

תקציר מנהלים

קרן יוזמה חברתית -
השקעה בעסקים חברתיים בישראל

דניאלה קנדל
עמיתת מכון מילקן

תודות

ברצוני להודות למר סטיבן זכר, מנחה המחקר שלי, על התמיכה המקצועית ועל התרומה המשמעותית. תודה לצוות תוכנית עמיתי מכון מילקן: אורלי מובשוביץ-לנדסקרונר ופרופ' גלן יאגו, שאפשרו את קיומו של מחקר זה ותמכו ביצירתו לאורך כל שלביו. תודה לכל משתתפי השולחן העגול במשרד ראש הממשלה, לקרן דואליס, ל-IVN, לקרנות קורת, למשתתפי צוות העבודה להקמת הקרן ליוזמה חברתית: המועצה הלאומית לכלכלה, אגף הקרנות במוסד לביטוח לאומי ואגף החשב הכללי במשרד האוצר, שתרמו מזמנם ומניסיונם הרב בתחום העסקים החברתיים ועזרו בקידום הקמת הקרן ליוזמה חברתית. ולבסוף, תודה לרו"ח יאיר טל, למשה שלם ולכל עובדי אגף החשב הכללי במשרד האוצר, על התמיכה והעזרה הרבה בהוצאת המחקר אל הפועל ובעבודתי השוטפת כרפרנטית במסגרת תוכנית העמיתים של מכון מילקן.

על אודות תוכנית עמיתי מכון מילקן

תוכנית עמיתי מכון מילקן מקדמת את הצמיחה הכלכלית בישראל באמצעות התמקדות בפתרונות חדשניים, מבוססי שוק, לבעיות מתמשכות בתחומים חברתיים, כלכליים וסביבתיים. התוכנית מתמקדת באיתור פתרונות גלובליים והתאמתם למציאות הישראלית ובבניית ממשקים חיוניים המחברים בין משאבים ממשלתיים, פילנתרופיים ועסקיים, לטובת צמיחה ופיתוח לאומי בר-קיימא.

התוכנית מעניקה מלגות שנתיות לישראלים מצטיינים, בוגרי מוסדות להשכלה גבוהה בארץ ובעולם, המתמחים במוקדי קבלת ההחלטות הלאומיים ומסייעים בפיתוח פתרונות באמצעות מחקר והתמחות. היקף הפעילות של עמיתי התוכנית הוא מקסימלי – התמחות, הכשרה ומחקר במשך חמישה ימים בשבוע.

במשך שנת התמחותם עוסקים עמיתי מכון מילקן במחקר המדיניות במשרדי הממשלה וברשויות שלטוניות אחרות, ומסייעים למקבלי ההחלטות ולמעצבי המדיניות בחקר ההיבטים השונים של סוגיות כלכליות, סביבתיות וחברתיות.

בנוסף עורכים העמיתים מחקר מדיניות עצמאי, שמטרתו לזהות חסמים לתעסוקה ולצמיחה בישראל ולאתר פתרונות אפשריים. מחקרי העמיתים מתבצעים בהדרכת צוות אקדמאי ומקצועי מנוסה ותומכים במחוקקים וברגולטורים, המעצבים את המציאות הכלכלית, חברתית והסביבתית בישראל.

במהלך השנה מוענקת לעמיתים הכשרה אינטנסיבית במדיניות כלכלית, ממשל ושיטות מחקר. במסגרת מפגשי ההכשרה השבועיים, העמיתים רוכשים כלים מקצועיים לכתבת תזכירים, מצגות וניירות מדיניות, וכן כלי ניהול, שיווק ותקשורת. בנוסף, נפגשים העמיתים עם בכירים במשק ובממשל ועם אנשי אקדמיה מהשורה הראשונה בישראל ובעולם. בסמסטר הראשון, העמיתים משתתפים בקורס המתמקד בחידושים פיננסיים, במסגרת בית הספר למנהל עסקים באוניברסיטה העברית בירושלים. הקורס מקנה 3 נקודות זכות אקדמיות, ומלמד אותן פרופ' גלן יאגו, מנהל בכיר, ומייסד, המעבדות לחידושים פיננסיים[™] במכון מילקן.

