקציבי פרסום, שריון מקום פיזי לקיום אירועים) על מנת לתמוך בפעילות העמותה. עוד ציין כי מבחינת גיוס מתנדבים, במיוחד בתחילת הדרך, היה קושי לרתום אנשים לפעילות. באופן כללי ציין, כי "בחברה הערבית קיים קושי בגיוס פרגון או תמיכה לדברים שנעשים למען החברה".

נראה כי האקו-סיסטמה ליצירת מיזם חברתי שהייתה זמינה לעמותת אלמאנרה הערימה קשיים ומחסומים רבים, וכן יש לציין כי היותו ארגון העזרה העצמית הראשון במגזר הערבי הקשתה על היווצרות שיתופי הפעולה המקומיים, הנחוצים כל כך להפעלת הארגון. אמנם עבאס מציין כי הוא נעזר בעמותות במגזר הערבי-ישראלי שסיפקו סיוע לוגיסטי, ושקבל סיוע במימדי "חממה" הכולל תמיכה תשתיתית וארגונית מהיחידה לנכויות ושיקום של הג'וינט.

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסי יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

6. מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית

בפני יזם חברתי בתחילת דרכו, עומדות מספר חלופות ארגוניות ליישום הרעיון החברתי: השתלבות בארגון קיים, השתלבות חלקית בארגון קיים (באמצעות סניף או זכיינות) והקמה של גוף חדש לחלוטין. פרק זה מתאר את החלופות השונות והמלצות למבנה ארגוני כוללות בטיפוס היזמות.

« א. פרויקט חדש בעמותה קיימת

חלופה ראשונה העומדת בפני היזם, היא השתלבות בעמותה קיימת. מנקודת מבטו של היזם ישנן מספר סיבות להשתלבות בארגון קיים: חסכון והתייעלות ארגונית, "שקט" מהעיסוק במינהלות, המאפשר ליזם לעסוק רק בפיתוח וניהול המיזם החברתי עצמו, אפשרות לקבלת ליווי ותמיכה מקצועית מבעלי ניסיון ואפשרות להעזר במוניטין של ארגון קיים על מנת לגייס שותפים נוספים. גם מנקודת מבטו של הארגון ה"קולט", ישנם יתרונות לא מעטים: הרחבת היקף הפעילות (כמובן, חשוב להקפיד על הלימה בין מטרות הארגון הקולט, ומטרות הפרויקט החדש), ושימוש בפרויקט כפיילוט כ"פיילוט" עבור תחום פעילות שהארגון שוקל להתרחב אליו. דוגמא לפרויקט שהשתלב בעמותה קיימת, היא החצר הנשית ביפו.

בכדי לחסוך במשאבים ובתשומות, פנו מייסדות החצר הנשית לעמותת גוונים על מנת לקבל מעטפת ארגונית ולוגיסטית, ולמעשה עבדו כפרויקט חדש בתוך עמותת גוונים. עמותת גוונים בחרה להעניק לחצר הנשית מסגרת של פרויקט בתוך העמותה, מאחר וגוונים ראתה בחצר הנשית מסגרת שתואמת בצורה מלאה לעולם הערכים, החזון והפעילות הארגונית שגוונים עוסקת בה, קרי בניית מסגרות תומכות לצעירים ולאוכלוסיות מודרות. בנוסף, בעת פנייתה לגוונים, החצר הנשית גייסה כבר מספר שותפים עסקיים לפעילותה ועל כן בקשתה מגוונים הייתה לסיוע נקודתי, בתחום הארגוני ולא לסיוע כוללני מורכב הכולל היבטים של מימון ופיתוח עסקי

« ב. סניף / זכיינות חברתית

זכיינות בעולם העסקי הינה הסכם חוזי בין שני גופים עסקיים עצמאיים אשר בו אחד הגופים העסקיים - ארגון האם - נותן לחברה עצמאית נפרדת את הזכות לתפעל את העסק תחת המותג של ארגון האם ובהתאם למודל העסקי, החוקים והנהלים שפותחו לעסק על ידי ארגון האם. זכיינות חברתית הוא מושג חדש יחסית במגזר החברתי (בישראל ובעולם). עד כה בישראל התייחסו אליו בעבודתה של הדס גבאי בנושא, עבור קרן יד הנדיב, ובה הוגדרה זכיינות חברתית כ"שימוש בטכניקות מהזכיינות העסקית לטובת פרויקטים שהרווחים בהם חברתיים. ניתן לומר כי זכיינות חברתית היא שיתוף פעולה המבוסס על חוזה בין יחידות יזמיות מבוזרות-הזכיינים, עם תמיכה לוגיסטית מרכזית אחת, סטנדרטי איכות מסוימים ופילוסופיה משותפת - הנקבעת על ידי ארגון האם".¹⁷ במקביל לתחום הזכיינות, באם ההבדל היחיד בין פעילות קיימת לבין הפעילות היזמית הוא המרחב הגיאוגרפי, היזם יכול להציע לארגון המפעיל לפעול כסניף של הארגון. על ידי כך, ארגון ה"אם" ירחיב את פעילותו, יקדם את מטרותיו ויאפשר למוטבים נוספים להנות מהפעילות. היזם מצדו, ירוויח את השם המוכר של ארגון ה"אם", יחסוך את "כאב הראש" של הקמת וניהול ארגון חדש ויוכל להתמקד בפעילות החברתית עצמה תוך שמירה על מידה מסוימת של עצמאות.

« ג. הקמת גוף חדש (עמותה / חל"צ / עסק חברתי)

הקמת ארגון חדש היא החלופה בה בוחרים רוב היזמים החברתיים לממש באמצעותה את היוזמה. למעשה, מרבית היזמים החברתיים בוחרים בחלופה זו. שלוש החלופות העומדות בפני היזם הינן עמותה, חברה לתועלת הציבור וחברה עסקית.¹⁸

עמותה עמותה היא יישות משפטית אשר הוקמה על ידי שני בגירים (או יותר), למטרה חוקית שאינה מכוונת לחלוקת רווחים בין חבריה ושמטרתה העיקרית אינה עשיית רווחים.

חל"צ חברה לתועלת הציבור היא "חברה" (על פי חוק החברות) אשר התקנון שלה ומטרותיה עומדים בשני תנאים מצטברים: מטרות החברה הקבועות בתקנון צריכות להיות מטרות ציבוריות (מתוך רשימה הנמצאת בתוספת לחוק החברות), וקיים איסור מוחלט על חלוקת רווחי החברה (דיבידנד) לבעלי המניות שלה.

חברה עסקית הינה יישות משפטית המאגדת אדם אחד או יותר למען מטרה משותפת (כל עוד המטרה אינה נוגדת את החוק ואינה בלתי מוסרית) ותכליתה לפעול על פי שיקולים עסקיים לעשיית רווחים.

מבחינת הפיקוח הציבורי ובעקבות שינויים רגולטורים מהשנים האחרונות, חל"צ ועמותה מאוד דומים וכפופים לכללי דיווח דומים, ושונים כמובן מחברה עסקית. בבחירה במבנה הארגוני ליזמות חברתית, ישנן שתי הכרעות עיקריות. האחת נוגעת בשותפים העתידיים והשניה שואלת מהיכן יגיעו מירב ההכנסות. כאשר ישנה כוונה לייצר מידתיות ומשקל יחסי בין היקף ההשקעה לבין זכות ההצבעה, חברה עסקית היא הגמישה ביותר, אך גם מנגנון הקצאת המניות של חל"צ מקל על כך. מבחינת המודל העסקי, כאשר תמהיל ההכנסות הצפוי מבוסס בעיקר על חוזים, הכנסות עצמיות או השקעות ולא על תרומות או על תמיכות מדינה, הקמת חברה עסקית תאפשר גמישות יתר בניהול ותאפשר הקלות כספיות שעמותות אינן זוכות להן. לדוגמא, חברה עסקית מזדכה על תשלומי מע"מ, אינה משלמת מס שכן ונדרשת לשלם מס נמוך משמעותית על הוצאות עודפות. מאידך, עמותה יכולה לגייס כספי תרומות (לקבל אישור 46א), אינה משלמת מס הכנסה על רווחיה, ויכולה בקלות יחסית להפעיל מתנדבים המעניקים שירותים בשווה כסף.

« ד. מבני פעילות מומלצים לפי טיפוס היזמות

עבור יזמות מסוג פעילות חברתית מומלץ, באופן עקרוני, לחבור לארגון קיים. מכיוון שהקריטריון המרכזי הוא רמת החדשנות הנמוכה יחסית, מומלץ ליזם, למצוא ארגונים המקבילים בפעילותם ולחבור אליהם. הבחירה בין זכיינות חברתית, לבין פרויקט חדש בארגון קיים, תהיה על בסיס המרחק הרעיוני בין היזמות החדשה, לבין הפעילות של הארגון. ככל שהיוזמה החדשה קרובה יותר לפעילויות קיימות של הארגון (למשל הצעה לאיסוף מזון מאולמות ארועים, באזור שעמותת "לקט ישראל" אינה פעילה בו), כך מומלץ ליזם להציע לארגון לחבור כזכיינות. לעומת זאת, ככל שיש קרבה רעיונית בין היזם והארגון הקיים, אך יש שוני בפעילות עצמה, מומלץ לחבור כפרויקט חדש, על מנת לשמור על העצמאות הרעיונית תוך קבלת היתרונות מהארגון הקולט.

אלמנט החדשנות הוא ההבדל המשמעותי בין פעילות חברתית לבין חדשנות חברתית. מכיוון שכך, אין לשלול על הסף הקמה של ארגון חדש על מנת להביא את המיזם החברתי לידי מימוש. יחד עם זאת, הקמתו כפרויקט חדש בעמותה קיימת, תוך הסדרה של אפשרות היציאה לעצמאות

6. מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית

בהמשך (במקביל ל"אסטרטגיית EXIT" במגזר העסקי), יכולה להוות פתרון טוב יותר. גם כאן, על היזם החברתי לאתר ארגונים דומים רעיונית ולחבור אליהם.

התמרה חברתית, כחלק אינהרנטי מהגדרתה, תדרוש הקמה של ארגון חדש, על מנת לשנות את שיווי המשקל בשטח. גם כאן, בדומה לחדשנות חברתית, קיימת האפשרות להקים את הפרויקט בארגון קיים, אך בשל האופי המהפכני של המיזמים, עלול להיווצר חשש (מובן) אצל מנהלי הארגון הקולט מכך שהמיזם החדש יאפיל על הארגון הקיים. יחד עם זאת, תקופת אינקובציה בארגון קיים, יכולה להיות בריאה מאוד עבור יזם חברתי ולאפשר לו לצאת לשוק עם מוצר בשל.

19. מבני פעילות מומלצים לפי טיפוס היזמות

הקמת ארגון חדש	פעילות חברתית	חדשנות חברתית	התמרה חברתית
לא מומלץ	לגופו של עניין (ראה דוגמא למעלה)	מומלץ	מומלץ
מומלץ	מומלץ	לא מומלץ	לא מומלץ
מומלץ	מומלץ	מומלץ	אפשר לבחון לגופו של עניין וכשלב ראשון בלבד

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

הניהולי, הוא קשר ליזמים ש"עשו את זה". ניתאי שרייבר ורוני פלמר לדוגמה ציינו כי לאחר שהם הצליחו ביזמות החברתית שלהם, כיום, הם משמשים בצורה לא פורמלית ככתובת ליזמים רבים המתייעצים איתם בשאלות וכיוונים ניהוליים. זהו צורך שהיזמים נדרשים לענות עליו בעצמם כחלק מתהליך כיתות הרגליים, ולא נראה כי יש צורך בהתערבות חיצונית על מנת לשפר את המצב בתחום זה.

