יסודות

מבית פורום ארלוזורוב

# תמיכה מוניציפלית בקואופרטיבים: השוואה בינלאומית

יונתן שחף



יולי 2026

**יונתן שחף** הוא חוקר בכיר בלקסידל - חברת ייעוץ ומחקר, המתמחה בהשוואות בינלאומיות ובעיצוב מדיניות ציבורית מבוססת ראיות. הוא בעל תואר שני במחקר חינוכי מאוניברסיטת חיפה. עבודתו מתמקדת בניתוח מוסדי והשוואתי של מדיניות ציבורית בתחומי הכלכלה, החברה והרגולציה, ובבחינת השפעתם של מנגנונים ציבוריים על שוויון, תעסוקה ופיתוח מקומי. לאורך השנים הוביל וליווה מחקרים עבור גופים ציבוריים וארגונים חברתיים, תוך שילוב בין השוואה בינלאומית, בחינה נורמטיבית וניתוח נתונים כמותיים ואיכותניים. מחקריו עוסקים בממשק שבין מדיניות כלכלית, מסגרות רגולטוריות ותשתיות מוסדיות ובבניית סביבות תומכות לפעילות חברתית־כלכלית.

**הנחיה:** שלומית ארבל

**עורך ראשי:** עמית בן-צור

**עריכה לשונית:** דפנה לב

**עיצוב:** עדי רמות

# תוכן העניינים

עמוד


**תקציר** ..... 6

**מבוא** ..... 11

כלים עירוניים תומכי קואופרטיבים ..... 13

מטרת המחקר ..... 13

**מתודולוגיה** ..... 14

גישת המחקר ..... 14

בחירת מקרי המבחן ..... 14

איסוף וניתוח הנתונים ..... 41

מגבלות ומחסור בנתונים ..... 15

**חלק א: ניתוח מקרי המבחן** ..... 16

ברצלונה, ספרד ..... 61

מונטריאול, קנדה ..... 28

פריז, צרפת ..... 39

סיאול, קוריאה הדרומית ..... 45

ניו יורק, ארה"ב ..... 53

סן פרנסיסקו, ארה"ב ..... 59

מדיסון (ויסקונסין), ארה"ב ..... 64

ירושלים, ישראל ..... 68

סיכום מקרי המבחן ..... 17

**חלק ב: כלים מיטביים לקידום קואופרטיבים ברמה העירונית** ..... 73

רכש חברתי ..... 73

ליווי מקצועי והכשרות ..... 57

מימון והון חברתי ..... 77

רישות וחיזוק מוסדות קואופרטיביים ..... 79

שימוש בנכסים ובתשתיות עירוניות ..... 81

חממות ותוכניות האצה ..... 83

**עמוד**


פיתוח תחומי כלכלה אסטרטגיים ..... **84**

חינוך ..... **85**

שילוב חברתי ..... **86**

**סיכום** ..... **88**

**מקורות** ..... **93**

# רשימת האיורים והטבלאות

עמוד


**איור 1:** פתיחת קואופרטיבים חדשים בברצלונה, 2010-2019 ..... **27**

**איור 2:** מספר הקואופרטיבים הלא פיננסיים הפעילים במונטריאול, 2010-2018 ..... **38**

**איור 3:** מספר הקואופרטיבים הפעילים בפריז, 2020 ו־2024 ..... **44**

**איור 4:** מספר העובדים־חברים בקואופרטיבים בפריז, 2020 ו־2024 ..... **44**

**איור 5:** מספר הקואופרטיבים הפעילים בסיאול, 2014-2025 ..... **51**

**איור 6:** מספר הקואופרטיבים החדשים בסיאול, 2015-2025 ..... **51**

**איור 7:** מספר הקואופרטיבים החדשים ומספר העובדים־חברים החדשים בקואופרטיבים בניו יורק, 2015-2025 ..... **58**

**איור 8:** סוגי הקואופרטיבים במדיסון, ויסקונסין, 2024 ..... **67**

**טבלה 1:** מידת השימוש ברכש חברתי בערים שנבחנו ..... **75**

**טבלה 2:** מידת השימוש בליווי מקצועי והכשרות בערים שנבחנו ..... **77**

**טבלה 3:** מידת השימוש בכלי מימון והון חברתי בערים שנבחנו ..... **79**

**טבלה 4:** מידת השימוש ברישות וחיזוק מוסדות קואופרטיביים בערים שנבחנו ..... **81**

**טבלה 5:** מידת השימוש בנכסים ובתשתיות עירוניות בערים שנבחנו ..... **82**

**טבלה 6:** מידת השימוש בחממות ובתוכניות האצה בערים שנבחנו ..... **84**

**טבלה 7:** מידת הפיתוח של תחומי כלכלה אסטרטגיים בערים שנבחנו ..... **85**

**טבלה 8:** מידת השילוב של חינוך והכשרה קואופרטיבית בערים שנבחנו ..... **86**

**טבלה 9:** מידת השילוב החברתי באמצעות קואופרטיבים בערים שנבחנו ..... **87**

**טבלה 10:** היקף השימוש בכלי המדיניות המרכזיים - טבלה מסכמת ..... **88**

# תקציר

## מבוא

בעשורים האחרונים מתחזקת ההכרה בתפקידן של רשויות מקומיות כשחקן מרכזי בעיצוב מדיניות כלכלית וחברתית, וביכולתה של הזירה העירונית לשמש מנוף לפיתוח כלכלי מקומי, הנשען על עקרונות של שיתוף, הוגנות ודמוקרטיה כלכלית. על רקע זה, קואופרטיבים נתפסים יותר ויותר ככלי מדיניות רלוונטי לקידום תעסוקה יציבה, חיזוק קהילות מקומיות וצמצום אי־שוויון. מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון באופן שיטתי והשוואתי את האופן שבו רשויות מקומיות שונות בעולם מפתחות ומיישמות מדיניות עירונית לתמיכה בקואופרטיבים, ואת ההשפעות המוסדיות, הכלכליות והחברתיות של מדיניות זו.

**מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון באופן שיטתי והשוואתי את האופן שבו רשויות מקומיות שונות בעולם מפתחות ומיישמות מדיניות עירונית לתמיכה בקואופרטיבים, ואת ההשפעות המוסדיות, הכלכליות והחברתיות של מדיניות זו**

## מתודולוגיה

המסגרת התיאורטית של המחקר הנוכחי נשענת על תפיסת הכלכלה החברתית־קהילתית (Social and Solidarity Economy), כפי שהיא מוגדרת ומפותחת במסמכי מדיניות ובמחקרי רוחב של האו"ם, ה־ILO וה־OECD. בהתאם לתפיסה זו, קואופרטיבים הם לא רק צורת התאגדות עסקית, אלא מנגנון מוסדי המשלב פעילות כלכלית עם ערכים של בעלות דמוקרטית, שיתוף, אחריות חברתית וזיקה קהילתית. המחקר בתחום זה מדגיש את תפקידן של רשויות מקומיות ביצירת סביבה מערכתית תומכת לקואופרטיבים באמצעות רגולציה, רכש, מימון, תשתיות ידע והקצאת משאבים ציבוריים.

המתודולוגיה שבה נקטנו מבוססת על גישת מקרי מבחן משווים (Comparative Case Studies). איסוף הנתונים כלל ניתוח של מסמכי מדיניות עירוניים, תוכניות פעולה רב־שנתיות, דוחות ביצוע ותקציב, רגולציה עירונית ופרסומים מוסדיים, לצד ניתוח מחקרי מדיניות וסקירות בינלאומיות. כמו כן, התייחסנו למגבלות הנובעות ממחסור בנתונים כמותיים שיטתיים על קואופרטיבים ברמה העירונית, מחסור המוכר גם בספרות המחקר הבינלאומית.

במחקר התמקדנו בשמונה מקרי מבחן עירוניים: ברצלונה, מונטריאול, ניו יורק, סיאול, פריז, סן פרנסיסקו, מדיסון (ויסקונסין) וירושלים. ערים אלו נבחרו בשל קיומה של פעילות עירונית משמעותית בתחום הקואופרטיבים או הכלכלה החברתית־קהילתית, בשל היותן מייצגות מבנים מוסדיים ותרבותיים מגוונים ובשל זמינות יחסית של מקורות

**במחקר התמקדנו בשבע ערים שבהן מתקיימת פעילות עירונית משמעותית בתחום הקואופרטיבים או הכלכלה החברתית־קהילתית. בנוסף, כללנו את ירושלים כמקרה מבחן ייחודי מישראל, על מנת לבחון את יישום המדיניות לתמיכה מוניציפלית בקואופרטיבים בהקשר מקומי, שבו התמיכה המוניציפלית בקואופרטיבים מצומצמת יחסית**

מידע ציבוריים. ירושלים נכללה כמקרה מבחן ייחודי מישראל, על מנת לבחון את יישום המדיניות לתמיכה מוניציפלית בקואופרטיבים בהקשר מקומי, שבו התמיכה המוניציפלית בקואופרטיבים מצומצמת יחסית.

## ניתוח מקרי המבחן

- ב**ברצלונה** קיימת מדיניות עירונית מקיפה לקידום קואופרטיבים כחלק בלתי נפרד ממדיניות הכלכלה החברתית־קהילתית של העיר. מאז 2016 מפעילה העיר תוכניות רב־שנתיות ייעודיות, הנשענות על שילוב בין רכש ציבורי חברתי, כלים פיננסיים מותאמים, חממות קואופרטיביות והקצאת נכסים עירוניים. מדיניות העיר מאופיינת בעיגון מוסדי עמוק, בשותפות מתמשכת עם רשתות קואופרטיביות וביצירת תשתית עירונית רחבה, התומכת בפעילות קואופרטיבית במגוון תחומים כלכליים וחברתיים.
- **מונטריאול** מייצגת מודל מבוזר יותר של מדיניות קואופרטיבית עירונית, הנשען על שותפות מוסדית רחבה בין העירייה, ממשלת מחוז קוויבק וארגוני הכלכלה החברתית־קהילתית. התמיכה בקואופרטיבים משולבת במדיניות הפיתוח הכלכלי, הדיור והחדשנות החברתית באמצעות ריבוי מסלולי מימון, השקעה בתשתיות פיזיות וליווי מקצועי באמצעות רשת חממות אזוריות. המדיניות במונטריאול מתאפיינת בהישענות על מסורת קואופרטיבית ארוכת שנים ועל מוסדות תיווך חזקים ברמה האזורית.
- ב**פריז** נהוגה מדיניות עירונית המשלבת את הקואופרטיבים במסגרת רחבה של כלכלה חברתית־קהילתית, בדגש על פיתוח כלים פיננסיים, תמיכה ביזמות חברתית והטמעת קריטריונים חברתיים ברכש העירוני. העיר פועלת בשיתוף עם מוסדות פיננסיים אזוריים ולאומיים, ותופסת את הקואופרטיבים כחלק ממדיניות הפיתוח העירונית, בעיקר בתחומי התעסוקה, שירותים חברתיים וחדשנות עירונית.
- ב**סיאול** פועלת מדיניות עירונית ייעודית וברורה לקידום קואופרטיבים כחלק מתפיסה רחבה של כלכלה חברתית. העיר הקימה מערך מרכזים עירוניים המספקים שירותי "תחנה אחת" (One Stop Shop) ליזמים קואופרטיביים, משלבת רכש ציבורי ככלי לקידום ארגונים שיתופיים ומפעילה תוכניות הכשרה וליווי בקנה מידה עירוני. המודל הסיאולי מאופיין בריכוזיות יחסית, בתיאום בין־מחלקתי ובמעורבות עירונית ישירה.
- ב**ניו יורק** קיימת מדיניות עירונית המתמקדת בעיקר בקידום קואופרטיבי עובדים ובהעברת עסקים קיימים לבעלות עובדים, כחלק ממדיניות לשימור התעסוקה ולצמצום פערים כלכליים. העיר פועלת בתחום זה באמצעות מערך של הכשרות, ליווי משפטי ותמיכה בארגוני תשתית קואופרטיביים, אך ללא תוכנית עירונית אינטגרטיבית אחת. הדגש מושם על רגולציה מאפשרת, פיתוח ידע מקצועי והטמעה הדרגתית של כלים תומכים במסגרת מערך הפיתוח הכלכלי העירוני של הקמה וביסוס של קואופרטיבים.
- **סן פרנסיסקו** מייצגת מודל ממוקד יחסית, שבו התמיכה העירונית בקואופרטיבים מתמקדת בעיקר בהעברת עסקים קטנים לבעלות עובדים ובסיוע טכני ורגולטורי. המדיניות אינה רחבת היקף מבחינה תקציבית, אך נשענת על שיתופי פעולה עם ארגוני חברה אזרחית ועל שימוש בכלים משפטיים וליווי מקצועי לשימור עסקים מקומיים ולמניעת סגירתם.

- **מדיסון**, בירת מדינת ויסקונסין, משמשת דוגמה לעיר בגודל בינוני המפעילה מדיניות ממוקדת לקידום קואופרטיבים כחלק מתפיסת רווחה כלכלית־קהילתית. העיר משקיעה בתשתיות קואופרטיביות, בתמיכה פיננסית ובהקמת מוסדות ליווי, תוך התמקדות בקואופרטיבי עובדים וביוזמות מקומיות. על אף היקפה המצומצם יחסית, המדיניות במדיסון מדגימה כיצד פעולה עקבית יכולה לייצר מערכת קואופרטיבית בעלת משמעות כלכלית מקומית.
- ב**ירושלים** מתקיימת פעילות עירונית מצומצמת יחסית בתחום הקואופרטיבים, המשולבת במסגרת רחבה יותר של קידום עסקים חברתיים, ללא מסגרת מדיניות עירונית סדורה או תוכנית ייעודית. לצד מעטפת עירונית תומכת רכה, הכוללת ליווי, הכשרות והכרה מוסדית, המעורבות המוניציפלית מתאפיינת בהיעדר כלים רגולטוריים ומימוניים ייעודיים ובהיעדר תשתית מערכתית רחבת היקף. מקרה זה מדגיש את מגבלות הפעולה העירונית בהיעדר מדיניות מוצהרת ואת הפער בין ההקשר הישראלי לדגמים הפועלים בערים שנבחנו.

## סיכום מקרי המבחן

ממצאי המחקר מצביעים על כך שמדיניות עירונית לתמיכה בקואופרטיבים מתאפיינת במגוון רחב של כלים ודגמים מוסדיים, אך גם בדפוסים משותפים. ברוב הערים שנבחנו, התמיכה בקואופרטיבים אינה מתמצה במענקים נקודתיים, אלא כוללת שילוב של מנגנונים משלימים: התאמת רכש ציבורי, פיתוח כלים פיננסיים ייעודיים, השקעה בליווי ובהכשרה מקצועית והקצאת נכסים ותשתיות עירוניות. עוד מצאנו, כי בערים שבהן המדיניות משולבת באסטרטגיה הכלכלית־חברתית הכוללת של הרשות ומעוגנת במסגרת רב־שנתית, השפעת המדיניות רחבה וממושכת יותר.

**ברוב הערים שנבחנו, התמיכה בקואופרטיבים כוללת שילוב של מנגנונים משלימים: התאמת רכש ציבורי, פיתוח כלים פיננסיים ייעודיים, השקעה בליווי ובהכשרה מקצועית והקצאת נכסים ותשתיות עירוניות**

הניתוח ההשוואתי מגלה הבדלים משמעותיים בין הערים במידת הריכוזיות של המדיניות ובאופי השותפויות. ברצלונה וסיאול מיישמות מודלים עירוניים אינטגרטיביים יחסית, שבהם קיימת תוכנית עירונית מרכזית המאגדת את כלי התמיכה. לעומתן, מונטריאול וניו יורק פועלות במבנה מבוזר יותר, הנשען על ריבוי מסלולים, שותפויות מוסדיות וגורמים מתווכים. מדיסון מדגימה כיצד עיר בגודל בינוני יכולה לפתח מדיניות ממוקדת הנשענת על השקעה ממוסדת בקואופרטיבים כחלק מתפיסת רווחה כלכלית־קהילתית, וירושלים מדגישה את מגבלות הפעולה העירונית בהיעדר מסגרת מדיניות סדורה ותשתית מוסדית תומכת.

**נמצא שקואופרטיבים הנתמכים במדיניות עירונית עקבית משתלבים במגוון תחומים ותורמים לחיזוק הכלכלה המקומית, ליצירת תעסוקה יציבה ולהרחבת מסגרות של הכלכלה חברתית**

מבחינת השפעת המדיניות העירונית, המחקר מצביע על כך שקואופרטיבים הנתמכים במדיניות עירונית עקבית משתלבים במגוון תחומים - שירותים חברתיים, דיור, אנרגיה, מזון, תעסוקה וטיפול - ותורמים לחיזוק הכלכלה המקומית, ליצירת תעסוקה יציבה ולהרחבת מסגרות של הכלכלה חברתית. לצד זאת נמצא, שבמקרים רבים, עיצוב המדיניות העירונית מתבסס במידה רבה על אינדיקציות מוסדיות,

חברתיות וארגוניות, שאינן בהכרח עקביות או שיטתיות, ולא על מעקב ואיסוף נתונים סדירים, ולכן קיים קושי להעריך ולכמת את השפעתם הכלכלית של הקואופרטיבים.

## כלים מיטביים לקידום קואופרטיבים ברמה העירונית

במחקר נמצא כי קיימות קבוצות של כלים שמשפיעים באופן משמעותי על עיצוב מדיניות עירונית אפקטיבית לקידום קואופרטיבים. כלים אלו אינם מופיעים כמודל אחיד או כתבנית יישום אחת, אלא כצירופים חוזרים של כלים ודפוסי פעולה מוסדיים, אשר יושמו בהקשרים עירוניים שונים ותרמו להתבססות של פעילות קואופרטיבית בהיקף משמעותי.

**במחקר נמצא כי קיימות קבוצות של כלים שמשפיעים באופן משמעותי על עיצוב מדיניות עירונית אפקטיבית לקידום קואופרטיבים**

- **עיגון מוסדי ואסטרטגי של קידום קואופרטיבים:** בערים שבהן שולב קידום הקואופרטיבים כחלק אינטגרלי מהמדיניות הכלכלית־חברתית הכוללת של הרשות התאפשרה רציפות מדיניות, למידה ארגונית והעמקה הדרגתית של כלי התמיכה. העיגון בא לידי ביטוי בקיומן של תוכניות רב־שנתיות, בהקצאה תקציבית ייעודית ובהגדרה ברורה של אחריות מנהלית בתוך מבנה העירייה.
- **רכש ציבורי לקידום קואופרטיבים:** ערים שבהן הוטמעו קריטריונים חברתיים במכרזים עירוניים, או שפותחו בהן מסלולי התקשרות ייעודיים עם גופים מן הכלכלה החברתית־קהילתית, יצרו בפועל ביקוש עירוני יציב לפעילות קואופרטיבית. רכש זה תרם להשתלבות קואופרטיבים בתחומים שונים, כגון שירותים חברתיים, תחזוקה עירונית, מזון, טיפול ודיור, והפחית את התלות במענקים ישירים או בתמיכה נקודתית.
- **שילוב של מגוון כלים פיננסיים:** מענקים, אשראי ציבורי, השקעה עירונית ישירה ומנגנוני מימון משולבים עם גורמים קהילתיים או מוסדות פיננסיים אתיים שימשו יחד ליצירת רצף מימוני התואם את מחזור החיים של קואופרטיבים, משלב ההקמה, דרך התבססות ארגונית ועד להתרחבות. שילוב הכלים הקטין חסמי כניסה משמעותיים, במיוחד עבור יוזמות קואופרטיביות של אוכלוסיות מוחלשות.
- **תשתיות ידע, הכשרה וליווי מקצועי:** חממות, מרכזי ליווי וארגוני תשתית עירוניים שימשו כמתווכים בין הרשות המקומית לשדה הקואופרטיבי וחיזקו יכולות ניהול, ממשל דמוקרטי ויציבות פיננסית. בערים שבהן הייתה השקעה עקבית בתשתיות אלו נצפתה רמת שרידות גבוהה יותר של קואופרטיבים והתפתחות רשתות קואופרטיביות עירוניות בעלות עומק מוסדי.
- **שימוש בקואופרטיבים ככלי מדיניות לשילוב חברתי ולצמצום פערים:** קואופרטיבים שולבו במכוון בתחומי תעסוקה, טיפול, כלכלה מעגלית ושילוב מהגרים, ובכך חוברו מדיניות כלכלית ומדיניות חברתית למסגרת פעולה אחת. שימוש זה בקואופרטיבים חיזק את תרומתם ללכידות קהילתית ולהוגנות חברתית, לצד תרומתם לכלכלה המקומית.

## סיכום

קבוצות הכלים שזיהינו במחקר זה מצביעות על כך שמדיניות עירונית לקידום קואופרטיבים נשענת על ראייה מערכתית, על שילוב בין כלים משלימים ועל בניית תשתיות מוסדיות ארוכות טווח, ולא על התערבויות נקודתיות או סקטוריאליות. בערים שבהן מתקיימת גישה משולבת, הכוללת רכש ציבורי, ליווי והכשרה, מנגנוני מימון ופיתוח אקוסיסטם מוסדי, הקואופרטיבים משתלבים באופן עמוק יותר בכלכלה המקומית ותורמים למגוון רחב של יעדים חברתיים וכלכליים. מנגד, כאשר הכלים מופעלים באופן חלקי או בלתי מתואם, השפעתם מוגבלת ונשארת נקודתית.

**מדיניות עירונית לקידום קואופרטיבים נשענת על ראייה מערכתית ולא על התערבויות נקודתיות או סקטוריאליות**

מההשוואה שערכנו עולה כי שלושה רכיבים חוזרים הם תנאי מפתח: יצירת ביקוש באמצעות רכש ציבורי, בניית יכולות באמצעות ליווי והכשרה ופיתוח רשתות וגופי ביניים המאפשרים פעולה קולקטיבית. עם זאת, ברוב הערים קיים מחסור בתשתיות נתונים שיטתיות, מה שמקשה על הערכת ההשפעה ועל פיתוח מדיניות מבוססת ראיות.

**שלושה רכיבים הם תנאי מפתח: יצירת ביקוש באמצעות רכש ציבורי, בניית יכולות באמצעות ליווי והכשרה ופיתוח רשתות וגופי ביניים המאפשרים פעולה קולקטיבית**

ממצאים אלה אינם מאפשרים הסקה ישירה לגבי ההקשר הישראלי, אך הם מצביעים על כיווני פעולה פוטנציאליים - ובראשם שילוב רכש ציבורי, פיתוח מערכי ליווי וחיזוק שיתופי פעולה מוסדיים - אשר יישומם מחייב התאמה למאפיינים המקומיים ובחינה נוספת.

# מבוא

בשנת 2015 הגדיר האו"ם 17 יעדים לפיתוח בר־קיימא (Sustainable Development Goals, SDGs), שנועדו להוות מסגרת גלובלית לקידום צמיחה מכלילה, צמצום אי־שוויון, פיתוח כלכלי וחיזוק מוסדות ציבוריים. יעד 17 של ה־SDGs, העוסק ב"חיזוק אמצעי היישום ובינוי שותפויות אפקטיביות", מדגיש את הצורך ביצירת שיתופי פעולה רב־מגזריים בין ממשלות, המגזר העסקי, החברה האזרחית ורשויות מקומיות לשם השגת יעדים חברתיים־כלכליים בני־קיימא (United Nations, 2015). במסמכי מדיניות נוספים של האו"ם ושל גופים רב־לאומיים אחרים מובהר, כי קואופרטיבים מהווים כלי ישיר למימוש יעד 17 בזכות יכולתם לבנות מנגנוני שותפות מוסדיים וקהילתיים, המבוססים על בעלות דמוקרטית וניהול קולקטיבי. האו"ם מגדיר קואופרטיבים כ"שותפים טבעיים" בהשגת יעד 17, מאחר שמבנה הפעולה השיתופי שלהם מחייב שיתוף בין מגזרים ובין חברי קהילה (United Nations, 2016). ארגון העבודה הבין־לאומי, ILO (International Labour Organization), מוסיף, כי קואופרטיבים מהווים צורת ממשל כלכלית, המאפשרת ייצור שותפויות אפקטיביות בין השלטון המקומי, המגזר הפרטי והחברה האזרחית, ובכך הם מגשימים בפועל את היעדים המוסדיים של יעד 17 (ILO, 2017). על כן, קואופרטיבים אינם רק כלי חברתי־כלכלי, אלא הם מנגנון מרכזי ליצירת שיתופי פעולה המקדמים פיתוח בר־קיימא. תפיסה זו משתקפת גם בעבודתו של הארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי, OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), המזהה את פיתוחה של סביבה מערכתית תומכת (ecosystem) ככלי מדיניות מרכזי לקידום כלכלה חברתית ולקידום רווחה קהילתית (OECD, 2023).

