



# תשתית מושגית

## בעולם היזמות והחדשנות החברתית

אפריל 2025

בשנים האחרונות זירת היזמות והחדשנות החברתית של ישראל הולכת ומתפתחת כגורם משפיע על עיצוב השירותים החברתיים בישראל. לצד ההתפתחות המואצת של השדה, הולך ומתחדד הצורך בשפה משותפת שתאפשר דיון מקצועי ומעמיק בין כלל השחקנים הפועלים לקידום התחום והמיזמים החברתיים - יזמים, משקיעים, גורמים ממשלתיים ומוניציפאליים, ארגוני שירותים חברתיים וארגונים עסקיים. יצירת מסגרת מושגית משותפת חיונית לא רק להעמקת השיח, אלא גם להנגשת התחום לשחקנים חדשים, למיכוי השדה ולפיתוח מתודולוגיות וכלי מדידה והערכה שיטתיים.

כדי לתת מענה לצורך זה, התגבש בכוורת תהליך ממוקד במסגרתו נסקרו מקורות ידע מגוונים והתקיים מפגש חשיבה בכוורת, שבו השתתפו יזמים, אנשי מקצוע ומומחים מתחומי היזמות והחדשנות החברתית. המסמך שלפניכם הוא תוצר של תהליך זה, והוא מהווה נקודת מוצא לפיתוח והרחבה של המערכת המושגית שתמשיך להתעדכן ולהתעצב בהתאם להתפתחויות בשטח.

בעתיד נבקש לדייק ולהעמיק בקריטריונים לסיווג מיזמים חברתיים, בהתאם לדפוסים ולמגמות שנזהה בשטח. בנוסף, נשאף להמשיג פרקטיקות רווחות בעולם היזמות והחדשנות, ולהדגיש את אופני היישום הייחודיים שלהן בזירות השונות של יזמות חברתית. אנחנו מזמינים כל קוראת להגיב לכתוב במסמך ולעזור לדייק ולהרחיב את המסגרת המוצעת כאן, כך שתשקף נאמנה את האתגרים, הדפוסים וההזדמנויות בזירת היזמות והחדשנות החברתית בישראל.

# לשם מה אנחנו עושים את זה?

## יצירת שיח בהיר בין שחקנים שונים בזירה החברתית

על אף קיומן של הגדרות מסוימות בתחום, אנו מזהים כי שחקנים שונים בשדה משתמשים במונחים מתחום היזמות והחדשנות באופנים שונים וכך נוצרת לא פעם תחושה של בלבול וחוסר אמינות. כדי לאפשר שיח מקצועי ובהיר בין שחקנים שונים אנחנו רואים חשיבות רבה בהגדרות יותר קונקרטיות וברורות לכל. בין היתר, שפה כזו תאפשר ליזמים עצמם להבין איך השדה מגדיר את הפעילות שלהם, ולפתח ציפיות ריאליות משחקנים אחרים במסגרת שיתופי פעולה וממשקים פוטנציאליים.

## יצירת תשתית למיכוי שיטתי של השדה ופיתוח ידע

בתהליך יצירת המערכת המושגית כללנו הגדרת צירים מרכזיים לאפיון מיזמים חברתיים. הסכמה על צירים אלו תאפשר למפות את התחום באופן שיטתי, לפתח מדדי הצלחה ברורים, לזהות חסמים ייחודיים לכל סוג מיזם ולגבש פרקטיקות לפיתוחו. כמו כן, היא תסייע בהתאמת תוכניות תמיכה, שיטות מימון וכלים רגולטוריים רלוונטיים.

## פתיחת הדלתות של זירת היזמות והחדשנות החברתית

השפה שבה משתמשים בתחום משפיעה על מידת הפתיחות של אנשים וארגונים להגדיר את עצמם כחלק ממנו. כדי להרחיב את מעגל השחקנים ולהנגיש את התחום גם למי שעושה בו את צעדיו הראשונים, יש צורך בשפה מזמינה ומכלילה שנותנת מקום למגוון סוגי יזמות וחדשנות.

