



ניתוח אירוע בנושא

סקיילינג של מיזמים חברתיים

המכון לחקר חברה וכלכלה RISE IMPACT, המכללה האקדמית תל-אביב-יפו
בשיתוף הכוורת - המרכז ליזמות וחדשנות חברתית של ישראל
ומיזם חיבורים 20-80

עורכות:

ד"ר רחל אזוראל כאליפא, גב' שונית כהן

צילום תמונות: חיבורים 20-80

סקיילינג של מיזמים חברתיים: מסע ממיזם מקומי להשפעה מערכתית¹

נשיא ארה"ב לשעבר, ביל קלינטון, אמר: "כמעט כל בעיה נפתרה על ידי מישור, איכשהו. התסכול הוא שאנחנו לא מצליחים לשכפל [את הפתרונות האלה] בשום מקום אחר" (Bradach, 2003). ציטוט זה מדגיש את הפער בין קיומם של פתרונות חברתיים מוצלחים ברמה מקומית לבין היכולת להפוך אותם לכוח מערכתי רחב היקף. הרחבת קנה המידה - או סקיילינג (Scaling) - היא הגשר האסטרטגי הנועד לסגור פער זה. עבור מיזמים חברתיים, סקיילינג אינו רק עניין של צמיחה כמותית, אלא האתגר המרכזי המאפשר להם לממש את הפוטנציאל הגלום בהם ולהבטיח שהשפעתם לא תישאר מוגבלת.

הסקירה להלן תגדיר תחילה את המושגים יזמות חברתית וסקיילינג, ולאחר מכן תבחן את האתגרים המרכזיים בדרך להרחבת השפעה, את היכולות הפנים-ארגוניות הנדרשות, והגורמים החיצוניים המשפיעים על הצלחת תהליך הסקיילינג.

מהי יזמות חברתית?

המונחים "יזמות חברתית" (Social Entrepreneurship) ו"יזם חברתי" (Social Entrepreneur) מתארים את הכוחות המניעים, האתוס המקצועי והמאפיינים האישיים של סוכני שינוי חברתי. Gregory Dees, מחלוצי המחקר בתחום, הגדיר ב-1998 יזמים חברתיים כ"סוכני שינוי בחברה האזרחית השמים לעצמם מטרה להשיג שינוי חברתי בר-קיימא, רודפים בנחישות אחר הזדמנויות להשגת המטרה, פועלים בדרכים חדשניות תוך למידה מתמדת, מתקדמים ללא התחשבות במשאבים העומדים לרשותם בכל רגע נתון, ומפגינים מחויבות גבוהה לאוכלוסיות עבורן הם פועלים ולתוצאות פעילותם" (בן זימן, 2009, עמ' 11).

מרטין ואוסברג (Martin & Osberg, 2007) ביקשו להבחין בין פעילות חברתית לבין יזמות חברתית על בסיס היקף ההשפעה. לטענתם, יזמות חברתית מאופיינת בחמישה שלבים:

- זיהוי מצב של שיווי משקל יציב אך לא צודק.
- זיהוי הזדמנות בתוך אי הצדק ופיתוח הצעה לפעולה.
- אתגור ההגמוניה של המצב הקיים באמצעות יצירתיות ואומץ.
- יצירת שיווי משקל חדש המבטל את אי הצדק.
- הבטחת יציבות המצב החדש באמצעות שכפול ויצירת מערכת תומכת.

מחקרים אחרים מגדירים יזמות חברתית כ"פעילות חדשנית ואפקטיבית המכוונת באופן אסטרטגי לפתרון כשלי שוק בתחום החברתי, יוצרת הזדמנויות חדשות

1. סקירת הספרות במקרה
בוחן זה נכתבה ע"י הגב'
מילנה יערי

להשגת מטרות חברתיות באופן שיטתי, ועושה שימוש בטווח רחב של מקורות ומבנים ארגוניים כדי למקסם את ההשפעה החברתית ולהביא לשינוי חברתי" (בן זימן, 2009, עמ' 12). קרן Ashoka, אחת הקרנות המובילות בתחום, מתארת יזמים חברתיים כ"אנשים המציעים פתרונות חדשניים לבעיות החברתיות הבוערות ביותר... אנשים שאפתניים שאינם מרפים, שפותרים בעיות על-ידי שינוי השיטה, שמפיצים את הפתרון ושמשכנעים חברות שלמות לנוע קדימה" (שם).

אופני הפעולה של היזם החברתי מגוונים - מפעילות התנדבותית (Volunteering) והקמת עמותות (Nonprofit Organizations), דרך יוזמות עסקיות של ארגונים ללא מטרות רווח (מלכ"רים), ועד הקמת עסקים חברתיים (Social Enterprises) - ארגונים שמשלבים מטרה חברתית עם מודל עסקי. החתירה למציאת פתרון בר-קיימא לבעיה חברתית כוללת שיתוף פעולה עם גורמים ממשלתיים ופילנתרופיים ובמקרים מסוימים שימוש בכוחות השוק ובאסטרטגיות עסקיות ליצירת הכנסה, המהווים בסיס לקיימות ארוכת טווח של הפעילות החברתית (יערי, 2025; Bloom & Smith, 2010; Palomares-Aguirre et al., 2018).

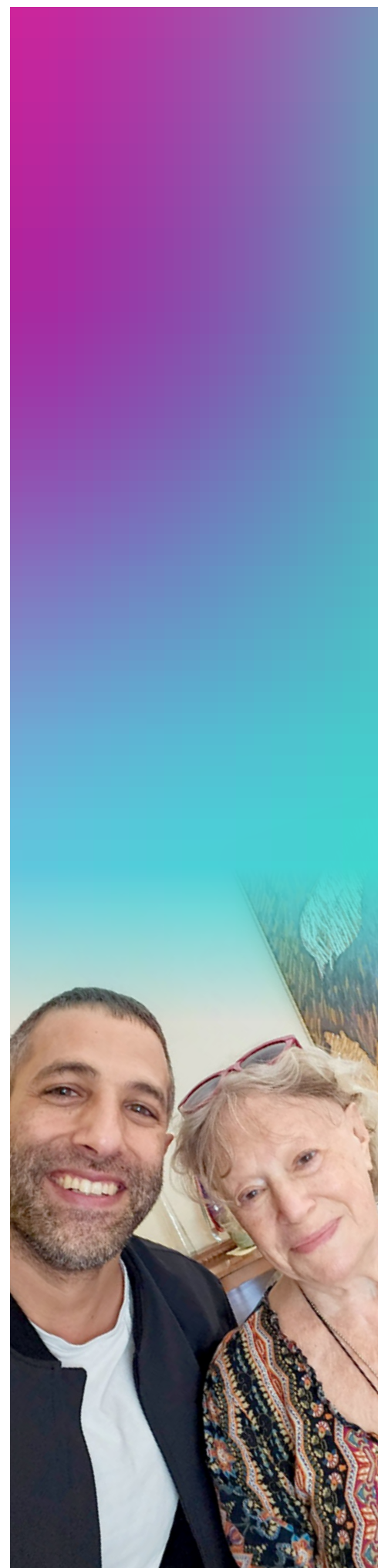
מהו סקיילינג (Scaling) בעולם חברתי?

בהקשר החברתי, סקיילינג הוא תהליך מורכב בעל מספר ממדים. הגדרה מקיפה מגדירה אותו כיכולתו של מיזם חברתי להגדיל את ההשפעה של תוכנית נתונה עבור יותר מוטבים, תוך שמירה על יציבות פיננסית כדי להבטיח הישרדות (Palomares-Aguirre et al., 2018). עם זאת, ההשפעה אינה נמדדת רק במספרים. חשוב להבחין בין שני סוגי סקיילינג מרכזיים (Sherman, 2006):

סקיילינג ישיר (Direct Scaling): מתייחס לצמיחה של הארגון עצמו – גידול במספר העובדים, הלקוחות/המוטבים, פתיחת סניפים חדשים והגדלת התקציב והמשאבים.

סקיילינג עקיף (Indirect Scaling): מתייחס להשפעה על ארגונים אחרים (ממשלתיים, עסקיים או חברתיים) לאמץ את המודל, השיטות או העקרונות של המיזם, ובכך להרחיב את היקף ההשפעה של הפעילות מבלי להגדיל את הארגון באופן ישיר.

בנוסף, ניתן לנתח את תהליך הסקיילינג דרך שני ממדים של השפעה: רוחב (Width) מתייחס למספר המוטבים שאליהם המיזם מגיע ועומק (Depth) מתייחס למהותיות ולעוצמת ההשפעה החברתית על כל מוטב ומוטב (Palomares-Aguirre et al., 2018).



הבדלים מרכזיים בין סקיילינג חברתי לעסקי

אף שהמושג "סקיילינג" שאול מהעולם העסקי, המניעים, המטרות והאתגרים בעולם החברתי שונים בתכלית, כפי שניתן לראות בהשוואה הבאה:

סקיילינג חברתי		סקיילינג עסקי
מניע מרכזי	יצירת ערך חברתי מקסימלי (Sherman, 2006).	יצירה ולכידה של ערך פיננסי (ניכוס רווח) (Sherman, 2006).
מטרת השכפול	שכפול של תוצאות חברתיות ו"תאוריית שינוי" מוכחת (Bradach, 2003).	שכפול מודל עסקי רווחי.

הבנת ההבדלים הללו חיונית, שכן היא חושפת את האתגרים הייחודיים הכרוכים בהרחבת קנה המידה של השפעה חברתית, אליהם נפנה כעת.