**יעד 17 של האו"ם לפיתוח בר־קיימא מדגיש את הצורך ביצירת שיתופי פעולה רב־מגזריים בין ממשלות, המגזר העסקי, החברה האזרחית ורשויות מקומיות לשם השגת יעדים חברתיים־כלכליים בני־קיימא**

**קואופרטיבים מהווים כלי ישיר למימוש יעד 17 בזכות יכולתם לבנות מנגנוני שותפות מוסדיים וקהילתיים, המבוססים על בעלות דמוקרטית וניהול קולקטיבי**

אחד הביטויים המרכזיים של תפיסה זו הוא קידום כלכלה חברתית־קהילתית, מונח המוצע כאן כתרגום לעברית של Social and Solidarity Economy (SSE), המתאר מערך של ארגונים הפועלים על בסיס ערכים של דמוקרטיה, בעלות משותפת, העדפת תועלת חברתית וניהול השתתפותי (Participatory Governance).

לפי ההגדרות של ה־ILO וה־OECD, קואופרטיבים מהווים רכיב יסוד בכלכלה חברתית־קהילתית, שכן הם מושתתים על מודלים של שליטה דמוקרטית של החברים, חלוקת ערך הוגנת והטמעת תכלית חברתית בפעילותם הכלכלית (ILO, 2022; OECD, 2022). חשוב לציין, שההבחנה בין קואופרטיבים לגופי כלכלה חברתית־קהילתית אחרים היא מורכבת.

**קואופרטיבים מהווים רכיב יסוד בכלכלה חברתית־קהילתית, שכן הם מושתתים על מודלים של שליטה דמוקרטית של החברים, חלוקת ערך הוגנת והטמעת תכלית חברתית בפעילותם הכלכלית**

אומנם ברוב המקרים קיים מבנה משפטי של קואופרטיב, אבל פעמים רבות גם גופים הפועלים באופן מהותי כקואופרטיבים (למשל, בעלות משותפת של עובדים או גופי ממשלה שיתופיים ודמוקרטיים) מאוגדים במבנים משפטיים אחרים. מכאן, שמעמדם של קואופרטיבים בתוך הכלכלה החברתית־קהילתית הוא מהותי ולא תוספתי: הם מהווים מנגנון מובהק ליצירת עושר קהילתי, לחיזוק מוביליות תעסוקתית ולהרחבת הוגנות כלכלית.

בהמשך לכך, מאז שנת 2020 מקדם ה־OECD שורה של יוזמות גלובליות לחיזוק סביבה מערכתית תומכת בכלכלה חברתית־קהילתית, לרבות פיתוח הנחיות למדינות ולרשויות מקומיות, בניית יכולות מקצועיות, הרחבת מאגרי ידע ויישום מדיניות רכש חברתי ורגולציה מאפשרת (OECD, n.d.a). הארגון גם מציע ערכת כלים מקיפה, המיועדת לממשלות לאומיות, לשלטון אזורי (מחוזות) ולרשויות מקומיות, לצורך תכנון ויישום מדיניות לקידום סביבה מערכתית תומכת בכלכלה חברתית־קהילתית (Toolkit for the Social Economy) (OECD, n.d.b). בתוך מערך זה, לרשויות המקומיות תפקיד קריטי: הן משמשות כמתווך במרחב שבין מדיניות לאומית לצורכי הקהילה, ומסוגלות להשפיע באופן ישיר על עיצוב סביבה מקדמת באמצעות רכש, תמיכה רגולטורית, מימון מותאם ופיתוח תשתיות ידע.

**לרשויות המקומיות תפקיד קריטי בבניית סביבה מערכתית תומכת בכלכלה חברתית־קהילתית: הן משמשות כמתווך במרחב שבין מדיניות לאומית לצורכי הקהילה, ומסוגלות להשפיע באופן ישיר על עיצוב סביבה מקדמת באמצעות רכש, תמיכה רגולטורית, מימון מותאם ופיתוח תשתיות ידע**

מעבר למיקומם של הקואופרטיבים בכלכלה החברתית־קהילתית, מחקרים בינלאומיים מצביעים על כך שמדיניות כוללת לקידום כלכלה חברתית־קהילתית יוצרת תנאים המאפשרים לצמיחה קואופרטיבית להתממש בפועל. גם ה־ILO וגם ה־OECD מדגישים, כי יצירת סביבה מערכתית תומכת - הכוללת מסגרות רגולטוריות ייעודיות, תמריצים לבעלות דמוקרטית, נגישות למימון מותאם ויישום רכש חברתי - מחזקת במיוחד ארגונים שיתופיים (ILO, 2022; OECD, 2023). מחקרים אמפיריים מוסיפים, כי במדינות שבהן קיימת מדיניות מקיפה לכלכלה חברתית־קהילתית, שיעור הקואופרטיבים החדשים גבוה יותר, היציבות הארגונית שלהם גדולה יותר והתרחבותם למגזרים כלכליים חדשים משמעותית יותר (Birchall, 2013; Bretos and Marcuello, 2017). לפיכך, קידום הכלכלה החברתית־קהילתית אינו רק מסגרת מושגית רחבה, אלא אסטרטגיית מדיניות המעצימה באופן ישיר את יכולתם של קואופרטיבים לשמש מנוע לפיתוח כלכלי מקומי, לחיזוק חוסן קהילתי ולצמצום אי־שוויון.

**קידום הכלכלה החברתית־קהילתית הוא אסטרטגיית מדיניות המעצימה באופן ישיר את יכולתם של קואופרטיבים לשמש מנוע לפיתוח כלכלי מקומי, לחיזוק חוסן קהילתי ולצמצום אי־שוויון**

## כלים עירוניים תומכי קואופרטיבים

בעשורים האחרונים גוברת ההכרה בתפקידן של רשויות מקומיות כשחקן מרכזי בעיצוב מדיניות כלכלית וחברתית ובאפשרותן להשתמש בכלים כלכליים, חברתיים ורגולטוריים לצורך קידום צמיחה מכלילה ומבוססת קהילה. כלי מדיניות מקומיים הפכו לזירה משמעותית בעיצוב סביבה מערכתית תומכת לקואופרטיבים, וזאת כחלק ממגמה רחבה של מעבר מתמיכה ישירה - מענקים וסובסידיות בלבד - לכלים מערכתיים, המייצרים תשתיות קבועות לצמיחה שיתופית. בהתאם לעמדת ה־OECD (2023), רשויות מקומיות ממלאות תפקיד מרכזי בגיבוש אסטרטגיות רב־שנתיות, בבניית יכולות מקצועיות, ביצירת מנגנוני רכש חברתי ובמינוף נכסי ציבור לטובת התארגנויות שיתופיות.

**בעשורים האחרונים גוברת ההכרה בתפקידן של רשויות מקומיות כשחקן מרכזי בעיצוב מדיניות כלכלית וחברתית ובאפשרותן להשתמש בכלים כלכליים, חברתיים ורגולטוריים לצורך קידום צמיחה מכלילה ומבוססת קהילה**

## מטרת המחקר

מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון באופן שיטתי והשוואתי את האופן שבו רשויות מקומיות שונות בעולם מפתחות ומיישמות מדיניות עירונית לתמיכה בקואופרטיבים, ואת ההשפעות המוסדיות, הכלכליות והחברתיות של מדיניות זו.

# מתודולוגיה

המתודולוגיה שבה נקטנו במחקר זה נשענת על שילוב של סקירה תיאורטית, ניתוח מסמכי מדיניות ובחינת דוחות עירוניים ופרסומים מוסדיים, לצד הצלבה, במידת האפשר, של מידע ממחקרי רוחב של האו"ם, של ה־ILO ושל ה־OECD.

## גישת המחקר

במחקר השתמשנו בגישת מקרי מבחן משווה (Comparative Case Studies), המותאמת לבחינת מדיניות ציבורית בסביבות עירוניות מורכבות. גישה זו מאפשרת לנתח לעומק את ההיגיון המערכתי של המדיניות בכל עיר, לזהות כלים מרכזיים ולהשוות בין דגמים מוסדיים שונים. בחינת מקרי מבחן מתאימה במיוחד לתחום שבו ההתערבויות המוניציפליות מגוונות, תלויות הקשר, ולעיתים מתהוות מתוך תהליכים ארוכי טווח, המושפעים מתנאים פוליטיים, חברתיים וכלכליים משתנים.

## בחירת מקרי המבחן

לאחר מחקר מקדים, שבו איתרנו ערים שבהן מתקיימת פעולה עירונית משמעותית לסיוע לקואופרטיבים, בחרנו שמונה ערים כמקרי מבחן: ברצלונה בספרד, מונטריאול בקנדה, סיאול בקוריאה הדרומית, פריז בצרפת, סן פרנסיסקו, מדיסון (ויסקונסין) וניו יורק בארה"ב וירושלים בישראל. הבחירה נעשתה לפי קריטריונים ברורים: קיומה של מדיניות עירונית מפורשת לקידום קואופרטיבים; ייצוג של הקשרים מוסדיים, כלכליים ותרבותיים מגוונים; ונגישות יחסית למקורות מידע ציבוריים. ערים אלו משמשות דוגמאות בולטות בספרות הבינלאומית ובפרסומי ה־OECD וה־ILO כחלוצות במדיניות קואופרטיבית עירונית. ירושלים צורפה למחקר על אף שאינה עומדת בכל הקריטריונים הללו מכיוון שהיא דוגמה יחידה מישראל.

**הבחירה במקרי המבחן נעשתה לפי קריטריונים ברורים: קיומה של מדיניות עירונית מפורשת לקידום קואופרטיבים; ייצוג של הקשרים מוסדיים, כלכליים ותרבותיים מגוונים; ונגישות יחסית למקורות מידע ציבוריים**

## איסוף וניתוח הנתונים

איסוף הנתונים כלל בחינה של מסמכי אסטרטגיה עירוניים, תוכניות פעולה רב־שנתיות, רגולציה עירונית, דוחות ביצוע ותקציב, פרסומי הערכה ונתונים מוסדיים המתייחסים לכלכלה החברתית־קהילתית. בנוסף, נותחו מחקרים בינלאומיים על מדיניות קואופרטיבית עירונית ומאגרים מקצועיים של ILO, OECD ו־GSEF (Global Social Economy Forum, הפורום הגלובלי לכלכלה חברתית).

הניתוח נעשה באופן אינטגרטיבי: ראשית זוהו הכלים המרכזיים המופעלים בכל עיר, ולאחר מכן הושוו הקטגוריות השונות של הפעולה המוניציפלית. כאשר הדבר התאפשר, בוצעה הצלבת נתונים (triangulation) בין מקורות מדיניות, דוחות עירוניים ומחקרים חיצוניים במטרה להגביר את תוקף הממצאים ולבחון עקביות בין מקורות שונים.

## מגבלות ומחסור בנתונים

**המדיניות הקואופרטיבית ברשויות מקומיות מאופיינת במחסור בנתונים שיטתיים, דבר שמהווה אחד החסמים המרכזיים בפיתוח ובהערכה של מדיניות קואופרטיבית**

תחום המדיניות הקואופרטיבית ברשויות מקומיות מאופיין במידה לא מבוטלת של מחסור בנתונים שיטתיים. ברבות מן הערים אין איסוף קבוע ורציף של נתונים כמותיים על קואופרטיבים, כגון מספרם, היקפי הפעילות שלהם, תרומתם לתעסוקה המקומית או מגמות צמיחה לאורך זמן. מידע זה מופיע לעיתים רק בדוחות נקודתיים או במסגרת הערכות תקופתיות, ולא כחלק ממנגנון ניטור מוסדי קבוע. מצב זה אינו ייחודי לערים שנבחנו במסגרת מחקר זה, אלא תואם תופעה רחבה המתועדת בספרות. ה־OECD מציין, כי נתונים על קואופרטיבים וכלכלה חברתית־קהילתית נאספים במדינות רבות באופן חלקי בלבד, ולעיתים אינם עומדים בסטנדרט אחיד, המאפשר השוואה או מעקב רב־שנתי (OECD, 2022, 2023). באופן דומה, ה־ILO מדגיש, כי היעדר נתוני עומק שיטתיים הוא אחד החסמים המרכזיים בפיתוח ובהערכה של מדיניות קואופרטיבית (ILO, 2017, 2022). גם ה־GSEF מצביע על כך שהיעדר נתונים עקביים מקשה על קביעת אמת מידה (benchmark) ועל הערכת ההשפעות של מדיניות עירונית בתחום זה (GSEF, 2016).

לאור מגבלה זו, ביצענו הצלבת נתונים (triangulation) רק כאשר הדבר היה אפשרי, ובהתאם לזמינות המידע. במקומות שבהם אי אפשר היה לבצע הצלבה אמינה, הניתוח נשען על מסמכי מדיניות ועל מחקרים מוסדיים כמקורות ראשוניים.

# חלק א: ניתוח מקרי המבחן



## ברצלונה, ספרד

### רקע היסטורי והתפתחות התנועה הקואופרטיבית

ברצלונה, בירת קטלוניה, התפתחה במשך יותר מ־150 שנה כמרכז קואופרטיבי בולט. כבר במאה ה־19 פעלו בעיר אגודות עובדים וקואופרטיבים צרכניים, ובשנת 1899 אירחה העיר את הקונגרס הקואופרטיבי הראשון של קטלוניה והאיים הבלאריים (איי הים התיכון השייכים לספרד). היה זה מפגש היסטורי של תנועות קואופרטיביות מהאזור, שסימן שלב משמעותי בהתבססות שיתופי פעולה בין קואופרטיבים אזוריים (Medina-Albaladejo and Pujol-Andreu, 2021). בראשית המאה ה־20 פעלה בעיר הפדרציה הקטלנית לקואופרטיבי צריכה (Federació de Cooperatives de Consum de Catalunya), אשר היוותה ציר מרכזי בהתפתחות התנועה הקואופרטיבית המקומית. בתקופת הרפובליקה השנייה (1931-1939) חלה תנופה משמעותית בהקמת קואופרטיבים, אך תחת משטר פרנקו רבים מהם הולאמו או היו נתונים לפיקוח ממשלתי הדוק (Bibby, 2019). עם חזרת השלטון הדמוקרטי בספרד התעורר מחדש שדה הקואופרטיבים, ובשנות ה־80 וה־90 התפתח גל חדש של כלכלה חברתית ויוזמות קואופרטיביות, ששולבו במסגרת מושגית עדכנית של כלכלה חברתית־קהילתית.

**ברצלונה מזוהה כיום כאחת הערים המובילות בעולם בתחום הקואופרטיבי, כשמגוון של כלים ממלאים תפקיד מרכזי בפיתוח פרויקטים קהילתיים, צרכנות שיתופית ויזמות חברתית, ומהווים תשתית אזרחית רחבה, התומכת בסביבה מערכתית תומכת לקואופרטיבים בעיר**

ברצלונה מזוהה כיום כאחת הערים המובילות בעולם בתחום זה. רשתות קואופרטיביות, כמו "רשת הכלכלה הסולידרית" (Xarxa d'Economia Solidària, XES), שהיא רשת גג הפועלת לחיזוק קואופרטיבים, פיתוח פרויקטים קהילתיים והרחבת המודלים של כלכלה חברתית בעיר ממלאים תפקיד מרכזי בפיתוח פרויקטים קהילתיים, צרכנות שיתופית ויזמות חברתית, ומהווים תשתית אזרחית רחבה, התומכת בסביבה מערכתית תומכת לקואופרטיבים בעיר.

### מסגרת מדיניות העיר

ברצלונה מציגה את אחת התוכניות המקיפות ביותר באירופה לקידום כלכלה חברתית־קהילתית בכלל ולקידום קואופרטיבים בפרט. "תוכנית ההאצה לכלכלה החברתית והסולידרית" (Pla d'Impuls de l'Economia Social i Solidària, ESS) הושקה בשנת 2016 והייתה מהראשונות מסוגה ברמה העירונית. המחזור הראשון (2016-2019) תוקצב בכ־24 מיליון אירו, ונבנה בשותפות הדוקה עם הסביבה המערכתית התומכת הקואופרטיבית המקומית (Ajuntament de Barcelona, 2016a). החל מ־2024 פועל המחזור השלישי של התוכנית (2024-2027), המתוקצב בכ־16.9 מיליון אירו ומעמיק את הכלים שנוסו בעבר.

**"תוכנית ההאצה לכלכלה החברתית והסולידרית" של ברצלונה היא אחת התוכניות המקיפות ביותר באירופה לקידום כלכלה חברתית־קהילתית בכלל ולקידום קואופרטיבים בפרט**

התוכנית פועלת במתכונת רב־תחומית, המשקפת את התפיסה כי קידום קואופרטיבים דורש שילוב מתואם של הכשרות, מימון, רגולציה, רכש ציבורי ותשתיות פיזיות. המנגנון העירוני כולל כלים המותאמים הן לקואופרטיבים קיימים והן ליזמות קואופרטיבית חדשה.

**התוכנית פועלת במתכונת רב־תחומית, המשקפת את התפיסה כי קידום קואופרטיבים דורש שילוב מתואם של הכשרות, מימון, רגולציה, רכש ציבורי ותשתיות פיזיות**

## תמיכה בקואופרטיבים קיימים

### ליווי מקצועי והכשרות

העיר מפעילה מערך ליווי מקיף של ייעוץ, הכשרות ותמיכה ארגונית, המיועד לחזק קואופרטיבים בכל שלבי החיים הארגוניים (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2025). מערך הליווי כולל הדרכה ניהולית מעשית (כגון בניית תוכנית עבודה, ניהול משאבים וקבלת החלטות דמוקרטית), ייעוץ פיננסי וליווי בתכנון תזרים, וכן שימוש בכלים לשיפור ממשל דמוקרטי, בהם פיתוח מנגנוני שקיפות, חלוקת תפקידים ושיטות בקרה פנימית (Ajuntament de Barcelona, 2016a; OECD, n.d.b). בנוסף, במסגרת הליווי לומדים הקואופרטיבים ליישם מודלים למדידת ערך חברתי, כגון מדד "המאזן החברתי" (Balance Social), המאפשרים להם להעריך ולתקשר את תרומתם החברתית והקהילתית לציבור, לשותפים פוטנציאליים ומול העירייה (Ajuntament de Barcelona, 2016a). תוכניות הליווי משלבות מפגשי עומק עם מומחים, סדנאות קבוצתיות, ייעוץ מותאם לענפים שונים (מזון, אנרגיה, דיגיטל, שירותים קהילתיים) ותהליכי ליווי מתמשכים, הנמשכים חודשים אחדים. מטרת הכלים היא לא רק לחזק את השרידות הכלכלית, אלא גם לשפר את יכולות הניהול, להגביר את היעילות התפעולית, לבנות יציבות ארגונית לאורך זמן ולהטמיע את הערכים הדמוקרטיים העומדים בבסיס המודל הקואופרטיבי (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2025).

**העיר מפעילה מערך ליווי מקיף של ייעוץ, הכשרות ותמיכה ארגונית, המיועד לחזק קואופרטיבים בכל שלבי החיים הארגוניים**

### מימון והון חברתי

ברצלונה מפעילה מנגנוני מענקים ישירים לצד כלים פיננסיים המבוססים על מימון אתי, גישה פיננסית המבקשת לכוון הון לטובת מטרות חברתיות, סביבתיות וקהילתיות, תוך הימנעות מהשקעות הפוגעות בשוויון, בזכויות עובדים או בסביבה. מימון אתי מתאפיין בשקיפות, בבעלות דמוקרטית ולעיתים קרובות בחיבור ישיר בין המפקידים למטרות ההשקעה. במסגרת זו פועלות בעיר שתי מסגרות מרכזיות: Coop57 - קרן מימון אתית וקואופרטיבית התומכת ביוזמות חברתיות[א]; ו־Fiare - בנק קואופרטיבי אתי, המספק שירותי אשראי ופתרונות מימון המיועדים לקואופרטיבים ולארגונים בעלי שליחות חברתית[ב].

**ברצלונה מפעילה מנגנוני מענקים ישירים לצד כלים פיננסיים המבוססים על מימון אתי**

[א] Coop57, Qui som

[ב] Fiare Banca Etica, Hacemos banca de una forma única

אחד הכלים החדשניים שבהם משתמשת העיר הוא מודל המימון המשולב "מימון משותף" (Conjuntament) Ajuntament de) (Barcelona, 2016a, 2025). מודל זה בנוי כך שהעירייה מעניקה תמיכה כספית לפרויקטים קואופרטיביים רק לאחר שאלה הצליחו לגייס מימון ראשוני מהקהילה באמצעות פלטפורמת Goteo[3] (Ajuntament de Barcelona, 2017; Goteo Foundation, 2018). לאחר שהמיזם מגייס סכום בסיסי מהציבור, העירייה משלימה אותו באמצעות תקציב ייעודי, ובכך מכפילה למעשה את התרומה הציבורית (Match Funding) (Goteo Foundation, 2018). מנגנון זה יוצר תמריץ ליזמים לבנות בסיס קהילתי רחב, מסייע בבחינת ההיתכנות החברתית של המיזם ומחזק את מחויבות העירייה למיזמים שנתמכים באופן ממשי על ידי התושבים (Ajuntament de Barcelona, 2017; Goteo Foundation, 2018).

**אחד הכלים החדשניים הוא מודל של מימון משותף, שבו העירייה מעניקה תמיכה כספית לפרויקטים קואופרטיביים רק לאחר שאלה הצליחו לגייס מימון ראשוני מהקהילה**

**רכש ציבורי חברתי**

ברצלונה עיגנה בתוכנית ההאצה מחויבות לפיתוח מדיניות של רכש והתקשרויות ציבוריות אחראיות, שבמרכזה מערכת של סעיפים חברתיים במכרזים (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2020). נוסחי המכרזים עודכנו כך שלא רק המחיר קובע, אלא גם עמידה בסטנדרטים סביבתיים־חברתיים (כגון תנאי עבודה הוגנים, שוויון מגדרי, הכללת אוכלוסיות מודרות והפחתת השפעה סביבתית), ובאמצעותם ניתן להעניק ניקוד נוסף לספקים המשתייכים לכלכלה החברתית־קהילתית, ובהם קואופרטיבים (Ajuntament de Barcelona, 2016a; OECD, 2023). התוכנית מדגישה הכללת סעיפים חוזיים המעודדים במפורש את פיתוח התחום ואת התקדמותן של חברות קיימות לכיוון מודלים של תשואה חברתית וסביבתית גבוהה יותר; פיתוח מנגנוני מעקב והערכה ליישום הסעיפים; בחינה של יצירת תו איכות אקו־חברתי לספקים; והכשרת עובדי הרכש העירוני בזיהוי ספקים מהכלכלה החברתית־קהילתית ובשימוש בכלי מיפוי של "שוק חברתי" (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2025). בכך נוצרת העדפה מבנית - לא באמצעות מכסות סגורות, אלא באמצעות הקריטריונים וניקוד ההצעות - לטובת ספקים קואופרטיביים וספקים נוספים מהכלכלה החברתית־קהילתית העומדים בהגדרות אלו (Ajuntament de Barcelona, 2016a; OECD, 2023).