את בוגרי התוכנית ניתן למצוא במגוון תפקידים בכירים במגזר הפרטי, כמרצים באקדמיה, במגזר הציבורי וכיועצים לשרים ולמשרדי הממשלה. ישנם בוגרים שנקלטו במשרדי הממשלה, ואחרים המשיכו ללימודים גבוהים באוניברסיטאות מובילות בישראל, ארצות הברית ובריטניה.

תוכנית עמיתי מכון מילקן היא לא פוליטית ובלתי מפלגתית, ואינה מקדמת קו פוליטי או אידאולוגי. התוכנית ממומנת על ידי קרנות פילנתרופיות מובילות בארצות הברית ובישראל ומנוהלת על ידי מכון מילקן.

למידע נוסף על אודות התוכנית: www.mifellows.org

תקציר מנהלים

במדינת ישראל יש כיום צורך בשירותים חברתיים רבים, אך אין די מימון לספק צרכים אלו. פעילות זו ממומנת כיום בעיקר על-ידי ממשלת ישראל ועל-ידי גופים פילנתרופיים, ודרושים לה מקורות מימון חדשים. אחד הפתרונות לבעיה זו, פתרון שכבר מקובל בעולם, הוא הכנסות עצמיות של הארגונים החברתיים. מדובר בשילוב של הפעילות החברתית עם פעילות עסקית המניבה רווחים. עסקים אלו מכונים "עסקים חברתיים". בפן הכלכלי, היכולת של עסק להתבסס על הכנסות עצמיות כמקור מימון מרכזי, מנתקת את התלות שלו בתרומות ובתמיכות ממשלתיות, ומאפשרת לו לפתח אסטרטגיה חברתית ארוכת טווח, בת-השגה ובת-קיימא. מודל זה טומן בחובו פוטנציאל להגדלת מקורות המימון לשם קידום מטרות חברתיות ולגיוון דרכי הפעולה למימושן.

למרות יתרונותיהם של עסקים חברתיים, שוק זה אינו מפותח בישראל, וזאת מכיוון שקיימים חסמים רבים להקמתם: חסמים רגולטוריים, מימוניים והגדרתיים. בישראל אמנם מתחילים לקום יותר עסקים חברתיים, אך קצב הקמתם איטי מאוד והם ניצבים מול קשיים רבים.

בשנת 2012 החלה ממשלת ישראל לנקוט צעדים לקידום מיזמים חברתיים, וראש הממשלה הורה על הקמת קרן להשקעה בעסקים חברתיים – "הקרן ליוזמה חברתית". המטרה העיקרית של הקרן היא לעודד הקמת עסקים חברתיים תוך הסרת החסמים השונים, כדי לפתח ולבסס את השוק הזה. המועצה הלאומית לכלכלה, בשיתוף עם אגף החשב הכללי במשרד האוצר, יצאו בבקשה למידע (RFI) כדי להתחיל את עבודת ההכנה לבניית מכרז לקרן, והחלו לעבוד על בניית מכרז זה בשיתוף עם אגף הקרנות של הביטוח הלאומי.

מחקר זה דן בשלושה היבטים עיקריים של הקרן ליוזמה חברתית.

בחלק הראשון הוגדר מהו עסק חברתי, כפי שהוגדר בשולחן העגול של משרד ראש הממשלה. המחקר מרחיב הגדרה זו בכך שהוא מציע מדד המגדיר את הקשר הרצוי בין תשואה פיננסית לתועלת חברתית בעסק החברתי, וכך מאפשר השוואה בין עסקים חברתיים שונים על-פי מדידה אחידה ומוסכמת של התועלת החברתית.

בחלק השני המחקר דן בצורת המדידה של התועלת החברתית שמניבים העסקים החברתיים. אופן הכימות של תועלות אלו הוא פרמטר משמעותי בהתפתחותם של עסקים חברתיים. במחקר מוצע לכמת את העלויות והחסכונות לפרט ולמשק במסלולי חיים שונים שבהם פרט יכול לעבור. לאחר תמחור של כל מסלול באופן פרטני יש לבחון את ההסתברות של פרט מסוים להימצא בכל מסלול, ולכמת את השינוי בהסתברויות אלו כתוצאה מהפעילות של העסק החברתי. חשוב שהקרן תבצע מדידה שוטפת ותלמד מהניסיון הנצבר בה בפילוט כדי לגבש מתודולוגיית כימות ומדידה של התועלות החברתיות. מתודולוגיה זו תוכל לשמש אותה גם בהמשך.