על מנת לייצר שותפויות ושותפים, התועלת הגדולה ביותר ליזם המקים פעילות חברתית תגיע מסביבתו הגאוגרפית הקרובה, ונראה כי לא נדרש לבנות מנגנונים חיצוניים על מנת לסייע לו בכך. יזמים המקימים מיזם מטיפוס של חדשנות חברתית והתמרה צריכים להפנים את ההבנה כי הקמת ארגון חדש אינה בהכרח הדרך הטובה ביותר להתמודד עם האתגרים הניהוליים, וחבירה לארגון קיים יכולה לתת מענה טוב לא פחות. גם כאן, לא נראה כי נדרש מנגנון חיצוני בכדי לסייע ליזמים. בשלב ה-Seed, ההתמודדות עם הפוליטיקה והרשויות הינה יחסית בסיסית, ברמת האדמיניסטרציה של רישום ארגון, קבלת אישורי ניהול תקין וכו'. בשל הצורך המאוד בסיסי, יתכן (אם כי לא הכרחי) פתרון בצורת גוף בעל אלמנטים של חממה, אשר יסיר מהיזמים את הצורך לעסוק באדמיניסטרציה מול הרשויות, בהחלטה על צורת ההתאגדות הרצויה, ובשאר תחומים אשר יאפשרו ליזם להתמקד ביוזמה.

מבחינת חסם ההתפתחות האישית, חיבוק חזק מדי עלול להיות מסוכן ליזם ללא הבדל בין סוגי היזמויות. כפי שנכתב למעלה, חלק טבעי מהתהליך היזמי הוא ההתמודדות של היזם עם עצמו ועם הסביבה. ההיצע הקיים של הגופים המסייעים בתחום זה עונה על הצורך, והם מהווים מעין רשתות חברתיות המספקות ליזם תמיכה חברתית, תחושת שייכות, חיבור עם יזמים-עמיתים וצמצום הבדידות האופיינית ליזמים בשלבים מוקדמים.

את הסיוע בעזרה רגולטרית מול הרשויות, ובבחיפה וידע מקצועי בנוגע לדרכים שונות של צמיחה ארגונית (מיזוג, זכיינות, ועוד) ניתן להעניק ליזמים על ידי ארגון בעל אלמנטים של חממה, אולם חשוב להדגיש כי אין צורך בהקמת ארגון חדש, ופתיחת תחום שכזה באחד מארגוני התשתית בהחלט יכולה לתת את המענה המספק.

« ב. פתרונות נדרשים בישראל - בשלב ה-Growth

עבור יזמויות מתחום החדשנות וההתמרה החברתיים קיים מחסור במקורות מימון מגוונים יותר. עבר חלקם, המסוגלים לייצר הכנסות עצמיות, יתכן כי מנגנוני הלוואה ו/או אקוויטי מיוחד כפי שקיימים במגזר החברתי בעולם המערבי מסוגלים לתת את המענה הנדרש. יחד עם זאת, אקוויטי, והתחייבות של היזם להחזר הלוואה, אינם מתאימים לכל יזם חברתי והם תלויים בעיקר ביכולת ייצור הכנסות העצמיות וההחזר של הפרויקט. במימון שלב ה-Growth מומלץ להבדיל בין מימון הפעילות השוטפת (Buyer funding) - כסף צבוע עבור פרויקטים קיימים (נקודה הנכונה גם עבור שלב ה-Late Stage) לבין מימון צמיחה וטרנספורמציה ארגונית (Builder funding) - כסף לבניית תשתית ארגונית והצמחתה. התמהיל בין שני סוגי המימון משתנה בהתאם לסוג הארגון, ושלב החיים שלו, כאשר בשלב ה-Growth נדרש עיקר המימון לבנייה הארגונית. מודל אקוויטי מומלץ המסייע בשלב ה-Growth לכסות את הגרעונות הצפויים כתוצאה מהצמיחה הוא מודל ה-NFF שהוצג בשלב מוקדם יותר. מכיוון שברוב הארגונים החברתיים, הבעיה בצמיחה היא מימון הפער בין הרעיון לבין תחילת תזרים המזומנים, זהו מימון העונה על המחסור הנ"ל, כך שלאורך זמן מתבצעת המרת כספי מימון צמיחה בכספים הניתנים על ידי קוני השירותים או המוצרים של הארגון.

בעולם המערבי ובישראל קיימים מנגנוני תמיכה ומאגרי ידע רבים המטפחים ומקדמים יזמות, חברתית ועסקית כאחד. נראה, כי הצורך הבולט ביותר בתחום התמיכה ביזמות חברתית בישראל הינו במיקוד התמיכה על פי טיפוס יזמויות ועל פי שלבי חיים ארגוניים. שימוש בצמד האבחנות הללו, הרווחות במגזר העסקי, ובמידה רבה במגזר החברתי בחו"ל, עשוי להיות המפתח להגברה משמעותית של האפקטיביות של מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בישראל. עם זאת, יש להדגיש כי בתחילת הדרך פעמים רבות יזם החברתי כלל אינו יודע שהוא כזה, קל וחומר יודע לאפיין בצורה בהירה את הפתרון שהוא מציג. זוהי בעיה של מודעות עצמית, המונעת מהיזם לפנות לפתרונות המתאימים. עבודה זו מטרתה קודם כל לפתח מודעות מתאימה הן אצל היזם והן אצל הגופים התומכים בו.

יש להדגיש כי חלק אינטרגלי וחשוב מייזמות מוצלחת הוא ההתמודדות עם קשיים התחלתיים באופן עצמי. ההתמודדות עם החסמים, והצורך לכתת רגליים ולהציג שוב ושוב את הפרויקט בפני שותפים פוטנציאלים הינם חלק חשוב ביותר בהבשלת הרעיון ואין לוותר עליהם. כמובן שישנם חלקים מסויימים אשר ניתן להקל בהם על היזמים, אשר יפורטו בהמשך, אך אסור להקל ראש בהתמודדות העצמאית של היזם בתחילת הדרך.

« א. פתרונות נדרשים בישראל - בשלב ה-Seed

את הפתרונות בשלב ה-Seed יש לבחון לאור המתח שבין הרצון לעזור ליזמים לפתח מיזמים חברתיים, לבין הצורך להבטיח התמודדות עצמאית. בתחום המימון, ואולי לא באופן מפתיע- לא נמצאו פתרונות התומכים ביזם עצמו, למשל בצורת מלגת קיום או אפשרויות מימון אחרות המאפשרות לו להתמקד רק בפיתוח היוזמה. מהראיונות עלה כי זהו חוסר בעל היבט חיובי, מאחר והוא מאלץ את היזם לעבוד בתנאי חוסר ודאות ולחץ, אשר לרוב מחייבים אותו למיקוד. מימון של היוזמה עצמה גם הוא מצומצם: כאשר מדובר ביזמות מטיפוס פעילות חברתית הדעה הרווחת היא כי אין צורך לייצר מימון ייעודי לפעילות זו בשלב ה-Seed. עבור חדשנות חברתית והתמרה חברתית, רוב המימון בשלב ה-Seed הוא ייעודי לפיתוח מיזמים מתוך ארגון קיים כחדשנות תוך ארגונית. הדבר מהווה הזדמנות מנקודת מבטם של יזמים, אשר צריכים להבין כי בחיבור לארגון קיים טמון פוטנציאל להשגת מימון אשר קשה יותר להשיגו כיזם העומד בפני עצמו. עבור גופים בוגרים, מדובר כגם כן בהזדמנות, שכן יזמים הנכנסים לארגון, מביאים איתם את הרוח החדשנית שחלק מהגופים המממנים מחפשים לממן.

בתחום הידע התוכני, קיימים בישראל משאבי ידע רבים אשר יזמים חברתיים יכולים להשתמש בהם. הידע אינו מארגון על פי טיפוס יזמויות או על פי שלבי החיים הארגוניים אלא על פי התמחות נושאית (טכנולוגיה, שינוי חברתי, סביבה ירוקה וכו'). בנוסף, עלה בצורה גורפת כי בפועל כמעט ולא משתמשים במאגרי הידע הקיימים, זאת מאחר והיזמים לא חשופים ומודעים לקיומם, או מאחר והם מזהים בהם ערך מוסף נמוך. גישת היזמים לרוב היתה "אם יש בעיה או שאלה, אני אשאל מישהו שמבין, ולא אפנה לחפש במאגרי ידע". בנוסף, מהראיונות עלתה אמירה חד משמעית כי מאגרי ידע (טובים ככל שיהיו) אינם מספקים על מנת לתמוך אפקטיבית בצמיחה של ארגונים.

בתחום הידע הניהולי, התמונה דומה לתחום הידע התוכני. קיימים משאבי ידע ופתרונות של ליווי מקצועי אישי אך מהראיונות עלה כי השימוש בהם נמוך. הצורך העיקרי שעלה בתחום הידע

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

הארגון החברתי הופך מצרכן של שירותים ומידע למקור לידע מקצועי לגופים אחרים. בתחום זה, ידע תוכני ושכלול מודל הפעולה של הארגון החברתי נעשה באמצעות שיתופי פעולה אקדמיים ושימוש משאבים פנימיים (ועד מנהל, מו"פ פנימי). פתרון מומלץ נוסף לשכלול מודל הפעולה הינו מיזוג (או פעולה המקבילה לרכישה בעולם העסקי) של גופים הנמצאים בשלב ה-Seed על מנת להניע חדשנות וחיוניות בארגון, בדומה לנעשה בחברות עסקיות גדולות. בתחום הידע הניהולי עבור גופים בשלב זה, קיימים בישראל לא מעט פתרונות ומאגרי ידע, אך החוסר העיקרי הוא בידע ליצירת וביסוס שותפויות כדרך לקידום מטרות הארגון על ידי צמיחה שאינה צמיחה אורגנית (מיזוגים, יצירת Joint ventures בין ארגונים חברתיים, וצמיחה באמצעות זכיינות).

בתחום הידע התוכני, בדומה לכתוב בשלב ה-Seed, קיימים בישראל משאבי ידע רבים אך בפועל יזמים כמעט ולא משתמשים במאגרי הידע הרחבים הקיימים. עם זאת, כן נדרשת תמיכה בידע ניהולי: יוזמות מטיפוס של פעילות חברתית כיום אינן חשופות להלכה לאפשרויות הצמיחה שלהן. רובן אינן שוקלות חלופות כגון מיזוג, זכיינות, או חיבור עם גוף קיים או לחילופין נגרות אחר שאיפות התרחבות שאינן מעוגנות בביקוש או במשאבים. עבור יזמות מסוג חדשנות חברתית וכן התמרה חברתית, קיימים בשוק פתרונות לידע הניהולי בדמות ארגוני התשתית הקיימים כגון אשוקה ו-IVN. מומלץ לארגון תשתית הבוחר לתת ידע ניהולי ליזמים חברתיים, לעגן אותו סביב טיפוס היזמות השונים.

בתחומי החדשנות וההתמרה יש ערך ביצירת קואליצה של הארגונים התומכים ביזמות חברתית, על מנת לאפשר העברת מקל בין ארגוני התמיכה עם הבשלת הארגונים החברתיים והמעבר משלבים מוקדמים לשלבי צמיחה ולאחר מכן לשלבים מאוחרים. קואליצה שכזו בין הארגונים התומכים תאפשר העברת מידע שוטף בנוגע ליזמויות הנתמכות ותועיל לבניית מסלול התקדמות עבור יוזמה חברתית מכל טיפוס שהוא. בקואליצה שכזו (כדוגמא) ניתן יהיה למצוא חממה המטפחת ומתמקדת ביזמים חברתיים המייצרים פרויקטי התמרה חברתיים בשלב ה-Seed אשר תוכל "להעביר" את המצטיינים להמשך טיפול וליווי של אשוקה, שבתורה תעביר את הארגון שיגיע לשלב ה-Late לקרן פילנתרופית התומכת בתחום הפעילות בו עוסקת היוזמה החברתית. בתמונת המצב הנוכחית בשטח, קיים קשר בין הארגונים השונים, ולא נראה כי קיים חוסר בארגוני תשתית שכאלו לאורך חיי הארגון, כך שהדגש צריך להיות בביסוס, מיסוד והרחבה של שיתופי פעולה קיימים ולא בבנייה של ארגון תשתית חדש.