אתגרים מרכזיים בדרך להרחבת ההשפעה

למעשה, מיזמים מעטים, בין אם חברתיים או מסחריים, מצליחים להגיע לקנה מידה משמעותי. מתוך 28 מיליון עסקים בארה"ב, רק 4% חוצים את רף מיליון הדולר בהכנסות (Walske & Tyson, 2015). במגזר החברתי, האתגר גדול אף יותר. הדרך להשגת השפעה רחבת היקף רצופה אתגרים, וזיהוי שיטתי שלהם מהווה שלב דיאגנוסטי חיוני בגיבוש אסטרטגיית התרחבות והיא הצעד הראשון וההכרחי בדרך להתמודדות אפקטיבית עימם. ניתן לחלק את האתגרים המרכזיים לשלוש קטגוריות עיקריות:

אתגרים סביבתיים ומערכתיים:

ההקשר החברתי הייחודי: מיזמים חברתיים פועלים בסביבה המציבה ארבעה אתגרים מרכזיים שאינם קיימים בעוצמה דומה במגזר העסקי: (1) תמריצים כלכליים חלשים יותר למעורבות של שחקנים שונים, (2) היעדר תשתיות מבוססות כמו שרשראות הפצה ושיווק, (3) גישה מוגבלת לשוקי הון, (4) מוטבים שלרוב אינם יכולים לשלם את העלות המלאה של השירות (Bloom & Smith, 2010).

העדפות מממנים: קיימת נטייה בקרב גופי מימון ופילנתרופיה להעדיף רעיונות פורצי דרך וחדשניים על פני תמיכה בשכפול של מודלים מוצלחים שכבר הוכיחו את עצמם (Bradach, 2003). הדבר מקשה על מיזמים בשלים לגייס את המשאבים הדרושים להתרחבות.

אתגרים הקשורים למודל הפעולה:

קושי בסטנדרטיזציה: שכפול מודל פעולה מצריך רמה מסוימת של סטנדרטיזציה, אך הדבר מאתגר במיוחד כאשר המודל מיועד להקשרים מגוונים ואוכלוסיות הטרוגניות, כמו אלו שב"בסיס הפירמידה" (BOP). ההצלחה תלויה לעיתים קרובות בהתאמות מקומיות מדויקות (Palomares- Aguirre et al., 2018).

ניסוח "תיאוריית השינוי": כדי לשכפל הצלחה, יש צורך לנסח באופן ברור ומדויק את "תיאוריית השינוי" (Theory of Change) של המיזם – כלומר, את ההיגיון הסיבתי שמסביר כיצד הפעולות מובילות לתוצאות. נדרש לזהות את "המכרט המינימלי הקריטי" (Minimum Critical Specification) – אותם רכיבי ליבה שחיוניים להצלחה ושבלעדיהם המודל לא יעבוד (Bradach, 2003).

אתגרים פנים-ארגוניים:

"תסמונת המייסד" (Founder's Syndrome): תופעה שכיחה שבה המייסד או המייסדת מתקשים לוותר על שליטה, להאציל סמכויות ולהטמיע מבנים ניהוליים מקצועיים, ובכך מעכבים את צמיחת הארגון (Walske & Tyson, 2015).

שמירה על איכות: אחד המתחים המרכזיים בסקיילינג הוא בין צמיחה כמותית לבין שמירה על איכות השירות וההשפעה החברתית. התרחבות מהירה מדי עלולה לבוא על חשבון עומק ההשפעה (Bloom & Smith, 2010).

גיוס הון אנושי: קיים קושי משמעותי במציאת עובדים מיומנים ובעלי ניסיון שמתחברים למשימה החברתית ומוכנים לעבוד בתנאים המאפיינים את המגזר החברתי (Walske & Tyson, 2015).

התמודדות עם אתגרים אלו דורשת בנייה שיטתית של יכולות פנים-ארגוניות לצד מינוף אסטרטגי של המערכת האקולוגית החיצונית – שני צידי המטבע של סקיילינג בר-קיימא.

גורמים פנים-ארגוניים המקדמים סקיילינג

כמענה לאתגרים שנסקרו, יש לבנות באופן שיטתי את היכולות הפנים-ארגוניות המאפשרות התרחבות. סמית (Smith, 2009) כותב שעל מנת שייצמחו, מיזמים חברתיים צריכים לגייס ארבעה סוגים של הון – פיננסי, אנושי, חברתי ופוליטי. לא מספיק שיהיה למיזם רעיון חדשני; עליו לבנות את הכשירות הנדרשת כדי להוציא לפועל אסטרטגיית סקיילינג. מודל SCALERS מספק מסגרת לזיהוי שבע יכולות קריטיות שמזיזם חברתי נדרש לפתח (Bloom & Smith, 2010). לפי המודל ההצלחה אינה תלויה רק בהחזקת משאבים, אלא בדפוסים הנלמדים והיציבים של פעילות קולקטיבית שבאמצעותם הארגון מייצר ומשנה באופן שיטתי את שגרות הפעולה שלו במרדף אחר אפקטיביות משופרת. ניתוח זה של היכולות מהווה את הרמה הארגונית-פנימית (micro-level), שהיא תנאי הכרחי אך לא מספיק להצלחה.

מודל SCALERS

מודל SCALERS מורכב משבע יכולות ארגוניות, שכל אחת מהן תורמת לבניית סוג אחר של הון החיוני לצמיחה (Bloom & Smith, 2010):

1. **כוח אדם (Staffing):** היכולת לאתר, לגייס ולהחזיק עובדים ומתנדבים מיומנים ומחויבים למשימה. יכולת זו בונה הון אנושי איכותי.
2. **תקשורת (Communicating):** היכולת לנסח מסרים ברורים ומשכנעים ולהעבירם למחזיקי עניין מרכזיים במטרה לגייס את תמיכתם. יכולת זו בונה הון חברתי מול מחזיקי עניין.
3. **בניית שותפויות (Alliance-Building):** היכולת ליצור שיתופי פעולה אפקטיביים עם ארגונים אחרים במטרה להשיג תוצאות ש"השלם גדול מסך חלקיו". יכולת זו בונה הון חברתי מול ארגונים.
4. **שתדלנות (Lobbying):** היכולת לעבוד עם גופי ממשל ברמה ארצית ו/או מקומית, להשפיע על מדיניות ציבורית ולקבל תמיכה. יכולת זו בונה הון פוליטי.
5. **יצירת הכנסות (Earnings-Generation):** היכולת ליצור ולנהל מקורות מימון מגוונים ויציבים לאורך זמן. יכולת זו בונה הון פיננסי.
6. **שכפול (Replicating):** היכולת לשחזר תוכניות, שירותים ויוזמות בהצלחה במקומות חדשים, תוך שמירה על איכות ותיאום. יכולת זו מתייחסת לתכונה מהותית של החדשנות החברתית עצמה – עד כמה היא ניתנת לשכפול. בשונה ממרכיבי SCALERS אחרים, הקשורים ישירות לפיתוח סוגים שונים של הון, Replicating קשור באופן ישיר יותר למאפיין של החדשנות החברתית עצמה, המתייחס ליכולת של הפתרון החברתי להיות מועבר בקלות.
7. **המרצת כוחות שוק (Stimulating Market Forces):** היכולת ליצור תמריצים כלכליים המעודדים גורמי שוק (עסקים, צרכנים) לפעול באופן המשרת את המטרה הציבורית. יכולת זו מייצרת הון פיננסי דרך מנגנוני שוק.

מודל SCALERS פותח ונבדק בעיקר בהקשר האמריקאי, ולכן דורש התאמה להקשרים שונים. מחקר על מיזמי דיור במקסיקו הפועלים בקרב אוכלוסיות "בסיס הפירמידה" (BOP) מצא כי הרכיב "המרצת כוחות שוק" היה פחות רלוונטי - בסביבות של עוני קיצוני, שבהן היכולת להפעיל מנגנוני שוק מוגבלת (Palomares-Aguirre et al., 2018). כתוצאה מכך הציעו החוקרים מודל חלופי, RESCALE, המחליף את "המרצת כוחות השוק" ב"מעורבות קהילתית" (Community Engagement).

המחקר זיהה רכיב קריטי של מעורבות קהילתית כיכולת לעבודה שיתופית עם ובתוך קהילות כדי לטפל בבעיות המשפיעות עליהן, מה שהתברר כחיוני במיוחד להשגת "סקיילינג עומק" – כלומר, השפעה משמעותית וארוכת טווח. מחקר זה הדגים את הקשר הישיר בין מעורבות קהילתית להצלחתו ולצמיחתו בהקשר עסקי ובהקשר של קידום אימפקט חברתי באמצעות פרויקט הדיור Echalei! במקסיקו. הפרויקט אפשר לחברי קהילה לבנות את בתיהם תוך 3-4 חודשים באמצעות העסקה והכשרה של המוטבים עצמם. פרקטיקות המעורבות כללו מכשירים תקופתיים של ועדות המורכבות ממוטבים, הכשרות פיננסיות לחיזוק יכולות ניהול כלכלי, התאמות תרבותיות - התחשבות בהרגלים ומנהגים מקומיים בתהליך הבנייה, והפצה אורגנית - המוטבים פרסמו את התוכנית בקרב משפחותיהם וחבריהם.

המודל הצליח בשני הממדים של סקיילינג. בממד הרוחב: 109,668 מוטבים נהנו מהפרויקט בשנים 2015-2011, כאשר המוטבים עצמם הפכו לשותפים פעילים בתהליך ולמנוע הפצה. בממד העומק: המעורבות חיזקה קהילות שלמות - הקשרים החברתיים התעצמו, ההון החברתי גדל, והשינוי התמיד בחייהם גם לאחר סיום הבנייה. דוגמה זו מדגימה עיקרון מרכזי - הצלחת מיזם חברתי אינה תלויה רק ביכולותיו הפנימיות, אלא גם ביכולתו להבין את הסביבה החיצונית, לנווט בה ולמנף אותה לטובת המשימה החברתית.