**ברצלונה עיגנה בתוכנית ההאצה מחויבות לפיתוח מדיניות של רכש והתקשרויות ציבוריות אחראיות, שבמרכזה מערכת של סעיפים חברתיים במכרזים**

פיתוח מדיניות הרכש החברתי נשען על "המדריך לרכש ציבורי חברתי" (Guia de contractació pública social) ועל "תוכנית רכש ציבורי בר־קיימא" (Pla de contractació pública sostenible), הקובעים מערך דוגמאות של סעיפים חברתיים לשילוב במכרזים, לרבות תנאי ביצוע מיוחדים, קריטריוני איכות וניקוד ורזרבות חוזים לישויות כלכלה חברתית (Ajuntament

[3] Goteo היא פלטפורמת מימון המונים (crowdfunding) ספרדית, שהוקמה בשנת 2011 ומתמקדת בפרויקטים בעלי ערך חברתי, סביבתי וקהילתי. בשונה מפלטפורמות מימון המונים מסחריות, Goteo פועלת במודל של קוד פתוח ומדגישה שקיפות, השתתפות אזרחית ומדידת תועלת חברתית. אחד המנגנונים המרכזיים שהיא מפעילה הוא matchfunding, מודל שבו גוף ציבורי או פרטי מתחייב להשלים או להכפיל תרומות שגויסו מהציבור, וכך משלב מימון קהילתי עם תמיכה מוסדית.

de Barcelona, 2016b, 2019). במסמכים אלה מודגש, כי לצורך קידום ישויות כלכלה חברתית־קהילתית ניתן לקבוע כתנאי השתתפות או כקריטריון ניקוד מאפיינים כגון העסקה בתנאי עבודה הוגנים, שילוב אוכלוסיות במצבי סיכון, שוויון מגדרי, הימנעות ממקלטי מס ושיוך לקטגוריה של "חברות כלכלה חברתית" לפי החוק הספרדי (Ajuntament de Barcelona, 2016b). בכך נוצר מסלול עקיף שבו קואופרטיבים - הממלאים בדרך כלל אחר תנאים אלה, ובפרט פועלים במבנה בעלות וניהול דמוקרטי - נהנים מעמדה עדיפה במכרזים גם אם אין סעיף מפורש המעניק ניקוד נפרד ל"מבנה דמוקרטי". במכרזים שנבחנו בתחום השירותים החברתיים והתעסוקה, הקריטריונים החברתיים מופיעים בעיקר כניקוד עבור יציבות תעסוקתית, העסקת אוכלוסיות בסיכון והתקשרות עם ישויות כלכלה חברתית, והם מיישמים בפועל את ההמלצות הכלליות של המדריך (Ajuntament de Barcelona, 2019).

**רישות וחיזוק מוסדות קואופרטיביים**

העירייה מפעילה מגוון רחב של פעולות שמטרתן לחזק את הרשתות, המוסדות והארגונים המהווים את "תשתית העל" של הכלכלה הקואופרטיבית בעיר (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2025). אחת הפעולות המרכזיות היא תמיכה שוטפת ב"רשת הכלכלה הסולידרית" (Xarxa d'Economia Solidària, XES), הפועלת כגוף גג של מאות יוזמות קואופרטיביות וחברתיות בברצלונה (Ajuntament de Barcelona, 2016a). הרשת מפעילה את פרויקט Pam a Pam, מיפוי מקיף של עסקים וארגונים הפועלים לפי עקרונות של דמוקרטיה כלכלית, קיימות ושוויון, המשמש ככלי עבודה עבור תושבים, קואופרטיבים ואפילו יחידות הרכש העירוניות בזיהוי ספקים חברתיים (Ajuntament de Barcelona, 2016a).

**העירייה מפעילה מגוון רחב של פעולות שמטרתן לחזק את הרשתות, המוסדות והארגונים המהווים את "תשתית העל" של הכלכלה הקואופרטיבית בעיר**

בנוסף, העירייה ממנת ומארגנת את יריד "השוק החברתי" (Fira d'Economia Solidària), אירוע שנתי גדול המהווה זירה מסחרית וקהילתית להצגת מוצרים ושירותים קואופרטיביים, לבניית שיתופי פעולה ולחיבור בין יזמים למשקיעים קהילתיים (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2020). ביריד זה מתקיימים גם מפגשי רכש ייעודיים בין ספקים קואופרטיביים ליחידות עירוניות כחלק מהמאמץ להגדיל את השתלבותם בשרשרת האספקה הציבורית (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2025).

פעולות הרישות כוללות גם תוכניות חילופי ידע בין־קואופרטיביות, סדנאות מקצועיות, מפגשי למידה משותפים והקמת פורומים מקצועיים לענפים שונים, כמו מזון מקיים, אנרגיה מתחדשת, תחבורה שיתופית ודיור קואופרטיבי (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2025). תוכניות אלה מסייעות לבניית יכולות, לשיתוף משאבים, ליצירת יתרון לגודל ולחיזוק הקשר בין קואופרטיבים ותיקים לחדשים. בכך נבנית בהדרגה תשתית קואופרטיבית עירונית המגובה על ידי המנהל הציבורי, ומאפשרת יציבות, חדשנות וצמיחה מתמשכת של הכלכלה הקואופרטיבית בברצלונה (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2020).

**נכסים ותשתיות עירוניות**

אחד המהלכים המרכזיים הוא פתיחת הגישה לנכסי ציבור בלתי מנוצלים לשימוש קואופרטיבי בהסדרי שכירות ארוכי טווח, וכן פיתוח תשתיות משותפות, דוגמת ספריות, ציוד וחללי עבודה קואופרטיביים. מהלך זה משמש כמנוף אסטרטגי לצמצום חסמי כניסה עבור יזמים קואופרטיביים, מאחר שקואופרטיבים רבים מתקשים בתחילת דרכם לשאת בעלויות נדל"ן גבוהות או להשיג מרחבים פיזיים מתאימים.

**אחד המהלכים המרכזיים הוא פתיחת הגישה לנכסי ציבור בלתי מנוצלים לשימוש קואופרטיבי בהסדרי שכירות ארוכי טווח, וכן פיתוח תשתיות משותפות, דוגמת ספריות, ציוד וחללי עבודה קואופרטיביים**

בברצלונה יושם המהלך דרך הקצאת מבנים עירוניים ריקים לשימוש חברתי קואופרטיבי במסגרת התוכנית "מרחבים קהילתיים" (Espais Comunitaris), שבה העירייה מפרסמת "קולות קוראים" לקבוצות קהילתיות ולקואופרטיבים להציע שימושים חברתיים לנכסים עירוניים. בנוסף, חלק מהנכסים מוקצים לשימוש ארוך טווח לקואופרטיבים עסקיים ולארגוני כלכלה חברתית־קהילתית (ESS) הפועלים במודל דמוקרטי, ובכך מאפשרים יציבות ארגונית ותכנון עסקי רב־שנתי.

תשתיות משותפות כוללות, בין היתר, את מרחבי Bloc4BCN במתחם Can Batlló, מרכז קואופרטיבי רב־תחומי, הכולל סדנאות ייצור, חללי עבודה, מתקני הכשרה ומרכזי תיעוד. מרחבים אלה מאפשרים גישה לציוד מקצועי בעלות נמוכה, חוסכים הוצאות תפעול ומייצרים מפגש בין ארגונים לצורך למידה ושיתופי פעולה. בנוסף, ספריות ציוד (Libraries of Things) מאפשרות השאלה של כלים וציוד מקצועי לקואופרטיבים צעירים, ומסייעות להקטין הוצאות ולהפחית צריכה חומרית.

**באמצעות הכללת הנכסים הציבוריים כחלק מהמדיניות הקואופרטיבית, ברצלונה יוצרת תשתית עירונית המעצימה את יכולתם של קואופרטיבים לצמוח, להתמקצע ולהשתלב בכלכלה המקומית באופן בר־קיימא**

באמצעות הכללת הנכסים הציבוריים כחלק מהמדיניות הקואופרטיבית, ברצלונה יוצרת תשתית עירונית המעצימה את יכולתם של קואופרטיבים לצמוח, להתמקצע ולהשתלב בכלכלה המקומית באופן בר־קיימא.

## תמיכה בהקמת קואופרטיבים חדשים

**חממות ותוכניות האצה**

Coòpolis, חממה קואופרטיבית עירונית המספקת ליווי עסקי, משפטי וארגוני ליזמים קואופרטיביים, הפכה לאבן יסוד בחדשנות הקואופרטיבית בברצלונה (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2025). היא מספקת ליווי משפטי, עסקי וארגוני למייסדים חדשים, ומפעילה מסלולים ייעודיים, כגון La Comunificadora, תוכנית האצה לפיתוח מודלים עסקיים שיתופיים, בעיקר בתחומים דיגיטליים וקהילתיים, המלווה פרויקטים המבקשים לפתח פלטפורמות ומיזמים המבוססים על עקרונות של שיתוף, קוד פתוח וניהול קהילתי (Ajuntament de Barcelona, 2016a).

**Coòpolis, חממה קואופרטיבית עירונית המספקת ליווי עסקי, משפטי וארגוני ליזמים קואופרטיביים, הפכה לאבן יסוד בחדשנות הקואופרטיבית בברצלונה**

**קידום יזמות בתחום כלכלת הטיפול (care economy)**

ברצלונה הגדירה את תחום השירותים החברתיים, הסיעוד והטיפול כענף אסטרטגי, הן בשל חשיבותו החברתית והן בשל הפוטנציאל שלו לצמצום פערים מגדריים (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2020). במסגרת זו הוקמו קואופרטיבים של מטפלות ומטפלים וקבוצות סיוע קהילתיות, ולצידם מסלולים ייעודיים לליווי, הכשרות ופיתוח מודלים עסקיים בני־קיימא (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2025). דוגמה לכך היא הקמת קואופרטיבים בתחומי טיפול ביתי ושירותי סיעוד, כגון קואופרטיבים שפעלו במסגרת פרויקטים עירוניים שנתמכו על ידי ברצלונה אקטיבה (Barcelona Activa), הזרוע העירונית לפיתוח כלכלי, תעסוקתי ויזמות של עיריית ברצלונה (Ajuntament de Barcelona, 2016a). גוף זה ממלא תפקיד מרכזי בקידום הכלכלה החברתית־קהילתית: הוא מפעיל תוכניות ייעוץ, הכשרות ניהוליות ומסלולי האצה, ומעניק ליווי עסקי ומקצועי לקואופרטיבים חדשים וקיימים. כחלק ממעורבותו בתחום כלכלת הטיפול, ברצלונה אקטיבה מסייע לקואופרטיבים להסדיר תנאי עבודה הוגנים, לפתח מודלים קואופרטיביים של קבלת החלטות ולהטמיע כלים של ניהול דמוקרטי (Ajuntament de Barcelona, 2016a). מעבר לכך, העיר תמכה בהקמת יוזמות קהילתיות המספקות שירותי טיפול שיתופיים ושירותי רווחה מקומיים, מתוך תפיסה כי פיתוח כלכלת הטיפול באמצעות קואופרטיבים מאפשר יצירת תעסוקה איכותית לנשים, חיזוק קהילתי והרחבת הנגישות לשירותי טיפול איכותיים בעיר (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2020).

**ברצלונה הגדירה את תחום השירותים החברתיים, הסיעוד והטיפול כענף אסטרטגי, הן בשל חשיבותו החברתית והן בשל הפוטנציאל שלו לצמצום פערים מגדריים**

**העיר תמכה בהקמת יוזמות קהילתיות המספקות שירותי טיפול שיתופיים ושירותי רווחה מקומיים, מתוך תפיסה כי פיתוח כלכלת הטיפול באמצעות קואופרטיבים מאפשר יצירת תעסוקה איכותית לנשים, חיזוק קהילתי והרחבת הנגישות לשירותי טיפול איכותיים בעיר**

**חינוך**

העירייה מפעילה מערך חינוכי מקיף, שמטרתו להטמיע עקרונות של דמוקרטיה כלכלית ויזמות קואופרטיבית כבר מגיל צעיר. במסגרת זו פועלת התוכנית "קואופרטיב צעירים" (Cooperatives d'alumnes) בבתי הספר, שבמסגרתה מקימים התלמידים קואופרטיב: הם בוחרים באופן דמוקרטי הנהלה, מפתחים מוצר או שירות, מגייסים הון ראשוני סמלי מהקהילה, ומנהלים תהליך מלא של קבלת החלטות, שיווק וחלוקת רווחים חברתית. תהליך זה מאפשר לתלמידים להתנסות באופן ישיר במבנה קואופרטיבי ומעודד הטמעת ערכים של אחריות הדדית ושיתוף (Ajuntament de Barcelona, 2016a). בנוסף, העירייה פועלת עם ארגוני הכלכלה החברתית־קהילתית לפיתוח תוכניות לימוד המשלבות תכנים בנושא כלכלה דמוקרטית, צרכנות הוגנת ומודלים של יזמות שיתופית. דוגמה לכך היא שיתוף הפעולה עם רשת XES[ד]

**העירייה מפעילה מערך חינוכי מקיף, שמטרתו להטמיע עקרונות של דמוקרטיה כלכלית ויזמות קואופרטיבית כבר מגיל צעיר**

[ד] XES, Som la Xarxa de l'Economia Solidària de Catalunya

לפיתוח מערכי שיעור וסדנאות לבתי ספר תיכוניים, הכולל ביקורים בקואופרטיבים מקומיים או השתתפות בפעילות Pam a Pam במטרה לחשוף את התלמידים למוסדות כלכלה חברתית בעיר.

בתחום ההשכלה הגבוהה, אוניברסיטאות ומכללות בברצלונה מפעילות קורסים ותוכניות התמחות המתמקדות ביזמות קואופרטיבית, בניהול דמוקרטי ובחדשנות חברתית, לעיתים בשיתוף פעולה עם חממת Coòpolis או עם ברצלונה אקטיבה. שילוב זה בין מערכת החינוך הפורמלית ובין התשתית הקואופרטיבית העירונית מסייע ליצור דור חדש של מייסדים ובעלי עניין, הנטועים עמוק במודל השיתופי ובערכיו.

**העירייה פועלת עם ארגוני הכלכלה החברתית־קהילתית לפיתוח תוכניות לימוד המשלבות תכנים בנושא כלכלה דמוקרטית, צרכנות הוגנת ומודלים של יזמות שיתופית**

**תחומים אסטרטגיים**

העירייה משקיעה בקואופרטיבים בענפים שהיא מזהה כאסטרטגיים, כמו אנרגיה מתחדשת, דיור בר־השגה, מזון מקיים וכלכלה מעגלית, תוך הסרת חסמי רגולציה, בניית שותפויות וסבסוד ההקמה.

**העירייה משקיעה בקואופרטיבים בענפים שהיא מזהה כאסטרטגיים, כמו אנרגיה מתחדשת, דיור בר־השגה, מזון מקיים וכלכלה מעגלית, תוך הסרת חסמי רגולציה, בניית שותפויות וסבסוד ההקמה**

**שילוב חברתי**

קואופרטיבים של מהגרים, פליטים וקבוצות פגיעות אחרות זוכים למעטפת תמיכה מקצועית, עסקית ומימונית. שתי דוגמאות מרכזיות לכך הן הקואופרטיבים Diomcoop ו־Alencop, הפועלים במודל קואופרטיבי שמטרתו לא רק יצירת מקומות עבודה, אלא גם קידום שילוב חברתי עמוק ומעמד אזרחי יציב. Diomcoop הוא קואופרטיב חברתי שהוזכר במסמכי התוכנית העירונית כמיזם המדגים שילוב מהגרים באמצעות תעסוקה, ליווי משפטי והסדרת המעמד (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2020; Diomcoop, 2020). הקואופרטיב הוקם בשיתוף פעולה עם עיריית ברצלונה על מנת לאפשר שילוב תעסוקתי וחברתי של מהגרים חסרי מעמד, תוך יצירת מסלול פורמלי לשילובם בכלכלה המקומית. הקואופרטיב מספק תעסוקה בענפי הטקסטיל, אופנה בת־קיימא ושירותים עירוניים, ומשלב ליווי משפטי וחברתי, המסייע לחבריו להסדיר את מעמדם, לרכוש הכשרות מקצועיות ולהשתלב בשוק העבודה. המודל של Diomcoop מדגים כיצד קואופרטיב יכול לשמש כלי למוביליות חברתית באמצעות מנגנוני בעלות דמוקרטית ותעסוקה הוגנת. דוגמה נוספת היא Alencop, קואופרטיב שהוזכר בתכנון הענפי של העירייה כמודל לפיתוח כלכלה מעגלית ולשילוב צעירים מהגרים בענפי מחזור וחדשנות ירוקה (Ajuntament de Barcelona, 2024). זהו קואופרטיב של צעירים מהגרים ומתמודדים עם פגיעות חברתית, המתמחה באיסוף ומחזור של פסולת אלקטרונית ובשירותים לוגיסטיים נוספים. הקואופרטיב פועל במודל של "תעסוקה כתשתית שילוב", ומספק הכשרה טכנית, ליווי אישי והזדמנות להשתלב בענפי הכלכלה הירוקה הצומחים בעיר. Alencop הוא דוגמה למודל שבו מדיניות עירונית, תמיכה כלכלית וקואופרטיביות מתחברות ליצירת מסלול יציב לתעסוקה איכותית בקרב אוכלוסיות מודרות.

**קואופרטיבים של מהגרים, פליטים וקבוצות פגיעות אחרות זוכים למעטפת תמיכה מקצועית, עסקית ומימונית**

באמצעות תמיכה ביוזמות אלה, ברצלונה מיישמת מדיניות הרואה בקואופרטיבים כלי אסטרטגי לשילוב חברתי, לצמצום פערים ולהרחבת אפשרויות התעסוקה עבור אוכלוסיות מודרות בשוק העבודה המסורתי. העירייה משתמשת באופן מודע ומובנה בקואופרטיבים לא רק כמיזמים חברתיים מבודדים, אלא כמודלים יישומיים של מדיניות עירונית רחבה יותר, המבקשת להפוך את הכלכלה החברתית־קהילתית לכלי להפחתת אי־שוויון ולשילוב חברתי.

**העירייה משתמשת באופן מודע ומובנה בקואופרטיבים לא רק כמיזמים חברתיים מבודדים, אלא כמודלים יישומיים של מדיניות עירונית רחבה יותר, המבקשת להפוך את הכלכלה החברתית־קהילתית לכלי להפחתת אי־שוויון ולשילוב חברתי**

## לקחים ומסקנות משלושת מחזורי התוכנית

לאורך שלושת מחזורי התוכנית (2016-2019; 2020-2023; 2024-2027) התגבש בברצלונה תהליך למידה מוסדי שיטתי, שבמרכזו חיזוק הכלים שהוכיחו את עצמם ומעבר מדורג להתבססות תשתיתית רחבה. מסמכי המדיניות של עיריית ברצלונה מצביעים על כך שהמחזור הראשון, שנבנה כשלב ניסויי, הניח את היסודות לרשת עשירה של תמיכה בקואופרטיבים, ובעקבות הצלחתו הוחלט במחזור השני לחזק ולהרחיב כלים כמו חממת Coòpolis, שיתופי פעולה עם מוסדות מימון אתי (Coop57 ו־Fiare), ופיתוח מדיניות רכש חברתי, שנמצא שהיא בעלת פוטנציאל משמעותי להשפעה מבנית (Ajuntament de Barcelona, 2019, 2020). לצד זאת, תחומים שזוהו כבעלי השפעה רבה, כגון אנרגיה מתחדשת, מזון מקיים ודיור קואופרטיבי, קיבלו עדיפות מוגברת להמשך ההשקעה.

### התאמות וצמצום כלים פחות אפקטיביים

אף שאין מסמך רשמי המציין הפסקה של שימוש בכלים שנוסו, מהתיעוד עולה כי חלק מההתערבויות במחזור הראשון, בעיקר מענקים כלליים שלא לוו בליווי מקצועי, לא הניבו שינוי משמעותי וארוך טווח, ולכן הוסבו למסלולים המחייבים ייעוץ מקצועי. באופן דומה, פעולות הסברה כללית בעד קואופרטיבים הוחלפו בפרסום המפנה למוסדות ספציפיים לפיתוח קואופרטיבים, שהעמיק את התמיכה ברשתות קואופרטיביות כגון XES וביוזמות כמו Pam a Pam ו־Coòpolis.

### חידושים מרכזיים במחזור השני

אחד השינויים הבולטים במחזור השני היה העמקת ההשקעה בתחום כלכלת הטיפול, מהלך שנבע ממדיניות עירונית פמיניסטית והוכר כתחום בעל חשיבות חברתית וכלכלית גבוהה. בפועל, העמקת ההשקעה התבצעה על ידי הקמת מסלולי ליווי ייעודיים, תמיכה בקואופרטיבים של מטפלות וחיזוק שירותי טיפול קהילתיים (Ajuntament de Barcelona, 2020). בנוסף, התפתחה תפיסה של "תעסוקה כתשתית שילוב", שהתבססה בין היתר על הצלחותיהם של Diomcoop ו־Alencop, ששימשו מודלים למדיניות שילוב חברתי המבוססת על תעסוקה יציבה, ליווי אישי והסדרת המעמד (Ajuntament de Barcelona, 2024; Diomcoop, 2020). המחזור השני סימן גם מעבר להרחבת מיומנויות דיגיטליות וקידום חדשנות טכנולוגית בקרב קואופרטיבים.

**העמקת המגמות במחזור השלישי**

המחזור השלישי (2027-2024) בולט במעבר ממדיניות תמיכה נקודתית לביסוס תשתית מוסדית קבועה. השקעה נרחבת ב־Bloc4BCN במתחם Can Batlló הפכה את המרחב למרכז רב־תחומי עבור קואופרטיבים, הכולל מרחבי ייצור, לוגיסטיקה והכשרות. הרכש החברתי הורחב, כך שישמש ככלי מבני ולא רק כתמריץ, תוך פיתוח מנגנוני בקרה ובחינת יצירת תו איכות לספקים. בנוסף, נעשתה התמקדות מחדש בענפי הטקסטיל, תחבורה, אנרגיה ירוקה וכלכלה מעגלית בעקבות הצלחות ממוקדות במחזור הקודם (Ajuntament de Barcelona, 2025). מערך ההכשרות הדיגיטליות התרחב ונוצרו מסגרות עירוניות המאפשרות לקואופרטיבים להתאים את עצמם לכלכלה הדיגיטלית המתפתחת.

**מגמות רוחביות ומשמעותן**

בחינת שלושת המחזורים מצביעה על מגמה מתמשכת של מעבר מכלים נקודתיים למערך מוסדי רחב. מוסדות כמו Bloc4BCN, Coòpolis ורשת XES עוגנו במדיניות העירונית, וכעת מהווים תשתית קבועה לקידום כלכלה חברתית־קהילתית. במקביל, ניכר תהליך של התמקצעות הולכת וגוברת בכלי התמיכה, מהקמה וליווי בסיסיים במחזור הראשון, דרך הרחבת ענפים וקהלים במחזור השני, ועד לביסוס יציבות תשתיתית במחזור השלישי. שלושת המחזורים גם משקפים מגמה עקבית של שילוב בין מדיניות כלכלית למדיניות חברתית, לרבות קידום צדק מגדרי ושילוב אוכלוסיות מודרות. לבסוף, קואופרטיבים כמו Diomcoop ו־Alencop ממלאים תפקיד של מעבדות מדיניות, כלומר מודלים שמאפשרים לעירייה לבחון כלים, לחדד ולהתאים אותם לקהלים חדשים, תוך יצירת מסלולי תעסוקה ושילוב חברתי בני־קיימא.