כאשר הארגונים גדלים, ונדרשת להם התמודדות עם פוליטיקה והרשויות, שוב, בולטת בחסרונה פונקציה מייצגת מול הרשויות, בדגש על ייצוג של פעילויות חברתיות (דוגמת SBA). פונקציה שכזו אמורה לייצג את הגופים אל מול גופי ממשל וממסד כספק ו/או לקוח. בהחלט אפשרי לראות הפונקציה הזו כנותנת מענה רגולטורי ואדמיניסטרטיבי גם ליזמים חברתיים בשלב ה-Seed. בתחום ההתפתחות האישית של היזמים, בדומה לשלב ה-Seed, גם כאן קיים שפע של משאבים חיצוניים: החל מקורסים ותארים אקדמיים, דרך הכשרות וכלה במנטורינג. כיום קיימים שלושה מימדים לחיבור מנטורים ליזמים בשלב ה-Growth: חיבור ברמה האישית, כאשר המנטור מחובר כבעל עניין לרעיון של העמותה ורתום על מנת להגשים אותו, חיבור ברמה המקצועית, כאשר המנטור מלווה את היזם ותומך בו מבחינה ניהולית מקצועית, וחיבור של המנטור כמקור למימון. הליווי המיטבי מגיע מהחיבור בין שלושת המימדים כאשר הגוף המממן מעורב גם בניהול השוטף של הארגון במודל דומה ל-VC בחברות היי-טק.

« ג. פתרונות נדרשים בישראל - בשלב ה-Late Stage

ראשית יש לציין כי יזמות חברתית מטיפוס פעילות חברתית לא תגיע להיקף פעילות של Late Stage. בעצם הגדרתה כפעולה במרחב גיאוגרפי מקומי, עם היקף משאבים לא גדול ובחדשנות מועטה, ברור כי אין הגעה לשלב ה-Late stage שבו הפעילות גדלה להיקף גיאוגרפי ומשאבים משמעותי.

עבור חדשנות חברתית והתמרה חברתית, בתחום המימון, בדומה להמלצה בשלב ה-Growth מומלץ לתורמים לתרום בתמהיל של Builder funding לצד Buyer Funding. בנוסף, מומלץ לפתח מנגנוני מימון של אקוויטי קווי-אקוויטי, או הלוואות עבור ארגונים הנמצאים בשלב הבוגר שלהם ונדרשים לצמיחה נוספת, ויכולים לתמוך את הצמיחה (ואת החזר ההלוואה) בייצור מקורות הכנסה עצמאיים.

בתחום הידע התוכני, קורה בשלב ה-Late Stage היפוך מעניין. בשל התבססותו וצמיחתו,

8. סיכום ונקודות להמשך

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

לבסוף, השוק רווי בתהליכי מנטורינג וליווי של יזמים חברתיים, אולם המונח 'מנטור' מתייחס כמעט תמיד לאיש/אשת עסקים ותיקים המלווים יזם חברתי. מומלץ להרחיב את התפיסה של "מי יכול להיות מנטור" גם ליזמים חברתיים ותיקים. ההצלחה שלהם בהקמת גם מיזם חברתי אחד, לעיתים יכולה ללמד יזם חברתי חדש הרבה יותר מאשר מנטור ותיק מהעולם העסקי.

במחקר זה עלו תחומים ורעיונות בהם ניתן לסייע ליזמים חברתיים בישראל לקדם את המיזמים שלהם, אך לפני פירוט הרעיונות, חשוב להדגיש כי חלק אינטרגלי וחשוב מכל ייזמות מוצלחת הוא ההתמודדות עם קשיים התחלתיים באופן עצמאי. ההתמודדות עם החסמים, והצורך לכתת רגליים ולהציג שוב ושוב את הפרויקט בפני שותפים פוטנציאליים הינם חלק חשוב ביותר בהבשלת הרעיון ואין לוותר עליהם או להקל ראש בהתמודדות העצמאית של היזם בתחילת הדרך. במקביל, חשוב להבין כי לא מעט יזמים חברתיים, כלל לא רואים את עצמם ככאלו. הם מבינים כי הם עושים מעשה טוב עבור החברה, אך אינם מכירים את המונח יזמות חברתית, ומכיוון שכך - לא יודעים לחפש את הסיוע הקיים או להגיע לתמיכה הרלוונטית עבורם.

המסר העיקרי במחקר הינו כי לטיפולוגיית הטיפוסים יש חשיבות מכרעת למיקוד והתמקצעות של הגופים התומכים, הגופים המממנים והיזמים עצמם. הטמעת הטרמינולוגיה החדשה של טיפולוגיית הטיפוסים בגופי התשתית והמימון תוך יצירת התמחויות לפי טיפוסים, תאפשר זיהוי נכון של טיפוס היוזמה ובכך, תאפשר העניק את הסיוע בצורה הטובה ביותר האפשרית, ויאפשר ליוזמה וליזם שמאחוריה לצמוח בכיוונים הנכונים והבריאים ביותר עבורו ועבור החברה.

בתחום מימון הפרוייקטים, מומלץ לחדד את האבחנה בין **Builder Funding** (מימון צמיחה וטרנספורמציה ארגונית על ידי כסף המיועד לבניית תשתית ארגונית והצמחתה) לבין **Buyer Funding** (מימון של הפעילות השוטפת על ידי כסף צבוע עבור פרויקטים בלבד). שני סוגי המימון חיוניים לפיתוח יוזמה ושינוי התמהיל ביניהם במהלך חיי הארגון הוא חיוני. בנוסף לכך, המימון הנפוץ כיום הינו **Buyer Funding**, כלומר קרנות וגופי מימון גדולים מממנים ארגונים הנמצאים בשלב ה- **Late stage** בכסף צבוע עבור פרויקטים חדשים. למעשה, פרויקטים חדשים בתוך ארגונים ותיקים מקבילים לשלב ה- **Seed** של היזמים החברתיים, כך שבפועל, מדובר בהזדמנות (שכיום כמעט ואינה מנוצלת) עבור יזמים חברתיים להכנס לארגונים בוגרים קיימים וכך לקדם את היוזמה שלהם ולהשיג עבורה מימון תוך מינוף אינטרסים משותפים לגוף הקולט, לגוף המממן וליזם עצמו. על מנת לעשות זאת, מומלץ לפתח מודלים לשיתוף פעולה בין יזם לבין ארגון גדול קיים וזאת בנוסף למודלים הקיימים היום המתמקדים בעיקר בשיתופי פעולה בין שני ארגונים דומים. מודלים כאלה של שיתוף פעולה יכולים לכלול שימוש בדפוסי פעולה נפוצים בעולם העסקי לצמיחה שאינה צמיחה אורגנית כגון מיזוגים, יצירת **Joint ventures** בין ארגונים חברתיים, וצמיחה באמצעות זכיינות. כמו כן, מומלץ כי במודלים אלו ינתן דגש כבר בתחילת שיתוף הפעולה על נושא אסטרטגיית היציאה של היזם ו/או אסטרטגיית היציאה של היוזמה מתחת כנפי ארגון האם. נקודה מעניינת למחשבה בהקשר זה היא הניגודיות הקיימת בתפקיד הפילנתרופיה אשר מחד תופסת את עצמה כקטליזטור ומקדמת חדשנות (ולכן מממנת פעמים רבות פרויקטים חדשים ב- **Buyer Funding**) לעומת הצורך הקיים בשטח במימון הפעילות הקיימת על מנת להשיג מטרות חברתיות משותפת לפילנתרופיה ולגוף המבצע.

כיום, קיימת הפרדה (לעיתים מלאכותית) בין תמיכה ביזמות באמצעות כסף לבין תמיכה ביזמות באמצעות ידע ניהולי, אך בעל המאה בהחלט צריך להיות גם **Stake Holder** ובעל השפעה. פילנתרופים יכולים להביא ידע ניהולי וניסיון רב שצריכים לבוא לידי ביטוי במעורבות בארגונים הנתמכים. שילוב בין ידע מקצועי/ניהולי, מימון ומעורבות אישית בארגון ייצר את התועלת הרבה ביותר ליוזמה ולמממן, ועל המממן להימנע מלראות את עצמו אך ורק כמקור כספי אלא גם כמקור לידע וניסיון ניהולי החשובים לא פחות ממימון פיננסי, במודל הדומה למודל ה- **VC** בהון סיכון.

« א. פירוט ארגונים תומכים ביזמות עסקית בישראל ובח"ל

א. מרכזי טיפוח יזמות (מ.ט.י)

מ.ט.י הינם מרכזים הפרושים ברחבי ישראל אשר עוסקים באספקת ייעוץ וקידום של יזמים, עסקים קטנים ובינוניים ומיזמי סטארט אפ טכנולוגיים. המרכזים הינם מלכ"רים אשר נתמכים על ידי קרנות, רשויות מוניציפליות וגופים ממשלתיים כגון הרשות לעסקים קטנים, ג'וינט ישראל ומשרד הקליטה. שירותי מ.ט.י ניתנים במחירים מסובסדים הודות לתמיכתם של קרנות וגופים ציבוריים, וכוללים:

- סיוע בהשגת הלוואות וגיוס הון בערוצים שונים.
- הכנת תוכניות עסקיות ותכנון עסקי ואסטרטגי.
- קיום הדרכות וקורסים עסקיים בנושא אמנות המכירה, סחר בינלאומי ועוד.
- ביצוע מחקרי שוק ובדיקות פיננסיות.
- מתן הדרכות בנושאים שונים הקשורים בהקמת חברת הזנק (סטארט אפ).
- סיוע בפיתוח עסקי.
- בנוסף, מ.ט.י, בשיתוף משרד הקליטה, מעניק הטבות והלוואות מיוחדות לעולים חדשים ותושבים חוזרים, המעוניינים להקים עסק.

ב. קורסי הכשרה מקצועית של משרד התמ"ת

האגף להכשרה במשרד התמ"ת מקיים מערך של קורסים המעניקים הכשרה מקצועית לגילאי 18 ומעלה. מטרת ההכשרה היא להקנות מקצוע לאלו המבקשים ללמוד מקצוע להסב או לשדרג את מקצועם וזאת במגמה לשפר את סיכויי התעסוקה וההכנסה שלהם. ההפניה לפעולות הכשרה מקצועית למבוגרים ניתנת על ידי שרות התעסוקה בעיקר לדורשי עבודה מבוגרים אשר לא נמצא עבורם פתרון תעסוקתי מספק.

משך קורס נע בין עשרות שעות לימוד ליותר מאלף שעות לימוד, בהתאם לאופי המסלול והמקצוע. האגף להכשרה מקיים את רוב הקורסים באמצעות בתי ספר ומכללות פרטיים אשר התחרו במרכז פומבי ומיעוטם בשבעה מרכזי הכשרה ממשלתיים. הקורסים להכשרת מבוגרים לדורשי עבודה מתקיימים במגוון ענפי הכשרה מקצועיים.

ג. המדען הראשי

לשכת המדען הראשי במשרד התעשייה, המסחר והתעסוקה ממונה על ביצוע המדיניות הממשלתית לתמיכה בפעילות מחקר ופיתוח (מו"פ) לצרכים תעשייתיים ומסחריים. מטרת המדען הראשי הינה לתמוך בפיתוח הטכנולוגיה בישראל כאמצעי לעידוד יזמות טכנולוגיות, מיצוי הפוטנציאל המדעי, הגברת בסיס הידע של התעשייה במדינת ישראל, עידוד מו"פ בעל ערך מוסף גבוה ועידוד שיתופי פעולה במו"פ ברמה הלאומית והבינלאומית. בלשכת המדען הראשי מגוון תוכניות סיוע שפועלות על בסיס תקציב שנתי.

המדען הראשי מתמרחץ פיתוח של מוצרים חדשניים באמצעות חלוקה של כ-1.3 מיליארד ש"ח בשנה. שיעור האישורים עומד על כ-70%. המענקים מחולקים לפרויקטים הראויים ביותר, על פי דירוג התוכניות בוועדה, בשיעור מענק שנע בין 20% ל-50% מתקציב הפיתוח המאושר. המענק השנתי המקובל לחברה הניגשת למדען בפעם הראשונה עומד על חצי מיליון עד מיליון ש"ח, ועשוי לצמוח פי כמה עם התפתחות החברה לאורך השנים ולהגיע אף לעשרות מיליוני ש"ח. חוק המו"פ, שעודכן לאחרונה באפריל 2005, הופך את מענקי המו"פ של המדען הראשי לאטרקטיביים יותר מאי פעם היות והוא מסדיר את נושא הוצאת היצור ומאפשר מכירה של נכסי קניין רוחני

והוצאתם מחוץ לישראל.