## שמירה על סטנדרטים מקצועיים

לצד הרצון להרחיב את תחום היזמות החברתית ולמשוך שחקנים חדשים, יש להימנע מטשטוש המונחים או שימוש לא אחראי בהם. חשוב להגדיר גבולות ברורים, כך שמושגים כמו "חברתי" ו"אימפקט" לא ישמשו ללא מחויבות אמיתית להשפעה חברתית, ומנגד, שמושגים כמו "עסק" ו"רווח" יישארו נאמנים למשמעותם הכלכלית. המערכת המושגית שגיבשנו שואפת לאזן בין הכללה והנגשה לבין הבחנות חדות ודיוקים היכן שנדרש.

# חלק א - הגזות המושגים המרכזיים בתחום



## חדשנות

חדשנות היא מוצר או שירות או תהליך חדש או משופר (או שילוב ביניהם) השונה משמעותית מהמוצרים או השירותים או התהליכים הקודמים, שמובא לשימוש. חדשנות נועדה לייצר ערך, על אף שבדרך כלל לא ניתן להבטיח אותו כי ישנה חוסר ודאות לגבי תוצאות החדשנות<sup>1</sup>

## איפה אנחנו נועים להתבלבל?

**חדשנות ≠ טכנולוגיה** חדשנות יכולה לבוא לידי ביטוי בדרכים נוספות שהן לא פחות חשובות ומועילות כמו פיתוח שירותים, תהליכים, מודלים עסקיים, דרכי הפצה ושיטות וכולן עשויות לתת מענה חדשני לאתגר בכלל ולאתגרים חברתי בפרט.

**חדשנות יחסית:** מידת החדשנות של מוצר, שירות או תהליך היא סובייקטיבית ונמדדת בהקשר בו היא מתפתחת ועבורה היא מייצרת תועלת. מוצר או שירות למשל, יכולים להיות חדשניים ביחס לסקטור מסוים, קהל יעד, שטח גאוגרפי, גם אם בהשוואה גלובלית הם אינם חדשניים. תהליך משופר, יכול להיות חדשני ביחס לארגון מסוים, גם אם הוא לא חדשני ביחס לארגונים אחרים בסביבה.

**מתי משהו שהיה חדשני מפסיק להיחשב חדשני?** חדשנות היא תהליך מתמשך של שיפורים ופתרון בעיות. לכן, כאנשים או ארגונים מטמיעים שיפור כלשהו, הוא יכול להפסיק להיחשב חדשני, או לחלופין, אם תהליך השיפור מתמשך גם לאחר ההטמעה אז הפיתוח ממשיך להיות חדשני.



# חדשנות פתוחה

תפיסה שלפיה ארגון יכול להאיץ תהליכי חדשנות בצורה דרמטית כשהוא משתמש בידע ואמצעים חיצוניים ומאפשר זרימת ידע מתוך הארגון החוצה ומהחוץ פנימה, במקום להשתמש במשאבים פנים-ארגוניים בלבד.<sup>2</sup>

במבט רחב - חדשנות פתוחה מאפשרת לרתום את מגוון היכולות והידע של המגזרים והשחקנים השונים כדי להאיץ תהליכי חדשנות וקדמה, תוך שיתוף ידע ותהליכי פיתוח משותפים<sup>3</sup>

## איפה אנחנו נטים להתבלבל?

לעיתים, אנו נוטים לייחס חדשנות רק ל"ממציא הרעיון", אולם **תהליכים חדשניים בארגונים יכולים לבוא לידי ביטוי גם בשילוב בין יכולות, ידע ורעיונות של ארגונים שונים והתאמה של הפתרונות החדשניים לשוק או לקהל יעד מסוים.** ארגון ששואף להיות חדשני, יכול לעשות זאת גם דרך פרקטיקות של חדשנות פתוחה ואימוץ חדשנות מבחוץ.