**בחינת שלושת מחזורי התוכנית מצביעה על מגמה מתמשכת של מעבר מכלים נקודתיים למערך מוסדי רחב**

**מסגרת ההערכה שאנו מיישמים בנייר זה מבוססת על תפיסה מחקרית רחבה, המזהה כי מדיניות לקידום כלכלה חברתית־קהילתית פועלת בו־זמנית על כמה רבדים: מוסדיים, חברתיים, כלכליים, קהילתיים ומערכתיים. כל רובד משקף סוג אחר של שינוי, וכל אחד מהם חיוני להבנת עומק ההשפעה של התוכנית**

## השפעת המדיניות העירונית

כדי להבין את השפעותיה של תוכנית ההאצה לכלכלה החברתית־קהילתית בברצלונה, מוצגת כאן מסגרת הערכה רב־ממדית, שנועדה לאפשר בחינה שיטתית, עקבית וברורה של מגוון ההשפעות האפשריות של מדיניות עירונית על קואופרטיבים. מסגרת זו מבוססת על תפיסה מחקרית רחבה, המזהה כי מדיניות לקידום כלכלה חברתית־קהילתית פועלת בו־זמנית על כמה רבדים: מוסדיים, חברתיים, כלכליים, קהילתיים ומערכתיים. כל רובד משקף סוג אחר של שינוי, וכל אחד מהם חיוני להבנת עומק ההשפעה של התוכנית.

מסגרת הערכה זו תיושם גם בניתוח מקרי המבחן הנוספים, ותאפשר בחינה עקבית של האופן שבו מדיניות עירונית יכולה להשפיע על קואופרטיבים בתחומים חברתיים, כלכליים ומערכתיים.

**השפעה מוסדית**

מדד זה משקף את יכולתה של המדיניות לבנות מוסדות, תשתיות ונורמות פעולה חדשות, כגון חממות, רשתות תמיכה, תשתיות לוגיסטיות וכללי רכש חדשים, המייצרים מסגרת יציבה ומתמשכת עבור קואופרטיבים. מחקרי מדיניות מדגישים, כי בניית תשתית מוסדית היא תנאי הכרחי לצמיחה ארוכת טווח של כלכלה חברתית־קהילתית (OECD, 2023; UNRISD, 2022). מדד זה מאפשר להעריך האם המדיניות הצליחה ליצור סביבה מערכתית תומכת ולא לתת רק מענים נקודתיים. במקרה של ברצלונה, מסמכי התוכנית מצביעים על כך שמחזורי התוכנית השונים הובילו להתבססות משמעותית של מוסדות תומכי קואופרטיבים. חממת Coòpolis מתוארת בדוחות כ"עמוד תווך" של החדשנות הקואופרטיבית בעיר (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2020). רשת XES ופרויקט Pam a Pam מוזכרים כשותפים אסטרטגיים בבניית תשתית ידע, מיפוי וקהילה קואופרטיבית (Ajuntament de Barcelona, 2019). הקמת Bloc4BCN במסגרת המחזור השלישי מוצגת במסמכי 2024-2025 כהרחבת התשתית המוסדית וכבסיס פיזי קבוע המיועד לתעשייה קואופרטיבית רב־תחומית (Ajuntament de Barcelona, 2025). תהליכים אלה משקפים התבססות מוסדית ארוכת טווח, המעידה על הצלחת המדיניות להטמיע את הכלכלה החברתית־קהילתית כחלק ממערך הפעולה הקבוע של העירייה.

**מחקרי מדיניות מדגישים, כי בניית תשתית מוסדית היא תנאי הכרחי לצמיחה ארוכת טווח של כלכלה חברתית־קהילתית**

**התהליכים שעברה ברצלונה משקפים התבססות מוסדית ארוכת טווח, המעידה על הצלחת המדיניות להטמיע את הכלכלה החברתית־קהילתית כחלק ממערך הפעולה הקבוע של העירייה**

**השפעה חברתית**

מדד זה עוסק בשינויים הנוגעים להכללה, שוויון, ניידות חברתית וצמצום פערים. בהקשר הקואופרטיבי, מדד זה מתמקד ביכולתם של קואופרטיבים ליצור מסלולי תעסוקה הוגנים, לשלב אוכלוסיות מודרות ולהעצים קבוצות פגיעות. ארגונים כגון ILO מצביעים על קואופרטיבים ככלי יעיל לקידום שילוב חברתי, בין היתר בשל מבנה הבעלות הדמוקרטית המאפיין אותם (ILO, 2017, 2022). מדד זה מאפשר לבחון האם המדיניות המוניציפלית משתמשת בקואופרטיבים ככלי לשינוי חברתי.

דוחות עיריית ברצלונה מצביעים על תרומה חברתית מובהקת של הכלכלה החברתית־קהילתית. שיעור הנשים המועסקות בקואופרטיבים עומד על 52%, נתון שהוא גבוה בהשוואה לשוק העבודה העירוני, שבו שיעור התעסוקה של נשים נמוך בכ־5 נקודות אחוז מזה של גברים (Ajuntament de Barcelona, 2019). בין 2018 ל־2023 נרשמה עלייה של 46.15% במספר ארגוני ההכשרה והשילוב התעסוקתי (Empreses d'inserció), מ־13 ל־19 ארגונים, המהווים תשתית מרכזית לשילוב מהגרים, פליטים וצעירים בסיכון (Ajuntament de Barcelona, 2023). במהלך 2023 פעלו בעיר 53 מרכזי תעסוקה מוגנת, המעסיקים אנשים עם מוגבלויות, נתון יציב אך משמעותי להערכת עומק התשתית המקדמת הכללה תעסוקתית.

**דוחות עיריית ברצלונה מצביעים על תרומה חברתית מובהקת של הכלכלה החברתית־קהילתית**

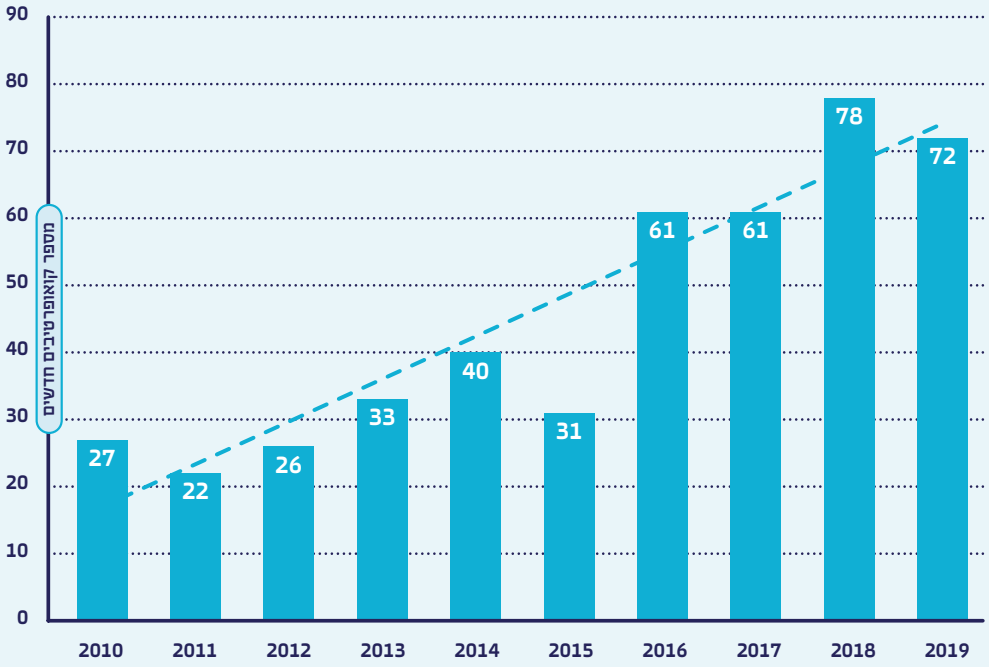
קואופרטיבים כמו Diomcoop ו־Alencop מגלמים את הפוטנציאל של מסגרות אלה. Diomcoop משלב תעסוקה, ליווי חברתי והסדרת מעמד למהגרים חסרי מעמד (Ajuntament de Barcelona, 2016a, 2020; Diomcoop, 2020), ואילו Alencop פועל כקואופרטיב של צעירים מהגרים העוסקים במחזור ובשירותים לוגיסטיים, ומציג מודל של "תעסוקה כתשתית שילוב", המאפשר רכישת כישורים תעסוקתיים בענפי הכלכלה הירוקה (Ajuntament de Barcelona, 2024). באמצעות פיתוח מסלולים אלה, תוכנית ההאצה תורמת לצמצום פערים, להעצמת נשים, לשילוב אוכלוסיות מודרות ולשיפור תנאי העבודה בתחום כלכלת הטיפול.

**העירייה מדווחת כי פעילותם של הקואופרטיבים צומחת בקצב מהיר יותר מהכלכלה העירונית הכוללת, ואינדיקציות פנימיות מצביעות על תרומתם הגוברת של הקואופרטיבים בעיר לתעסוקה, למעגלי אספקה עירוניים ולכלכלה המקומית**

**השפעה כלכלית**

מדד זה בוחן את התרומה הישירה והעקיפה של קואופרטיבים לכלכלה העירונית: מספר הקואופרטיבים, קצב הצמיחה שלהם, תרומתם לתעסוקה והשתלבותם בשרשראות אספקה. ה־OECD מדגיש, כי קואופרטיבים יכולים לחזק עמידות כלכלית מקומית ולהפחית פערים אזוריים (OECD, 2022). גם כאשר הנתונים חלקיים, כפי שקורה ברבות מהערים, מגמות בזמן, קצב פתיחת קואופרטיבים חדשים והתרחבות פעילותם מספקים תמונה חשובה על התפתחות השדה. בין 2016 ל־2023 נרשמה עלייה של כ־32% במספר הקואופרטיבים בעיר, מ־861 ל־1,139, עם שיעור צמיחה שנתי ממוצע של כ־3.5%. לצד זאת, העירייה מדווחת כי פעילותם של הקואופרטיבים צומחת בקצב מהיר יותר מהכלכלה העירונית הכוללת. על אף שאין נתוני תוצר רשמיים, אינדיקציות פנימיות מצביעות על תרומתם הגוברת של הקואופרטיבים בעיר לתעסוקה, למעגלי אספקה עירוניים ולכלכלה המקומית.

**איור 1: פתיחת קואופרטיבים חדשים בברצלונה, 2010-2019**




**מקור הנתונים:** עיריית ברצלונה; **עיבוד הנתונים:** פורום ארלוזורוב־יסודות

### השפעה קהילתית

מדד זה בוחן את תרומת הקואופרטיבים לחיזוק הקהילה המקומית באמצעות צרכנות מקומית, בניית מוסדות אזרחיים והרחבת ההשתתפות הדמוקרטית. לפי UNRISD (2022), קואופרטיבים מחזקים הון חברתי ומגבירים מעורבות אזרחית. יישומים קונקרטיים של הפעילות הקהילתית כוללים התרחבות של יוזמות לדיור קואופרטיבי (למעלה מ־20 פרויקטים פעילים), מיזמי צרכנות שיתופית ושירותי טיפול קהילתיים המופעלים על ידי קואופרטיבים. יוזמות אלו מדגימות כיצד הכלכלה החברתית־קהילתית מסוגלת לבנות מוסדות קהילתיים, להרחיב שירותים מקומיים ולהעמיק מעורבות אזרחית, השפעות שהן מעבר לתפקידה הכלכלי של פעילות קואופרטיבית.

### השפעה מערכתית

מדד זה מתייחס לשינויים במנגנוני הפעולה של העירייה: רגולציה תומכת, הכנסת סעיפים חברתיים ברכש, תוכניות מימון ייעודיות ותכנון משותף עם החברה האזרחית. ה־OECD מדגיש כי מדיניות רכש היא

**יוזמות הפעילות הקהילתית בברצלונה מדגימות כיצד הכלכלה החברתית־קהילתית מסוגלת לבנות מוסדות קהילתיים, להרחיב שירותים מקומיים ולהעמיק מעורבות אזרחית, השפעות שהן מעבר לתפקידה הכלכלי של פעילות קואופרטיבית**

מהכלים המשפיעים ביותר על עיצוב כלכלה חברתית־קהילתית ברמה המקומית (OECD, 2023). מדד ההשפעה המערכתית מעריך את עומק השינוי המנהלי. אחד ההישגים הבולטים של התוכנית הוא השינוי המבני באופן שבו העירייה מתייחסת לכלכלה החברתית־קהילתית: עיגון הרכש החברתי, פיתוח רגולציה תומכת, יצירת מנגנוני מימון אתיים, הקצאת נכסים עירוניים ותהליכי תכנון משותפים עם ארגוני החברה האזרחית. צעדים אלו מעצבים סביבה מערכתית תומכת, המאפשרת לקואופרטיבים לפעול באופן בר־קיימא. המגמה המערכתית הזאת - מעבר מתמיכות נקודתיות לבניית תשתיות - היא מהמאפיינים המרכזיים המבדילים בין ברצלונה לערים רבות בעולם.

**הצעדים שבהם נוקטת ברצלונה מעצבים סביבה מערכתית תומכת, המאפשרת לקואופרטיבים לפעול באופן בר־קיימא. המגמה המערכתית של מעבר מתמיכות נקודתיות לבניית תשתיות היא מהמאפיינים המרכזיים המבדילים בין ברצלונה לערים רבות בעולם**

## מונטריאול, קנדה

### רקע עירוני

מונטריאול היא העיר השנייה בגודלה בקנדה וליבת המטרופולין של קוויבק, עם 4.29 מיליון תושבים (Statistics Canada, 2024). המסגרת החוקתית בקנדה מעניקה את מרבית הסמכויות לממשלה הפדרלית ולמחוזות (פרובינציות), ולכן לרשויות המקומיות, ובהן מונטריאול, סמכויות מצומצמות יחסית. אף על פי כן, העיר נהנית מגישה למנגנוני תמיכה של המחוז (הפרובינציה) וליכולת לעצב מדיניות בתחומי תכנון, מיסוי מקרקעין ורכש. כ־60% מהכנסותיה מגיעים ממיסי רכוש קרקעי (ארנונה), והיתר מאגרות, שירותים ותמיכות ממשלתיות (Montréal, 2025).

### רקע היסטורי והתפתחות התנועה הקואופרטיבית

למונטריאול מסורת ארוכה של ארגון קהילתי ושיתופי, שהתעצבה כבר מראשית המאה ה־20. התנועה הקואופרטיבית במחוז קוויבק צמחה על רקע תנאים חברתיים וכלכליים שהתאפיינו בקהילות בעלות משאבים מוגבלים, שנדרשו לפתח פתרונות מקומיים לנושאים של אשראי, דיור, מזון ושירותים חברתיים. אחד ממוקדי ההתפתחות המרכזיים היה תחום האשראי הקואופרטיבי. אגודות האשראי של קוויבק (Caisses Desjardins), שנוסדו ב־1900, הפכו לאחד המוסדות הקואופרטיביים הגדולים בעולם והניחו תשתית פיננסית לקואופרטיבים נוספים (Mendell and Neamtan, 2020).

**התנועה הקואופרטיבית במחוז קוויבק צמחה על רקע תנאים חברתיים וכלכליים שהתאפיינו בקהילות בעלות משאבים מוגבלים, שנדרשו לפתח פתרונות מקומיים לנושאים של אשראי, דיור, מזון ושירותים חברתיים**

במקביל, קמו במונטריאול קואופרטיבים לצרכנות, חקלאות ודיור, שהיו חלק ממערך רחב של יוזמות חברתיות שנועדו לתת מענה לצרכים של הקהילה המקומית, דפוס פעולה המוכר גם בערים אחרות בעלות מסורת קואופרטיבית מפותחת, דוגמת ברצלונה. אולם בעוד שבברצלונה התפתחה התנועה הקואופרטיבית מתוך איגודי עובדים ויוזמות פוליטיות, במונטריאול היא צמחה בעיקר מתוך מוסדות קהילתיים ומסגרות דתיות וחברתיות ששימשו בסיס לשיתופיות ולסולידריות.

לאורך שנות ה־70 וה־80 התחזקה הפעילות השיתופית בדגש על דיור קואופרטיבי, מודל שהתבסס בקוויבק כפתרון בר־קיימא לדיור בר־השגה. כיום פועלים בעיר מאות קואופרטיבים לדיור, המהווים נדבך מרכזי בתשתית החברתית־קהילתית העירונית (CMHC, 2019; Mendell and Neamtan, 2020). התבססות זו השפיעה רבות על אופן עיצוב המדיניות העירונית מאוחר יותר.

בתחילת שנות ה־2000 התגבשה בקוויבק תפיסה רחבה יותר של כלכלה חברתית־קהילתית, שהולידה מוסדות תשתית משמעותיים, ובראשם רשת הכלכלה־החברתית של קוויבק (Chantier de l'économie sociale), ארגון גג הממלא תפקיד מרכזי בתיאום, בפיתוח תמיכה אסטרטגית ובקידום התנועה הקואופרטיבית. מוסד זה, הפועל בקוויבק מאז 1996, השפיע ישירות על גיבוש השותפות העירונית במונטריאול ועל עיצוב המדיניות העירונית בשנים הבאות (Chantier de l'économie sociale, 2022).

תשתית היסטורית זו, הכוללת מסורת קואופרטיבית חזקה, מוסדות תומכים ותפיסה רחבה של כלכלה חברתית־קהילתית, יצרה בסיס מוצק לשותפות העירונית שנחתמה בשנת 2009 בין עיריית מונטריאול לארגוני הכלכלה החברתית־קהילתית ושימשה נקודת מפנה במעבר מיוזמות קהילתיות מפוזרות למדיניות עירונית סדורה לקידום קואופרטיבים.

**בשנות ה־70 וה־80 התחזקה הפעילות השיתופית בדגש על דיור קואופרטיבי, מודל שהתבסס בקוויבק כפתרון בר־קיימא לדיור בר־השגה. כיום פועלים בעיר מאות קואופרטיבים לדיור, המהווים נדבך מרכזי בתשתית החברתית־קהילתית העירונית**

**המדיניות במונטריאול נשענת על ריבוי מסלולים, כלי מימון, הסדרים מוסדיים ושותפויות, המייצרים יחד סביבה מערכתית תומכת רחבת היקף לקואופרטיבים. השותפות העירונית שנחתמה עם ארגוני הכלכלה החברתית־קהילתית משמשת אבן יסוד למסגרת זו**

## מסגרת מדיניות העיר

מדיניותה של מונטריאול בתחום הקואופרטיבים והכלכלה החברתית־קהילתית עוצבה בתהליך הדרגתי, הנשען הן על תשתיות מחוז קוויבק והן על יוזמות עירוניות מתפתחות. בניגוד לברצלונה, שבה גובשה תוכנית עירונית מרכזית אחת המאגדת את כלל כלי התמיכה, המדיניות במונטריאול נשענת על ריבוי מסלולים, כלי מימון, הסדרים מוסדיים ושותפויות, המייצרים יחד סביבה מערכתית תומכת רחבת היקף לקואופרטיבים, כאשר השותפות העירונית שנחתמה בשנת 2009 עם ארגוני הכלכלה החברתית־קהילתית משמשת אבן יסוד למסגרת זו.

### המסגרת הרגולטורית והמוסדית

חוק ההכרה בכלכלה החברתית במחוז קוויבק (Social Economy Act, 2013)[ה] קבע לראשונה הגדרה רשמית לכלכלה החברתית־קהילתית והעניק לגיטימציה רחבה לפעילות של קואופרטיבים וארגונים קהילתיים. החוק יצר מסגרת פעולה ברורה, הגדיר עקרונות נורמטיביים (דמוקרטיה, קהילתיות, זיקה מקומית) והניח את היסודות לפיתוח כלי תמיכה ומימון. בשנת 2017, לצד חוק זה אומצו בקוויבק שני תיקוני חקיקה רחבים, העוסקים

[ה] Social Economy Act, 2013

בהרחבת סמכויות השלטון המקומי. תיקונים אלה מוכרים בשיח הציבורי והמקצועי כחוק 121 וחוק 122, כינויים המבוססים על מספרי הצעות החוק בפרלמנט המחוזי. שני תיקוני החקיקה הרחיבו את יכולותיה של עיריית מונטריאול בתחומים מרכזיים, ביניהם סמכות להשקיע באופן ישיר במיזמים קואופרטיביים, גמישות רבה יותר בהפעלת כלי מיסוי מקומיים וקידום פתרונות לדיור בר־השגה. שינויים אלה יצרו תשתית חוקית למעורבות עירונית עמוקה יותר, הכוללת גם שותפות פיננסית ישירה עם קואופרטיבים.

**חוק ההכרה בכלכלה החברתית במחוז קוויבק קבע לראשונה הגדרה רשמית לכלכלה החברתית־קהילתית והעניק לגיטימציה רחבה לפעילות של קואופרטיבים וארגונים קהילתיים**

**שיתוף פעולה רב־מגזרי כבסיס למדיניות**

שחקני מפתח במחוז - ובעיקר רשת הכלכלה החברתית של קוויבק (Chantier de l'économie sociale) והמרכז האזורי לכלכלה חברתית במונטריאול (CESIM) - ממלאים תפקיד דומיננטי בתכנון, ניסוח והטמעה של מדיניות עירונית בספקם לעירייה ידע מקצועי, מחקרי ומדיניותי וסיוע בהגדרת תפקידה במסגרת הכלכלה החברתית־קהילתית. מודל זה, המבוסס על שותפות מוסדית, שונה מהמודל בברצלונה, הנשען בעיקר על חיבור לרשתות קואופרטיביות מקומיות (Chantier de l'économie sociale, 2016).

**המנדט העירוני לחדשנות חברתית ולכלכלה חברתית־קהילתית**

**הכלכלה החברתית־קהילתית אינה נתפסת עוד כתחום רווחה או שירותים, אלא ככוח מניע לפיתוח כלכלי מקומי, לחדשנות ולגיבוש פרויקטים אסטרטגיים**

משנת 2009 מטמיעה מונטריאול מנדט עירוני ייעודי לכלכלה החברתית־קהילתית. תחילה בוצע המהלך במסגרת אגף הפיתוח החברתי ובהמשך כחלק אינטגרלי ממדיניות הפיתוח הכלכלי. הטמעה זו מבטאת שינוי תפיסתי: הכלכלה החברתית־קהילתית אינה נתפסת עוד כתחום רווחה או שירותים, אלא ככוח מניע לפיתוח כלכלי מקומי, לחדשנות ולגיבוש פרויקטים אסטרטגיים. תוכנית הפעולה לחדשנות חברתית 2018-2022 (TISSER) מדגימה מנדט עירוני זה: התוכנית קידמה צוות חדשנות ייעודי, חיזקה מנגנוני תיאום בין־מחלקתיים והציבה את הקואופרטיבים כחלק מהפיכת העיר להיות ירוקה, מקיימת וחברתית יותר. התוכנית מגדירה יעד מפורש לשילוב הקואופרטיבים בכל מגזר אפשרי - מתרבות ופנאי ועד טכנולוגיה ותעסוקה - במטרה לפתח מודלים עסקיים בעלי השפעה חברתית (Ville de Montréal, 2019). לשם כך, העיר מקדמת גם הפריה הדדית בין הקואופרטיבים למיזמי חדשנות עירונית, למשל באמצעות מעבדות עירוניות במזרח מונטריאול, שבהן קואופרטיבים ותושבים פועלים יחד לפיתוח פתרונות שיתופיים שאפשר להרחיבם לקנה מידה עירוני[1] (Ville de Montréal, 2021).

**מיקום הכלכלה החברתית־קהילתית במדיניות העירונית הרחבה**

מונטריאול משלבת את הקואופרטיבים בתחומי הליבה של המדיניות העירונית - דיור, פיתוח כלכלי, קיימות, תרבות ותעסוקה - ולא במסגרת תוכנית נפרדת. כך, למשל, תוכנית מונטריאול 2030 (Montréal 2030) ותוכנית האקלים העירונית לשנים 2020-2030 (Plan climat 2020-2030)

[1] המעבדות לחדשנות עירונית של עיריית מונטריאול

מגדירות את הכלכלה החברתית־קהילתית כאחד הכלים המרכזיים למימוש יעדים עירוניים של חדשנות, קיימות, שוויון חברתי וצמיחה מקומית. מסגרת זו מאפשרת לקואופרטיבים למלא תפקיד רוחבי במדיניות העירונית, גם אם לא קיימת תוכנית אחת מאוחדת.