עידוד המחקר והפיתוח התעשייתי הוא מרכיב מהותי וחיוני לצמיחתן של תעשיות עתירות טכנולוגיה. על מנת לעודד קידום פעילות שכזו מדינות לוקחות על עצמן חלק מהסיכונים הכלכליים של היצרן בדמות העמדת הון לרשותו. במדינת ישראל לשכת המדען הראשי במשרד התעשייה, המסחר והתעסוקה מופקדת על נושא זה ומעודדת חדשנות טכנולוגית ותעשייתית באמצעות יישום החוק לעידוד מחקר ופיתוח בתעשייה, התשמ"ד 1984 (חוק המו"פ).

חוק המו"פ קובע תנאים למתן מענקים, הלוואות, פטורים והקלות שינתנו לתוכניות מאושרות לשם הגשמת יצירת מקומות עבודה, פיתוח תעשייה עתירת ידע, שיפור מאזן התשלומים של המדינה על ידי ייצור וייצוא מוצרים עתירי מדע ויצירת תשואה עודפת למשק. תשואה עודפת למשק מוגדרת כפער בין התשואה לחברה הבודדת לבין התשואה למשק בדמות זליגת ידע והגדלת רווחת הצרכן.

יישום התמיכה במו"פ התעשייתי נעשית הן על ידי מימון ישיר באמצעות קרן המו"פ והן באמצעות תוכניות מיוחדות ובהן תוכנית פיתוח והרחבה של תשתית טכנולוגית לתעשייה באמצעות סיוע למו"פ הגנרי (תוכנית מגנט), קידום העברת ידע מהאקדמיה לתעשייה (תוכנית מגנטו"ן ונופר), טיפוח שיתופי פעולה בינלאומיים בתחום המו"פ התעשייתי ותמיכה ביזמים בתחילת דרכם בין אם בחממות טכנולוגיות ובין אם במסגרת תוכנית תנופה.

ועדת המחקר. חוק המו"פ הגדיר את הרכב ותחומי האחריות של הוועדה האמונה על חלוקת המשאבים לעידוד התעשייה, אשר בראשה עומד המדען הראשי במשרד התעשייה המסחר והתעסוקה אשר ישמש גם כראש הוועדה. ועדת המחקר דנה בבקשות לתמיכה, מאשרת ומדרגת את התוכניות, על פי קריטריונים קבועים מראש. הקריטריונים המרכזים המשמשים כאמת מידה בקביעת אישור הוועדה ושיעור המענק כוללים: מידת החדשנות והמקוריות, רמת הסיכון הטכנולוגי והעסקי, היקף הייצור ושיעור הערך המוסף בישראל ותרומת הפיתוח לתעשייה. דירוג הבקשות נעשה בסיועם של יועצים המומזנים על פי החלטת יו"ר הוועדה.

קרן תמורה. הרעיון העומד מאחורי הקמת קרן תמורה הוא כי תמורת השתתפות המדינה בסיכון היא זכאית להחזר המענק במקרה של הצלחה. הכספים הנגבים בקרן מועברים לתקציב קרן המחקר וכך מגדילים את תקציב המענקים הניתנים למחקר ופיתוח. שיעור התמלוגים ממכירות החברה בשלוש השנים הראשונות למכירת המוצרים המבוססים על ידע נתמך, עומד על 3% ומהשנה הרביעית ואילך על 3.5%.

ד. חממות ליזמות טכנולוגית

חממה טכנולוגית היא גוף עסקי המסייע ליזמים בתחילת דרכם להקים חברת הזנק או מפעל, על סמך טכנולוגיה חדשה שנמצאת עדיין בשלבי מחקר ופיתוח. בחממה הטכנולוגית היזמים מקבלים עזרה במימון, בניהול ובשיווק לתקופה קצובה, עד שיוכלו לצאת לדרכם העצמאית. החממה מטפלת בשלב ההתחלתי ביותר של היזמות הטכנולוגית (שלב ה-Seed), תוך מתן סיוע ליזם המתחיל במימוש הרעיון שלו, בהפיכתו למוצר מסחרי (המיועד בעיקר ליצוא) ובהקמת חברה יצרנית עסקית. כמו כן היא מסייעת ביצירת קשרים עסקיים ואסטרטגיים עבור היזמים. זהו שלב הכרוך לרוב בסיכון כלכלי רב, אך בהתאם לכך גם התמורה מהצלחה של חברה בשלב זה הינה גבוהה. בתקופת השהות בחממה, אמור היזם לבנות תוכנית עסקית מסודרת, להוכיח היתכנות טכנולוגית ושיווקית (כולל אבטיפוס או דגם של המוצר הסופי), והבאת המיזם למצב שבו הוא בשל להשקעה מסחרית או להצטרפות קרנות הון סיכון ושותפים אסטרטגיים בתחום.

בדצמבר 1990 התקבלה החלטה במשרד התעשייה והמסחר בשיתוף משרד האוצר, להשתמש במודל החממות העסקיות (Business Incubators), שהיה נהוג במספר מקומות בעולם, לצורך קליטת מדענים מקרב העולים החדשים מברית המועצות, ולהקים חממות המדגישות את הפן הטכנולוגי-חדשני. המודל הייחודי שפותח בישראל, כלל התמקדות בתמיכה בפיתוח טכנולוגיה

1 מונחון

2 תקציר מנהלים

3 הגדרת יזמות חברתית

4 טיפוח יזמות חברתיות

5 מנגנוני תמיכה ביזמות

6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית

7 דיון

8 סיכום ונקודות להמשך

9 נספחים

1 מונחון

2 תקציר מנהלים

3 הגדרת יזמות חברתית

4 טיפוס יזמויות חברתיות

5 מנגנוני תמיכה ביזמות

6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית

7 דיון

8 סיכום ונקודות להמשך

9 נספחים

1. קרנות סמי-פילנתרופיות

- **קרן שמש**. קרן שמש מסייעת ליזמים צעירים בגילאי 20-35 אשר ברצונם לפתוח עסק חדש. הקרן מעניקה הלוואה לפתיחת עסקים חדשים וביסוס עסק קיים, אשר מתקשים בגיוס אשראי, באמצעות הענקת ערבויות להלוואות וסבסוד ריבית. התהליך בקרן שמש כולל חבילת סיוע שלמה של ליווי וייעוץ והלוואה עד גובה של 90,000 ש"ח בתנאים מועדפים. את ההלוואה מעניקה קרן שמש בשיתוף פעולה עם קרן קורת, בנק אוצר החייל והאגודה הישראלית להלוואות ללא ריבית. היזמים מקבלים ליווי של מנטור-חונך וכן סיוע ממנטורים בעלי התמחויות ספציפיות.
- **קרן קורת**. קרן קורת מעניקה סיוע פילנתרופי למגזר הפרטי במטרה לעודד התפתחות המשק ויצירת מקומות עבודה לעולים חדשים ואזרחים ותיקים. הפגישה הראשונה של ועדת האשראי של קרן קורת התקיימה באפריל 1994 בבאר שבע. הוועדה דנה בארבע בקשות להלוואות ואישרה הלוואה אחת על סך 15 אלפי דולר. מאז 1994, קרן קורת אישרה למעלה מ- 6,500 הלוואות עם מינוף של יותר מ- 185 מיליון דולר אשראי לסוגים שונים של עסקים ממטולה עד אילת.

2. קרנות הון סיכון

הון סיכון (Venture Capital, VC) הינו כינוי להשקעה בעסקים הפועלים בתעשיות עתירות טכנולוגיה (כגון מדעי החיים, תוכנה, אינטרנט, אנרגיה ירוקה), המצויים בשלב מוקדם של התפתחותם או בשלבי צמיחה מואצת, בעלי פוטנציאל להפוך לחברות משמעותיות. לרוב, הפוטנציאל הגדול של החברה נשואת ההשקעה ינבע מטכנולוגיה חדשנית או מודל עסקי חדשני, כאשר החדרה והטמעה אפקטיביות של הפתרון החדשני עשוי להביא לשינוי מהותי בדפוסי התנהלות השוק, ובהתאם לכך יצירת ערך עסקי משמעותי.

קרן הון סיכון משקיעה לרוב במכשירים הוניים (אקוויטי). משקיעי הקרן מכוונים משקיעים מוגבלים (Limited Partner) והינם בדרך כלל גופים מוסדיים כגון קרנות פנסיה וכן אנשים אמידים (High net worth). הקרן מנהלת על ידי צוות ניהול המשמש שותף כללי (General Partner). תגמול השותף הכללי מורכב מדמי ניהול ומדמי הצלחה בגין תשואות עודפות. הקרן מרכיבה תיק השקעות (מכונה פורטפוליו) המורכב בדרך כלל מ- 10 עד 20 חברות. כאשר המדובר בקרן הון סיכון המשקיעה בשלבים מוקדמים במחזור החיים של החברה (Seed, Early stage), השקעה התחלתית טיפוסית תעמוד על 500 אלפי דולר עד 2 מיליון דולר, כאשר מוגדרים אבני דרך להגדלת ההשקעה, עד השקעה כוללת בסך של 5-15 מיליון דולר בחברה. הקרן לוקחת לרוב אחוזי בעלות משמעותיים בחברות הפורטפוליו, בשיעור של 40%-10%, לאור הסיכון הרב שהקרן לוקחת בהשקעה בשלב מוקדם וכתוצאה מציפיות התשואה של הקרן. בנוסף, הקרן תדרוש זכויות הצבעה וזכויות וטו המקנות שליטה אפקטיבית על החלטות הדירקטוריון, וכן תפעלנה במידת הצורך להחלפה וגיוס מנהלים בעמדות מפתח (יו"ר, מנכ"ל, סמנכ"ל כספים ושיווק). עם זאת, הקרן תמיד תשאיר ליזמי החברה אחוזים ניכרים בבעלות החברה, על מנת להמריצם. תמיכה נפוצה נוספת שמעניקה קרן לחברותיה היא פתיחת דלתות ויצירת קשרים מסחריים עם שותפים, ספקים ולקוחות ברחבי העולם.

בישראל פועלות כמה קרנות הון סיכון שמשקיעות בשלבי ה-Seed ו-Early Stage. בין הבולטות ניתן לציין את כרמל ונצ'רס, ג'מיני, סידר, מגמה, ג'ניסיס פרטנרס, JVP (באמצעות חממת JVP בירושלים), גיזה, עופר היי-טק (באמצעות חממת ניות), וורטקס (באמצעות חממת הטכניון) וחממת The Time, שהייתה שייכת בעבר לקרן ההון סיכון Stage One.

חדשנית, בשלב סיכון גבוה שבו משקיעים פרטיים אינם מוכנים להשקיע. בשלב זה, המדינה לוקחת את רוב הסיכון. במודל זה, 90% מכספי ההשקעה מגיעים לפרויקטים עצמם (בשונה מהמודל האמריקאי, שם החלק הארי של ההשקעה מגיע לחממה עצמה לצורכי תפעול). החממות הראשונות ("מרכזי יזמות טכנולוגית") הוקמו בדימונה, אופקים, רמת הגולן, רחובות ובטכניון. תקציב הפרויקט בשנת פעילותו הראשונה היה מליון שקל. תוך שנה מתחילת הפרויקט פעלו כבר 10 חממות בכל רחבי ישראל. תוך 3 שנים צמח הפרויקט להיקף של 28 חממות. בכל שנה נקלטו בחממות בין 80 ל-100 פרויקטים חדשים וסה"כ כ-2000 פרויקטים עד שנת 2009.

בראשית שנות ה-2000 חממות רבות הופרטו, וכיום (2010) כל 24 החממות הטכנולוגיות הפזורות בארץ עברו מהלך של הפרטה, כשתחתיהן פועלות כ-150-200 חברות הזנק בכל זמן נתון. בנוסף אליהם ישנם 2 חממות תעשייתיות, המשקיעות במיזמים מוטי טכנולוגיה, הנדסה ועיצוב תעשייתי. ב-2009 הסתכם תקציב החממות ב-186 מיליון שקל. החממות מפוקחות רגולטורית על ידי מינהלת החממות הטכנולוגיות, שמשרדיה בתל אביב.