בחלק האחרון, המחקר מגבש שלוש אפשרויות עיקריות למודל פיננסי לקרן. המודל הראשון הוא מודל של מתן הלוואות לעסקים חברתיים תוך מינוף כספי הפילנתרופיה והממשלה על-ידי הלוואות מהשווקים הפיננסיים. מודל זה אינו בר-קיימא. המודל השני הוא מודל של מתן הלוואות בעלים (השקעות הוניות) בעסקים חברתיים תוך מינוף כספי הפילנתרופיה והממשלה על-ידי הלוואות מהשווקים הפיננסיים. מודל זה מתקרב מאוד לפשיטת רגל, ורגיש מאוד לשינויים בפרמטרים. המודל האחרון הוא מודל לא ממונף אשר נותן הלוואות בעלים לעסקים החברתיים בלי לקחת

הלוואות כלל. מודל זה נמצא יעיל יותר מהמודל השני. יש לציין כי כיום רוב הפעילות סביב עסקים חברתיים נעשית במודלים ללא מינוף. לאחר שנמצא כי המודל הלא ממונף עדיף, תחת ההנחות הללו, המחקר מראה כי כדאי למנף את כספי הקרן רק במודל של מתן הלוואות לעסקים החברתיים, כאשר מבצעים השקעות הוניות, משתלם יותר לקרן לעשות זאת מההון העצמי שלה.

מהניתוח של שלושת המודלים עולה ההמלצה העיקרית של המחקר: המודל המתאים ביותר למטרות הקרן שהוגדרו על-ידי צוות העבודה הממשלתי הוא מודל אשר משלב בין כלי ההשקעה המוצעים לעסקים חברתיים. מודל זה הוא המתאים ביותר לתקופת פיילוט קצרה יחסית של עשר שנים עם כסף ממשלתי. המודל מתבסס על מתן הלוואות לעסקים חברתיים ומינוף כספי הלוואות הללו (בעזרת ההון העצמי) על-ידי לקיחת הלוואות מהשוק הפרטי, נוסף על מתן הלוואות בעלים לעסקים החברתיים מההון העצמי שלו (כספי הממשלה והפילנתרופיה). מודל זה מאפשר מינוף יעיל, הקטנת סיכונים וסבסוד צולב בין הכלים השונים המוצעים לעסקים.

אחד ממטרותיה העיקריות של הקרן היא לשנות את פני המציאות הקיימת כיום, ללמוד ולמסד את העסקים החברתיים בישראל. לאחר שהקרן תוכיח שהפוטנציאל הקיים בעסקים חברתיים אכן משתלם מבחינה כלכלית ותהיה יותר ודאות סביב הנושא, ירדו עלויות הניהול ואחוזי הריתוק כנגד הלוואות שהקרן לוקחת, מכיוון שרמת הסיכון תרד במידה משמעותית. ההמלצות בשלב זה הן:

1. לאחר תקופת הקרן הראשונית יש צורך לשנות את מודל המימון של הקרן מכיוון שהמציאות תשתנה. יש להמשיך את פעילות הקרן במודל ארוך יותר של 20-25 שנה, ואף למדל אותו כמודל Evergreen.
2. לאחר גיבוש אופן הכימות והמדידה של התועלות החברתיות במסגרת פעילות הקרן, יש למקד ולדייק את ההגדרה של עסק חברתי לפי המדד שהוצע בחלק הראשון של המחקר, אשר מגדיר את היעילות הרצויה וההשקעה הכספית הנדרשת ביחס לגודל העסק.

שילוב של פעילות הקרן, עדכון המודל הפיננסי ועדכון ההגדרה של עסק חברתי לאורך פעילות הקרן ובהמשך הפעלתה לאחר תקופת הפיילוט, יכול להביא לפריחה של עסקים בישראל ולהוות דוגמה לשאר העולם. פעילות יעילה ומוצלחת של הקרן ושל קרנות דומות בהמשך הדרך תפנה את כספי הפילנתרופיה והממשלה לממן פעילות ושירותים חברתיים אשר אי-אפשר לספק במודלים עסקיים, וישפר את רווחתם של כלל אזרחי מדינת ישראל.

FELLOWS | MILKEN
PROGRAM | INSTITUTE

תוכנית עמיתי מכון מילקן
רחוב ושינגטון 4
ירושלים, 9418704

info@mifellows.org
www.mifellows.org