גורמים חיצוניים המקדמים סקיילינג

לאחר שבחנו את היכולות הפנימיות ההכרחיות, עלינו להפנות את המבט החוצה, אל המערכת האקולוגית שבה פועל המיזם. מיזמים חברתיים אינם פועלים בריק, והצלחתם תלויה באופן קריטי ביכולתם לזהות, לנווט ולמנף גורמים בסביבתם החיצונית. המסגרת המושגית של "מאפשרים חיצוניים" (External Enablers) מסייעת להבין כיצד נסיבות חיצוניות, כגון שינויים רגולטוריים, טכנולוגיים או חברתיים, יוצרות הזדמנויות לצמיחה (Horne & Fichter, 2022). הבנת גורמי המאקרו הללו חיונית למימוש הפוטנציאל של היכולות הפנימיות. מספר גורמים חיצוניים זהו כבעלי השפעה מכרעת על יכולת הסקיילינג של מיזמים חברתיים:

- **שיתוף פעולה עם הממשל:** הממשל הוא שחקן חיצוני מכריע, שיכול להוות חסם או מנוע צמיחה אדיר. מחקר על מיזמי דיור במקסיקו מדגים זאת היטב: חברת MIA הצליחה להשיג "סקיילינג רחב" מרשים (הגדלת מספר הבתים) בזכות הסתמכות כבדה על סובסידיות ממשלתיות. לעומתה, חברת Echalei!, שהצליחה כחות בגיוס תמיכה ממשלתית, הגיעה להיקפים קטנים יותר (יערי, 2025; Palomares-Aguirre et al., 2018).
- **בניית שרשרת אספקה והפצה:** היכולת להגיע לקהל יעד תלויה בבניית ערוצי ייצור והפצה יעילים. שותפים אסטרטגיים יכולים למלא תפקיד קריטי. למשל, עסק חברתי בתחום המזון Revolution Foods, שלא רק הפיצה את מוצריו אלא גם סיפקה לו ערך מוסף בדמות ייעוץ, חבר לרשת Whole Foods,

- הכוונה ותמחור מועדף – משאבים שהיו חיוניים לצמיחתו המוקדמת (Walske & Tyson, 2015).
 - **פרופיל תקשורתי וציבורי:** נוכחות תקשורתית פועלת כ"מגבר" רב עוצמה – היא מייצרת אמינות, מעניקה למיזם תדמית גדולה וחזקה יותר מכפי שהוא באמת, ופותחת דלתות למשקיעים, שותפים ולקוחות. הופעתו של Kiva, מיזם חברתי-עסקי המעניק הלוואות ליזמים במדינות מתפתחות, בתוכנית של אופרה ווינפרי גרמה לקריסת האתר שלו מעומס פניות. באופן דומה, ארגון חברתי הפועל בתחום של סחר הוגן Fair Trade USA מינף את הסיקור התקשורתי הנרחב של "משבר הקפה" העולמי כדי למצב את עצמו כפתרון אמין ורלוונטי (Walske & Tyson, 2015).
 - **המערכת האקולוגית היזמית (Entrepreneurial Ecosystem):** הצמיחה של מיזמים מושפעת מההקשר הרחב שבו הם פועלים. גורמים כמו חממות טכנולוגיות, מאיצים (אקסלרטורים), תחרויות ותוכניות מימון ציבוריות יוצרים סביבה תומכת (או מעכבת) המאפשרת ליזמים לגשת לידע, לרשתות קשרים ולהון. סביבה אקולוגית עשירה ומפותחת יכולה להאיץ באופן משמעותי את תהליך הסקיילינג (Horne & Fichter, 2022; O'Reilly, 2025).
- גורמים אלו אינם פועלים באופן פסיבי; מיזמים מצליחים מפעילים באופן אקטיבי מנופים אסטרטגיים כדי למנף את סביבתם לטובת השגת מטרותיהם.

מנופים אסטרטגיים לצמיחה ארגונית

הצלחה טמונה בצומת האסטרטגי שבו יכולות פנימיות פוגשות הזדמנויות חיצוניות. להלן מנופים מעשיים שמזימים חברתיים מובילים מפעילים כדי לתרגם את הבנת הגורמים הפנימיים והחיצוניים לפעולה קונקרטית, ובכך להפוך פוטנציאל להשפעה רחבת היקף:

כיתוח "תאוריית שינוי" ניתנת לשכפול: המפתח לסקיילינג אינו שיבוט של הארגון המקורי, אלא היכולת לזקק, לתעד ולהעביר את ליבת ה"טכנולוגיה החברתית" – כלומר, רצף הפעולות והעקרונות המרכזיים המייצרים את התוצאות הרצויות. המטרה היא להפוך ידע סמוי (Tacit Knowledge), שלעיתים קיים רק בראשם של המייסדים, לתהליכים מובנים שניתן ללמד, לשכפל ולנהל (Bradach, 2003).

דוגמה לכך היא תוכנית התעסוקה STRIVE אשר נאלצה, כחלק מתהליך ההתרחבות שלה, להפוך את סגנון ההדרכה האינטואיטיבי של המדריכים המקוריים שלה לתהליך הכשרה מובנה וסטנדרטי. באופן דומה, מיזם החינוך Jumpstart יצר סטנדרטיזציה של תהליך ההוראה לילדים והפך אותו לשגרות עבודה ברורות שניתן ללמד סטודנטים בקלות (Bradach, 2003).

יצירת מודלי מימון ברי-קיימא (Self-Reinforcing): סקיילינג דורש מעבר מגיוס כספים תלוי ונקודתי ליצירת מודלים כלכליים יציבים, המבוססים על חילופי ערך (value exchange) ובעלי יכולת להתגבר ולהתרחב לאורך זמן. במקום להיות תלויים לחלוטין בפילנתרופיה, מיזמים מצליחים בונים מנגנונים המייצרים הכנסה באופן התומך ישירות במשימה החברתית (יערי 2025; Sherman, 2006). להלן מספר דוגמאות לכך:

1. **מעורבות קהילתית:** מודל הדיור של Echalei! במקסיקו משתמש בעבודת הקהילה כתחליף חלקי למימון כספי, ובכך יוצר מודל כלכלי-חברתי ברי קיימא (Palomares-Aguirre et al., 2018).

2. **גיוס הון אסטרטגי:** זכייה במענקים של אקסלרטורים או בתחרויות תוכניות עסקיות וגיוס משקיע אמין ומוכר ראשון יכולים לשמש כמנוף. משקיע כזה לא רק מספק הון, אלא גם "פותח דלתות" ומהווה חותמת איכות המקלה על גיוסי המשך (Walske & Tyson, 2015).

3. **סובסידיות ממשלתיות:** מיזם הדיור MIA בנה את המודל הפיננסי שלו סביב תמיכה ממשלתית רחבה, שאפשרה לו להגיע לקנה מידה משמעותי במהירות (Palomares-Aguirre et al., 2018).

בניית שותפויות ורשתות אסטרטגיות: מנוף זה הוא היישום המעשי של יכולת 'בניית השותפויות' (Alliance-building) שזוהתה במודל SCALERS, והוא מדגים כיצד יכולת פנימית מופעלת באמצעות מינוף שחקנים חיצוניים במערכת האקולוגית. במקום לבנות כל יכולת ותשתית מאפס, מיזמים חכמים ממנפים רשתות קיימות כדי להשיג הפצה מהירה ויעילה.

לדוגמא, מיזם החינוך Citizens Schools פעל בשיטה של חבירה לשותף, ובמקום להקים תשתית פריסה ארצית עצמאית, שיתף פעולה עם ארגון YMCA ומינף את פריסת הסניפים הקיימת שלו לצורך הפצת התוכנית והרחבתה באופן מהיר ויעיל. (Bradach, 2003) באופן דומה, חברת האנרגיה הסולארית d.light השתמשה בשמו הטוב של המשקיע הראשון והמוכר שלה כנכס אסטרטגי לבניית אמינות מול שותפים ומפיצים פוטנציאליים (Walske & Tyson, 2015).

הפעלת מנופים אלו באופן משולב מאפשרת למיזמים חברתיים לנוע מעבר להוכחת היתכנות מקומית ולהתחיל במסע המורכב לעבר השפעה מערכתית. יחד עם זאת, חשוב להדגיש שסקיילינג אינו בהכרח תהליך לינארי בעל שלבים מוגדרים וברורים. במחקר מקיף שערכה O'Reilly (2025) באירלנד, המבוסס על 44 ראיונות עומק עם מיזמים חברתיים ושחקני אקוסיסטם, נמצא כי סקיילינג הוא תהליך איטרטיבי ודינמי, שבו מיזמים נדרשים לנווט הלך ושוב בין שיקולים אסטרטגיים שונים, לעיתים חוזרים על שלבי תכנון ויישום מספר פעמים עד למציאת הנתיב המתאים. יותר מכך, המחקר תיעד מקרים שבהם מיזמים עברו תהליכי דה-סקיילינג (צמצום מכוון) כדי לתקן כיוון, ורק אז יצאו שוב למסע סקיילינג מחודש בגישה שונה (O'Reilly, 2025). ממצא זה מדגיש את הצורך בגמישות אסטרטגית ומזכיר למיזמים כי "כישלון" זמני או שינוי כיוון אינם סימן לחולשה, אלא חלק טבעי מתהליך למידה מורכב.

לסיכום, המסע לסקיילינג של מיזמים חברתיים הוא מורכב ורב-ממדי. הספרות מלמדת כי הצלחת סקיילינג דורשת שילוב של תכנון אסטרטגי וגמישות מעשית: בניית יכולות ארגוניות בנות-קיימא (כמו מודל SCALERS), זיהוי גורמים חיצוניים ומינופם כגון טיפוח מערכות אקולוגיות תומכות, והשקעה בתהליכים השיטתיים של שכפול והפצת ידע - תוך הבנה שהיישום של כלים אלו הוא תהליך איטרטיבי הדורש התאמה לתנאים משתנים של כל מיזם.