# יזמות

יזמות היא תהליך של יצירת ערך ממשי מתוך הזדמנויות חיצוניות, בסביבה של חוסר וודאות שמובלת על ידי יזמת.

יזם הוא אדם שמזהה הזדמנויות ליצירת הערך ופועל למימוש שלה. הוא מונע משאיפה יזמית ליצור רווח כלכלי/ הצלחה אישית/ שינוי חברתי או כוונה יזמית אחרת. היזם פועל באופן פרו-אקטיבי ושם דגש על מימוש ההזדמנויות והתקדמות באמצעות המשאבים שזמינים לו (בין אם הם שלו או כאלו שהוא מצליח לרתום ולגייס מהסביבה). הוא מתקדם בצורה ספירלית במעגלי פיתוח שהולכים ומתרחבים (איטרציות).<sup>4</sup>

## איפה אנחנו נוסעים להתבלבל?

**האם יזמות היא בהכרח חדשנית?** ישנם דעות שונות בנושא, אך ניתן לומר שעל אף שיזמות היא לא בהכרח חדשנית, סיכויי ההצלחה של מיזמים מושפעים לטובה ממידת החדשנות שלהם.

**מהי המסגרת הארגונית של מיזם?** המונח מיזם בדר"כ מתייחס לפעילות שמתממשת באמצעות הקמה של ארגון חדש, אבל ישנם גם מיזמים פנים-ארגוניים שיכולים להתפתח בתוך ארגון קיים, או מיזמים משותפים שמתקיימים בשיתוף פעולה בין מספר ארגונים. מיזמים רבים מתחילים את הפעילות שלהם ללא מסגרת ארגונית, אולם ככל שיגדלו ויתפתחו, סביר שיקימו מסגרת ארגונית או ישתלבו בתוך אחת קיימת.



## יזמות חברתית

יזמות חברתית משרתת משימה או מטרה חברתית. יצירת ערך ביזמות חברתית נמדדת במונחים של ערך חברתי, בעוד שביזמות עסקית הערך נמדד במונחים כלכליים ובהתאם לכללי השוק.<sup>5</sup>

## איפה אנחנו נוטים להתבלבל?

**יזמות חברתית לא סותרת יצירת תשואה כלכלית**, שכר הולם לעובדים במיזם או גביית תשלומים על השירותים והמוצרים שהמיזם מציע. יחד עם זאת מיזם חברתי חייב להיות עם כוונה לייצר ערך חברתי והשפעה חברתית חיובית ולא להסתפק רק בערך כלכלי עבור בעלי המניות.



# אימפקט חודתי

אימפקט חברתי מתייחס להשפעה חיובית או שלילית על ה-Well being (שלומות) של אנשים וקהילות<sup>6</sup>, בין אם עבור קבוצה מודרת ובין אם לחברה כולה. המשמעות של השפעה חברתית חיובית היא סובייקטיבית ולכן קשה להגדיר אותה באופן מוחלט שחוצה תקופות ותרבויות.

## איפה אנחנו נטים להתבלבל?

השאלה אילו תחומים והיבטים יכולים להיות מוגדרים כ'חברתיים' היא מבלבלת. **כל היבט שקשור ישירות ל-Well being של פרטים בחברה נחשב חברתי**, ובכללם בריאות פיזית, נפשית, מצב כלכלי, רווחה חברתית. כדי שיזמות בתחומים האלו תחשב יזמות אימפקט חברתי, נדדוק האם יש כוונה מודעת ליצירת הערך החברתי ומחויבות להשגתה.



# חלק 1 - אפיון והגדרת סוגי המיזמים המוכנים

לפני שנגדיר את המונחים שבהם נהוג להשתמש להגדרת סוגי המיזמים החברתיים, נפרוט את הצירים המרכזיים שהוצעו על מנת לאפיין את המיזמים:

## סוג החדשנות

בשירות, במוצר, טכנולוגית או ללא חדשנות



## מרחב ההשפעה

השפעה חברתית או השפעה חברתית שלצידה תשואה כלכלית



## שורת רווח

ללא מטרות רווח, מודל עסקי רווחי ללא חלוקת רווחים, מודל עסקי רווחי עם חלוקת רווחים



## מידת הסקילביליות

פוטנציאל ה'סקייל' וקצב הצמיחה.