במבט השוואתי, המדיניות של מונטריאול מאופיינת בפיזור מוסדי ובשיתוף פעולה בין שחקנים רבים, בניגוד לגישה הריכוזית והמתוכננת של ברצלונה. עם זאת, שתי הערים חולקות תפיסה דומה: קואופרטיבים הם מנוע לפיתוח צודק ובר־קיימא, ועל העירייה ליצור סביבה מערכתית תומכת שתחזק את פעילותם.

**מונטריאול משלבת את הקואופרטיבים בתחומי הליבה של המדיניות העירונית - דיור, פיתוח כלכלי, קיימות, תרבות ותעסוקה - ולא במסגרת תוכנית נפרדת**

## תמיכה בקואופרטיבים קיימים

עיריית מונטריאול מפעילה מגוון רחב של כלים ומנגנונים לתמיכה בקואופרטיבים ובעסקים חברתיים קיימים, בדומה למודל המקיף שראינו בברצלונה, אך במבנה מבוזר יותר, הנשען על ריבוי תוכניות ומסלולים. כלי התמיכה העיקריים הם מימון והשקעות, רכש ציבורי אחראי, ליווי מקצועי וחיזוק תשתיות קהילתיות, וכל אחד מהם מהווה נדבך מרכזי בסביבה המערכתית התומכת של מונטריאול.

תמיכת העיר בקואופרטיבים קיימים משקפת גישה עירונית, השואפת לבסס את המגזר השיתופי כחלק אינטגרלי מהכלכלה העירונית, תוך שילוב בין מימון, הכשרה, מדיניות רכש, תשתיות ושיתוף פעולה מוסדי.

**תמיכת העיר בקואופרטיבים קיימים משקפת גישה עירונית, השואפת לבסס את המגזר השיתופי כחלק אינטגרלי מהכלכלה העירונית, תוך שילוב בין מימון, הכשרה, מדיניות רכש, תשתיות ושיתוף פעולה מוסדי**

### מימון ותמיכה פיננסית

אחד מכלי התמיכה החשובים ביותר בקואופרטיבים הוא התוכנית "שיקום מבנים לכלכלה החברתית" (PRAM - Économie sociale), שהושקה בשנת 2014 ושילבה בין פיתוח עירוני לחיזוק מוסדות קואופרטיביים. התוכנית תוקצבה ב־3.2 מיליון דולר קנדי על פני ארבע שנים, והעניקה מענקים משמעותיים לשיפוץ ולהרחבה של מבנים המשמשים קואופרטיבים וארגוני כלכלה חברתית, בהיקף של עד 600,000 דולר קנדי לפרויקט ועוד 250,000 דולר לעלויות תכנון ופיקוח (Ville de Montréal, 2014). עם זאת, בדוחות העירייה ובמסמכי התוכנית הזמינים לציבור אין נתונים רשמיים ומרוכזים על מספר המענקים שאושרו בפועל, על שיעור מימוש הכספים או על הצלחת הקואופרטיבים להשלים את הפרויקטים הנתמכים. על אף שהתוכנית הסתיימה, היא ייסדה מודל תקדימי של מעורבות עירונית ישירה בהשקעה בתשתיות קואופרטיביות.

**אחד מכלי התמיכה החשובים ביותר בקואופרטיבים הוא התוכנית "שיקום מבנים לכלכלה החברתית", ששילבה בין פיתוח עירוני לחיזוק מוסדות קואופרטיביים**

לצד זאת, העירייה מפעילה קרנות מימון במסגרת "הקרן לפיתוח טריטוריאלי" (Fonds de développement des territoires, FDT), המיושמת באמצעות רשת חממות העסקים האזוריות PME MTL. רשת זו מפעילה שישה מרכזים אזוריים בעיר ומספקת לקואופרטיבים ייעוץ, הלוואות ומענקים. למשל, בשנת 2018 ליוותה PME MTL כ־500 ארגוני כלכלה

חברתית מתוך 3,325 עסקים שקיבלו תמיכה, והעמידה למגזר החברתי הלוואות בהיקף של 15.3 מיליון דולר קנדי ומענקים בהיקף של 1.9 מיליון דולר, שסיפקו מנוף של פי שבעה בהשקעות נוספות (PME MTL, 2019).

כלי מימון נוספים מתאפשרים הודות לתיקון חוק 122 (2017), שהסמיך לראשונה רשויות מקומיות להשקיע ישירות בהון של קואופרטיבים, בעיקר קואופרטיבים רבי־משתתפים[1] (הנקראים גם קואופרטיבים סולידריים). סמכות זו מאפשרת לעירייה לקחת חלק פעיל בפרויקטים קואופרטיביים בתחומי דיור, תעסוקה, קיימות וחדשנות חברתית.

**העירייה מפעילה קרנות מימון במסגרת "הקרן לפיתוח טריטוריאלי", המיושמת באמצעות רשת חממות עסקים אזוריות, המפעילה שישה מרכזים אזוריים בעיר ומספקת לקואופרטיבים ייעוץ, הלוואות ומענקים**

**רכש ציבורי ותיעדוף ספקים שיתופיים**

בדומה לברצלונה, גם מונטריאול משתמשת ברכש ציבורי ככלי אסטרטגי לחיזוק קואופרטיבים. צעדים חלוציים ננקטו כבר בתחילת העשור הקודם. בשנים 2011 ו־2013 הגבילה העירייה מכרזים להפעלת שירותי מזון בפארקים ציבוריים לגופים הפועלים במסגרת הכלכלה החברתית בלבד, כאשר קואופרטיבים סווגו באופן אוטומטי כחלק מגופי הכלכלה החברתית. כך הוקם והופעל מרחב לה־פונטיין (Espace Lafontaine), מרחב תרבות ומסעדה קהילתית בלב פארק לה־פונטיין (Parc Lafontaine), על ידי זכיינים קואופרטיביים (Mendell and Neamtan, 2020), ומתחמי הסעדה בגנים הבוטניים ובפלנטריום הופעלו במסגרת יוזמת פרויקט סול (Projet Sol), מאגד של שישה מיזמי שילוב תעסוקתי.

**בדומה לברצלונה, גם מונטריאול משתמשת ברכש ציבורי ככלי אסטרטגי לחיזוק קואופרטיבים**

בשנים שלאחר מכן גיבשה עיריית מונטריאול מדיניות כוללת של רכש אחראי (Responsible Procurement), אשר נועדה למנף את כוח הקנייה הציבורי לקידום כלכלה מקומית, שיתופית והוגנת. החל משנת 2015 שולבו במדיניות העירונית עקרונות המעודדים העדפה של רכש מקומי ושל ספקים הפועלים במסגרת הכלכלה החברתית־קהילתית. בשנת 2019 עודכנו נוהלי הרכש כך שיכללו קריטריונים חברתיים וסביבתיים מפורשים, המאפשרים מתן עדיפות לקואופרטיבים ולעסקים חברתיים, בכפוף למסגרת החוקית של מחוז קוויבק. הקריטריונים כללו תרומה לשילוב תעסוקתי, זיקה מקומית, הימנעות מחלוקת רווחים לבעלי הון פרטיים, השקעת רווחים בקהילה וממשל פנימי דמוקרטי שיתופי. במקביל הוקם מאגר ספקים עירוני, שבו סומנו ארגוני כלכלה חברתית, כולל קואופרטיבים, במטרה להקל על יחידות העירייה לאתר ספקים שיתופיים ולהטמיע את המדיניות בפועל בתהליכי הרכש השוטפים.

[1] קואופרטיב רב־משתתפים (coopérative de solidarité) הוא צורה ייחודית בדין הקואופרטיבי של קוויבק, המאפשרת שילוב של כמה קטגוריות חברות במסגרת אותו קואופרטיב, בדרך כלל עובדים, משתמשים (לקוחות/מוטבים) ולעיתים גם תומכים או משקיעים קהילתיים. בשונה מקואופרטיב עובדים או קואופרטיב צרכנים, שבהם קיימת קבוצת בעלים אחת בלבד, קואופרטיב רב־משתתפים מבוסס על מבנה רב־צדדים, המאפשר שותפות בין בעלי עניין שונים במיזם. מבנה זה נפוץ במיוחד בתחום הכלכלה החברתית בקוויבק, שכן הוא מאפשר שילוב של עובדים, קהילה וגורמים מוסדיים במיזמים בתחומי הדיור, שירותים חברתיים ופיתוח מקומי, ומחזק את העיגון הקהילתי של הפרויקט, תוך שמירה על העיקרון של "חבר אחד - קול אחד".

בנוסף, העיר חברה ב־ECPAR, רשת למוסדות ציבוריים המאמצים רכש אחראי, ותומכת ביוזמת "כלכלה חברתית, אני קונה!" (Économie sociale, j'achète!), המקדמת חיבור בין עשרות מוסדות גדולים לארגוני כלכלה חברתית. בתוך 18 חודשים בלבד ייצרה היוזמה עסקאות בהיקף של 2.5 מיליון דולר קנדי (CESIM, 2014), ובמצטבר עד שנת 2019 מעל 5.7 מיליון דולר (Mendell and Neamtan, 2020).

**נוהלי הרכש הציבורי עודכנו כך שיכללו קריטריונים חברתיים וסביבתיים מפורשים. במקביל הוקם מאגר ספקים עירוני, שבו סומנו ארגוני כלכלה חברתית, במטרה להקל על איתור ספקים שיתופיים והטמעת המדיניות בתהליכי הרכש השוטפים**

**ליווי מקצועי, הכשרות וחיזוק יכולות**

רשת PME MTL ממלאת תפקיד מרכזי בהקניית כלים מקצועיים לקואופרטיבים, החל מתכנון עסקי ומודלים פיננסיים, דרך מערכי תפעול וחדשנות ועד לייעוץ בתהליכי גיוס והשקעה. בנוסף, העיר פועלת בשותפות עם מרכז לידע וחדשנות בכלכלה חברתית־קהילתית (TIESS), גוף מחקר והעברת ידע המספק הדרכות, כלים ומתודולוגיות למיזמים שיתופיים (TIESS, 2019).

**תשתיות עירוניות ושימוש בנכסים ציבוריים**

**בדומה לברצלונה, גם מונטריאול מקצה נכסים עירוניים לטובת פעילות קואופרטיבית**

בדומה לברצלונה, גם מונטריאול מקצה נכסים עירוניים לטובת פעילות קואופרטיבית. אחד המקרים הבולטים הוא הפעלת המתחם הסביבתי־תרבותי לה טוהו (La Tohu) בניהול משותף של העירייה וארגוני כלכלה חברתית. מודל זה נשען על תפיסת "ניהול משותף של משאבים" (Commons Management), ומדגים גישה עירונית התופסת מוסדות קואופרטיביים כשותפים מלאים בניהול ובתכנון מרחבים ציבוריים (Ville de Montréal, 2020). באופן דומה, העירייה מפעילה תוכניות המאפשרות סבסוד קרקע ושכירות למיזמי דיור קואופרטיבי כחלק ממדיניות רחבה לדיור בר־השגה.

**חיזוק רשתות ושיתוף פעולה מוסדי**

**העירייה מפעילה מנגנון דיאלוג קבוע עם קואופרטיבים ועם ארגוני גג של הכלכלה החברתית־קהילתית**

מאז 2009 מפעילה העירייה מנגנון דיאלוג קבוע עם קואופרטיבים ועם ארגוני גג של הכלכלה החברתית־קהילתית. שולחנות עגולים וועדות קבועות מפגישות בין נציגי העיר לארגונים קואופרטיביים, מוסדות פיננסיים, חוקרים ואנשי מקצוע. מנגנון זה מאפשר לעיר לכוונן את מדיניותה בהתאם לצרכים שעולים מהשטח, ולרשתות הקואופרטיביות להשתלב בעיצוב המדיניות העירונית.

## תמיכה בהקמת קואופרטיבים חדשים

בדומה לברצלונה, גם מונטריאול מפעילה מארג של כלי תמיכה שמטרתם לאפשר הקמת קואופרטיבים חדשים וללוותם בשלבי ההתארגנות, ההקמה וההתבססות. בשונה מן המודל של ברצלונה, אין בעיר תוכנית אב אחת מרוכזת, אלא רצף של תוכניות, קרנות ויוזמות, הפועלות יחד ויוצרות סביבה מערכתית תומכת ליזמות קואופרטיבית. המבנה המבוזר מאפשר התאמה לענפים

שונים וגמישות גבוהה, אך גם מצריך תיאום מוסדי מתמשך, תפקיד שממלאים גופי הגג האזוריים והיחידה העירונית לחדשנות חברתית.

**חממות, תוכניות האצה, הכשרה וליווי**

עיריית מונטריאול מפעילה מערך משולב של חממות, תוכניות האצה, מסלולי הכשרה וליווי מקצועי ליזמים המעוניינים להקים קואופרטיבים חדשים באמצעות רשת החממות האזוריות לפיתוח עסקים קטנים ובינוניים (PME MTL) ובשיתוף המרכז לידע וחדשנות בכלכלה חברתית־קהילתית (TIESS). במסגרת זו ניתנים ליזמים ליווי אישי וקבוצתי, הכשרות ייעודיות ותמיכה מתמשכת משלב הרעיון ועד להתבססות המיזם (TIESS, 2022).

**עיריית מונטריאול מפעילה מערך משולב של חממות, תוכניות האצה, מסלולי הכשרה וליווי מקצועי ליזמים המעוניינים להקים קואופרטיבים חדשים**

ההכשרות והליווי מתמקדים בהתאמת עקרונות יזמיים למבנה הקואופרטיבי, וכוללים תכנון עסקי של הקואופרטיב, בחירה בין מודלים משפטיים (כגון קואופרטיב צרכנים, קואופרטיב עובדים או קואופרטיב רב־משתתפים), בניית מנגנוני ממשל דמוקרטיים, תכנון תזרים והון ושימוש בכלים למדידת ערך חברתי. במקביל, מסלולי החממה וההאצה של PME MTL מספקים מרחבי עבודה משותפים, גישה ליועצים משפטיים ופיננסיים וליווי צמוד בפיתוח המודל העסקי.

בחלק מן היוזמות משולב גם ממד של חדשנות טכנולוגית ויזמות מתקדמת. כך, למשל, שיתופי פעולה עם חממת District 3 באוניברסיטת קונקורדיה משלבים ליווי טכנולוגי, פיתוח מיזמים חדשניים וחשיבה על בעלות דמוקרטית וערך קהילתי. שילוב זה מאפשר הקמת קואופרטיבים חדשים גם בתחומי הטכנולוגיה, התרבות והיזמות החברתית, ומרחיב את גבולות הפעולה המסורתיים של הכלכלה הקואופרטיבית בעיר.

**מימון והון חברתי**

מעבר לכלי המימון לתמיכה בקואופרטיבים קיימים, קיימים במונטריאול מסלולים ייעודיים לשלב ההקמה. באמצעות הקרן לפיתוח טריטוריאלי (Fonds de développement des territoires, FDT) וקרנות ייעודיות של כלכלה חברתית, יזמים קואופרטיביים יכולים לקבל מענקי התנעה, הלוואות בריבית מסובסדת וסיוע בבניית תמהיל מימון המשלב משאבים ציבוריים, מוסדיים וקהילתיים. היבט מרכזי הוא פיתוח "הון קהילתי": השתתפות של תושבים, ארגוני קהילה וקרנות ייעודיות בהשקעה בקואופרטיבים חדשים באופן שמחזק את העוגן המקומי של המיזמים ומפחית את תלותם בהון פרטי חיצוני.

**היבט מרכזי בתמיכה בהקמת קואופרטיבים חדשים הוא פיתוח "הון קהילתי": השתתפות של תושבים, ארגוני קהילה וקרנות ייעודיות בהשקעה באופן שמחזק את העוגן המקומי של המיזמים ומפחית את תלותם בהון פרטי חיצוני**

**חינוך**

ממד משמעותי נוסף הוא ההשקעה בחינוך ובהכשרת הדור הבא של מייסדים וחברים בקואופרטיבים. תוכנית צ'יינג'ר מונטריאול (CHNGR MTL) - יוזמה משותפת לעירייה, לאוניברסיטת קונקורדיה, לחממת District 3 ולקרן מקונל (McConnell Foundation) - מחברת בין סטודנטים ליזמים קואופרטיביים, מפעילה קורסים,

סיורים וסדנאות ומקדמת מחקר ופרויקטים בתחום הכלכלה החברתית־קהילתית (Latimer, 2015). בכך מהווה מונטריאול דוגמה לערים הרואות בשדה הקואופרטיבי חלק ממנועי החדשנות וחינוך הדור הבא.

**רישות וחיזוק מוסדות קואופרטיביים**

קואופרטיבים חדשים אינם מתפתחים בחלל ריק. מונטריאול פועלת לעודד השתלבות מוקדמת של יזמים חדשים ברשתות וארגוני גג, בראשם רשת הכלכלה החברתית של קוויבק (Chantier de l'économie sociale) והמרכז האזורי לכלכלה חברתית במונטריאול (CESIM). ארגונים אלה מפעילים שולחנות עבודה נושאיים (למשל בתחומי דיור, תרבות או מזון), מפגשי למידה, כנסים אזוריים ופלטפורמות להחלפת ניסיון בין קואופרטיבים ותיקים לחדשים. השתלבות זו מחזקת את יכולתם של הקואופרטיבים החדשים למצוא שותפים, למנף משאבים ולהשתלב במאבקים וביוזמות מדיניות רחבות יותר (Chantier de l'économie sociale, 2021).

**נכסים ותשתיות עירוניות**

חלק מהתמיכה בהקמת קואופרטיבים חדשים מתבטא בהקצאת נכסים עירוניים לטווח ארוך למיזמים קואופרטיביים בתחילת דרכם. במקרים מסוימים, העירייה מאפשרת לקבוצות יזמיות לקבל גישה למבנים עירוניים, למתחמים קהילתיים או למרחבי עבודה משותפים בעלויות מופחתות, לעיתים בשילוב עם מענקי השקעה לשיפוץ ולהתאמה. מודל זה, המוכר גם מפרויקטים כגון לה טוהו, מאפשר לקואופרטיבים חדשים להתגבר על חסם הכניסה המשמעותי של נדל"ן יקר במרכז עירוני גדול.

**שילוב חברתי וענפי יעד**

בדומה לברצלונה, גם מונטריאול משתמשת בקואופרטיבים ככלי לשילוב חברתי של קבוצות מודרות, אך ללא מרכז מוסדי דומה. מיזמים קואופרטיביים של מהגרים, נשים צעירות, צעירים בראשית דרכם בשוק העבודה ואוכלוסיות מוחלשות בשכונות פריפריאליות זוכים למסלולי ליווי ייעודיים, הכוללים חיבור לתוכניות השמה. חלק ממסלולים אלה מתפתחים סביב תחומי יעד אסטרטגיים, כגון דיור קואופרטיבי בר־השגה, מזון בר־קיימא ושירותים קהילתיים, שבהם העירייה רואה צורך ציבורי מובהק והכלכלה הקואופרטיבית נתפסת ככלי מרכזי למענה עליהם.

**תוכנית צ'יינג'ר מונטריאול מחברת בין סטודנטים ליזמים קואופרטיביים, מפעילה קורסים, סיורים וסדנאות ומקדמת מחקר ופרויקטים בתחום הכלכלה החברתית־קהילתית**

**מונטריאול פועלת לעודד השתלבות מוקדמת של יזמים חדשים ברשתות וארגוני גג, בראשם רשת הכלכלה החברתית של קוויבק והמרכז האזורי לכלכלה חברתית במונטריאול**

**חלק מהתמיכה בהקמת קואופרטיבים חדשים מתבטא בהקצאת נכסים עירוניים לטווח ארוך למיזמים קואופרטיביים בתחילת דרכם**

**בדומה לברצלונה, גם מונטריאול משתמשת בקואופרטיבים ככלי לשילוב חברתי של קבוצות מודרות, אך ללא מרכז מוסדי דומה**

## השפעת המדיניות העירונית

על אף שמונטריאול אינה מפעילה תוכנית עירונית מחזורית כמו ברצלונה, המדיניות העירונית כוללת מכלול רחב של כלי תמיכה, השקעות ויוזמות מתמשכות, המשפיעים על פעילותם של הקואופרטיבים ועל מגמות הכלכלה החברתית־קהילתית בעיר. הערכת ההשפעה של מדיניות העירייה נשענת על אותם ממדים שבהם השתמשנו כדי לבחון את המדיניות של ברצלונה, ומוצגת כאן בהתאם לנתונים ולמקורות הזמינים עבור מונטריאול.

### השפעה מוסדית

**במונטריאול מנגנוני דיאלוג מוסדיים, המאפשרים לעירייה ולרשת הכלכלה החברתית־קהילתית לעצב מדיניות משותפת. מבנה מוסדי זה אינו מאפיין ערים רבות בעולם, והוא מעניק למונטריאול יכולת תיאום, למידה וחדשנות גבוהה**

מדד ההשפעה המוסדית משקף את יכולתה של המדיניות העירונית לבנות מוסדות, תשתיות ונורמות פעולה חדשות, כגון חממות, רשתות תמיכה, תשתיות לוגיסטיות וכללי רכש חדשים, המייצרים מסגרת יציבה ומתמשכת עבור קואופרטיבים. ההשפעה המוסדית ניכרת במיוחד במונטריאול. מאז 2009 נוצרו מנגנוני דיאלוג מוסדיים, המאפשרים לעירייה ולרשת הכלכלה החברתית־קהילתית לעצב מדיניות משותפת: שולחנות עגולים קבועים, צוות ייעודי לחדשנות חברתית (מאז 2018), ושיתופי פעולה אסטרטגיים עם ארגונים כגון המרכז האזורי לכלכלה חברתית במונטריאול (CESIM), רשת הכלכלה החברתית של קוויבק (Chantier de l'économie sociale) והמרכז לידע וחדשנות בכלכלה חברתית־קהילתית (TIESS). מבנה מוסדי זה אינו מאפיין ערים רבות בעולם, והוא מעניק למונטריאול יכולת תיאום, למידה וחדשנות גבוהה. תופעה זו מתבטאת גם בשילוב הכלכלה החברתית־קהילתית בתוכניות אסטרטגיות רחבות, כמו מונטריאול 2030 ותוכנית האקלים העירונית לשנים 2020-2030. מודלים של ניהול משותף של נכסים ציבוריים, דוגמת לה טוהו, מעידים על הרחבת אופקיה של המדיניות העירונית ועל התבססות תפיסה של ממשל משותף (Commons Governance) כרכיב מפתח במדיניות העירונית.

### השפעה חברתית

**יוזמות רכש חברתי, מודלים של "תעסוקה כתשתית שילוב" ושיתופי פעולה עם ארגוני הכשרה מאפשרים לקואופרטיבים לייצר מקומות עבודה עבור מהגרים, צעירים ואנשים במצבי פגיעות חברתית**

בדומה לברצלונה, גם במונטריאול יש לקואופרטיבים תפקיד חשוב בשילובן של קבוצות מודרות בשוק העבודה. יוזמות רכש חברתי, מודלים של "תעסוקה כתשתית שילוב" ושיתופי פעולה עם ארגוני הכשרה (למשל Projet Sol) מאפשרים לקואופרטיבים לייצר מקומות עבודה עבור מהגרים, צעירים ואנשים במצבי פגיעות חברתית (Chantier de l'économie sociale, 2020; Mendell and Neamtan, 2020). יוזמות אלה תורמות לצמצום פערים תעסוקתיים וליצירת מקומות עבודה איכותיים (Mendell and Neamtan, 2020). תוכנית שיקום מבנים לכלכלה חברתית, לצד השקעות ייעודיות בקרנות חברתיות, מאפשרות יצירת מקומות עבודה בענפים קהילתיים, בהם תרבות, סביבה, מזון ודיור (Mendell and Neamtan, 2020; PME MTL, 2019; Ville de Montréal, 2014).