רקע והצורך החברתי

מיזם "חיבורים 80-20" הוקם במרץ 2020 על ידי ארבעה שותפים, במטרה ליצור פלטפורמה דיגיטלית המחברת בין אזרחים צעירים לותיקים, ובכך לקדם חדשנות המשלבת כישורים מעולם הטכנולוגיה עם צרכי המגזר השלישי.

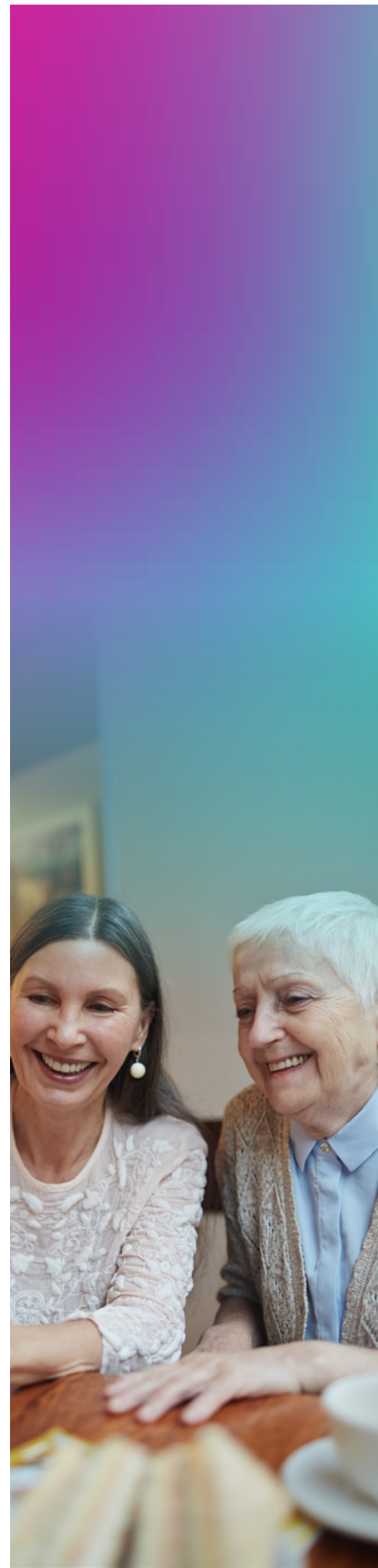
הרעיון למיזם נבט מתוך התנסות אישית של בן שנפר (מייסד שותף) במהלך שנת מכינה, במסגרתה נדרש לבקר אזרחית ותיקה בשם רוזה פעם בשבוע. קשר זה המחיש את הקושי המובנה במודל ההתנדבות המסורתי: התחייבות שבועית קבועה מהווה מעמסה רגשית ודורשת הקצאת משאבי זמן משמעותיים מצד הצעירים, ולעיתים מובילה לניתוק הקשר עם סיום הלימודים או המכינה. תובנה זו היוותה בסיס לפיתוח מודל חדש וגמיש יותר של חיבור בין-דורי.

המייסדים השותפים הנוספים הם ברק דרכסלר, אשר פיתח את האפליקציה, מורן ציפר (מנכ"לית "זיכרון בסלון") וניר יששכר (מנכ"ל "ראשית דרכה"), אשר הובילו את הפעילות האופרטיבית בשטח.

מתוך מחקר שערכו המייסדים זוהה פער משמעותי בין צרכי הקהלים:

- **הצעירים (גילאי 18-50):** כ-50% רוצים "לעשות טוב", אך מחפשים מודל התנדבות גמיש ונגיש ללא התחייבות ארוכת טווח.
- **האזרחים הוותיקים (65+):** רבים זקוקים לעזרה נקודתית וקונקרטית (קניית תרופות, תיקונים קלים) במקום מפגשים חברתיים חוזרים.
- **הפער הדיגיטלי:** המהפכה הטכנולוגית מצמצמת שירותים פיזיים ודוחקת אזרחים ותיקים לשוליים (למשל סגירת סניפי בנקים ואימוץ אפליקציות תשלום), מה שמחדד את הפער במיומנויות הדיגיטליות ומייצר צורך דחוף בתיווך אנושי.

הפתרון החדשני: בהשראת אפליקציות שיתופיות, המייסדים פיתחו מודל של "התנדבות סטוץ": מפגש חד-פעמי, ספונטני ונגיש בין צעיר לוותיק. המטרה היא להשתמש בטכנולוגיה כדי לקרב בין הדורות, להפחית בדידות ולייצר סולידריות חברתית קהילתית בלחיצת כפתור. המיזם החל כפעילות וולנטרית בתל אביב ואף זכה בהאקתון עירוני, אשר סיפק תיקוף ראשוני לרעיון והגביר את העניין והחשיפה אליו.



תהליך המיסוד: החיבור ל"כוורת" כחממה לחדשנות חברתית

לאחר הזכייה בהאקתון ומתוך רצון לקדם את המיזם מעבר לשלב היוזמה הראשונית לעבר פיתוח ארגוני בר-קיימא, פנו המייסדים לתכנית ההאצה של "הכוורת".

'הכוורת' - המרכז ליזמות וחדשנות חברתית של ישראל הוקמה בשנת 2017 על ידי הארגונים הוותיקים והגדולים בשדה השירותים החברתיים בישראל - הביטוח הלאומי (אגף קרנות הביטוח הלאומי) וג'וינט ישראל. המניע המרכזי להקמת הכוורת נבע מהשאיפה של הארגונים המייסדים לעודד ולתמוך בפיתוח יוזמות מהשטח לאתגרים חברתיים בוערים. הכוורת פועלת לקידום רווחתן של האוכלוסיות הפגיעות במדינה, באמצעות פיתוח מיזמים חברתיים חדשניים וברי קיימא הצומחים מן השטח, לצד עידוד חדשנות פתוחה בשדה השירותים החברתיים של ישראל. לשמחת המייסדים, המיזם התקבל ל"זירת פיתוח המיזמים" במסגרת מחזור ההאצה הראשון.

עבור המיזם, הכוורת שימשה כ"בית" וסיפקה מעטפת מקצועית של מנטורינג, ייעוץ והקנייה של ידע. בסיום התוכנית, ניגש המיזם לוועדת מענקים של הכוורת בשיתוף קרנות הביטוח הלאומי וג'וינט ישראל, זכה להכרה כפתרון חדשני לאתגר הבדידות בזקנה, וקיבל מענק כספי משמעותי שסייע להקים את הפעילות בשטח.

המבנה הארגוני של "חיבורים 20-80" כיום

בעקבות תהליכי הליווי והצמיחה, לאחר כשש שנות פעילות, התגבשה העמותה למבנה ארגוני המונה כיום כ-15 עובדים. המבנה היררכי ומחולק לוועד מנהל, הנהלה בכירה ושלוש מחלקות ליבה, המשלבות עבודת מטה בתל אביב עם פריסה גיאוגרפית הולכת וגדלה.

ועד מנהל

- מורכב מחמישה חברי ועד, הכוללים את ארבעת המייסדים ואת ערן ברוך רשף, כאשר יחד הם מלווים את פעילות המיזם ומשלבים מומחיות בתחומי הטכנולוגיה, העיצוב והשיווק, לצד ניסיון ניהולי ותמיכה מקצועית בתהליכי הפיתוח והצמיחה.

הנהלה בכירה

- **מנכ"לית:** מובילה את האסטרטגיה הארגונית, אמונה על גיוס משאבים מקרנות ופדרציות ופיתוח שותפויות ברשויות מקומיות חדשות.
- **סמנכ"לית:** אחראית על הניהול השוטף של העמותה, טיפול בעניינים בירוקרטיים ומשפטיים, וגיוס כספים מהמגזר העסקי והממשלתי.

מחלקות ליבה

1. מחלקת שותפויות

המחלקה אחראית על הקשר האסטרטגי עם הרשויות המקומיות ומחלקות הרווחה, וכוללת את מערך רכזי השטח.

- **רכזי שטח (קהילה):** פועלים פיזית בערים השותפות (כגון חיפה, באר שבע ואשקלון). תפקידם מחולק ל-70% גיוס אזרחים ותיקים דרך מועדונים, מרכזי יום ועבודה מול עובדים סוציאליים, ו-30% גיוס מתנדבים מקומיים.

- **המציאות בשטח:** הרכזים מתארים את עבודתם כ"אנשי שיווק" של השירות יותר מאשר עבודה קהילתית מסורתית, שכן עליהם "למכור" את המיזם לוותיקים שאינם נוכחים במרחב הדיגיטלי.

- **חשיבות המקומיות:** קיימת עדיפות לרכזים תושבי העיר המכירים את המפה המקומית, השכונות והדמויות הפוליטיות והחברתיות המשפיעות.

2. מחלקת אופרציה

המחלקה מהווה את הליבה התפעולית והקשר הישיר עם המוטבים והמתנדבים. המנהלת אחראית על סנכרון בין השטח להנהלה ושיפור תהליכים. במסגרת המחלקה פועלים המוקד הטלפוני, רכזים/רכזות מתנדבים, וכן פרויקט שעה טובה.

- **המוקד הטלפוני (3 רכזים / רכזות):** מאויש על ידי צוות מוקדנים / מוקדניות האחראי על מענה לפניות ותיקים בימים א'-ה' בין 09:00 ל-15:00.

- **תהליך העבודה:** הצוות אוסף פרטים אישיים, בודק צרכים ופותח פניות במערכת. בנוסף, מתבצעות שיחות משוב יזומות לאחר כל מפגש ושיחות "שגרור" (מהמילה שגריר, להעלאת מודעות לשירותי הארגון) בפרויקטים של חגים.

- **אתגר השחיקה:** התפקיד מאופיין בעומס רגשי ושחיקה נפשית גבוהה, שכן הצוות אינו בעל הכשרה קלינית פורמלית ונחשף לסיפורי בדידות קשים וכן למקרים מאתגרים.