הקריטריונים של המדען הראשי, קובעים כי "על החברה הנתמכת להיות מבוססת על רעיון טכנולוגי שיש בו חדשנות ואשר מטרתו פיתוח מוצר בעל פוטנציאל שיווקי המיועד לשוק משמעותי". כמו כן נדרש כי ייצור המוצר המפותח יעשה בישראל, והטכנולוגיה המפותחת לא תועבר לחו"ל.

כל פרויקט טכנולוגי שווה כשנתיים בחממה (עם אפשרות להארכה), ותקציבו בתקופה זו נאמד בין 350 ל-650 אלף דולר (1.4 עד 2.5 מיליון שקל). שיעור ההלוואה או המענק שהמדינה מעניקה הוא עד 85% מהתקציב המאושר כאשר נכנס הפרויקט לחממה, והחממה מממנת את 15% הנותרים. היזמים בחממות המופרטות מחזיקים בשלב הראשוני ב-65%-30%, בעוד החממה מחזיקה ב-70%-35%, כאשר השקעות חיצוניות בשלבים מאוחרים יותר מובילות לדילול אחוז זה. התמלוגים יוחזרו למדינה, מתוך מכירות בגובה המענק.

רוב הפרויקטים בחממות הטכנולוגיות בארץ הם מתחום מדעי החיים (65%), המתחלקים לשתי תחומים מרכזיים שהם מכשור רפואי (45%) ופרמצבטיקה (20%). תחומים בולטים נוספים הם טכנולוגיית מידע (IT), אינטרנט ו-Cleantech (טכנולוגיות אנרגיה ירוקה).

ה. אנג'לים

אנג'לים הינם אנשי עסקים (לרוב, בעל נסיון עסקי משמעותי) המספקים מימון לחברת הזנק (סטארט אפ) בתמורה לנתח בעלות (אקוויטי) או חוב להמרה. אנג'לים רבים מתאגדים לקבוצות או לרשתות על מנת לחלוק מידע ולקבץ כספים, זאת על מנת להגדיל את היקפי ההשקעה ולהרחיב את מעגל החברות בהן הם משקיעים או על מנת לתמוך בחברות בשלבים מאוחרים יותר.

אנג'לים משקיעים מתוך ההון האישי שלהם, וזאת בשונה מקרנות הון סיכון אשר מנהלות כספי משקיעים מוסדיים. מחקרים שבוצעו באוניברסיטת הרווארד מראים כי חברות הממומנות על ידי אנג'לים כושלות פחות מאשר חברות שממומנות בצורות אחרות.

הכספים שהאנג'ל משקיע ממלאים את הפער בין המשקיעים הראשונים במיזם (בסיבוב הראשון), שהינם באופן טיפוסי המעגל הקרוב של משפחה וחברים, ובין השקעת קרן הון סיכון. על כן, השקעת אנג'לים הינה טיפוסית לסיבוב שני בחברת הזנק והיקפה ינוע לרוב בטווח של 500 אלף דולר עד 1.5 מיליון דולר.

בשנת 2007 סך השקעות אנג'לים בחברות אמריקאיות הסתכם ב-26 מיליארד דולר, לעומת השקעות הון סיכון שעמדו על 31 מיליארד דולר, אולם השקעות האנג'לים התפרשו על פני 57 אלף חברות לעומת 4000 חברות שקיבלו מימון מקרנות הון סיכון.

בישראל יש מספר הולך וגדל של אנג'לים ושל קבוצות אנג'לים, בהן אפטר דוקס, סיליקום ונצ'רס, יזראל אנג'לס, סטארט אפ פקטורי ואנג'לס קלאב.

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסי יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

ח. קרן לסיוע לעסקים קטנים בערבות מדינה

ממשלת ישראל מעמידה הלוואות לעסקים קטנים באמצעות הבנקים. ההלוואות ניתנות בשני מסלולים: הלוואות להון חוזר והלוואות במסלול השקעות להקמת עסקים חדשים ולהרחבת עסקים קיימים. מנדט הממשלה הינו להעמיד הלוואות לעסקים קטנים בעלי פוטנציאל להתפתח וליצור מקומות עבודה חדשים בישראל ושיש מקום לסייע להם במימון בערבות מדינה. בנוסף, ניתן סיוע מיוחד לעסקים קטנים הפועלים בשדרות וביישובי עוטף עזה. כאשר את ההלוואות מאשרת ועדת אשראי בה חברים נציג הבנק אשר מעמיד את ההלוואה, נציג ציבור ונציג הגוף המתאם. ועדת האשראי דנה בהמלצות הגוף המתאם ומחליטה על גובה ההלוואה, על תנאי ההלוואה ועל אחוז הבטחונות שהעסק יעמיד לבנק.

ט. תוכנית "יתרון יחסי" של משרד האוצר

ביוני 2010, הציג שר האוצר יובל שטייניץ את התוכנית "יתרון יחסי" - התוכנית לקידום תעשיות עתירות הידע (היי-טק) בישראל. התוכנית היא פרי עבודה מאומצת ומשותפת של צוות בין משרדי בראשות מנכ"ל משרד האוצר, חיים שני. אחד מעיקרי התוכנית הינו נושא מציאת מקורות מימון נוספים לתעשייה, להלן ציטוט מהתוכנית: "המימון לתעשיות עתירות הידע בישראל מתקבל ברובו מהמגזר הפרטי, כאשר חלק משמעותי מהחברות בתעשייה ממומנות בתחילת דרכן על ידי אנג'לים וקרנות הון סיכון. המימון לקרנות ההון סיכון (זרות וישראליות) מתבסס בצורה כמעט ומחלטת על הון זר. נכון להיום, המשקיעים המוסדיים הישראליים (בניגוד למוסדיים זרים) נמנעים כמעט לחלוטין בהשקעה בקרנות הון סיכון".

על פי התוכנית, על מנת לעודד השקעת גופים מוסדיים ישראלים בתעשייה עתירת הידע הישראלית, המדינה תשא בחלק מהסיכון הגלום בהשקעות בקרנות הון סיכון המשקיעות בישראל תוך מתן רשת בטחון לגופים המוסדיים בשיעור שייקבע. זאת, כמובן, תוך כדי התערבות מינורית ככל האפשר של הממשלה בשווקים, ומתוך כוונה לשמש כזרז לכניסת המוסדיים לתעשייה גם ללא הסיוע בעתיד.

סעיף אחר בתוכנית מכוון לעידוד השקעות בחברות המצויות בשלב מוקדם במחזור חייהן, דהיינו בשלבי ה-Seed. על פי התוכנית, יינתנו הטבות מיסוי למשקיעים בחברות מו"פ ישראליות בשלבים מוקדמים ("אנג'לים" - ראה פירוט מעלה), וזאת במטרה להגדיל את מקורות המימון לחברות אלו אשר מהוות חלק משמעותי בתעשייה הישראלית וחוות קשיים בגיוס משקיעים, בין היתר בעקבות משבר האשראי העולמי. ההמלצה הפרקטית הינה להכיר בהשקעה במניות חברה עתירת מו"פ כהוצאה באופן שכזה, שעלות "ההשקעה המזכה" במניות "חברת המטרה" תותר לינכוי כהוצאה, כנגד הכנסות במסלול הפירותי, בפריסה על פני 3 שנים החל משנת ההשקעה. סעיף נוסף בתוכנית מציין, כי שיעור ההשתתפות של עובדים בני מיעוטים וחרדים בתעשיות עתירות הידע הוא נמוך באופן יחסי. במסגרת הפתרונות המוצעים, התוכנית "יתרון יחסי" ממליצה להתאים מסלולי תמיכה במשרד התמ"ת, לסבסוד חלק מעלות שכר העובדים, לצרכי התעשייה עתירת הידע. כמו כן, נבחנות אפשרויות נוספות לעידוד העסקת עובדים מאוכלוסיות נוספות במסגרת התמיכה של המדען הראשי בחברות בתעשייה.

י. הרשות האמריקאית לעסקים קטנים The U.S Small Business Administration

הרשות האמריקאית לעסקים קטנים (SBA) נוסדה בשנת 1953 כסוכנות עצמאית של הממשלה הפדרלית. משימתו הינה לסייע, לייעץ ולהגן על האינטרסים של מגזר העסקים הקטנים בארה"ב, המונה (ב-2009) כ-27.5 מיליון עסקים. ה-SBA מעניק סיוע לעסקים קטנים בארבע צורות עיקריות:

- **מימון.** ה-SBA עובד עם כ-5,000 בנקים ומוסדות פיננסיים אחרים ברחבי ארה"ב המעניקים הלוואות בערבות SBA. פתרונות המימון הם רבים ומגוונים וכוללים הלוואות למטרות שונות כגון הקמת עסק, מימון הון חוזר, מימון רכוש קבוע, הלוואות במבני הון שונים כגון חוב בכיר וחוב מזנין, הלוואות קצרות טווח בהיקפים קטנים, הלוואות ארוכות טווח בהיקפים גדולים יותר, וכן הלוואות מיקרופייננס (עד 35 אלף דולר).
- **ייעוץ.** רשת של מרכזי חינוך ליזמות, וכן רשת של יועצים עסקיים ומנטורים הקשורים ל-SBA ומעניקים ייעוץ במגוון רחב של נושאים הקשורים בהקמה וניהול של עסק. מעניין לציין, כי חלק מפעילות הייעוץ מורכבת ממספר חטיבות סקטוריאליות, המתמחות באוכלוסיית יעד ספציפית, כגון אמריקאים ממוצא אינדיאני (Native American), נשים וצעירים. מרבית הפעילויות של-SBA עוסקות בהן כוללות גם הקמה וניהול של רשת של עסקים אשר יזמיהם שייכים לאוכלוסיית היעד. כדוגמה, SCORE הינה רשת של 11,000 מתנדבים המשמשים מנטורים ומאמנים ליזמים עסקיים בתחילת דרכם.
- **חוזים.** ה-SBA דואג להבטיח כי חלק משמעותי מהתקציב הפדרלי (כיום 23%) ינותב לספקים שהם עסקים קטנים, בשתי אופנים עיקריים: מחד, קיום ושימור ערוצי הידברות עם גורמים בממשל הפדרלי האחראים על ניהול רכש, במטרה להגדיל את הנגישות והנוחות של עסקים קטנים בגישה למכרזים, ומאידך, חינוך מתמיד של עסקים קטנים בנושאי נהלי הרכש של הממשל הפדרלי, ואופני התמודדות במכרזים.
- **סנגור.** ה-SBA משמש "קולו של העסק הקטן" בתהליכים חקיקתיים ועובד באופן שוטף אל מול מוסדות השלטון בווישינגטון הבירה.

יא. Ycombinator

Ycombinator הינו ארגון אמריקאי שנוסד ב-2005, התומך בחברות המצויות בשלב ראשוני של חייהן (שלב ה-Seed), הפעילות בסקטור התקשורת והאינטרנט. Ycombinator מפעילה שתי תוכניות הכשרה בשנה, בנות 3 חודשים כל אחת. בחמשת שנות פעילותה, עד סוף 2010, Ycombinator הכשירה ומימנה 208 חברות. התוכנית כוללת מימון בהיקף צנוע (עד 20 אלף דולר) בתמורה למניות מיעוט בחברה (בטווח שבין 10%-20%). המימון נועד לאפשר מלגת קיום למייסדים, המספקת להם שקט נפשי ופנאי תעסוקתי להתמקד בביסוס התשתית העסקית הדרושה להגשמת הרעיון שלהם. הסיוע הגדול ביותר, לטענת Ycombinator, אינו הסיוע הכספי אלא העבודה עם היזמים על הבנייה תשתיתית נכונה של המיזם שלהם. ההבנייה הזו יכולה לכלול סוגיות קטנות, כגון מה השם הנכון לחברה, וסוגיות גדולות כגון מה יהיה היקף החברה ותחומי פעילותה בטווח של חמש שנים, כיצד תבוא לידי ביטוי הצעת הערך הייחודית (Value Proposition) שלה, ועוד. בנוסף, במהלך שלושת חודשי ההכשרה היזמים פוגשים משקיעים וכן יזמים ותיקים, לומדים כיצד לארוז רעיון ולהגיש אותו (Pitch), כיצד לנהל מו"מ, עובדים עם רואי חשבון ועורכי דין על תאגוד נכון של החברה, מרכיבים תיק פטנטים ועוד. נתונים שנחקרו ופורסמו על ידי גורמים שלישיים מלמדים, כי נתוני השרידות של חברות שעברו את תוכנית Ycombinator טובים משמעותית מהנתונים הכלליים בתחום שרידות חברות חדשות.¹⁹

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

י.1. NASE National Association for the Self-Employed (NASE)

NASE הינו ארגון אמריקאי ללא כוונת רווח, שנוסד בשנת 1981 על מנת לאגד ולשרת עוסקים עצמאים בארה"ב. כיום הארגון מונה מאות אלפי בעלי עסקים. NASE תומך בבעלי עסקים קטנים בכמה צורות: הארגון מפרסם מאמרים ומגזינים המכילים כלים ניהוליים ותכנים עסקיים רלבנטיים לעוסק העצמאי, כגון מסים, ניהול פיננסי וחשכון פנסיוני. בנוסף, הארגון מעסיק יועצים הזמינים לחבריו בנושאים אלו.