בנוסף לאלו, יש מקום להגדיר את תחום ההשפעה והפעילות החברתית: בריאות פיזית ונפשית, רווחה כלכלית, תעסוקה, השכלה, שייכות חברתית וכו'. אך אלו אינם משפיעים בהכרח על מאפייני המיזם.

כעת נתייחס לשלושה מונחים המתארים סוגים שונים של מיזמים חברתיים.



## מיזם אימפקט

מיזמים שלהם כוונה מודעת ליצור אימפקט חברתי או אימפקט סביבתי חיובי וניתן למדידה, לצד יצירת תשואות פיננסיות. ההשפעה החברתית קשורה ישירות לליבת העשייה היזמית.<sup>8</sup>

## איפה אנחנו נוטים להתבלבל?

**האם תשואה פיננסית = רווח כלכלי למיזם?** התשואה הפיננסית יכול להתבטא גם בחסכון בעלויות והוצאות עתידיות של גופים ציבוריים וגופים אחרים. הוכחה של תשואה כזו יכולה לרתום גופים אלו לממן את השירות/מוצר וכך ליצור מודל עסקי בר-קיימא. יחד עם זאת התשואה הפיננסית לא בהכרח תתבטא ברווחים פיננסיים למיזם עצמו שעשוי להיות ללא מטרות רווח.



## מיזם חברתי - עסקי

ארגון בעל מטרות חברתיות שעושה שימוש באסטרטגיות עסקיות על מנת להשיג מטרות אלה. המטרות החברתיות הן הסיבה להקמת הארגון והארגון נבחן לאורן. הדרך להשיג מטרות אלה היא באמצעות מערך עסקי, וקיימותם מבוססת בראש ובראשונה על פעילות עסקית של מכירת מוצרים או שירותים בשוק החופשי.<sup>9</sup>

### מיזמים אלו יכולים להיבדל אחד מהשני בהיבטים שונים, ביניהם:

**ישות משפטית:** מכיוון שב ישראל לא קיימת יישות משפטית מתאימה למיזמים עסקיים-חברתיים, חלק מהם בוחרים להתאגד כחברה בע"מ, חלק כמלכ"ר ולעיתים יש גם יצור כלאיים שמשלבים בין צורות התאגדות שונות.

**יצירה וחלוקה של רווחים:** מיזם חברתי-עסקי יכול להניב עודפים ורווחים מהפעילות העסקית שלו או שהוא יכול להשלים את מימון הפעילות באמצעות אחוז מסוים של כספי פילנתרופיה או תמיכות ממשלתיות. בנוסף, העודפים מההכנסות יכולים להיות מופנים חזרה למיזם לטובת השגת המטרה החברתית בערוצים אחרים או שישנה חלוקה של רווחים למשקיעים ובעלים.

## איפה אנחנו נועים להתגבול?

**אז אתם עסק או לא?** בעברית אנחנו משתמשים הרבה פעמים במונח עסק חברתי ולא מיזם חברתי-עסקי (בזמן שבאנגלית המונח הוא - Social Enterprise). השימוש במונח 'עסק' מבלבל, כי בעברית 'עסק' משמש לתיאור ארגון שמייצר ומחלק רווחים. ההמלצה שלנו היא להשתמש במונח 'עסק חברתי' רק במקרים בהם אנו מתכוונים לעסק לכל דבר ועניין, כזה שמכוון ליצירת רווחים מפעילות עסקית ומאוגד כגוף למטרות רווח. עבור גופים ללא מטרות רווח עם פעילות עסקית, אפשר פשוט להשתמש במונח 'מיזם חברתי-עסקי'.