- **רכזים / רכזות מתנדבים (2 רכזים / רכזות):** אחראים יות על שידוך בין הפניות מהמוקד למתנדבים.

- **תהליך השידוך:** המערכת מסננת מתנדבים לפי רדיוס גיאוגרפי (7-6 ק"מ) והודעות נשלחות אליהם בוואטסאפ.

- **הליווי הטכני:** הרכזים/הרכזות מלווים את המתנדבים בתהליך האימות הכולל צילום תעודת זהות וסלפי, תהליך שלעיתים מעורר התנגדות או נטישה בשל סרבול טכני.

- **פרויקט "שעה טובה":** רכזת (לרוב פנסיונרית) המשדכת בין ותיקים לבעלי מקצוע מאתר "מדרג" לתיקונים דחופים בעלות נמוכה (עד 400 ש"ח). בעלי המקצוע מתנדבים, דהיינו אינם מקבלים שכר עבור שעות העבודה או השירות אלא רק עבור החלקים הנדרשים לתיקון. השירות ניתן לאזרחים הוותיקים על בסיס אמון (דהיינו אין מסמכים המעידים על מצבם הכלכלי).

3. מחלקת מוצר וטכנולוגיה

המחלקה אחראית על כלל התשתית הדיגיטלית המאפשרת את פעילות העמותה. תפקידי המחלקה כוללים:

- **פיתוח וייעול:** ניהול ה-WebApp (אפליקציית ווב שאינה דורשת הורדה), מערכת ה-CRM (בתהליך מעבר ל-HubSpot לטובת דשבורדים ומדידה) וניהול פריילנסרים של פיתוח ועיצוב.
- **שיווק ודיגיטל:** המחלקה מרכזת את כלל התקשורת החיצונית, כולל יחסי ציבור, ניהול רשתות חברתיות (פייסבוק, אינסטגרם, לינקדאין) וקמפיינים ממומנים שהוכחו כיעילים ביותר לגיוס מתנדבים.
- המחלקה פועלת להעלאת המודעות למותג בפריסה ארצית ולגיוס "מתנדבים איכותיים" - כאלו שביצעו לפחות פנייה אחת.
- לרוב המחלקה פועלת באופן ארצי ואת הפעילות הממוקדת באזורי פעילות שונים מבצעת בהתאם לתקציב ולצורך ספציפי ולא באופן קבוע.

החדשנות במיזם: טכנולוגיה כגשר בין-דורי

החדשנות של "חיבורים 20-80" אינה טמונה רק בעצם הסיוע לאזרחים ותיקים, אלא בשינוי הפרדיגמה של עולם ההתנדבות והתאמתו לעידן הדיגיטלי. המיזם מביא כלים מעולם הסטארט-אפ והטכנולוגיה לתוך המגזר השלישי, תוך דגש על מספר רכיבים חדשניים:

- **מודל ה"מיקרו-התנדבות" (Micro-Volunteering):** "בניגוד למודלים מסורתיים המחייבים התנדבות שבועית קבועה, המיזם מציע "התנדבות ספונטנית" משימות נקודתיות, חד-פעמיות וקצרות בזמן. גישה זו מאפשרת לצעירים עסוקים להשתלב בעשייה חברתית "על הדרך", מבלי להתחייב מראש לטווח ארוך, מה שמגדיל משמעותית את מאגר המתנדבים הפוטנציאלי.
- **עיקוף טכנולוגי דרך WhatsApp:** המיזם זיהה כי צעירים נוטים שלא להוריד אפליקציות ייעודיות נוספות או לבדוק אותן באופן יזום. לכן, המערכת משתמשת במנגנון התראות בוואטסאפ המבוסס על מיקום גיאוגרפי שהזין המתנדב ברישום, ושולחת למתנדב משימות הנמצאות ברדיוס הקרוב אליו בזמן אמת.
- **מענה לפער הדיגיטלי (Digital Divide):** החדשנות מתבטאת בשימוש בצעירים כ"מתווכים אנושיים" לקידמה הטכנולוגית. משימות רבות מתמקדות בסיוע טכנולוגי (התקנת אפליקציות, תשלומים דיגיטליים, שימוש בסמארטפון וכו'), ובכך המיזם הופך את הטכנולוגיה מגורם שדוחק את הוותיקים לשוליים לגורם שמקרב בינם לבין הדור הצעיר.
- **אבטחה ואימות זהות טכנולוגי (Verification):** כדי לייצר סביבה בטוחה בתוך הבתים, המיזם הטמיע תהליך אימות דיגיטלי הכולל הצלבה בין תמונת פנים (סלפי בזמן אמת) לבין תעודה מזהה רשמית. זהו צעד קריטי לבניית אמון (Trust) בקרב האוכלוסייה המבוגרת.
- **שותפויות חוצות מגזרים (Cross-Sector Alliances):** המיזם משלב מודלים עסקיים בתוך העשייה

החברתית. לדוגמה, שיתוף הפעולה עם בזק, המשתמש בטכנאים מקצועיים כמתנדבים בשטח בזמן עבודתם, או פרויקט "שעה טובה" המשלב את אנשי המקצוע של אתר "מידרוג" למתן פתרונות מקצועיים ללא עלות לוותיק.

מודל הכניסה לערים השונות

מודל הכניסה של מיזם "חיבורים 80-20" מבוסס על אסטרטגיית "פר-רשות" מתוך הבנה שהצלחת המיזם תלויה בשיתוף פעולה הדוק עם הרשות המקומית ובהתאמה למאפיינים הדמוגרפיים והתרבותיים הייחודיים של כל עיר. הארגון שואף לייצר רשת קהילתית חזקה בכל רשות, המאפשרת לאזרחים ותיקים לדעת שיש מישהו עבורם.

עקרונות מודל הכניסה הכללי

- **קריטריונים לבחירת הרשות:** העמותה בוחנת את מספר התושבים הוותיקים ורמת הצורך, זמינות מתנדבים פוטנציאליים (כמו קרבה למוסד אקדמי), ונכונות הרשות המקומית לשיתוף פעולה. לעיתים הכניסה מוכתבת על ידי תורם פילנתרופי המבקש לממן עיר ספציפית.
- **מודל כלכלי:** המיזם נכנס לרשות כאשר היא משלמת על השירות (מודל של "רשות משלמת") או כאשר ישנו מימון פילנתרופי מלא המיועד לאותה עיר.
- **רכז שטח מקומי:** בכל עיר פועל רכז קהילה (עובד העמותה) שתפקידו לגייס אזרחים ותיקים ומתנדבים תוך בניית קשרים עם הרווחה ומוסדות מקומיים ולקיים ימי שיא למתנדבים והאזרחים הוותיקים (כגון הדלקת נרות חנוכה, הרמת כוסית לקראת חג וכו').

תיאור התהליך מנקודת מבטם של אזרחים, מתנדבים, ורכזות השטח

התהליך מתחיל לרוב בשיחת טלפון. אזרח ותיק, או לעיתים בן משפחה או עובד סוציאלי, פונה למוקד הטלפוני של הארגון בבקשה לעזרה. הפנייה יכולה להיות מגוונת מאוד: ליווי לבדיקה רפואית, עזרה בקניות, תיקון מחשב, מכשח חברתי (הפגת הבדידות) או סיוע טכני פשוט.

המוקד מאויש על ידי מוקדניות העובדות מהבית במשרה חלקית. תפקידן הוא לשמש כנקודת המגע הראשונה והמשמעותית ביותר עבור האזרח הוותיק. הן אוספות מידע בסיסי אך חיוני: פרטי זיהוי, כתובת, האם האזרח חי לבדו, האם הוא מוכר לרווחה ומהי מהות הבקשה. כל פנייה מוגדרת כמשימה אחת בלבד, מתוך רצון לשמור על מיקוד תפעולי, גם אם הדבר יוצר לעיתים תסכול בקרב אזרחים הזקוקים למספר סוגי עזרה במקביל.

במידה והאזרח פנה לארגון עם מספר בקשות/ פניות אזי המוקדנית פותחת פנייה אחת בלבד ורק לאחר שהיא מתבצעת, האזרח הוותיק נדרש לפנות שוב לפתוח בקשה נוספת.

לעיתים, עצם השיחה עצמה מהווה מענה. במקרים פשוטים, כמו סיוע טלפוני בהפעלת מכשיר ביתי, המוקדניות נותנות פתרון מיידי. במקרים אחרים, הפנייה מועברת לשלב הבא – חיפוש מתנדב.

לאחר שהפנייה נקלטה, היא מועברת לרכזות המתנדבים. כאן מתחיל אחד החלקים המורכבים ביותר בפעילות הארגון: תרגום צורך אנושי לפעולה תפעולית. לרכזות עומדת מערכת טכנולוגית המציגה את מיקום המגורים של האזרח וסוג הבקשה, אך ההתאמה בין פנייה למתנדב נעשית בעיקר באמצעות שיקול דעת אנושי.

הפנייה מופצת למתנדבים בכמה ערוצים במקביל – הודעות וואטסאפ אישיות, קבוצות אזוריות ופרסום בפלטפורמה האינטרנטית של הארגון. המערכת מסייעת לסנן מתנדבים לפי קרבת מגורים גיאוגרפית, אך אינה מבצעת התאמה מלאה לפי העדפות, כישורים, תחביבים או ניסיון, אף שמידע כזה נאסף מהמתנדבים בשלב ההרשמה.

כאשר מתנדב לוקח פנייה, מתחיל תהליך ליווי ומעקב: על המתנדב ליצור קשר עם האזרח, לתאם מועד, ולבצע את המשימה. לאחר ביצוע המשימה נאסף משוב קצר – הן מהמתנדב (באמצעות הודעה שנשלחת למתנדב על ידי רכזות השטח) והן מהאזרח הוותיק על ידי המוקדנית אשר מתקשרת לברר אם הוא קיבל את השירות וזאת במידה והאזרח לא יצר קשר לעדכן כי היא בוצעה. אם לא נמצא מתנדב, הרכזות ממשיכות להפיץ את הפנייה למשך כשבוע, ובמידה ולא נמצא מתנדב, המוקדניות נאלצות לחזור לאזרח ולהודיע שאין מענה זמין, ולסגור את הפנייה.