הארגון מספק לחבריו מגוון רחב של שירותים ומוצרים כגון סיוע משפטי, ביטוח פנסיוני, ביטוח בריאות, כרטיסי אשראי, ציוד משרדי, בנייה וניהול אתרים, שכירת רכב, סוכנות נסיעות ועוד. שירותים אלו מסופקים במחירים נמוכים יחסית הודות לכוח הקנייה המרכזי של הארגון. הארגון מעניק מלגות ליזמים צעירים שהינם ילדים של חברי הארגון, במסגרת תוכנית שנתית. הארגון מייצג את האינטרסים של מגזר העוסקים העצמאים בהליכים חקיקתיים ומדיניים.

י.2. (BYST) Bharatiya Yuva Shakti Trust

BYST הינה קרן שבסיסה בהודו, שנוסדה בשנת 1992 על מנת לתמוך בצעירים הודים בני המעמדות הנמוכים, ולכוונם לתחום היזמות. הקרן מעניקה הלוואות זעירות (micro finance), וכן מספקת מנטורים עסקיים המלווים את היזם הצעיר במשך תקופה ארוכה (לפחות 5 שנים) במתן חניכה וייעוץ שיווקי, פיננסי וניהולי. מאז היווסדה תמכה הקרן בכ- 2,000 יזמים, שהקימו עסקים שבהם מועסקים כיום כ- 25,000 עובדים. לדברי מייסדת הקרן וכיום סגנית הנשיאה, הקרן מכוונת דווקא ליזמים צעירים ודווקא לבני מעמדות נמוכים מכיוון שלאילו אין סביבה תומכת שיזמים יכולים להישען עליה ולצמוח ממנה. אם כן ניתן לסכם, כי הקרן פועלת במימון ותמיכה עסקית בשלב ה- Seed ליזמים מסוג "פעיל", כאשר לא מעטים הם אלו המצליחים להגדיל משמעותית את היקף הפעילות. במידה ובד בבד עם הצמיחה בהיקף הפעילות, המיזם מאמץ צורות חדשניות בערוצי הפצה, בעיצוב המוצרים וכו' ניתן לומר כי היזם הפך את היוזמה לטיפוס "חדשן". אחד מסימני הזיהוי לשלב זה הינו קבלת השקעה וזהו גם שלב שניתן לומר בהסתברות גבוהה, כי היזם פרץ את "תקרת הזכוכית" של המעמדות בהודו.

י.3. (NFIB) The National Federation of Independent Business

NFIB הינו האיגוד (אלכ"ר) המוביל של בעלי עסקים קטנים ועוסקים עצמאים בארה"ב. הארגון נוסד בשנת 1943 ומשימתו לקדם ולהגן על הזכויות של חבריו בנושאים הקשורים לטיפוח והצמחת העסק שלהם. בדומה ל- NASE, NFIB תומך בבעלי עסקים קטנים בכמה צורות:

- הארגון מספק לחבריו שירותי ייעוץ משפטי.
- הארגון מפעיל קרן שממנת מחקרים העוסקים בעולמות התוכן של עסקים קטנים.
- הארגון מפעיל מערך של סקרים לאומיים לזיהוי מגמות עסקיות וסקרי דעת קהל.
- הארגון מפעיל סמינרים ברשת לתועלת חבריו.
- הארגון מעניק מלגות ליזמים צעירים שהינם ילדים של חברי הארגון, במסגרת תוכנית שנתית.
- הארגון מייצג את האינטרסים של מגזר העוסקים העצמאים בהליכים חקיקתיים ומדיניים.

« ב. פירוט ארגונים תומכים ביזמות חברתית בחו"ל

The Skoll Foundation .א

קרן סקול נוסדה בשנת 1999 על ידי ג'ף סקול, ממייסדי חברת **Ebay**. בעשר שנות פעילותה, קרן סקול העניקה 250 מיליון דולר, השקיעה ב- 81 יזמים חברתיים ו-66 ארגונים ברחבי העולם. משימת הקרן היא "להניע שינויים בהיקפים גדולים באמצעות השקעה ועבודה עם יזמים חברתיים וחדשנים אחרים, הממוקדים בפתרון הבעיות הדחופות והקשות בעולם". הקרן מגדירה יזמים חברתיים כ"סוכני השינוי של החברה, יוצרים של פתרונות חדשניים שמפריים את הסטטוס קוו והופכים את העולם למקום טוב יותר". נוסח אחר ליזמים חברתיים בהצהרות הקרן הינו "מנהיגים מוכחים, אשר הפתרונות שהם מציעים לבעיות חברתיות עוזרות לשפר את חייהם של אינספור אינדיבידואלים". הגדרות הקרן את משימתה ואת היזמים החברתיים עימם עובדת מכילה שני מרכיבים מרכזיים בפעילותה:

- הקרן עובדת עם יזמים שפעילותם מכוונת ליישום בהיקף רחב ואשר פתרונותיהם חדשניים ומפריים את האיזון הקיים בשוק (כלומר יזמויות מטיפוס התמרה חברתית).
- הקרן עובדת עם יזמים בעלי פעילות ומודל עבודה קיימים, כלומר בשלב בוגר יותר בחיי המיזם, אשר כבר הוכיחו את "הערך החברתי" שהם מייצרים והסיוע שהקרן תגיש יתמקד בהרחבה משמעותית של היקף ופרישת המיזם, כך שישפיע על מעגלים גדולים של האוכלוסייה.
- שתי הצורות הנפוצות של הסיוע שהקרן מגישה הינם:
 - הקרן משקיעה ביזמים חברתיים באמצעות תוכנית תלת שנתית לתמיכה בהמשך הקיום ובשכפול או ההרחבה של מיזמים מוצלחים. תחומים אשר הקרן מציינת במיוחד: סובלנות וזכויות אדם, בריאות (מגפות), קיימות סביבתית (מים, שינויי אקלים), אחריות מוסדית, שלום וביטחון.
 - הקרן מחברת יזמים חברתיים עם גופים, אנשים ומשאבים בערוצים אקדמיים, עסקיים וקהילתיים, במטרה לקדם את עבודת היזמים כאינדיבידואלים, וכן לקדם את חקר היזמות החברתית ככלל. בנוסף, הקרן שותפה במספר גופי מדיה ונעזרת במשאביה על מנת לעבד ולהפיץ את הסיפורים של יזמים חברתיים מצליחים.

Acumen Fund .ב

אקומן נוסדה בשנת 2001, והינה קרן הון סיכון שלא למטרות רווח. הקרן עוסקת בפתרונות לבעיית העוני. הקרן מחזיקה צוותים בארה"ב (מטה), הודו, אפריקה, דובאי ופקיסטן. הקרן מאתרת יזמים חברתיים במדינות עולם שלישי המנסים לפתור בעיות חברתיות וסביבתיות **בקנה מידה לאומי** ואף בינלאומי, בשיטות חדשניות וברות-קיימא. הקרן משקיעה סכומים בטווח שבין 300 אלפי דולר ועד 2.5 מיליון דולר (בממוצע 1 מיליון דולר), בשלב יחסית מוקדם של התהוות מיזם חברתי-עסקי, ועובדת עם היזמים על מנת שיאמצו פרקטיקות שיווק, פיננסים ופיתוח עסקי התואמות כלכלת שוק מודרנית. המיזמים בהם הקרן משקיעה עוסקים במכירה של מוצרים ושירותים בסיסיים - שירותי בריאות, מזון, מים, דיור ואנרגיה - באמצעים חדשניים ובמחירים שהצרכנים במדינות הללו יכולים לעמוד בהם (הקרן מתמקדת במדינות בהם שכר העבודה הממוצע עומד על פחות מ- 4 דולרים ליום).

לדברי הקרן, 80% מהיזמים הנתמכים הקימו מיזם עסקי-חברתי שבשלב מסוים אינו נזקק לסיוע פילנתרופי ולעיתים אף הפך לרווחי. הקרן מציינת שהצלחת המיזם עשויה לבוא מכניסה של שחקנים עסקיים "רגילים" לשוק, שנוצר כבר מקודם על ידי היזם העסקי-חברתי שהם תמכו בו. מדובר בהתרחשות האופיינית ליוזמה מטיפוס "התמרה חברתית", ועל כן ברור שהקרן מכוונת לטיפוס זה.

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוס יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

הקרן משקיעה באמצעות מכשיר שקרוי "הון סבלני" (Patient Capital) - השקעה הונית או השקעת חוב, במיזם בשלב מוקדם, על פני חמש עד שבע שנים, כאשר מטרת ההשקעה הראשית הינה למקסם "תשואה חברתית", והמשנית הינה לייצר תשואה פיננסית. בנוסף, כל החזר פיננסי מושקע מחדש בחברות נוספות (reinvestment).

Echoing Green .ג

Echoing Green נוסדה בשנת 1987, ומייסדיה הינם יוצאי חברת ההשקעות הפרטיות **General Atlantic**. אסטרטגיית הקרן הינה להשקיע בשלב מוקדם במחזור החיים של המיזם (שלב ה-Seed). עד היום, הקרן השקיעה כמעט 30 מיליון דולר בכ- 500 מיזמים חברתיים, הפרושים ב- 42 מדינות ברחבי העולם. הקרן מתמקדת ביזמים הבונים ארגונים חברתיים חדשים, ומציעים פתרונות חדשניים, נועזים ורחבי השפעה לבעיית האי שוויון בגישה למוצרים ושירותים חברתיים, סביבתיים, כלכליים ופוליטיים. עם זאת, הקרן אינה מספקת מימון להתרחבות או שכפול של המיזם, אלא מתמקדת בתמיכה בשלב המוקדם של התפתחותו, מתוך תפיסה כי המיזמים המצליחים ימצאו בעצמם את הדרך לגיוס כסף למימון צמיחה והתרחבות. תהליך ההשקעה של הקרן כולל:

- איתור וסינון של יזמים חברתיים מוכשרים בתחילת דרכם (מתוך 1,100 מועמדים בשנת 2009 בוצעו 16 השקעות).
- מתן מענקים: 60,000\$ ליזם בודד לשנתיים, 90,000\$ לשותפות של שני יזמים. מודל המימון של הקרן גמיש ומאפשר ליזם להשתמש בהשקעה למימון עצמי והן להקמת הארגון. ההשקעה מבוצעת ביזמים שמקימים ארגונים חדשים, מאחר והם מאמינים כי הדרך להוביל לשינוי קלה יותר באופן זה, בגלל הקושי וחוסר הגמישות של הקמת יוזמה חדשה בתוך ארגון גדול וותיק.
- הקרן מפעילה תוכנית עמיתים דו-שנתית, במסגרתה ניתן סיוע פיננסי וכן אסטרטגי ועסקי, במטרה להנחיל תשתית חזקה ויציבה לצמיחה בריאה ורחבת היקף של הארגון הנתמך.

Draper Richards Foundation .ד

הקרן נוסדה בשנת 2002 על ידי קבוצת משקיעי הון סיכון. הקרן מספקת מימון שנתי בהיקף 100 אלף דולר לקבוצה נבחרת של יזמים חברתיים, במשך שלוש שנים. מטרת המימון לאפשר ליזמים להקים ארגון ללא מטרת רווח. הקרן מקבלת שישה יזמים חברתיים בשנה. הקריטריונים של הקרן:

- על הרעיון היזמי להיות בר קיימא וניתן לשכפול או הרחבה משמעותית (**scalable**). קריטריון זה מכוון לטיפוס היזמות מסוג חדשנות חברתית, או התמרה חברתית.
- על היזם להיות בעל יכולת לנהל ארגון בפרישה לאומית ואף בינלאומית.
- על היזמים להציע פתרונות חדשניים לטיפול בבעיות חברתיות קיימות.