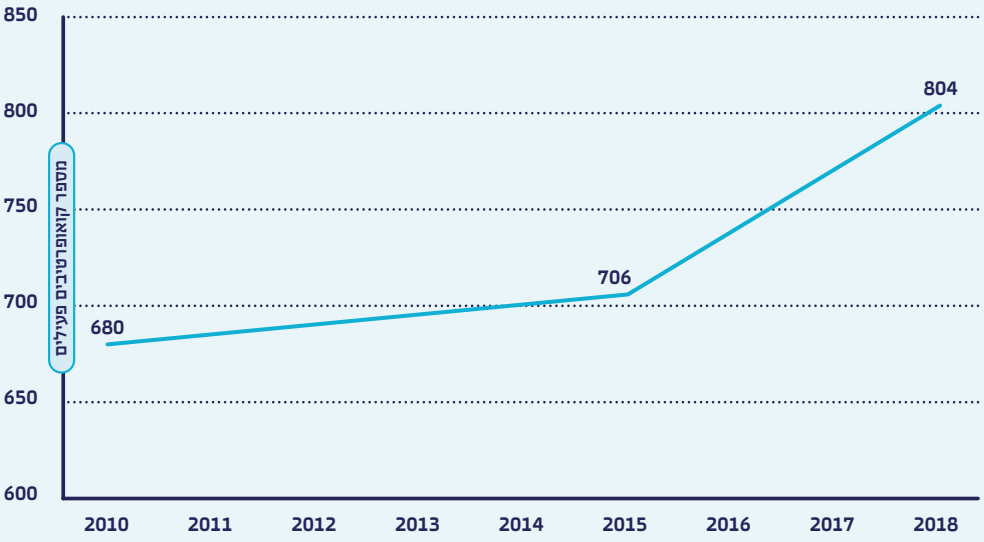
**השפעה כלכלית**

המגזר הקואופרטיבי והחברתי במונטריאול תופס מקום משמעותי בכלכלה המקומית. לפי נתוני רשת הכלכלה החברתית של קוויבק וממשלת מחוז קוויבק, המגזר החברתי־קהילתי במחוז מעסיק כ־220 אלף עובדים (כ־5% מכוח העבודה במחוז) ויש לו תרומה ניכרת לתוצר המחוזי (Chantier Chantier de l'économie sociale, 2022). ברמה העירונית, נתוני רשת חממות העסקים האזוריות לפיתוח עסקים קטנים ובינוניים מצביעים על תמיכה עקבית בכ־500 ארגוני כלכלה חברתית מדי שנה (PME MTL, 2019). בשנת 2010 הוערך מחזור הפעילות של הקואופרטיבים במונטריאול בכ־4.4 מיליארד דולר קנדי (כ־2.6% מכלכלת המטרופולין), ובשנת 2015 בכ־6.5 מיליארד דולר קנדי (כ־3.3% מכלכלת המטרופולין). נתונים ממשלתיים מצביעים על עלייה מתונה במספר הקואופרטיבים הלא פיננסיים הפעילים במטרופולין מונטריאול, מכ־680 בשנת 2010 לכ־804 בשנת 2018, אף שיש להביא בחשבון הבדלים מתודולוגיים בין מקורות הנתונים (Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec, 2010, 2015, 2018). נתונים אלו משקפים גידול עקבי ביכולתם של הקואופרטיבים לפתח פעילות כלכלית יציבה, להרחיב את שירותיהם ולתרום לבסיס התעסוקה העירונית. לצד זאת, מספר הקואופרטיבים החדשים בתחום הדיור בעיר נמצא במגמת עלייה, מגמה המחוזקת במסגרת תוכניות עירוניות ומחוזיות לדיור בר־השגה (Ville de Montréal, 2020).

**המגזר הקואופרטיבי והחברתי במונטריאול תופס מקום משמעותי בכלכלה המקומית**

**הנתונים משקפים גידול עקבי ביכולתם של הקואופרטיבים לפתח פעילות כלכלית יציבה, להרחיב את שירותיהם ולתרום לבסיס התעסוקה העירונית**

**איור 2: מספר הקואופרטיבים הלא פיננסיים הפעילים במונטריאול, 2010-2018**




**הערה:** בשנים 2010 ו־2015 נספרו קואופרטיבים מדווחים (coops declarants) ואילו בשנת 2018 נספרו קואופרטיבים פעילים (coops actives). מאחר שמדובר בהגדרות שונות, לא ניתן להניח זהות מתודולוגית מלאה בין השנים.

**מקור הנתונים:** Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec; **עיבוד הנתונים:** פורום ארלוזורוב־יסודות

**השפעה קהילתית**

מוסדות הכלכלה החברתית־קהילתית ממלאים תפקיד מרכזי ברשת השירותים הקהילתיים במונטריאול. קואופרטיבים לשירותי דיור, מזון, בריאות, תחבורה ותרבות יוצרים רשת תמיכה קהילתית רחבה ומספקים שירותים חיוניים ברמת השכונה. יוזמות רכש אחראי וחיזוק רשתות הביאו לחלוקת המשאבים העירוניים למוסדות חברתיים בעלי זיקה מקומית באופן שאפשר את התבססותם. נתוני רשת הכלכלה החברתית של קוויבק מצביעים על גידול יציב במספר הארגונים הקהילתיים, בפרט בתחומי הדיור והסביבה (Chantier de l'économie sociale, 2022).

השילוב של תמיכה פיננסית, נכסים עירוניים ושיתופי פעולה מוסדיים מאפשר יצירה של מרחבים קהילתיים חדשים ומחזק את הקשר בין הקואופרטיבים לתושבי העיר.

**מונטריאול מדגימה כיצד שיתופי פעולה מוסדיים, מסגרות רגולטוריות ואזורים תומכים יכולים ליצור השפעה רחבה ומתמשכת על קואופרטיבים ועל הכלכלה העירונית כולה**

**השפעה מערכתית**

במונטריאול, הכלכלה החברתית־קהילתית אינה תחום שולי או נלווה, אלא חלק מהותי מהמבנה הכלכלי־חברתי של העיר. מונטריאול הצליחה לבנות מודל משולב ורב־ממדי, שבו קואופרטיבים משתלבים בתעסוקה, בשירותים קהילתיים, במדיניות הרכש ובניהול מוסדי גם ללא תוכנית ייעודית מאוחדת. בכך משמש המקרה של מונטריאול כמודל משלים לזה של ברצלונה: בעוד שברצלונה מציגה תכנון ריכוזי ורב־שנתי,

מונטריאול מדגימה כיצד שיתופי פעולה מוסדיים, מסגרות רגולטוריות ואזורים תומכים יכולים ליצור השפעה רחבה ומתמשכת על קואופרטיבים ועל הכלכלה העירונית כולה.

## פריז, צרפת

### רקע עירוני והיסטורי

פריז היא גם עירייה (Commune) וגם מחוז מוניציפלי (Département 75), ומהווה רכיב מרכזי במטרופולין פריז רב הרשויות (מטרופולין פריז הגדולה, Métropole du Grand Paris). בשנת 2025 עמדה אוכלוסיית העיר על כשני מיליון תושבים, לאחר מגמת ירידה מתונה בעשור האחרון[n]. אזור המטרופולין של פריז מייצר כ־30% מהתוצר המקומי הגולמי של צרפת, והוא אחד המוקדים הכלכליים העירוניים הגדולים באיחוד האירופי (CCI Paris Île-de-France, 2025).

**לפריז מסורת ארוכה של התארגנות קואופרטיבית וכלכלה חברתית־קהילתית, שמקורה כבר במחצית השנייה של המאה ה־19**

לפריז מסורת ארוכה של התארגנות קואופרטיבית וכלכלה חברתית־קהילתית, שמקורה כבר במחצית השנייה של המאה ה־19. אחד הסמלים המוקדמים של מסורת זו הוא קואופרטיב הצרכנים והמרכז הקהילתי La Bellevilloise, שהוקם בשנת 1877 ברובע ה־20 ושילב מסחר קמעונאי, פעילות תרבותית ושירותים קהילתיים. דוגמה זו ממחישה את הזיקה ההיסטורית בין קואופרטיבים, מרחב עירוני ופעילות אזרחית בפריז (Vatin, 2006).

### מסגרת מדיניות העיר

**פריז פועלת לקידום קואופרטיבים וכלכלה חברתית־קהילתית בעיקר באמצעות הטמעה רגולטורית וכלי רכש מחייבים החלים על כלל פעילות העירייה**

מדיניות עיריית פריז לקידום קואופרטיבים וכלכלה חברתית־קהילתית שונה מן המודלים של ברצלונה ומונטריאול. בעוד שברצלונה נשענת על תוכנית אב עירונית ייעודית ומונטריאול על ריבוי מסגרות שותפות מבוזרות, פריז פועלת בעיקר באמצעות הטמעה רגולטורית וכלי רכש מחייבים החלים על כלל פעילות העירייה.

הכלי המרכזי הוא תוכנית הרכש הציבורי האחראי העירונית, "תוכנית עירונית לרכש חברתי ואקולוגי" (Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables, SPASER). תוכנית זו היא חובה סטטוטורית לפי הדין הצרפתי, והיא מגדירה יעדים, קריטריונים ומנגנוני יישום לשילוב שיקולים חברתיים וסביבתיים בכלל חוזי הרכש של העיר. הגרסה הנוכחית של התוכנית לשנים 2022-2026 מדגישה במפורש העדפה במכרזים עבור קואופרטיבים וארגוני כלכלה חברתית־קהילתית, הרחבת הרכש החברתי וקידום כלכלה מעגלית.

[n] Institut national de la statistique et des études économiques. Dossier complet: Commune de Paris (75056)

במקביל מפעילה עיריית פריז תשתיות עירוניות תומכות יזמות חברתית, ובראשן "בית התעלות" (Maison des Canaux), שהוא מרכז עירוני לליווי, הכשרה ורישות של יזמים קואופרטיביים ועסקים חברתיים, המשמש גם זירה לחיבור בין יזמים, גופים ציבוריים ולקוחות מוסדיים.

## תמיכה בקואופרטיבים קיימים

**הכלי המרכזי בפריז הוא "תוכנית עירונית לרכש חברתי ואקולוגי", שהיא חובה סטטוטורית לפי הדין הצרפתי, והיא מגדירה יעדים, קריטריונים ומנגנוני יישום לשילוב שיקולים חברתיים וסביבתיים בכלל חוזי הרכש של העיר**

**לצורך מתן עדיפות לקואופרטיבים, פריז אינה מתבססת על צורת ההתאגדות הקואופרטיבית כשלעצמה, אלא על שיוך למסגרות משפטיות של הכלכלה החברתית־קהילתית וההכללה התעסוקתית**

### רכש ציבורי חברתי

הרכש הציבורי הוא הכלי המרכזי והמשמעותי ביותר במדיניות העירונית של פריז בהקשר של קואופרטיבים. במסגרת תוכנית SPASER נקבעו מנגנונים אופרטיביים לשילוב שיקולים חברתיים בכל שלבי הרכש: שילוב "סעיפים חברתיים" (clause sociale), המגדירים התחייבויות לביצוע שעות הכשרה או שילוב תעסוקתי במסגרת ביצוע החוזה; התאמת מסמכי המכרז כדי להקל על השתתפותם של עסקים קטנים וארגוני כלכלה חברתית־קהילתית (למשל, חלוקת המכרז למנות, דרישות סף מותאמות ושילוב קריטריוני איכות חברתית וסביבתית בשיטת הניקוד); ואפשרות לפרסום מכרזים שמורים (marchés réservés) לגופים מסוגים מסוימים (Ville de Paris, 2021).

לצורך מתן עדיפות לקואופרטיבים, פריז אינה מתבססת בדרך כלל על צורת ההתאגדות הקואופרטיבית כשלעצמה, אלא על שיוך למסגרות משפטיות של הכלכלה החברתית־קהילתית וההכללה התעסוקתית. לפי החוק הצרפתי בנושא כלכלה חברתית־קהילתית (חוק הכלכלה החברתית־קהילתית, Loi relative à l'économie sociale et solidaire), קואופרטיבים הם אחת מצורות ההתאגדות הנכללות בהגדרת המגזר, בתנאי שמתקיימים בקואופרטיב עקרונות של תועלת חברתית/סולידריות, ממשל דמוקרטי והגבלת חלוקת רווחים[ט] (Ville de Paris, 2024). בנוסף, הדין הצרפתי מאפשר במקרים מוגדרים "מכרזים שמורים" גם לגופי כלכלה חברתית־קהילתית בתחומים של שירותים חברתיים ושירותים ייעודיים, בכפוף לתנאים (בפרט מגבלת משך וללא חידוש רציף), בהתאם לסעיפים L2113-15-L2113-16 בקוד הרכש הציבורי (Code de la commande publique) (Ville de Paris, 2024). בפועל, קואופרטיבים יכולים ליהנות מיתרון אם הם עומדים בהגדרת כלכלה חברתית־קהילתית או פועלים כמיזמי הכלכלה (למשל, מבנים לשילוב תעסוקתי או מסגרות תעסוקה מוגנת).

מבחינת איתור הזדמנויות והנגשת מידע, עיריית פריז מפרסמת את כלל המכרזים ואת המכרזים השמורים בפלטפורמה האזורית "מקסימיליאן" (Maximilien)[י], ובמסמכים ייעודיים לעסקים מהכלכלה החברתית־קהילתית מצוינת אפשרות לבצע חיפוש מתקדם לפי שיוך למגזר ולסוגי מכרזים שמורים (Ville de Paris, 2024). דוגמה מייצגת ליישום היא מכרז שמור לעבודה עם מסגרות

[ט] LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

[י] Maximilien

תעסוקה מוגנת (ESAT) בתחום אספקה/ציוד, מכרז שבו הוגדרה בלעדיות לגופים מסוג זה.

היקף הרכש העירוני של פריז נאמד בכשלושה מיליארד אירו בשנה, כולל חוזים ישירים וזיכיונות. במסגרת זו הוגדר יעד מצטבר של כשלושה מיליון שעות תעסוקה והכשרה במסגרת חוזים עירוניים לאורך תקופת התוכנית. אף שהרכישות הישירות מגופים חברתיים ומקואופרטיבים עומדות על שיעור קטן יחסית (כארבעה מיליון אירו בשנה בתחילת התקופה), עיקר השינוי הוא בהטמעת קריטריונים חברתיים בכלל המערכת ולא בהיקף כספי ייעודי בלבד.

**ליווי מקצועי ורישות**

עיריית פריז משלימה את מדיניות הרכש בליווי מקצועי, הכשרות ורישות עסקי באמצעות "בית התעלות", שהוקם ביוזמת העירייה ופועל במימון ובתמיכה עירוניים, ומספק לקואופרטיבים קיימים וליוזמות מתקדמות סל שירותים, הכולל ליווי ניהולי ואסטרטגי, הכשרות מקצועיות, סיוע בהתאמת הפעילות לדרישות הרכש הציבורי והכנה להשתתפות במכרזים עירוניים. בנוסף, "בית התעלות" מתפקד כ"זירת תצוגה" (showcase) לעסקים קואופרטיביים באמצעות אירועים, ירידים, הדגמות ומפגשי היכרות עם רוכשים ציבוריים ופרטיים. בכך הוא יוצר גשר תפעולי בין מדיניות הרכש העירונית ובין יכולתם המעשית של קואופרטיבים להשתלב בה, ומחזק את הנראות, האמון והקשרים העסקיים של המגזר השיתופי במרחב העירוני (Ville de Paris, 2021).

**"בית התעלות", שהוקם ביוזמת העירייה ופועל במימון ובתמיכה עירוניים, מספק לקואופרטיבים קיימים וליוזמות מתקדמות סל שירותים, הכולל ליווי ניהולי ואסטרטגי, הכשרות מקצועיות, סיוע בהתאמת הפעילות לדרישות הרכש הציבורי והכנה להשתתפות במכרזים עירוניים**

## תמיכה בהקמת קואופרטיבים חדשים

העיר מפעילה מסלולי חממה והאצה ייעודיים ליזמים חברתיים וקואופרטיביים, ובפרט לצעירים ולסטודנטים, באמצעות תוכניות עירוניות כגון סטארט־אין כלכלה חברתית־קהילתית (Start'in ESS). מסלולים אלה מלווים יזמים משלב הרעיון ועד גיבוש מודל עסקי קואופרטיבי ישים.

**העיר מפעילה מסלולי חממה והאצה ייעודיים ליזמים חברתיים וקואופרטיביים, ובפרט לצעירים ולסטודנטים**

בנוסף, קיימת תשתית מימון משלימה באמצעות גופים עירוניים ושותפויות, ביניהם יוזמת פריז ליזמות (Paris Initiative Entreprise) והאיגוד לפיתוח יוזמות כלכליות (ADIE), המספקים מענקים, הלוואות וערבויות ליזמים בשלבי הקמה. פלטפורמה דיגיטלית עירונית מרכזית - פוס (pousses.fr) - משמשת שער כניסה מתואם ליוזמות קואופרטיביות, ומחברת בין יזמים, מסלולי ליווי ומקורות מימון.

פריז מדגימה מודל עירוני שבו קידום קואופרטיבים מתבצע בעיקר באמצעות מינוף רגולטורי של רכש ציבורי ותשתיות משלימות, ולא באמצעות תוכנית אב ייעודית או שותפות מוסדית רחבה, ומציגה מגוון רחב של כלים שבאמצעותם יכולות רשויות מקומיות לקדם קואופרטיבים במסגרת מדיניות עירונית כוללת.

**פריז מדגימה מודל עירוני שבו קידום קואופרטיבים מתבצע בעיקר באמצעות מינוף רגולטורי של רכש ציבורי ותשתיות משלימות, ומציגה מגוון רחב של כלים שבאמצעותם יכולות רשויות מקומיות לקדם קואופרטיבים במסגרת מדיניות עירונית כוללת**

**השפעה מוסדית**

התרומה המרכזית של מדיניות פריז ניכרת בהטמעה רוחבית של שיקולים חברתיים וקואופרטיביים במנגנוני הפעולה השוטפים של העירייה, ובראשם מערכת הרכש הציבורי. תוכנית SPASER הפכה את הרכש לכלי מחייב ולא וולונטרי, כך שכל יחידות העירייה נדרשות לבחון שילוב סעיפים חברתיים, מכרזים שמורים וקריטריונים של תרומה חברתית וסביבתית. בכך נוצר שינוי מוסדי מתמשך באופן שבו הרשות המקומית מתקשרת עם ספקים, והכלכלה החברתית־קהילתית, ובתוכה קואופרטיבים, משולבת בזרם המרכזי של המדיניות העירונית ולא פועלת כתחום נפרד או ניסיוני.

**השפעה חברתית**

למדיניות הרכש החברתי ולכלים המשלימים לה תרומה מובהקת לשילוב תעסוקתי ולהכשרה של אוכלוסיות מוחלשות. היעד של תוכנית SPASER ליצירת כשלושה מיליון שעות תעסוקה והכשרה במסגרת חוזים עירוניים ממחיש את התפיסה שהרכש הציבורי הוא גם כלי מדיניות חברתית. סעיפים חברתיים במכרזים, מכרזים שמורים ושיתופי פעולה עם גופי הכללה תעסוקתית מאפשרים לקואופרטיבים ולארגוני כלכלה חברתית־קהילתית אחרים להשתלב במתן שירותים עירוניים, תוך קידום תעסוקה הוגנת והכשרה מקצועית.

**התרומה המרכזית של מדיניות פריז ניכרת בהטמעה רוחבית של שיקולים חברתיים וקואופרטיביים במנגנוני הפעולה השוטפים של העירייה, ובראשם מערכת הרכש הציבורי**

**השפעה כלכלית**

מגזר הכלכלה החברתית־קהילתית בפריז כולל כ־12,800 ארגונים, המעסיקים יחד כ־148,300 עובדים, שהם כ־9% מכלל מהמועסקים בעיר. על אף שקואופרטיבים מהווים תת־קבוצה קטנה יחסית במגזר זה, הם בולטים בענפים כגון שירותים מקצועיים, תרבות, יצירה וכלכלה מעגלית. תרומתם הכלכלית אינה נמדדת רק בהיקף כספי ישיר של התקשרויות עירוניות, העומד על שיעור נמוך יחסית, אלא בעיקר ביצירת שווקים יציבים, בהפחתת חסמי כניסה ובהגדלת הוודאות הכלכלית עבור קואופרטיבים הפועלים במרחב העירוני.

**למדיניות הרכש החברתי ולכלים המשלימים לה תרומה מובהקת לשילוב תעסוקתי ולהכשרה של אוכלוסיות מוחלשות**

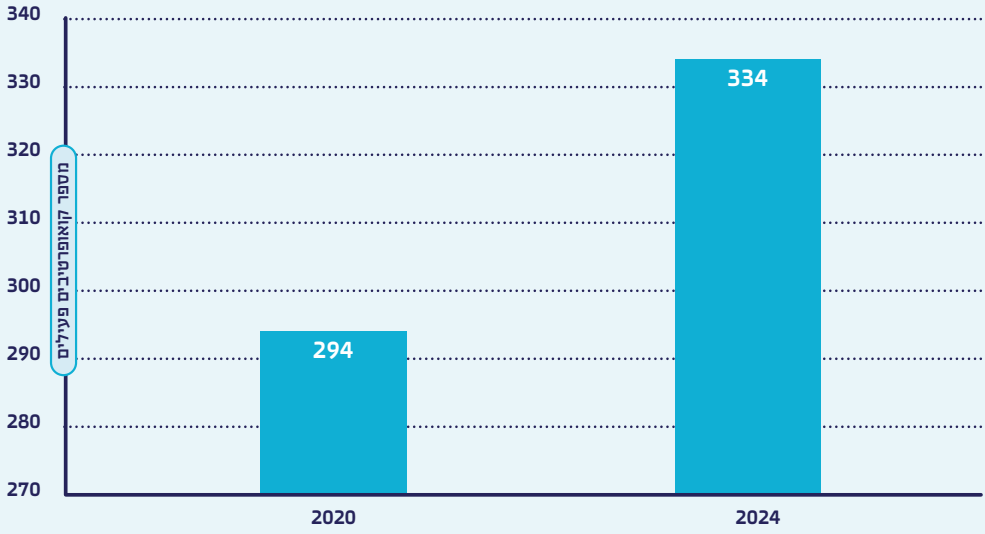
על פי דוח הפעילות של האיגוד האזורי של הקואופרטיבים (Union Régionale des Scop et Scic Île-de-France - Centre-Val de Loire - DROM-COM) לשנים 2021-2024, במרחב

**תרומתם הכלכלית של הקואופרטיבים נמדדת בעיקר ביצירת שווקים יציבים, בהפחתת חסמי כניסה ובהגדלת הוודאות הכלכלית עבור קואופרטיבים הפועלים במרחב העירוני**

המטרופוליטני של פריז (Île-de-France) היו 334 קואופרטיבים חברים באיגוד (ייתכן שהיו קואופרטיבים נוספים שאינם חברים באיגוד), מתוכם כשני שלישי בעיר פריז עצמה ושלישי בשאר המטרופולין (Les Scop, 2024). קואופרטיבים אלה מתחלקים לשני דגמים ארגוניים עיקריים הנהוגים בצרפת: קואופרטיב עובדים (Société coopérative et participative, SCOP), שבו העובדים הם בעלי הארגון ומנהלים אותו באופן דמוקרטי, וקואופרטיב אינטרסים קולקטיביים[יא] (Société coopérative d'intérêt collectif, SCIC), שבו מעורבים יחד עובדים, צרכנים ורשויות ציבוריות כבעלי עניין. כלל הקואופרטיבים במטרופולין החברים באיגוד מעסיקים 10,458 עובדים, המהווים קצת פחות מאחוז מכוח העבודה באזור. כ־79% מהקואופרטיבים הם קואופרטיבי עובדים (SCOP) וכ־21% הם קואופרטיבי אינטרסים קולקטיביים (SCIC). מבחינת תעסוקה, הרוב המכריע של העובדים, כ־91%, מועסקים בקואופרטיבי עובדים, ואילו כ־9% מועסקים בקואופרטיבי אינטרסים קולקטיביים. בתקופה הנסקרת נרשם גידול נטו של 40 קואופרטיבים: הוקמו 105 קואופרטיבים חדשים ונוצרו 827 מקומות עבודה חדשים, לצד סגירתם של 65 קואופרטיבים. הפעילות הקואופרטיבית באזור מתפרסת על מגוון רחב של תחומים, בהם שירותים, חינוך ובריאות, תרבות וספורט, בנייה ותעשייה (Union Régionale des Scop et Scic Île-de-France – Centre-Val de Loire – DROM-COM, 2024).