מי הם המתנדבים ולמה הם מצטרפים?

המתנדבים של 20–80 מגיעים ממגוון רחב של גילאים ורקעים. רובם נחשפים לארגון דרך רשתות חברתיות, קמפיינים ממומנים או שיתופי פעולה עם מקומות עבודה. תהליך ההרשמה כולל אימות זהות באמצעות העלאת תעודת זהות וצילום סלפי- תהליך שנתפס כהכרחי לשמירה על ביטחון האזרחים הוותיקים, אך גם מרתיע חלק קטן מהמתנדבים.

ההתנדבות בארגון מאופיינת בגמישות גבוהה. אין התחייבות קבועה, אין משמרות, וכל מתנדב בוחר אם ומתי לקחת פנייה. מודל זה מאפשר לאנשים עסוקים לשלב התנדבות בחייהם, אך יוצר גם פער: פניות הדורשות זמן רב, כמו ליווי רפואי, מתקשות להיסגר.

מתנדבים רבים מציינים כי הם נמשכים לארגון דווקא משום שהוא מאפשר עזרה ממוקדת ולא מחייבת ולרוב ניתן לבצע בזמנם החופשי ובתיאום שלהם ישירות עם האזרח. עם זאת, בפועל הם נתקלים לעיתים בפער בין תיאור הפנייה לבין המציאות בשטח – פער שמחייב גמישות, סבלנות והצבת גבולות.

נקודת מבטם של האזרחים הוותיקים

מן הראיונות עם אזרחים ותיקים שפנו לארגון, עולה תמונה מורכבת אך עקבית של חויית משתמש אנושית וחויבות, לצד גבולות ברורים של המענה שהארגון מספק. האזרחים הוותיקים מתארים את הארגון כגורם מסייע, נגיש ואכפתי, כזה שנותן תחושת הקלה ובעיקר תחושה שיש למי לפנות. עצם קיומו של מוקד אנושי, החוזר אליהם ומוודא שהפנייה טופלה, נתפס בעיניהם כמשמעותי לא פחות מהסיוע עצמו.

עם זאת, חשוב לציין כי הארגון אינו נותן מענה כלכלי ישיר. אין מדובר בסיוע כספי, בהטבות או בהקלות כלכליות, אלא בעזרה תפעולית, טכנית או חברתית בלבד. אזרחים ותיקים מבינים זאת, ולעיתים אף מדגישים כי ערך ההתנדבות טמון דווקא בעובדה שהעזרה ניתנת מהלב, ללא תמורה כספית וללא יחסי תלות. עבורם, המפגש עם מתנדב או עצם השיחה עם המוקד מהווים ביטוי לאכפתיות חברתית ולא לשירות רווחה פורמלי.

יחד עם זאת, מן הראיונות עם מספר אזרחים ותיקים שקיבלו שירות, עולה גם היעדר של קשר יזום ומתמשך מצד הארגון. לאחר סיום פנייה, אין מדיניות קבועה של פניות יזומות לאזרחים הוותיקים לאורך השנה לצורך דרישת שלום, איחולי חג או בדיקת מצב כללית. הקשר נותר פונקציונלי ומבוסס צורך: האזרח פונה, והארגון מגיב. עבור חלק מהאזרחים, מודל זה מספק ומכבד את עצמאותם; עבור אחרים, ניתן היה לדמיין ערך מוסף רגשי בקשר רציף יותר, גם אם קצר וסמלי.

התנהלות זו מדגישה גבול נוסף במודל הפעולה של 20–80: הארגון מציע מענה ממוקד ומוגבל, שאינו מתיימר ללוות את האזרח הוותיק לאורך זמן ואינו מחליף משפחה, קהילה או רווחה. דווקא בהצבת גבול זה טמונה גם חוזקה של העמותה – אך גם נקודת שאלה פתוחה באשר לפוטנציאל ההרחבה של הקשר עם אוכלוסיית היעד.

קשרים שנוצרים מעבר למודל הרשמי

לצד גבולות אלו, קיימת גם תופעה חיובית שאינה חלק מהמודל הפורמלי של הארגון, אך עולה מן העדויות שנאספו. במקרים בודדים, אזרח ותיק ומתנדב שנפגשו חד-פעמית ממשיכים לשמור על קשר גם לאחר סיום המשימה, ללא תיווך הארגון וללא מעורבותו. קשרים אלו יכולים להתבטא בשיחות טלפון, ביקורים נוספים או עזרה נקודתית, והם נוצרים ביוזמת הצדדים בלבד.

הארגון אינו אוסף מידע שיטתי על קשרים מסוג זה, ואינו יודע על קיומם אלא אם אחד מהצדדים בוחר לשתף בכך מיוזמתו. במובן זה, מדובר באימפקט חברתי "שקט" שאינו נמדד ואינו מדווח, אך עשוי להעיד על עומק החיבור האנושי שנוצר לעיתים במסגרת המפגש הראשוני. תופעה זו מדגישה פן חיובי של המודל: דווקא בשל היעדר מחויבות פורמלית, נוצר לעיתים קשר אותנטי שאינו נתפס כחלק משירות, אלא כיחסים בין אנשים.

אזורי פעילות, שיתופי פעולה והתרחבות גיאוגרפית

"חיבורים 80–20" פועלת במספר רשויות, כל אחת בשלב פעילות שונה: הרצליה, תל אביב, חיפה, באר שבע וקריית שמונה; לצד זאת, פעילותה באופקים ובאשקלון הופסקה. להלן פרטים עיקריים:

הרצליה

- שלוחה זו הוקמה בתחילת שנת 2023. פעילות בעיר זו הייתה הפיילוט של המיזם.
- תמונת מצב נוכחית: 949 מתנדבים ו-565 אזרחים ותיקים.
- מודל כניסה: רשות המקומית משלמת עבור השירות. עד לסוף שנת 2025, מודל התשלום של הרשות התבסס על סדירות דו-חודשית, כאשר החל מראשית 2026 עבר המיזם למתווה של תשלום חודשי שוטף. הפעילות בעיר נחשבת למוצלחת מאוד וקיימת כשלוש שנים.
- שותפויות: שיתוף פעולה הדוק עם מחלקת הרווחה וקשר עם אוניברסיטת רייכמן לגיוס מתנדבים.
- אזרחים ותיקים: המוטבים מדווחים על שביעות רצון גבוהה וזמני תגובה מהירים של יומיים-שלושה מרגע פתיחת במוקד. דוגמה לכך היא סיפורו של אזרח ותיק בן 83 מהרצליה ורואה חשבון בגמלאות, המעיד על חוויית שירות חיובית יוצאת דופן. במהלך כשנתיים של פעילות, פרץ הפך למשתמש חוזר שהסתייע במיזם מעל ל-10 פעמים עבור מגוון רחב של תיקונים טכניים, החל מתחזוקת מחשבים ועד לתיקוני חשמל ונגרות. הוא מציין לחיוב את מהירות התגובה המרשימה של המתנדבים ואת מקצועיותם, ואף הפך לשגריר של המיזם המפיץ את הבשורה בקרב חבריו ומכריו.
- מתנדבים: כוללים סטודנטים וצעירים המעריכים את הגמישות. לדוגמה, מתנדב (בן 23) מציין כי הגמישות מאפשרת לו להתנדב בין מחויבויותיו כחובש וללא התחייבות ארוכת טווח.
- אתגר: היכולת להגיע לאזרחים ותיקים שאינם מטופלי רווחה. הכתרון הינו לגיל השלישי ולא רק למעמד הסוציו-אקונומי נמוך.

אשקלון

- השלוחה הוקמה במרץ 2024 (במהלך המלחמה הנוכחית) ופעילותה הופסקה במהלך שנת 2025.
- תמונת מצב נוכחית: 452 מתנדבים ו-248 אזרחים ותיקים.
- מודל כניסה: העירייה אינה משלמת; הפעילות ממומנת על ידי פדרציית JFNA (The Jewish Federations of North America) וגם מתקציבי "משיב הרוח" שהינו פרויקט של הרשות המקומית וג'וינט ישראל.
- שותפויות: שיתוף פעולה יוצא דופן עם ליגת מאמאנט- ליגת אימהות בכדורשת. ליגה זו, מהווה את פרויקט האימהות הספורטיבי-חברתי-קהילתי הגדול בישראל והיא מונה למעלה מששת אלפים נשים בכל רחבי הארץ. הנשים מהליגה משתתפות בפעילות חגים. עושות פרויקטים כגון: פרויקט "עוגה בהפתעה" - הנשים מכינות עוגה ומחלקות לוותיקים שאישרו קבלה.
- אזרחים ותיקים: אוכלוסייה מגוונת הכוללת דוברי רוסית רבים. נעשה שימוש בפליירים ברוסית ומוקדנית דוברת רוסית כדי לגשר על פערי שפה.
- אתגרים: קושי של האוכלוסייה המקומית לבקש עזרה חיצונית בשל בושע או תרבות של הישענות

על המשפחה. בנוסף ישנו אתגר למול הרשות, הרשות מבקשת שהעמותה תעשה אדפטציה לצורכיה בשונה מאופי העמותה כגון: שהמתנדבים יגיעו באופן קבוע או שהמתנדבים יתקינו גלאי עשן בבתי האזרח הוותיק.

- רכזת הקהילה שהטמיעה את המיזם באשקלון, עזבה את תפקידה ומאז לא שובצה מחליפה.
- למרות שהיו מתנדבים איכותיים, מספרם לא הספיק כדי לענות על היקף הצרכים בעיר.