UnLtd .ה

UnLtd מגדירה עצמה "קרן למען יזמים חברתיים". גוף זה נוסד ב- 2002 כתוצאה משיתוף פעולה בין 7 ארגונים חברתיים בבריטניה. מטרת הקרן לתמוך ולפתח את תפקיד היזמים החברתיים כסוכני שינוי חברתי בבריטניה. **UnLtd Ventures** הינה חטיבה בתוך **UnLtd** שעובדת עם יזמים חברתיים מקומיים ומספקת להם כלים ותמיכה לצמיחה ולבניית תשתית ארגונית ופיננסית בת קיימא. הצמיחה עשויה לבוא בצורת שכפול המיזם, הרחבת פרישתו הגיאוגרפית או בשיתוף פעולה עם שחקנים נוספים בשוק (במודל זכיינות חברתית, לדוגמה). הסיוע הניתן הינו מגוון וכולל ייעוץ ניהולי, פיננסי ואסטרטגי. עד היום הקרן תמכה בכ- 17,000 יזמים חברתיים. בשונה מהאסטרטגיה

9. נספחים

1 מונחון

2 תקציר מנהלים

3 הגדרת יזמות חברתית

4 טיפוס יזמות חברתיות

5 מנגנוני תמיכה ביזמות

6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית

7 דיון

8 סיכום ונקודות להמשך

9 נספחים

מטרת הקרן הזו להגדיל את ההשפעה החברתית (Social Impact) של המיזם. בהיבט שלב במחזור החיים, הקרן משקיעה בשלב הצמיחה ועד שלבים מאוחרים של הארגון. בהיבט הטיפוס היזמי, נראה שהקרן עובדת עם יזמויות מסוג "חדשנות חברתית" למימון מטרות קצרות טווח וכן עם "חדשנים חברתיים" ו"מתמירים חברתיים" למימון מטרות ארוכות טווח של פיתוח מוצרים ושירותים חדשניים לפתרון בעיות חברתיות.

7.1. Changemakers

Changemakers הינה קהילה שנוסדה על ידי ארגון אשוקה Ashoka בשנת 1994, שנועדה להביא לתקשורת ושיתוף פעולה בין יוזמות חברתיות מטיפוס "פעילות חברתית". הקהילה נועדה בעיקר לתמיכה בשלבים המוקדמים של התפתחות המיזם. קהילה זו מתאגדת בקבוצות לפי תחום פעילות (כגון חינוך, אלימות, זכויות בעלי חיים וכו') או מיקום גיאוגרפי. במסגרת הקהילה, היזם נעזר במנטורים חברתיים וכן ברשת של "פעילים חברתיים" מהקבוצות שאליו הוא משתייך, המפתחים רעיונות בתחום דומה או בגיאוגרפיה דומה. כן ישנם תחרויות המסובסדות על ידי גופים עסקיים לקבלת מענקי Seed (בסך אלפי דולרים בודדים) לפיתוח המיזמים.

7.2. Youth Social Enterprise Initiative (YSEI)

YSEI הינו ארגון בינלאומי ללא כוונות רווח התומך ביזמים חברתיים צעירים הפועלים במדינות מתפתחות. הארגון מעניק עד 15 אלף דולר ליוזמות בשלבים מוקדמים בעלות התכונות הבאות:

1. על היוזמה ליצור ערך הן בהיבט חברתי/סביבתי והן בהיבט כלכלי;
2. על היוזמה להשתמש במשאבים טכנולוגיים בתחומי IT ותקשורת;
3. היזם או צוות היזמים הינם בגילאי 20 עד 35;
4. על היוזמה ליצור פתרון חדשני להתמודדות עם אחת או יותר מהבעיות החברתיות הבאות: הפחתת העוני, שיפור איכות החיים של קבוצות אוכלוסייה נחשלות, הגנה סביבתית, שוויון בין המינים וזכויות אדם.

מלבד המענק הכספי, הארגון מעניק גם הכשרות מקצועיות בנושאים ניהוליים ובנושאים טכנולוגיים, וכן מחבר את היזמים עם מנטורים בעלי ניסיון עסקי החיים ופעילים במדינות מתפתחות ומפותחות.

הדגש שהארגון שם על חדשנות וכן על שימוש במשאבים טכנולוגיים כחלק מהפתרון שהמיזם מייצר, מביאים למסקנה כי הארגון תומך ביוזמות מסוג "חדשנות חברתית" וכן "התמרה חברתית".

7.3. The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

קרן Schwab הינה ארגון ללא כוונות רווח שנוסד ב-1998 במטרה לקדם יזמות חברתית ולטפח יזמים חברתיים, מתוך תפיסה כי טיפוח היזמים הוא מפתח חשוב לטיפוח יזמות חברתית וקדמה. הקרן הינה תחת פיקוח משפטי של ממשלת שוויץ. מייסד הקרן הינו קלאוס שוואב, שהינו מייסד הפורום הכלכלי העולמי, המתכנס מדי שנה בדאבוס.

המשימה העיקרית של הקרן הינה זיהוי ואיתור יזמים חברתיים מובילים ברחבי העולם, הקרן מאתרת מדי שנה 20-25 יזמים מבין אלפי מועמדים בתחרויות אזוריות שונות הנערכות ברחבי העולם. לאחר איתורם, היזמים מקבלים במה להצגת המיזם בכנסים שונים בדגש על כנס הפורום השנתי. בנוסף, הקרן מאגדת כיום קהילה של כ-190 יזמים חברתיים החולקים ביניהם מידע כגון נהלי גיוס כספים ושיטות עבודה.

של גופים אחרים המצויינים בפרק זה, קרן זו אינה שמה דגש כלל על חדשנות, ומעדיפה לתמוך דווקא ביזמים הפועלים בהיקף קטן ומקומי, על בסיס תפיסה כי יזם מקומי מסוגל להוכיח את האימפקט החברתי שהוא יוצר בצורה יחסית קלה ומהירה, לעומת יזם שמפתח פתרון ש"ישנה את העולם". במובן זה, הקרן עובדת עם יזמויות מטיפוס פעילות חברתית, אולם עם הצלחת המיזם והתבססותו הקרן תספק כלים ומימון להרחבה מסויימת של התשתית הארגונית, והכנת המיזם לשלב הבא במחזור חייו (כך שהפעיל המצליח יהפוך לחדשן חברתי), כפי שיפורט להלן.

לקרן שלושה מסלולים לסיוע פיננסי, על פי שלב החיים של המיזם:

שלב א': מענק עד 5,000 ליש"ט - מוענק ליזמים בשלב ה-Seed. שלב זה כולל תמיכה בצורה של חונכות עסקית אינטנסיבית, בדגש על ניהול פיננסי.

שלב ב': מענק בסך 15,000 ליש"ט- ליווי המיזם במשך שנה, כולל תמיכה ארגונית ואפשרות להשכרת חלל עבודה, חשבונות וכו"ב. בשלב זה, המיזם כבר אמור להתאגד כיישות משפטית וכן לקיים פעילות מניבת הכנסה מסוימת. מרכיב חשוב בליווי כולל חיזוק יכולות השיווק והמכירה, הגדלת ההכנסות העצמיות והקטנת ההישענות על מענקים מתורמים, כך שיוכלו להיות אטרקטיביים למשקיעים "רגילים".

שלב ג': מענק בסך 20,000 פאונד ותמיכה ניהולית ואסטרטגית על פני שלוש שנים. בניגוד לשני השלבים הקודמים, לא ניתן להגיש בקשה לשלב זה, אלא הקרן עצמה בוחרת ומזמינה את היזמים. בשלב זה הקרן מתמקדת בהכנה של המיזם לכניסת משקיעים חיצוניים, כאשר מטרת ההשקעה של הגוף החיצוני תהיה לממן שכפול או התרחבות משמעותית של המיזם. לעתים קרובות הקרן גם תשדך בין המיזם לבין הגורם המממן, באם הוא ארגון או קרן שתחום התמחותה הינם מיזמים בוגרים (כגון Triodos Bank ו-Venturesome).

ההשקעות שהקרן מבצעת הינם מסוג "קוואזי-אקוויטי", מבנה השקעה הדומה למבנה תמלוגים, במסגרתו המשקיע זכאי לאחוז מסוים מהרווחים שהמיזם יניב בעתיד למשך תקופה מסוימת, אך עם נשיאת הסיכון שהמיזם לא יפיק רווחים כלשהם.

7.4. Venturesome

Venturesome הינה קרן להשקעות חברתיות, הפועלת בבריטניה. הקרן נוסדה ב-2002 כיוזמה פנימית של ארגון The Charities Aid Foundation (CAF), ארגון חברתי המשמש כמעין בנק לעמותות, מעניק הלוואות ומפתח פתרונות פיננסיים עבור אלכ"רים ברחבי העולם.

הקרן משקיעה בעמותות וארגונים חברתיים למימון צמיחה ולייצוב בתקופות של ירידה בהיקף התרומות, כגון בתקופות מיתון. לדברי הקרן, הכספים שהיא משקיעה מגשרות על פער מימוני בין מענקים של תורמים, שמנותבים לעתים קרובות למימון יוזמות חברתיות חדשות, ובין הלוואות בנקאיות, שנמנעות מלהעניק לעמותות הלוואות ללא ערבויות או שעבודים משמעותיים. ההשקעה של Venturesome יכולה לבוא בצורת הלוואה (ללא שעבודים) או מנגנון "קוואזי-אקוויטי" הדומה לתמלוגים (כמוזכר בארגון UnLtd). סכומי ההשקעה נעים בין 20 אלף ליש"ט ו-350 אלף ליש"ט. על הארגון המקבל להיות בעל יישות תאגידית כלשהי (לאו דווקא עמותה), אשר נועדה לשרת מטרה חברתית, ובעלי ותק של לפחות שנה בפעילות. מודל ההשקעה של הקרן כולל מחזור של כספים שהתקבלו והשקעתם מחדש.

מאז היווסדה ב-2002, הקרן השקיעה למעלה מ-15 מיליון ליש"ט לכ-250 עמותות ומיזמים חברתיים. Venturesome מפעילה שתי קרנות נפרדות, בעלות אסטרטגיה שונה:

- קרן הלוואות גישור קצרות טווח למימון צרכי הון חוזר, ייצוב המערכת או למשל לאפשר לארגון להתמודד במכרז ממשלתי.
- קרן לפיתוח חדשנות - הלוואות ארוכות טווח (כ-5-7 שנים), למימון צמיחה בהיקף משמעותי.

« ג. מנגנוני תמיכה ביזמות חברתית בישראל

א. אשוקה Ashoka

הרשת הראשונה והגדולה בעולם של יזמים חברתיים. הארגון פועל מתחילת שנות השמונים, ועד היום תמכו בכ 2,500 יזמים ופרויקטים ביותר מ 70 מדינות. הדגש באשוקה הוא על היזם עצמו, ולא על היוזמה וכתוצאה מכך, גם הסיוע ניתן בדגש על היזם. היזם מקבל מלגת קיום ליזם עצמו, ולא משקיעים כסף במיזם. השיקול העומד מאחורי תפיסה זו, היא יכולת לזהות ולהבדיל בין אנשים וקווי אופי, לעומת היכולת להבחין ולתעדף בין סוגי מיזמים שונים. בנוסף לתמיכה הפיננסית ביזם, מייצרת אשוקה חיבורים לעמיתים בעולם, למקיניזי לתמיכה וייעוץ, לגופים רלוונטים עולמיים (יוזמת קלינטון למשל) ועוד, כאשר הדגש הוא על הרשת.