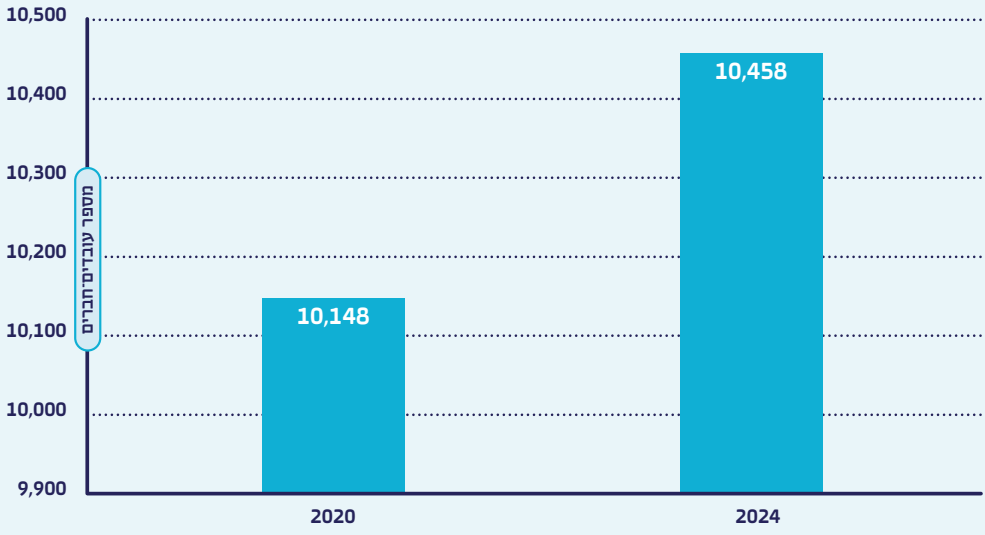
[יא] קואופרטיבים אינטרסים קולקטיביים הוסדרו לראשונה בחוק מס' 2001-624 מיום 17 ביולי 2001 (Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel), אשר הוסיף לחוק הקואופרטיבים הצרפתי מס' 47-1775 מיום 10 בספטמבר 1947 סעיפים ייעודיים בדבר קואופרטיבים רבי־משתתפים. כיום ההסדרה מעוגנת ב־Code de commerce, סעיפים L.214-1 עד L.214-12. בהתאם לסעיף L.214-2 ולסעיף L.214-3, רשאים להיות חברים ב־SCIC עובדים, משתמשים, מתנדבים, תומכים וכן רשויות ציבוריות וגופים ציבוריים. סעיף L.214-7 קובע כי רשויות ציבוריות רשאיות להחזיק במניות ולהשתתף בניהול הקואופרטיב, אך שיעור החזקתן בהון ובהצבעה מוגבל (עד 50% מההון וזכויות ההצבעה), על מנת לשמור על אופיו הרב־משתתפים והדמוקרטי של המבנה. דוגמה יישומית לכך היא "בית התעלות", שהוזכר לעיל. עיריית פריז שותפה בו כחברה מן המניין, לצד ארגונים אזרחיים ויזמים פרטיים, ומשתתפת במנגנוני הממשל שלו בהתאם למגבלות החוק, מבלי להחזיק בשליטה מלאה. בכך משולב גורם ציבורי במסגרת קואופרטיבית רבת־משתתפים הפועלת למטרות תועלת ציבורית (Ville de Paris, n.d.).

## איור 3: מספר הקואופרטיבים הפעילים בפריז, 2020 ו־2024




**מקור הנתונים:** Union Régionale des Scop et Scic Île-de-France – Centre-Val de Loire – DROM-COM;
**עיבוד הנתונים:** פורום ארלוזורוב־יסודות

## איור 4: מספר העובדים־חברים בקואופרטיבים בפריז, 2020 ו־2024




**מקור הנתונים:** Union Régionale des Scop et Scic Île-de-France – Centre-Val de Loire – DROM-COM;
**עיבוד הנתונים:** פורום ארלוזורוב־יסודות

**השפעה קהילתית**

על אף שאין בפריז מדדים עירוניים ייעודיים המודדים את התרומה הקהילתית של קואופרטיבים בלבד, המדיניות העירונית מחזקת את הזיקה בין פעילות קואופרטיבית לפיתוח קהילתי מקומי. שילוב שיטתי של סעיפים חברתיים ברכש לצד פעילות "בית התעלות" תורמים להתרחבות פעילותם של ארגוני כלכלה חברתית־קהילתית במרחבים שכונתיים בתחומי תרבות, סביבה ושירותים קהילתיים. בכך מתחזקת המעורבות האזרחית המקומית ונוצרים מוקדים קואופרטיביים בעלי נראות ציבורית והשפעה קהילתית גם ללא תוכנית ייעודית ברמת השכונה.

**המדיניות העירונית של פריז מחזקת את הזיקה בין פעילות קואופרטיבית לפיתוח קהילתי מקומי**

**השפעה מערכתית**

השילוב בין רגולציית רכש מחייבת לתשתיות ליווי, הכשרה ורישות יוצר בפריז סביבה מערכתית תומכת לקואופרטיבים, הנשענת פחות על סובסידיות ישירות ויותר על יצירת ביקוש ציבורי יציב וארוך טווח. מודל זה מחזק את הקשרים בין קואופרטיבים, גופי עירייה, מוסדות ציבוריים ולקוחות פרטיים, ומבסס תשתית עירונית שבה פעילות קואופרטיבית נתפסת כחלק אינטגרלי מהכלכלה העירונית.

**המודל של פריז מבסס תשתית עירונית שבה פעילות קואופרטיבית נתפסת כחלק אינטגרלי מהכלכלה העירונית**

## סיאול, קוריאה הדרומית

### רקע עירוני והיסטורי

סיאול היא עיר הבירה של קוריאה הדרומית ומהווה את ליבת מטרופולין הבירה סיאול־גיונגי־אינצ'ון, הנחשב לאחד האזורים הכלכליים החזקים בעולם. ברבעון השלישי של שנת 2024 עמדה אוכלוסיית העיר על כ־9.6 מיליון תושבים, מתוכם כ־1.8 מיליון בני 65 ומעלה וכ־250 אלף תושבים זרים. במטרופולין כולו חיה יותר ממחצית אוכלוסיית קוריאה הדרומית, והוא משמש מוקד כלכלי, מנהלי וחדשני ברמה הלאומית והבין־לאומית [יב].

סיאול מחולקת ל־25 מחוזות עירוניים (gu) ול־426 יחידות מנהל שכונתיות (dong), מבנה המאפשר שילוב בין מדיניות עירונית מרכזית ליישום מבוזר ברמה המקומית. מבנה זה שיחק תפקיד חשוב בעיצוב מדיניות הכלכלה החברתית והקואופרטיבית בעיר.

**לתנועה הקואופרטיבית בקוריאה שורשים היסטוריים מוקדמים, בעיקר בתחומי החקלאות והאשראי**

לתנועה הקואופרטיבית בקוריאה שורשים היסטוריים מוקדמים, בעיקר בתחומי החקלאות והאשראי. כבר בשנת 1907 נרשמו אגודות קואופרטיביות פיננסיות ראשונות, ובשנת 1918 החלה התרחבותן גם למרחב העירוני. במהלך המאה ה־20 הוגבלה הפעילות הקואופרטיבית

[יב] Seoul Statistics by Category

בתקופות של שלטון אוטוריטרי, אך תהליכי הדמוקרטיזציה של שנות ה־80 והמשבר הכלכלי של 1997 סימנו תפנית במדיניות הציבורית כלפי כלכלה שיתופית וחברתית. מאז, וביתר שאת בעשור האחרון, אימצה המדינה בכלל וסיאול בפרט תפקיד פעיל בקידום קואופרטיבים ככלי לפיתוח כלכלי־חברתי עירוני (Ji, 2018).

במסגרת זו הציגה עיריית סיאול חזון עירוני מפורש של "העיר הקואופרטיבית סיאול" (Cooperative City Seoul), שבמסגרתו הציבה יעד לתמיכה בהקמה ובביסוס של אלפי קואופרטיבים באמצעות מענקים, ייעוץ וליווי מקצועי, סבסוד עלות שכירות משרדים ותמיכה בשלב ההקמה. דוגמה מייצגת למדיניות זו היא קואופרטיב הטיפול Dounuri, שהתפתח מארגון שירותים חברתיים לקואופרטיב טיפולי, המעסיק עשרות עובדים ומספק שירותים עירוניים בתחום הטיפול והסיעוד (Ji, 2018; OECD Cogito, 2023).

## מסגרת מדיניות העיר

בעשור האחרון פיתחה סיאול מסגרת מדיניות עירונית מגובשת ומפורשת לקידום כלכלה חברתית־קהילתית וקואופרטיבית בהיקף ובעומק העולים על מרבית הערים שנבחנו במחקר זה. מסגרת זו נשענת על שילוב של חקיקת עזר עירונית, תשתיות ביצוע ייעודיות, כלים פיננסיים ומדיניות רכש ציבורי מחייבת.

**בעשור האחרון פיתחה סיאול מסגרת מדיניות עירונית מגובשת ומפורשת לקידום כלכלה חברתית־קהילתית וקואופרטיבית בהיקף ובעומק העולים על מרבית הערים שנבחנו במחקר זה. מסגרת זו נשענת על שילוב של חקיקת עזר עירונית, תשתיות ביצוע ייעודיות, כלים פיננסיים ומדיניות רכש ציבורי מחייבת**

בין השנים 2012-2014 תיקנה עיריית סיאול שורה של חוקי עזר עירוניים המסדירים את קידום הכלכלה החברתית והקואופרטיבית, ובראשם "מסגרת עירונית לכלכלה חברתית של סיאול" (Seoul Metropolitan City Framework for Social Economy) וכן "צו עירוני לתמיכה בקידום קואופרטיבים" (Municipal Ordinance on Support for the Promotion of Cooperatives)[יג]. חקיקה זו קובעת את מחויבות העירייה לפיתוח הכלכלה החברתית, מגדירה מנגנוני תמיכה ומעגנת את שיתוף הפעולה בין הרשות המקומית לקואופרטיבים ולארגונים שיתופיים (UNRISD, 2018).

לצד החקיקה פועל בעיר "המרכז העירוני לכלכלה חברתית של סיאול" (Seoul Social Economy Center, SSEC), המשמש זרוע ביצועית ומתכללת של המדיניות. המרכז מפעיל הכשרות, רישות, תיווך למימון ולרכש ציבורי, תשתיות מידע ומנגנוני ליווי, ומהווה נקודת ממשק קבועה בין עיריית סיאול לשדה הקואופרטיבי והחברתי.

בנוסף, סיאול מפעילה קרן השקעות חברתית עירונית למימון קואופרטיבים וארגוני כלכלה חברתית־קהילתית, וכן מדיניות רכש ציבורי המעדיפה רכישת מוצרים ושירותים מהמגזר החברתי. בשנת 2014 הנהיגה העירייה מדיניות רכש חברתי רשמית תחת הכותרת "קידום רכישה ותמיכה בשיווק מוצרי כלכלה חברתית" (Promotion of Purchase and Marketing Support for Social Economy Products), אשר עיגנה את מחויבות העירייה להעדפת ספקים

[יג] Seoul Metropolitan City Framework Ordinance on Social Economy

קואופרטיביים וחברתיים במכרזים עירוניים (Yoon and Lee, 2020).

## תמיכה בקואופרטיבים קיימים

**ליווי מקצועי והכשרות**

המרכז העירוני לכלכלה חברתית של סיאול מפעיל מערך הכשרות מקיף, ובכללו האקדמיה לכלכלה חברתית (SE Academy), המציעה קורסים והשתלמויות בניהול קואופרטיבי, ממשל תאגידי דמוקרטי, ניהול פיננסי, שיווק והערכת ערך חברתי. לצד מערך ההכשרות פועל מערך ייעוץ עסקי, פיננסי ומשפטי, המלווה קואופרטיבים פעילים בשלבי צמיחה והתבססות. על פי דוחות עירוניים, בעשור האחרון השתתפו במסלולים אלה אלפי יזמים וחברי קואופרטיבים (Yoon and Lee, 2020).

**המרכז העירוני לכלכלה חברתית של סיאול מפעיל מערך הכשרות מקיף, שלצידו פועל מערך ייעוץ עסקי, פיננסי ומשפטי, המלווה קואופרטיבים פעילים בשלבי צמיחה והתבססות**

**מימון ייעודי**

סיאול משתמשת בקרן ההשקעות החברתית העירונית כמנוע מרכזי לאשראי ולהשקעה בקואופרטיבים קיימים. מבחינה תפעולית, מדובר במערך "מימון ציבורי חברתי", המשלב הון עירוני עם תשתיות פיננסיות קיימות, בפרט מוסדות ערבות ואשראי, ולעיתים גם גופים פיננסיים שיתופיים. קרן ההשקעות החברתית העמידה הלוואות בהיקף של עשרות מיליארדי וון (למשל, כ־32.8 מיליארד וון שהם כ־100 מיליון ש"ח בשקלים של 2017 בהלוואות עד מרץ 2017), בעיקר לארגוני כלכלה חברתית־קהילתית, פרויקטים של דיור חברתי ויוזמות בעלות השפעה חברתית (UNRISD, 2018). הפעולה העירונית נשענת במידה רבה על "תמרוץ אשראי" ולא על סובסידיות ומענקים בלבד: הלוואות בתנאים מועדפים, ערבויות וכלי מימון משולבים, המאפשרים לקואופרטיבים לקבל מימון גם כאשר אין להם בטוחות מספקות בשוק האשראי המסחרי.

**סיאול משתמשת בקרן ההשקעות החברתית העירונית כמנוע מרכזי לאשראי ולהשקעה בקואופרטיבים קיימים**

שיתוף הפעולה עם מוסדות פיננסיים קואופרטיביים ומוסדות ערבות מתבטא בעיקר בכך שהעירייה (או הגופים המיישמים מטעמה) אינה פועלת כ"בנק" בעצמה, אלא משתמשת במנגנונים קיימים של מתן אשראי וערבויות. במונחים מעשיים, המשמעות היא הפחתת הסיכון למלווה ושיפור תנאי הריבית ו/או הביטחונות עבור הקואופרטיב.

**הפעולה העירונית נשענת במידה רבה על "תמרוץ אשראי": הלוואות בתנאים מועדפים, ערבויות וכלי מימון משולבים, המאפשרים לקואופרטיבים לקבל מימון גם כאשר אין להם בטוחות מספקות בשוק האשראי המסחרי**

דוגמה קונקרטית להפעלה עירונית של מערך האשראי היא הלוואת קורונה מיוחדת שהשיקה עיריית סיאול באפריל 2020 עבור ארגוני כלכלה חברתית־קהילתית, וקואופרטיבים בכלל זה, בסך כולל של 15 מיליארד וון. לפי הודעת העירייה, כל ארגון יכול היה לקבל הלוואה בגובה של עד 300 מיליון וון בשיעור ריבית נמוך במיוחד (0.5%), כ"הזרמת חירום" להתמודדות עם ירידה חדה בהכנסות כתוצאה ממגפת הקורונה (Seoul Metropolitan Government, 2020). דוגמה זו ממחישה כיצד

העירייה משתמשת בכלי אשראי (ולא רק במענקים) כדי לייצב קואופרטיבים קיימים בתקופות משבר ולשמר רציפות תעסוקתית ושירותית.

**רכש ציבורי חברתי**

מדיניות הרכש החברתי של סיאול מבוססת על מנגנון של "רכש ציבורי אחראי חברתית" (Socially Responsible Public Procurement, SRPP), אך בפועל המפתח אינו רק "ניקוד חברתי" במכרזים, אלא קודם כול סיווג פורמלי של ספקים כארגוני כלכלה חברתית־קהילתית והפעלת סט כלים ייעודי כלפיהם. זיהוי הגוף כגוף חברתי או קואופרטיבי מתבסס על הגדרות משפטיות מקומיות, לפי צו עירוני של ממשלת מטרופולין סיאול להקלת רכישה של מוצרים שיוצרו בידי ארגוני כלכלה חברתית־קהילתית ולתמיכה בפיתוח שווקיהם (Seoul Metropolitan Government, 2014)[יד]. לפי הצו העירוני, ארגון כלכלה חברתית־קהילתית כולל, בין היתר, מיזם חברתי מוסמך לפי חוק לקידום מיזמים חברתיים (Social Enterprise Promotion Act), מיזם חברתי בשלבי הקמה (prospective), וכן קואופרטיב או פדרציה של קואופרטיבים שהוקמו לפי חוק המסגרת לקואופרטיבים (Framework Act on Cooperatives) או חוקים ייעודיים אחרים; לציידם נכללים גם "חברות קהילתיות", "חברות תעסוקה עצמית" ומסגרות ייצור של אנשים עם מוגבלויות. כלומר, ההכרה בגוף כחברתי או קואופרטיבי אינה תלויה רק בהצהרה ערכית של הספק, אלא במסלול רישום/הסמכה שהחוק והעירייה מכירים בו.

**מדיניות הרכש החברתי של סיאול מבוססת על מנגנון של "רכש ציבורי אחראי חברתית". המפתח אינו רק "ניקוד חברתי" במכרזים, אלא קודם כול סיווג פורמלי של ספקים כארגוני כלכלה חברתית־קהילתית והפעלת סט כלים ייעודי כלפיהם**

**ההכרה בגוף כחברתי או קואופרטיבי אינה תלויה רק בהצהרה ערכית של הספק, אלא במסלול רישום/הסמכה שהחוק והעירייה מכירים בו**

מבחינת אופן ההעדפה, ההסדרה העירונית והספרות מצביעות על שילוב של שלושה מנגנונים עיקריים: ראשית, העירייה מחויבת לנסח תוכנית רכש שנתית למוצרים ושירותים של ארגוני כלכלה חברתית־קהילתית ולפרסם אותה. התוכנית כוללת יעדים, פעולות הסברה והכשרה והנחיות ליחידות הרכש כיצד להרחיב רכישה מן המגזר (Seoul Metropolitan Government, 2014); שנית, מופעלת העדפה מנהלית ומדיניות יעד לרכישה מארגוני כלכלה חברתית־קהילתית מוכרים. ברמה המקומית קיימים יעדי רכש (למשל, יעד של 5% מארגוני כלכלה חברתית־קהילתית מוכרים), לצד כלי "תמיכה בשיווק", שמטרתם להפוך ספקים חברתיים ל"כשירים לרכש" ולהגדיל את נפח ההתקשרויות בפועל (Yoon and Lee, 2020); שלישית, מופעלות תשתיות תיווך ומידע שמחליפות למעשה רשימת ספקים ייעודית. פורטל הכלכלה החברתית של סיאול מציג מאגר ארגונים (כולל קואופרטיבים) ומשמש כלי איתור והכוונה לרוכשים. במקביל, המרכז העירוני לכלכלה חברתית מתווך בין יחידות העירייה לספקים חברתיים (Yoon and Lee, 2020)[טו].

במילים אחרות, בסיאול ההעדפה ברכש החברתי נשענת פחות על סעיף יחיד של ניקוד

[יד] הצו העירוני חוקק בשנת 2014 ותוקן בשנת 2019

[טו] פורטל העסקים החברתיים של סיאול

במכרז (אף שזה עשוי להתקיים במכרזים מסוימים) ויותר על זיהוי רגולטורי של ספקים כארגוני כלכלה חברתית־קהילתית, קביעת יעדי רכש ותוכניות עבודה ליחידות העירייה והפעלת מנגנוני תיווך שמגדילים את סיכויי הזכייה וההתקשרות של קואופרטיבים בפועל.

**מסגרת רגולטורית תומכת**

חקיקת העזר העירונית בסיאול מסדירה במפורש את חובתה של העירייה לשתף פעולה עם הכלכלה החברתית בכלל ועם קואופרטיבים בפרט. בכך נוצרה מסגרת רגולטורית המחייבת את יחידות העירייה לשלב שיקולים קואופרטיביים בפעילותן השוטפת, ולא להסתפק ביוזמות נקודתיות.

**חקיקת העזר העירונית בסיאול מסדירה במפורש את חובתה של העירייה לשתף פעולה עם הכלכלה החברתית בכלל ועם קואופרטיבים בפרט**

## תמיכה בהקמת קואופרטיבים חדשים

בהתאם לצו העירוני לקידום קואופרטיבים מפעילה עיריית סיאול מרכז ייעוץ ייעודי לקידום קואופרטיבים מפעילה עיריית סיאול מרכז ייעוץ ייעודי הפועל כ"תחנת שירות אחת" (One Stop) לכל שלבי הקמת קואופרטיב. המרכז מעניק ליווי שיטתי לקבוצות יזמים, החל מגיבוש הרעיון הראשוני ועד לרישום הרשמי, וכולל תמיכה בבדיקת היתכנות, הכנת תוכנית עסקית, ניסוח מסמכי יסוד וייעוץ במבנה הממשל הפנימי. בדוחות הפומביים של העירייה אין בדרך כלל ספירה עירונית שיטתית של מספר הקואופרטיבים שהוקמו באמצעות מרכז זה. עם זאת, העירייה מציגה את המודל כמרכזי להנגשת הליך ההקמה של קואופרטיבים, ובנתונים ברמת העיר חלה עלייה חדה במספר הקואופרטיבים שנרשמו בסיאול בשנים הראשונות שלאחר השקת מערך התמיכה. לדוגמה, בתוך שנה אחת מאז כניסת חוק המסגרת לקואופרטיבים לתוקף דווח על 885 קואופרטיבים חדשים שנרשמו בסיאול (Seoul Metropolitan Government, 2014).

**עיריית סיאול מפעילה מרכז ייעוץ ייעודי, המעניק ליווי שיטתי לקבוצות יזמים, החל מגיבוש הרעיון הראשוני ועד לרישום הרשמי, וכולל תמיכה בבדיקת היתכנות, הכנת תוכנית עסקית, ניסוח מסמכי יסוד וייעוץ במבנה הממשל הפנימי**

לצד זאת, המרכז העירוני לכלכלה חברתית מפעיל מערך חממה והכשרות ליזמים שיתופיים, הכולל קורסים, סדנאות והאקתונים, המשלבים חדשנות חברתית עם כלים ניהוליים. קיימות גם תוכניות חממה ענפיות בתחומי החינוך, הטיפול והשירותים הקהילתיים, שמטרתן לפתח מנהיגות קואופרטיבית צעירה ולבסס מודלים בני־קיימא. על פי דיווחים כלליים השתתפו בהכשרות אלה אלפי יזמים.