תל אביב

- רשות בה צמח המיזם ב-2020, ומאז ועד היום העמותה פועלת בה.
- תמונת מצב נוכחית: 3950 מתנדבים, 783 אזרחים ותיקים.
- מודל כניסה: החל כמיזם וולנטרי לאחר זכייה בהאקתון עירוני ופעל בעיר ללא מימון העירייה. בספטמבר 2025 העירייה הסכימה לממן את הפעילות בדרום תל אביב (העירייה משלמת כ-29% מהעלות והשאר ממומן על ידי גיוס תרומות).
- הבדלים בין אזורים: בצפון העיר הבקשות הן בעיקר להפגת בדידות, בעוד שבדרום העיר יש צורך רב יותר בסלי מזון ועזרה פרקטית.
- אתגר: ניתן סבסוד רק לדרום העיר, ואין תמיכה פיננסית לשאר חלקי העיר.

חיפה

- הפעילות החלה בינואר 2025, ושנה זו הוגדרה כ"שנת הטמעה".
- תמונת מצב נוכחית: 782 מתנדבים ו-272 אזרחים ותיקים.
- מודל כניסה: ממומנת במלואה על ידי כדריצית "חיפה-בוסטון". הכניסה נעשתה דרך שדולת הגמלאים ולא ישירות דרך הרווחה, מה שהקשה על שיתוף הפעולה הממסדי.
- שותפויות: תוכנית מלגאים בטכניון ומכינות קדם-צבאיות ("רבין").
- אזרחים ותיקים: אוכלוסייה גדולה של דוברי רוסית וערבית, הדורשת התאמות שפתיות במוקד ובחומרי השיווק.
- אתגר: אופן הכניסה לרשות, התמיכה הפיננסית אינה אבסולוטית אלא יש להתחלק בה יחד עם שדולת הגמלאים.

באר שבע

- שלוחה חדשה שהחלה את תהליך ההטמעה בנובמבר 2025, עם כניסתו של רכז הקהילה החדש לתפקיד.
- תמונת מצב נוכחית: 416 מתנדבים ו-158 אזרחים.
- מודל כניסה: ממומנת מתרומות שיועדו לפריפריה.

- אסטרטגיה: התמקדות ראשונית בשכונות בעלות אופי קהילתי חזק (ג' ו-ד').
- שותפויות: גיוס מלגאים מאוניברסיטת בן-גוריון ומכללת קיי. שיתוף פעולה עם מדור מתנדבים בעירייה לחשיפת המיזם דרך חלוקת מחשבים לוותיקים. פועל בתיאום הדוק עם רפרנטית ייעודית מאגף הרווחה בעירייה.
- אתגר: אין מימון פעילות ע"י העירייה, בשל המלחמה, רבים מהמתנדבים, שרובם סטודנטים, אינם מתגוררים בעיר בתקופה זו, דבר המקשה על הפעילות המקומית.

קריית שמונה

- נמצאת בשלבי הקמה ראשוניים נכון לסוף 2025.
- תמונת מצב נוכחית: 64 מתנדבים ו-13 אזרחים.
- מודל כניסה: גוייס תורם ספציפי שביקש לממן את הפעילות בעיר זו.
- אתגר: עזיבה ע"י התושבים את הצפון בעקבות המלחמות, ההטמעה של הפעילות איטית, חלופת בעלי תפקיד ברווחה (הוחלפו 2 מנהלות אזרחים ותיקים ברווחה ואין כרגע מענה).

אופקים

- השלוחה פעלה במשך 10 חודשים בלבד, החל ממרץ 2024 ועד ינואר 2025 (במהלך המלחמה), מאז הופסקה הפעילות באזור.
- מודל כניסה: השלוחה פעלה במימון תכנית "משיב הרוח" של הג'וינט והרשות המקומית כחלק מהרצון לעזור לאוכלוסיית המקום כחלק משיקום האזור אחרי ה-7 באוקטובר.
- סיבות להפסקת הפעילות: כניסה בעיתוי שגוי (פוסט-טראומה לאחר ה-7 באוקטובר), מיקום ארגוני לא מתאים בתוך מחלקת הרווחה, ותרבות התנדבות מקומית חלשה.
- פער בצרכים: האוכלוסייה נזקקה לסיוע כלכלי דחוף יותר מאשר להפגת בדידות וסיוע קהילתי, מה שיצר אי-התאמה למודל של המיזם.

נתונים כספיים

בהתבסס על דוחות הפעילות של המיזם, מחזור הפעילות בשנת 2024 הסתכם בכ־2,025,603 ש"ח, לעומת כ־1,715,207 ש"ח בשנת 2023 – גידול של כ־18%. עם זאת, עלויות הפעילות עלו באופן חד יותר, מ־967,572 ש"ח ל־1,619,016 ש"ח (גידול של כ־67%), לצד עלייה בהוצאות הנהלה וכלליות. כתוצאה מכך, העודף לתקופה בשנת 2024 ירד באופן משמעותי והסתכם בכ־152,702 ש"ח, לעומת כ־553,109 ש"ח בשנת 2023 (למידע נוסף ראו נספחים).

להלן מדדי פעילות והשפעה – רבעונים 1-3, 2024 (נתוני מצגת "חיבורים 20-80"):



ממחקר שהתבצע ע"י הארגון בתקופה שבין מרץ 2022 למרץ 2023 נמצאו הממצאים הבאים:

בשנת 2022 עלות התכנית הייתה \$83,051 כאשר מספר הפניות שנענו עמד על 868 פניות מתוך 1113 פניות (78% מענה). מתוך כך עולה כי כל עלותו של כל טיפול בפניה הוא \$95.6. הטיפול כולל את כל השלבים החל מהפניה למוקד וקבלת מענה אנושי ועד למפגש עם חבר/ת הקהילה וסיוע בפועל. מכיוון שהיו סך הכל 1113 פניות עבור 664 ותיקים – ממוצע הפניות לוותיק הוא 1.6 כך שניתן לחשב עלות של ותיק שעומדת על \$153. כמו כן, מניתוח סקרי שאלונים שהועברו לאזרחים הוותיקים, נמצא כי 58% מהוותיקים טוענים כי הפניה לחיבורים 20-80 והסיוע של המתנדבים מקילים על תחושת הבדידות שלהם כיום.

הערכת עלות אפקטיביות של התכנית

ותיק בודד עולה למדינה \$16,113. במטרה לחשב את עלות האפקטיביות הוכפלה עלותו של ותיק בודד למדינה (\$16,113) בשיעור השיפור שנמצא במחקר עבור ותיק בודד ב"חיבורים 20-80" (58%). התוצאה חולקה בעלות הטיפול עבור ותיק אחד (\$153).

$$CE\ ratio = \frac{\$ of\ lonely\ elder\ to\ Gov. \times \% improvement\ by\ elder}{Cost\ of\ one\ elder}$$

$$CE\ ratio = \frac{16113\$ \times 58\%}{153\$} = 61.08\$$$

לפיכך, נמצא כי על כל דולר 1 שהושקע בתכנית נחסך למדינה \$61.08.

אתגרי המיזם

- **משאבים והון אנושי:** המיזם מתמודד עם מגבלות תקציביות המקשות על גיוס עובדים מקצועיים בתחומי השיווק והמוצר בשל פערי שכר מול השוק החופשי. קיימת תלות גבוהה במתנדבים מקצועיים שאינם תמיד עומדים בלוחות הזמנים הנדרשים. בנוסף, הצוות חווה עומס תפעולי ושחיקה רגשית גבוהה בקרב עובדי הקו הראשון בשל המגע היומיומי עם סיפורי בדידות קשים.
- **תשתית טכנולוגית ומדידה:** הפעילות מתבצעת כיום דרך מספר מערכות מקוטעות שאינן מסונכרנות, מה שמאלץ את העובדים להסתמך על זיכרון אישי ויוצר כפל מידע. היעדר תשתית נתונים אחידה מקשה על מדידת אימפקט והצלחה ומוביל לקבלת החלטות המבוססות על "תחושות בטן" במקום על נתונים מדויקים.
- **מודל הפעלה וסקיילינג:** קיימים פערים בין הדרג הניהולי לשטח לגבי קיומו של "פלייבוק" (מדריך עבודה) מובנה, מה שמוביל לעבודה בשיטת "ניסוי וטעייה" בכל כניסה לעיר חדשה. המיזם חווה קשיים בהתאמת המודל לאוכלוסיות מגוונות (פערי שפה ותרבות) ולערים בכריפריה שבהן תרבות ההתנדבות שונה מאשר במרכז.
- **תיווך וציפיות:** קיים פער בין השיווק המציג התנדבות "קלילה וספונטנית" לבין הצרכים המורכבים בשטח, כגון ליוויים רפואיים הדורשים זמן רב, מה שמקשה על מציאת מתנדבים למשימות אלו. בנוסף, תהליכי אימות זהות טכנולוגיים מהווים חסם שגורם לנשירת מתנדבים בשלבי הרישום.

- **קושי בין היצע לביקוש:** קשה להגיע לאיזון בין ההיצע לביקוש. היחס הנכון על מנת לתת מענה הוא 1:4 ברדיוס של 2 ק"מ. כלומר, שעל כל אזרח ותיק בקהילה צריכים להיות לפחות 4 צעירים שגרים ברדיוס של 2 ק"מ ממנו.

הדילמה:

הארגון ניצב כיום בפני אתגר משמעותי של שימור פעילות יציבה בכל אחת מהערים בהן הוא פועל והתרחבות לערים נוספות. על רקע זה, נבקש את המלצות הצוות לחשיבה אסטרטגית וחדשנית:

1. כיצד ניתן להבטיח שימור פעילות יציבה ואיכותית בערים הקיימות?
2. כיצד ניתן לתכנן וליישם מודל סקיילינג אפקטיבי ובר-קיימא שיאפשר את הרחבת הפעילות לרשויות נוספות? מהם הכיוונים האסטרטגיים, המודלים והכלים המרכזיים (תפעוליים, טכנולוגיים וארגוניים) שיכולים לתמוך בהתרחבות מהירה ויעילה של הארגון ברשויות השונות? האם מתאפשרת גם פעילות בשווקים בינלאומיים?