ב. IVN - רשת הון סיכוי ישראלית

רשת פילנתרופית התומכת ביזמות אשר הוקמה בשנת 2002 ומורכבת מיזמים בתחום ההיי-טק, מאנשי עסקים, אנשי הון סיכון, חברות ותורמים בישראל ובארה"ב. הקרן מקבלת פניות במהלך כל השנה, ישנם מספר קריטריונים להגשה, כאשר קריטריון מרכזי הינו "סדר יום ייחודי, חדשני ושאפתני לשינוי חברתי עם השפעה פוטנציאלית ברת-הוכחה, שיש בה כדי לשנות את המצב הקיים" לצד " מודל הניתן לשכפול באופן ריאלי". מספר דגשים נוספים המאפיינים את הקרן הם חיפוש הממוקד ביוזמות ובארגונים ופחות ביזמים עצמם, ובארגונים קיימים הנדרשים לסיוע בצמיחה. IVN מעניקה מלגת קיום וליווי מנטורים מתנדבים מתעשיית ההייטק הישראלית וסדנאות מעשיות.

ג. קהילת יזמות חברתית בקפה דה-מרקר

קהילה התנדבותית שהוקמה בשנת 2008 על ידי סיגל רווה וקבוצת יזמים חברתיים נוספים במטרה לייצר פלטפורמה לשיתוף וחיבור בין יזמים חברתיים. חברי הקהילה (כ 2700 חברים בקהילה ב Themarker café, ועשרות יזמים הבאים למפגשים בפועל) נפגשים אחת למספר שבועות. בכל מפגש מספר יזמים מציגים את היוזמה שלהם, ומקבלים סיוע מחברי הקהילה, ובנוסף מקבלים הרצאה בנושאים הקשורים ליזמות חברתית (לדוגמה ד"ר ניר צוק מאשוקה - על יזמות חברתית, אליסה גוטסמן - על עסקים חברתיים וכדומה). הקהילה מהווה קבוצת תמיכה גדולה וחזקה לחברים בה, ומסייעת בעיקר בקשרים הבין אישיים הנוצרים ומסייעת ליזם ביצירת תחושת "אני לא לבד".

ד. The hub TLV

מיזם עסקי-חברתי שהוקם בתל אביב בשנת 2008, על ידי 4 שותפים (דני גל, אלי הילמן, אסף ורדי ויהודה גרנס) על מנת לייצר מרחב עבודה פורה ולהיות סביבה תומכת ליזמים עסקיים / חברתיים. The hub משכירים חללי עבודה ליזמים חברתיים ומעניקים להם תשתית משרדית, קשר לקהילה של יזמים דומים וקישור לקבוצת מנטורים ואנשי עסקים מתנדבים המסייעים ליזמים בבעיות ספציפיות. בדומה לקהילת יזמות חברתית, The hub מאפשר ליזמים לפגוש יזמים דומים, ועונה על הצורך של היזמים לחיבור לאנשים הנמצאים בסיטואציה דומה - גם בפן הפסיכולוגי וגם בפן המקצועי של למידה הדדית. יש משמעות לקהילה.

ה. טופז

עמותה אשר הוקמה על ידי ד"ר מייק נפתלי (ממיסדי עלם) יזמים חברתיים מקבלים חסות הבאה לידי ביטוי בשתי צורות: אדמיניסטרטיבית (למשל מתן 46 לפרויקטים חברתיים שבתוך הארגון), ובליווי ומנטורינג. בית ספר מוזות (הפועל בדומה לתלמה ילין עם נוער בסיכום) הוא דוגמא לפרויקט שלוהו על ידי טופז.

ו. פרסנטס Presenentse

קהילה של יזמים אשר התחילה בירושלים ובחורף 2010 התרחבה לאזור תל אביב. הקהילה עובדת עם יזמים בעלי "נכונות לפתח ולהוביל מיזם שישנה, ישפיע וייתן השראה לעולם בו אנו חיים, רצון ללמוד כלים בעלי ערך ורצון ליצור קשרים שיאפשרו את אותו שינוי ובעלי עניין בפיתוח תרבות של שינוי ויוזמה" (מתוך אתר הארגון). הקהילה מעניקה הכשרות וליווי של מנטורים ליזמים.

ז. גופים בעלי התמחות בתחום ידע מקצועי ספציפי:

- **ידע מקצועי בתחומי איכות סביבה:** מרכז סיוע לארגוני איכות סביבה המופעל על ידי "חיים וסביבה"
- **ידע מקצועי בתחום השינוי החברתי:** אג'נדה, פועלים לחיזוק מיומנויות תקשורתיות של ארגונים לשינוי חברתי
- **ידע מקצועי בתחום החינוך:** החממה ליזמות חינוכית חברתית. תוכנית בסמינר הקיבוצים של שנים עשר סטודנטים בשנה, במסגרתה יוצר כל סטודנט מיזם חינוכי או חברתי ומתנסה בהפקתו.
- **התמחות בטכנולוגיה: Nptech** - הכלבו. זוהי תוכנית שמטרתה לאפשר לעמותות ומלכ"רים (ולכן מכוונת לשלב בשל יחסית של היזמות, ואינה כוללת עסקים חברתיים) לקבל מוצרי תוכנה בעלות נמוכה.

ח. גופי שיתוף / הדרכות / ליווי בתחומי ידע ניהוליים:

- **נובה:** עמותה המעניקה ייעוץ ניהולי לארגונים חברתיים בתחומי אסטרטגיה, שיווק, תפעול ומדידה. העמותה מפעילה צוותי מתנדבים מבוססי יועצים עסקיים, מנטורים עסקיים וסטודנטים למקצועות הניהול.
- **ארגז הכלים של שיתופים:** פלטפורמה לשיתוף ידע מקצועי בתחומי ניהול שונים במגזר השלישי כגון מאמרים, ריכוז קרנות רלוונטיות, כלים ניהוליים וכו'.
- **עמותת גוט.** אתר אינטרנט המכיל מידע טכני לגבי ניהול אלכרים (רישום, גיוס כספים ועוד)
- **עמותות.** גוף המספק הדרכות בנושאים הנוגעים להפעלה שוטפת של עמותות ואלכ"רים.
- **שתי"ל.** מיסודה של הקרן החדשה לישראל, מעניקים הדרכות לארגונים חברתיים ועמותות בנושאי ניהול, פיננסים וגיוס משאבים.
- **תוכנית מסלול של מתן לפיתוח הניהול במגזר החברתי.** תוכנית הפונה למנכ"לי עמותות ומכשירה בתחום הניהול.
- **תוכנית משמעות של אלכ"א.** קורס למנכ"לי עמותות
- **עשינו עסק:** פרויקט מבית ציונות 2000 המקדם ותומך במיזמים עסקיים - חינוכיים לבני נוער בסיכון.
- **קמרון.** ארגון התומך בעמותות ביצירת תשתית פיננסית על ידי כלים לניהול פיננסי מקיף, איתור מוקדי רווח ועלות, תהליכי חסכון והתיעלות, היערכות לקראת צמיחה, פיתוח משאבים וגיוון מקורות הכנסה עתידיים.
- **מנהיגות אזרחית.** ארגון הגג של העמותות והארגונים ללא כוונת רווח בישראל.
- **תואר ראשון ביזמות חברתית, במכללה האקדמית קרית אונו.** כחלק מהתואר הראשון במנהל עסקים, ניתן לבחור בתוכנית היזמות החברתית. בתוכנית, פרט לקורסים מתחום מנהל העסקים (שיווק ופרסום, מימון ושוק ההון, ניהול משאבי אנוש) ניתן דגש על נושאי האחריות התאגידית, הציבורית והחברתית. הסטודנטים עובדים במהלך התואר על מיזם אישי בחממה ליזמויות וזוכים לליווי ובחניכה אישיים. בכל מחזור, נבחר בוגר על ידי צוות שופטים סטודנט אחד הזוכה לליווי כלכלי וארגוני צמוד למימוש יוזמתו החברתית.

1 מונחון

2 תקציר מנהלים

3 הגדרת יזמות חברתית

4 טיפוסי יזמויות חברתיות

5 מנגנוני תמיכה ביזמות

6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית

7 דיון

8 סיכום ונקודות להמשך

9 נספחים

9. נספחים

« ד. רשימת מרואיינים

אורלי רונן - רותם	מרכז השל
אלן פלד	
אסף שמיע	
אסתר צבר	AQA ישראל
אפי טולדנו	ציונות 2000
אריאל בארי	Presentense
ג'קי גורן	IVN
ד"ר ניר צוק	אשוקה ישראל
דידי זילברמן	מחשבה טובה
דני גל	האב TLV
דני קוגן	אקולוגיה לקהילה מוגנת
דפנה מורביץ	IVN
יאיר אפטר	יסודות
יובל וגנר	נגישות ישראל
יפעת עובדיה	עולים ביחד
ליאור לפיד	אור לחינוך
מאיה נתן	JFN
מיכה פריינד	
מירית סידי	החצר הנשית
נר שריג	המודל הישראלי
נרית רימון	גוונים
ניתאי שרייבר	גוונים
סיגל רווה	קהילת יזמות חברתית
עבאס עבאס	אל מנארה
צביקה ארן	מידות
קובי בר שלום	מיקרו פיננס ישראל
רוני פלמר	אור
רעות אונא-צמרת	מכון מנדל
שרונה יקותיאל	קרן בכבוד

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסי יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים

« ה. ארגונים שהוזכרו במחקר

גוף	אתר אינטרנט	הקשר למחקר
אשוקה	http://www.ashoka.org/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל ובישראל
NFF	http://nonprofitfinancefund.org/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל
IVN	http://www.ivn.org.il/lhe/afaq/c14209.php	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
מרכז מידע של חיים וסביבה	http://www.sviva.net/Info.php?docId=merkaz_main	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
אג'נדה	http://agenda.org.il	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
החממה ליזמות חינוכית חברתית	http://www.democratic.co.il/hothouse/	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
ארגז הכלים של שיתופים	http://www.sheatufim.org.il/database.aspx	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
עמותה.נט	http://www.amuta.net/	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
עמותות	http://www.amutot.co.il/	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
שתי"ל	http://www.shatil.org.il/	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
קורס מסלול של מתן לניהול חברתי	http://www.kav-acher.co.il/160023/matan2	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
עשינו עסק (ציונות 2000)	http://www.zionut2000.org.il/	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
נובה	www.novaproject.org	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
קמרון	http://www.kimron.org.il/Web/Default.aspx	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
קהילת יזמות חברתית דה-מרקר	http://cafe.themarker.com/network/106312/	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
The hub	http://www.the-hub.co.il/Home	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
טופז	http://www.topaz.org.il/	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
פרסנטנס	http://www.presentensefellowship.org/	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
Nptech	http://www.nptech.org.il/	תמיכה ביזמות חברתית בישראל
קרן קורת	www.kiedf.org/	תמיכה ביזמות עסקית בישראל
קרן שמש	www.ksh.org.il/	תמיכה ביזמות עסקית בישראל
הרשות האמריקאית לעסקים קטנים	www.sba.gov/	תמיכה ביזמות עסקית בחו"ל
Ycombinator	http://ycombinator.com/	תמיכה ביזמות עסקית
משרד התמ"ת, מט"י, המדען הראשי	www.tamas.gov.il/	תמיכה ביזמות עסקית בישראל
האגודה הלאומית לתמיכה בעצמאים	www.nase.org/	תמיכה ביזמות עסקית בחו"ל
האגודה הלאומית לתמיכה בעסקים קטנים	www.nfib.com/	תמיכה ביזמות עסקית בחו"ל
Bharatiya Yuva Shakti Trust	www.bystonline.org/	תמיכה ביזמות עסקית בחו"ל
UnLtd	www.unltd.org.uk/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל
Echoing Green	www.echoinggreen.org/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל
Schwab Foundation	www.schwabfound.org/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל
Skoll Foundation	www.skollfoundation.org/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל
Draper Richards Foundation	www.draperrichards.org/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל
Youth Social Enterprise Initiative	www.ysei.org/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל
Ashoka Change Makers	www.changemakers.com/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל
Venturesome	www.venturesome.org/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל
Triodos Bank	www.triodos.com/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל
Acumen Fund	www.acumenfund.org/	תמיכה ביזמות חברתית בחו"ל

- 1 מונחון
- 2 תקציר מנהלים
- 3 הגדרת יזמות חברתית
- 4 טיפוסי יזמויות חברתיות
- 5 מנגנוני תמיכה ביזמות
- 6 מבנים ארגוניים לקידום יזמות חברתית
- 7 דיון
- 8 סיכום ונקודות להמשך
- 9 נספחים