# סטארטאפ חודתי

סטארט-אפ הוא מיזם שנועד לפתח מוצר או שירות חדש בתנאי שוק של חוסר ודאות גבוה. סטארט-אפ מתפתח בשאיפה להגיע לסקייל רחב ולהמשיך ולהתפתח בצורה חדשנית.<sup>10</sup>

כמו במיזמים חברתיים אחרים, גם בסטרטאפ חברתי צריכה להיות כוונה מודעות ליצירת ערך חברתי בליבת הפעילות.

## הצירים המרכזיים שמבחינים סטרטאפ ממיזם אחר הם:

למיזם יש פוטנציאל וכוונה להגיע לסקייל גדול מאוד, תוך קצב צמיחה מהיר.

ישנו מינוף גבוה וסיכון שנובע מכך שיש פער מימוני לפיתוח המוצר/ שירות, עם הנחה שהצמיחה הרחבה והמהירה תחזיר אותו.

## איפה אנחנו נוטים להתבלבל?

הרבה פעמים אנחנו משתמשים במונח סטארט-אפ כדי להגדיר מיזם חברתי שמבוסס על מוצר טכנולוגי או דיגיטלי. ההבדל בין השניים הוא במידת הסקיילביליות. **במיזם טכנולוגי הסקייל יכול להיות מוגבל בגלל סיבות כמו גודל השוק או כוונת היזמים.** מצד שני סטרטאפ יכול להיות מבוסס על שירות חדשני שניתן לשכפל בקלות, ולא בהכרח על ליבה של מוצר טכנולוגי.

המסמך שלפניכם הוא צעד ראשון ביצירת מסגרת מושגית מוסכמת לשדה היזמות והחדשנות החברתית בישראל. אנו מאמינים ששפה משותפת היא אבן יסוד להעמקת השיח המקצועי, לפיתוח מתודולוגיות עבודה ולחיזוק שיתופי פעולה בין כל השחקנים בזירה. יחד עם זאת, עולם היזמות החברתית ממשיך להתפתח, ועם הזמן יופיעו פרקטיקות ומודלים חדשים שידרשו התייחסות. אנו מזמינים אתכם לקחת חלק בדיון, להציע תיקונים, לשאתף מניסיונכם ולסייע בהרחבת והעמקת השיח. ביחד נוכל להמשיך ולחזק שדה מקצועי וחדשני, שייתן למיזמים חברתיים את הכלים לממש את מלוא הפוטנציאל שלהם ולהשפיע בצורה רחבה ומשמעותית.

## מקורות

- 1 Chesbrough, H. (2006) Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. 10th Anniversary Summer Conference on Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems, Copenhagen, 27-29 June 2005, 1-12
- 2 Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. International journal of technology management, 46(3-4), 201-234
- 3 ,Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2015). The theory of entrepreneurship. Entrepreneurship research journal, 251-268, (4)5
- 4 ,(Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2015). The theory of entrepreneurship. Entrepreneurship research journal, 5(4), 251-268
- 5 .Dees, J. G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. Kauffman Foundation and Stanford University
- 6 גורביץ' ע. (2023). קיימות וכלכלה מקיימת טקסונומיה <https://www.wfi.mta.ac.il/wfi-reports>
- 7 ארד, ע., ריינוואלד, י., לאופר, ס., אור שרביט, ז. והרטל, מ. (2023). מדד ברוקדייל לשלומות הפרט: ממצאים ראשוניים. דמ-941, 23-941. מכון מאירס-גיינט-ברוקדייל.
- 8 גורביץ' ע. (2023). קיימות וכלכלה מקיימת טקסונומיה <https://www.wfi.mta.ac.il/wfi-reports>
- 9 גרונר, אבנ. ע. ואחרים. (2017). מיזמים עסקיים חברתיים: מחקר בינלאומי השוואתי.
- 10 .Reis, E. (2011). The lean startup. New York: Crown Business, 27, 2016-2020