רשימה ביבליוגרפית:

בנזימן, ר. (2009). לא על הפילנתרופיה לבדה - מיזמים עסקיים חברתיים בישראל. קרן פורד, הקרן החדשה לישראל, קרן דואליס ליזמות עסקית חברתית.

יערי, מ. (2025). גורמים המנבאים שרידות של מיזמי אימפקט בישראל [עבודת דוקטורט, אוניברסיטת תל אביב]. בהליכי שיפוט.

Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010). Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: Theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 126–145. <https://doi.org/10.1080/19420670903458042>

Bradach, J. (2003). Going to scale. The Challenge of Replicating Social Programs. *Stanford Social Innovation Review*, 65(10), 19–25. http://ssir.org/images/articles/2003SP_feature_bradach.pdf

Horne, J., & Fichter, K. (2022). Growing for sustainability: Enablers for the growth of impact startups—A conceptual framework, taxonomy, and systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 349, 131163.

O'Reilly, C. (2025). What are the key considerations of social enterprises planning to scale, and how do these considerations interact to shape the scaling journey? [Doctoral dissertation, Technological University Dublin]. ARROW@TU Dublin. <https://arrow.tudublin.ie/busdoc/59>

Palomares-Aguirre, I., Barnett, M., Layrisse, F., & Husted, B. (2018). Built to scale? How sustainable business models can better serve the base of the pyramid. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4506–4513. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.084>

Sherman, D. A. (2006). *Social Entrepreneurship: Pattern-Changing Entrepreneurs and the Scaling of Social Impact*.

Walske, J. M., & Tyson, L. D. (2015). Built to Scale: A Comparative Case Analysis, Assessing How Social Enterprises Scale. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(4), 269–281. <https://doi.org/10.5367/ijei.2015.0197>

מתודולוגיית המחקר

מחקר זה התבסס על איסוף מידע משלושה מקורות עיקריים: (1) מסמכי הארגון ואתרים באינטרנט, (2) דוחות כספיים לשנת 2024, ו-(3) ראיונות עומק. בסך הכול בוצעו 19 ראיונות, שכללו את הנהלת המיזם (מנכ"לית, סמנכ"לית ומייסד), מנהלות מחלקות המוצר, האופרציה והשיווק, רכזות מתנדבים, מוקדניות, רכזי קהילה מהשטח (כולל רכזת לשעבר), מתנדבים פעילים, אזרחים ותיקים המקבלים שירות, וכן נציגים מקצועיים מארגונים שותפים (הג'וינט והכוורת). לא התאפשר קיום ראיונות עם נציגי משרד הרווחה. הראיונות נערכו כראיונות חצי-מובנים, ונמשכו כשעה עד שעה וחצי כל אחד.

תודות

ברצוננו להודות למכון לחקר חברה וכלכלה RISE IMPACT של המכללה האקדמית תל אביב-יפו ולארגון "הכוורת" – המרכז ליזמות וחדשנות של ישראל, על שיתוף הפעולה ועל התמיכה הכספית בכתיבת מקרה בוחן זה. כמו כן, אנו מודים לצוות ההנהלה ולעובדי מיזם "חיבורים 20–80" שהסכימו להכניס אותנו לביתם, וכמובן לכל המרואיינים והמרואיינות שהקדישו מזמנם ושיתפו אותנו מניסיונם.



תמונות: מיזם "חיבורים 20–80"

נספחים:

דו"חות כספיים של "חיבורים 20-80" (ע"ר) 31 בדצמבר 2024:

מאזנים

ליום 31 בדצמבר			
2023	2024		
שקלים חדשים	שקלים חדשים	באור	
552,569	883,257		רכוש שוטף
256,885	157,300		מזומנים ופקדונות בבנקים
809,454	1,040,557		רכוש קבוע, נטו
			סה"כ נכסים
1,110	11,113	3	התחייבויות שוטפות
62,166	130,564		ספקים ונותני שרותים
63,276	141,677		זכאים ויתרות זכות
63,276	141,677		סה"כ התחייבויות
489,293	741,580		נכסים נטו
256,885	157,300		נכסים נטו שלא קיימות לגביהם הגבלה (גרעון) :
746,178	898,880		נכסים נטו לשימוש לפעילויות :
809,454	1,040,557		שלא יועדו על ידי מוסדות המלכ"ר
			נכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע
			סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

דוחות פעילות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2023	2024	
שקלים חדשים	שקלים חדשים	באור
61,577	66,264	
1,619,848	1,909,151	
33,782	50,188	
1,715,207	2,025,603	
652,875	999,055	
229,815	467,675	4
51,100	102,098	
33,782	50,188	
967,572	1,619,016	
747,635	406,587	
203,886	250,386	5
543,749	156,201	
(9,390)	3,499	
553,139	152,702	

מחזור הפעילויות

הכנסות מפעילויות

הכנסות מתרומות

הכנסות בשווי כסף

עלות הפעילויות

שכר עבודה והוצאות נלוות

עלות פרויקטים

הוצאות פחת

הוצאות שווי כסף

הכנסות נטו מפעילויות

הוצאות הנהלה וכלליות

הכנסות נטו לפני מימון

מימון, נטו

עודף לתקופה

דוחות על השינויים בנכסים נטו

שאין לגביהם הגבלה			
סה"כ	נכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע	לשימוש לפעילויות שלא יועדו על ידי מוסדות המלכ"ר	
שקלים חדשים	שקלים חדשים	שקלים חדשים	
193,039	-	193,039	יתרות ליום 1 בינואר 2023
553,139	-	553,139	תוספות במהלך השנה
			הכנסות נטו לשנה
			גריעות במהלך השנה
			העברת סכומים שלא קיימת לגביהם הגבלה
-	256,885	(256,885)	ששימשו לרכוש קבוע
746,178	256,885	489,293	יתרות ליום 31 בדצמבר 2023
			תוספות במהלך השנה
152,702	-	152,702	הכנסות נטו לשנה
			גריעות במהלך השנה
			העברת סכומים שלא קיימת לגביהם הגבלה
-	2,513	(2,513)	ששימשו לרכוש קבוע
-	(102,098)	102,098	סכומים שהועברו לכיסוי הוצאות פחת
-	(99,585)	99,585	
898,880	157,300	741,580	יתרות ליום 31 בדצמבר 2024

נכסים נטו - ההפרש בין נכסי העמותה לבין התחייבויותיה.
הגבלה - הגבלה על שימוש בנכסים נטו שנקבעה על פי התניות של תורמים, תומכים או מעניקים מענקים לעמותה.

נכסים נטו שלא הוגבלו ושימשו לפעילות שוטפת – בגין הפעילות השוטפת של החברה.
נכסים נטו שלא הוגבלו ושימשו לרכוש קבוע – בגין סכומים שמיועדים לרכוש קבוע (כולל רכישות והוצאות פחת).
נכסים נטו שהוגבלו באופן זמני – בגין קרן גמ"ח שמנוהלת על ידי העמותה ומיועדת למטרות מיוחדות.

דוחות על תזרימי מזומנים

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר	
2023	2024
שקלים חדשים	שקלים חדשים
553,139	152,702
51,100	102,098
(341,626)	78,401
(290,526)	180,499
262,613	333,201
(307,985)	(2,513)
(307,985)	(2,513)
(45,372)	330,688
597,941	552,569
552,569	883,257

תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת
רווח נקי לפי דוח התוצאות העסקיות
ההתאמות הדרושות להצגת תזרים המזומנים מפעילות שוטפת-נספח
א'
הכנסות והוצאות שאינן כרוכות בתזרימי מזומנים
שינויים בסעיפי רכוש והתחייבויות
סה"כ ההתאמות הדרושות להצגת תזרים המזומנים מפעילות
שוטפת-נספח א'
מזומנים נטו ששימשו לפעילות שוטפת
תזרימי מזומנים מפעילות השקעה
רכישת נכסים קבועים
מזומנים נטו שנבעו מפעילות השקעה
עליה (ירידה) במזומנים ושווי מזומנים
יתרת מזומנים ושווי מזומנים לתחילת השנה
יתרת מזומנים ושווי מזומנים לסוף השנה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר	
2023	2024
שקלים חדשים	שקלים חדשים
51,100	102,098
(2,501)	10,003
(339,125)	68,398
(341,626)	78,401
(290,526)	180,499

הכנסות והוצאות שאינן כרוכות בתזרימי מזומנים
פחת והפחתות
שינויים בסעיפי רכוש והתחייבויות
עליה (ירידה) בספקים ובהמחאות לפרעון
עליה (ירידה) בזכאים אחרים ויתרות זכות
סה"כ ההתאמות הדרושות להצגת תזרים המזומנים מפעילות
שוטפת-נספח א'

ביאורים עיקריים:

באור 3 - זכאים ויתרות זכות

עובדים ומוסדות שכר

באור 4 - עלות פרויקטים

עלויות מוקד טלפוני
מחשוב ואחזקת אתר
אחרות

באור 5 - הוצאות הנהלה וכלליות

משכורת מנהל
גיוס משאבים
אחזקה וחשמל
שרותים מקצועיים
בטוחים
מיסים ואגרות
שונות

ליום 31 בדצמבר	
2023	2024
שקלים חדשים	שקלים חדשים
62,166	130,564

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר	
2023	2024
שקלים חדשים	שקלים חדשים
170,609	233,461
55,374	230,495
3,832	3,719
229,815	467,675

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר	
2023	2024
שקלים חדשים	שקלים חדשים
65,298	89,102
102,615	122,659
15,631	10,932
5,910	10,530
6,776	5,495
1,495	1,542
6,161	10,126
203,886	250,386