**המרכז העירוני לכלכלה חברתית מפעיל מערך חממה והכשרות ליזמים שיתופיים, הכולל קורסים, סדנאות והאקתונים, המשלבים חדשנות חברתית עם כלים ניהוליים**

**השפעה מוסדית**

חקיקת העזר העירונית והקמת המרכז העירוני לכלכלה חברתית של סיאול (SSEC) יצרו מסגרת מוסדית יציבה ומתמשכת לקידום קואופרטיבים, והטמיעו את הכלכלה החברתית במדיניות העירונית כתחום ליבה.

**הכלכלה החברתית הוטמעה במדיניות העירונית של סיאול כתחום ליבה**

**השפעה חברתית**

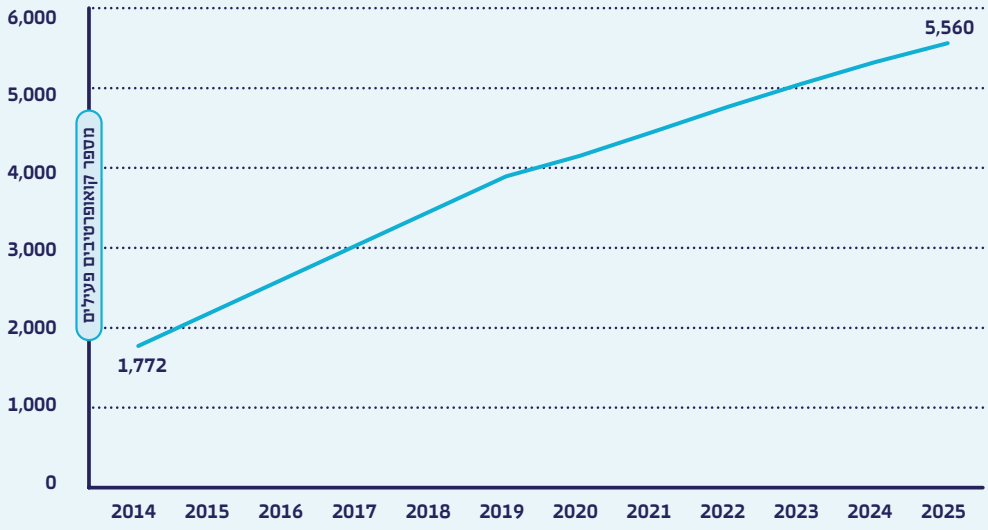
מדיניות הרכש החברתי וההשקעה בשירותים קואופרטיביים תרמו להרחבת התעסוקה, ההכשרה והשילוב של אוכלוסיות מוחלשות, במיוחד בתחומי הטיפול, החינוך והשירותים הקהילתיים. בדוחות המדיניות של סיאול מוצגים גם נתונים כמותיים המחזקים ממד זה: במסגרת מהלך לבניית יכולות בשדה הכלכלה החברתית־קהילתית התקיימו 86 קורסי למידה מבוססת עשייה בשלוש שנים, שאותם סיימו 4,048 בוגרים; ובמקביל הופעלה תוכנית חממה שתמכה ב־514 צוותי יזמות צעירים (GSEF, 2016). בנוסף, הרחבת הרכש הציבורי מהמגזר החברתי ככלי לחיזוק תעסוקה והכשרה לוותה בגידול של שוק הרכש הציבורי עבור הכלכלה החברתית בסיאול בכ־80 מיליארד וון בשנת 2015 (GSEF, 2016).

**מדיניות הרכש החברתי וההשקעה בשירותים קואופרטיביים תרמו להרחבת התעסוקה, ההכשרה והשילוב של אוכלוסיות מוחלשות, במיוחד בתחומי הטיפול, החינוך והשירותים הקהילתיים**

**השפעה כלכלית**

בין השנים 2014 ל־2025 גדל מספר הקואופרטיבים הרשומים בסיאול מכ־1,772 לכ־5,560, קצב צמיחה ממוצע של כ־7% לשנה. בשנת 2018 הוערכה ההכנסה הכוללת של המגזר הקואופרטיבי בכ־661.6 מיליארד וון דרום קוריאני, שהם כ־0.17% מהתוצר העירוני. בשנים 2013–2017 גדל היקף הרכש החברתי מ־62.2 מיליארד וון לכ־115.7 מיליארד וון, אך בבחינת ההיקף כאחוז מהרכש הכולל, הוא נשאר על כ־1% מהרכש העירוני. משנת 2018 הוגדר שעל 5% מכלל הרכש העירוני להיות מוקדשים לרכש חברתי (Seoul Metropolitan Government, 2018a, 2018b). לא נמצאו נתוני ביצוע משנת 2018 ואילך.

## איור 5: מספר הקואופרטיבים הפעילים בסיאול, 2014-2025




**מקור הנתונים:** Seoul Metropolitan Government; **עיבוד הנתונים:** פורום ארלוזורוב־יסודות

## איור 6: מספר הקואופרטיבים החדשים בסיאול, 2015-2025




**מקור הנתונים:** Seoul Metropolitan Government; **עיבוד הנתונים:** פורום ארלוזורוב־יסודות

**השפעה קהילתית**

בסיאול, הקואופרטיבים משמשים תשתית מרכזית לאספקת שירותים קהילתיים מקומיים ולפיתוח פתרונות עירוניים לצרכים חברתיים מורכבים, בפרט בתחומי החינוך, הטיפול והשירותים החברתיים־קהילתיים. נתונים מנהליים מצביעים על כך שהמגזר הקואופרטיבי הוא חלק ממערך רחב יותר של ארגוני כלכלה חברתית־קהילתית, אשר התרחב במהירות בעשור האחרון: בין השנים 2011 ל־2015 גדל מספר הארגונים בעיר מכ־40 ליותר מ־3,000 גופים פעילים, כאשר כ־78% מהם פועלים ברמה שכונתית וקהילתית (GSEF, 2016; OECD, 2024). ארגונים אלה מספקים מגוון שירותים, ובהם מסגרות חינוכיות וקהילתיות לילדים ובני נוער (כגון מועדוניות, חוגים ותוכניות אחר צהריים), פעילויות תרבות וצרכנות מקומית, וכן קואופרטיבים בתחומי בריאות קהילתית, טיפול שיניים ורווחה.

**בסיאול, הקואופרטיבים משמשים תשתית מרכזית לאספקת שירותים קהילתיים מקומיים ולפיתוח פתרונות עירוניים לצרכים חברתיים מורכבים**

במבט רחב יותר ברמה הלאומית, סקר עדכני מצביע על כך שבשנת 2022 פעלו בקוריאה כ־4,256 קואופרטיבים המוגדרים כארגונים כלכליים־חברתיים, רובם בתחומי הטיפול והשירותים הקהילתיים. קואופרטיבים אלו תרמו ליצירת כ־67,000 משרות בקואופרטיבים עצמם ולמתן שירותים ליותר מ־6.2 מיליון איש ברחבי המדינה, כולל במטרופולין של סיאול (OECD, 2024; OECD Cogito, 2023). נתונים אלה ממחישים כי תרומתם של הקואופרטיבים אינה מתמצה בפעילות עסקית נקודתית, אלא מתבטאת בחיזוק תשתיות קהילתיות, בהרחבת הנגישות לשירותים חברתיים ובהעמקת החוסן החברתי בשכונות העיר.

**תרומתם של הקואופרטיבים מתבטאת בחיזוק תשתיות קהילתיות, בהרחבת הנגישות לשירותים חברתיים ובהעמקת החוסן החברתי**

## השפעה מערכתית

השילוב בין רגולציה מחייבת, תשתיות ביצוע ייעודיות, מימון ציבורי חברתי ורכש ציבורי יצר בסיאול סביבה מערכתית תומכת לקואופרטיבים, המאופיינת במדיניות עקבית, ביכולת יישום גבוהה ובקישור הדוק בין יעדים חברתיים לכלים כלכליים. בניגוד לערים שבהן התמיכה בקואופרטיבים מתבצעת באמצעות תוכניות נקודתיות או מענקים ייעודיים, בסיאול נבנתה מערכת שלמה שבה חקיקת העזר העירונית, המרכז העירוני לכלכלה חברתית, קרנות ההשקעה ומדיניות הרכש פועלים במקביל ובתיאום. תיאום זה מאפשר לקואופרטיבים לנוע לאורך "מסלול תמיכה" רציף - מהקמה, דרך חממה והכשרה ועד השתלבות בשווקים עירוניים באמצעות רכש ציבורי - ובכך מפחית את התלות בכלי יחיד ומגביר את החוסן הארגוני של הקואופרטיבים.

**השילוב בין רגולציה מחייבת, תשתיות ביצוע ייעודיות, מימון ציבורי חברתי ורכש ציבורי יצר בסיאול סביבה מערכתית תומכת לקואופרטיבים**

ברמה המוסדית־מערכתית, מודל זה יוצר השפעה מצטברת: יחידות העירייה מחויבות לשקול שיקולים של כלכלה חברתית בכל תחום מדיניות, קואופרטיבים זוכים לנראות וללגיטימציה כשותפים לפיתוח עירוני, ומנגנוני המימון והרכש מאפשרים תכנון ארוך טווח. לא בכדי משמשת

סיאול נקודת ייחוס מרכזית בדיונים בינלאומיים על מדיניות עירונית לקידום כלכלה שיתופית, בין היתר במסגרת הפורום הגלובלי לכלכלה חברתית, GSEF, ובמסמכי ה־OECD, המציינים את סיאול כמודל מתקדם לשילוב בין ממשל עירוני, שוק ומגזר קהילתי (GSEF, 2016; OECD, 2024).

**בדיונים בינלאומיים על מדיניות עירונית לקידום כלכלה שיתופית, סיאול משמשת נקודת ייחוס מרכזית, שכן היא מציגה מודל מתקדם לשילוב בין ממשל עירוני, שוק ומגזר קהילתי**

## ניו יורק, ארה"ב

### רקע עירוני והיסטורי

ניו יורק היא אחת הערים המרכזיות והמשפיעות בעולם, ומהווה את ליבת המטרופולין הגדול בארצות הברית, הכולל גם אזורים נרחבים במדינות ניו ג'רזי וקונטיקט. בעיר מתגוררים כ־8.3 מיליון תושבים, ובמטרופולין כולו מעל 19 מיליון תושבים. התוצר של המטרופולין עמד בשנת 2023 על כ־1.9 טריליון דולר, מהגבוהים בעולם[טז].

לניו יורק היסטוריה ארוכה של פעילות קואופרטיבית, בעיקר בתחום הדיור והעבודה. כבר בסוף המאה ה־19 ובראשית המאה ה־20 הוקמו בעיר קואופרטיבי דיור רחבי־היקף ביוזמת איגודי עובדים ומהגרים, ובהם קואופרטיבים בברונקס ובברוקלין שפעלו על בסיס בעלות משותפת מוגבלת ושימרו יציבות דיור לאורך דורות. מסורת זו הניחה תשתית רעיונית ומוסדית להתפתחות מאוחרת יותר של קואופרטיבים של עובדים ושל מודלים של בעלות דמוקרטית על עסקים (National Cooperative Law Center, n.d.).

### מסגרת מדיניות העיר

מאז אמצע העשור הקודם מפעילה עיריית ניו יורק מדיניות עירונית ייעודית לקידום קואופרטיבים, בדגש על קואופרטיבים של עובדים, כחלק ממדיניות רחבה לצמצום אי־שוויון, חיזוק התעסוקה המקומית והעצמה כלכלית של קהילות מוחלשות. בניגוד למודל של ברצלונה או סיאול, ובדומה למונטריאול, אין בניו יורק תוכנית אב אחת כוללת, אלא מערך כלים ותוכניות מתמשכות הפועלות במקביל ומשלימות זו את זו.

**מאמצע העשור הקודם מפעילה עיריית ניו יורק מדיניות עירונית ייעודית לקידום קואופרטיבים, בדגש על קואופרטיבי עובדים, כחלק ממדיניות רחבה לצמצום אי־שוויון, חיזוק התעסוקה המקומית והעצמה כלכלית של קהילות מוחלשות**

הרכיב המרכזי במדיניות זו הוא "יוזמת הפיתוח העסקי לקואופרטיבים של עובדים" (Worker Cooperative Business Development Initiative, WCBDI), המופעלת מאז שנת 2015 על ידי מחלקת העסקים הקטנים של עיריית ניו יורק (Department of Small Business Services, SBS). זוהי אחת התוכניות המוניציפליות הראשונות בארצות הברית הממומנות מתקציב עירוני קבוע ומוקדשות באופן ייעודי לקואופרטיבים. לצד תוכנית זו הושקה בשנת 2020 יוזמת "בעלות עובדים ניו יורק"

[טז] Federal Reserve Bank of St. Louis, Gross domestic product (GDP) of New York metropolitan area.

(Employee Ownership NYC), הפועלת תחת המותג Owner to Owners, שמטרתה לעודד המרה של עסקים פרטיים קיימים למודלים של בעלות עובדים, ובכלל זה קואופרטיבים.

## תמיכה בקואופרטיבים קיימים

**ליווי מקצועי והכשרות**

**עיריית ניו יורק מספקת לקואופרטיבים קיימים מערך ליווי עסקי מתמשך באמצעות ארגוני יישום המתוקצבים במסגרת "יוזמת הפיתוח העסקי לקואופרטיבים של עובדים"**

עיריית ניו יורק מספקת לקואופרטיבים קיימים מערך ליווי עסקי מתמשך באמצעות ארגוני יישום המתוקצבים במסגרת "יוזמת הפיתוח העסקי לקואופרטיבים של עובדים" (Worker Cooperative Business Development Initiative, WCBDI). הליווי כולל ייעוץ פרטני בנושאי תכנון עסקי, פיתוח שווקים, ניהול פיננסי, שיווק, בניית תזרימי מזומנים וקליטת חברים חדשים. דגש מיוחד מושם על חיזוק ממשל תאגידי דמוקרטי באמצעות סיוע בניסוח תקנונים, הסכמי חברים, מנגנוני קבלת החלטות ודיווחים רגולטוריים. על פי דוחות מחלקת העסקים הקטנים של ניו יורק, בין השנים 2015-2024 הוקצו למערך הליווי תקציבים עירוניים מצטברים בהיקף של עשרות מיליוני דולרים, ובאמצעותם קיבלו ליווי מקצועי ישיר מאות קואופרטיבים ואלפי יזמים ועובדים. לדוגמה, בשנות התקציב 2022-2023 בלבד בוצעו למעלה מ־3,000 מפגשי ליווי אישיים וניתנה תמיכה פעילה ליותר מ־70 קואופרטיבים קיימים, נתונים המדגישים את היקף המעורבות העירונית והעומק התפעולי של מערך הליווי (New York City Department of Small Business Services, 2023, 2024).

**מימון והון חברתי**

**לצד הליווי המקצועי, העירייה פועלת לחיבור קואופרטיבים למקורות אשראי ייעודיים**

לצד הליווי המקצועי, העירייה פועלת לחיבור קואופרטיבים למקורות אשראי ייעודיים, בעיקר באמצעות מוסדות מימון קהילתיים לפיתוח (Community Development Financial Institutions, CDFIs) וקרנות המתמחות בבעלות עובדים. דוגמה בולטת היא שיתוף הפעולה עם קרן "העולם העובד" (The Working World), המספקת הלוואות הון "סבלניות" (הלוואות ארוכות טווח בריבית נמוכה או אפסית, עם גמישות גבוהה בלוחות ההחזר) לקואופרטיבים של עובדים על בסיס החזר מותנה הצלחה (החזר ההלוואה מתבצע רק אם וכאשר הקואופרטיב מייצר רווחים). כלים אלו משלימים את המימון העירוני ומאפשרים לקואופרטיבים לצמוח גם בהיעדר בטוחות מסחריות מלאות.

**רכש ציבורי חברתי**

**העירייה רואה ברכש ציבורי חברתי מנוף אסטרטגי לחיזוק הקואופרטיבים וליצירת שווקים יציבים עבורם**

עיריית ניו יורק משלבת קואופרטיבי עובדים במדיניות העירונית של רכש חברתי, תוך מעקב שיטתי אחר היקף ההתקשרויות העירוניות עם קואופרטיבים לפי משרדים וסוגי רכש. על פי דוחות עירוניים, היקף הרכש הישיר מקואופרטיבים של עובדים עמד בשנת 2017 על

כ־1.4 מיליון דולר, שהם כ־0.24% מסך הרכש העירוני, וגדל עד שנת 2024 לכ־2.3 מיליון דולר, שהם כ־0.33% מתקציב הרכש העירוני הכולל (New York City Department of Small Business Services, 2024). על אף שמדובר בחלק קטן יחסית מההוצאה העירונית, העירייה רואה ברכש זה מנוף אסטרטגי לחיזוק הקואופרטיבים וליצירת שווקים יציבים עבורם.

**מנגנוני ההעדפה לקואופרטיבים ברכש העירוני מבוססים בעיקר על כלים עקיפים: קריטריונים חברתיים במכרזים מסוימים, הפעלת מאגרי ספקים ייעודיים ושימוש במכרזים ייעודיים או במסגרות התקשרות המותאמות לעסקים קטנים ולקואופרטיבים**

מנגנוני ההעדפה לקואופרטיבים ברכש העירוני מבוססים בעיקר על כלים עקיפים ולא על העדפה סטטוטורית גורפת. ראשית, במכרזים מסוימים משולבים קריטריונים איכותיים של ערך חברתי, כגון מבנה בעלות דמוקרטי, תנאי עבודה הוגנים, תרומה לקהילה והעסקת אוכלוסיות מודרות, המקנים ניקוד נוסף להצעות של קואופרטיבים ועסקים חברתיים. שנית, העירייה מפעילה מאגרי ספקים ייעודיים ותיוג של קואופרטיבים במערכות הרכש העירוניות, מה שמאפשר ליחידות העירייה לאתר ספקים שיתופיים ולהזמינם למכרזים תחרותיים. שלישית, בחלק מתחומי השירותים נעשה שימוש במכרזים ייעודיים או במסגרות התקשרות המותאמות לעסקים קטנים ולקואופרטיבים, אף שאין בניו יורק מדיניות רחבה של מכרזים סגורים לקואופרטיבים בלבד. לצד זאת, העירייה מפעילה מנגנוני הכשרה וליווי, המסייעים לקואופרטיבים לעמוד בדרישות סף, להתנהל על פי דרישות הרגולציה ולהגיש הצעות תחרותיות, ובכך מפחיתה חסמי כניסה לשוק הרכש הציבורי (New York City Department of Small Business Services, 2023; Theodos et al., 2022).

**רישות וחיזוק מוסדות קואופרטיביים**

רשת הקואופרטיבים של ניו יורק (NYC Network of Worker Cooperatives, NYC NOWC)[17] פועלת כארגון גג מרכזי, המחזק את הקשרים בין קואופרטיבים, מקיים כנסים, מפעיל ספריות ידע ומייצג את הקואופרטיבים מול העירייה. פעילות זו נתמכת ומשולבת במדיניות העירונית כחלק מבניית תשתית מוסדית לקואופרטיבים.

## תמיכה בהקמת קואופרטיבים חדשים

**המדיניות העירונית בניו יורק מדגישה בנייה הדרגתית של קואופרטיבים חדשים מלמטה, באמצעות תהליכי חממה מלאים: מגיבוש קבוצות מייסדות, דרך הכשרות והכנת תוכנית עסקית ועד לרישום משפטי מלא והתחלת פעילות**

המדיניות העירונית בניו יורק מדגישה בנייה הדרגתית של קואופרטיבים חדשים מלמטה, באמצעות תהליכי חממה מלאים: מגיבוש קבוצות מייסדות, דרך הכשרות והכנת תוכנית עסקית ועד לרישום משפטי מלא והתחלת פעילות. על פי נתוני מחלקת העסקים הקטנים של העיר, בשנות התקציב 2022-2023 בלבד לוו במסגרת התוכניות העירוניות עשרות קבוצות יזמים, שהובילו להקמתם של 27 קואופרטיבים חדשים וליצירתן של למעלה מ־200 משרות חדשות בקואופרטיבים של עובדים (New York City Department of Small Business Services, 2024). במקביל, יוזמת "בעלות עובדים ניו יורק" (Employee Ownership NYC)

[17] NYC Network of Worker Cooperatives

פועלת לאיתור עסקים קיימים, בעיקר עסקים קטנים בבעלות פרטית הנמצאים בשלב חילופי בעלים, ולהמרתם למודל של בעלות עובדים. על פי דוחות עירוניים, בין השנים 2020-2023 קיבלו מאות בעלי עסקים ייעוץ ראשוני בנושא המרת בעלות, ועשרות עסקים לוו בתהליכי בדיקת היתכנות וליווי מתקדם להמרה לקואופרטיבים או למודלים אחרים של בעלות עובדים. כך מתווסף נתיב ייחודי של צמיחה קואופרטיבית, הנשען על שימור עסקים קיימים, שמירה על מקומות עבודה קיימים וחיזוק הכלכלה השכונתית, ולא רק על הקמה מאפס (New York City Department of Small Business Services, 2024; Democracy at Work Institute, 2023).

**יוזמת "בעלות עובדים ניו יורק" פועלת לאיתור עסקים קיימים, בעיקר עסקים קטנים בבעלות פרטית הנמצאים בשלב חילופי בעלים, ולהמרתם למודל של בעלות עובדים**

## השפעת המדיניות העירונית

את השפעת המדיניות העירונית בניו יורק בחנו לאור חמשת הממדים שהוגדרו בפרק על ברצלונה, אולם חשוב להדגיש, כי הנתונים הכמותיים זמינים בעיקר לגבי כלי המדיניות העירוניים הייעודיים לקואופרטיבי עובדים (ובעיקר יוזמת הפיתוח העסקי לקואופרטיבים של עובדים), וכן לגבי הרכש העירוני מקואופרטיבי עובדים, כפי שהוא מדווח בדיווחים השנתיים של העירייה.

### השפעה מוסדית

ניו יורק ביססה את התחום של קואופרטיבי עובדים כתחום מדיניות עירוני מתמשך, עם אחריות ארגונית, רשת שותפים ושגרות דיווח רשמיות למועצת העיר. בדוח לשנת התקציב 2024, מחלקת העסקים הקטנים של העיר מציינת, כי הדיווח נעשה מכוח סעיף 6-139 לקוד המנהלי העירוני, המחייב דיווח שנתי על היקפי הסיוע במסגרת יוזמת "בעלות עובדים ניו יורק" (New York City Department of Small Business Services, 2024). עצם החובה לדווח על מספר קואופרטיבי העובדים שפנו וקיבלו סיוע, סוגי השירותים וההתפלגות האזורית שלהם, מייצרת מנגנון מוסדי של ניטור, שקיפות ויכולת למידה. מצד שני, העובדה שהדיווחים נעשים בכל שנה בפורמט אחר וכוללים נתונים אחרים פוגעת ביכולת הניטור ומעידה על חוסר שיטתיות בעבודה. במקביל, מנגנון הדיווח על רכש מקואופרטיבי עובדים נשען על סעיף 6-139 לקוד המנהלי (New York City Administrative Code § 6-139) ועל זיהוי עצמי של ספקים כקואופרטיבי עובדים, בין היתר דרך פורטל התשלומים העירוני (Payee Information Portal) או דרך מערכות ה־CRM של מחלקת העסקים הקטנים (MOCS, 2024). בהשוואה לערים כמו ברצלונה וסיאול, מדובר בהשפעה מוסדית עמוקה אך צרה, המוגבלת במכוון לקואופרטיבי עובדים ואינה מתרחבת למסגרת עירונית לכלל התחומים הקואופרטיביים.

**בהשוואה לערים כמו ברצלונה וסיאול, בניו יורק מדובר בהשפעה מוסדית עמוקה אך צרה, המוגבלת במכוון לקואופרטיבי עובדים ואינה מתרחבת למסגרת עירונית לכלל התחומים הקואופרטיביים**

**השפעה חברתית**

**מרבית הקואופרטיבים הנתמכים פועלים בענפים עתירי עבודה, ולכן המדד החברתי מתבטא בעיקר ביצירת משרות ובקליטת עובדים לתוך מודל של בעלות דמוקרטית**

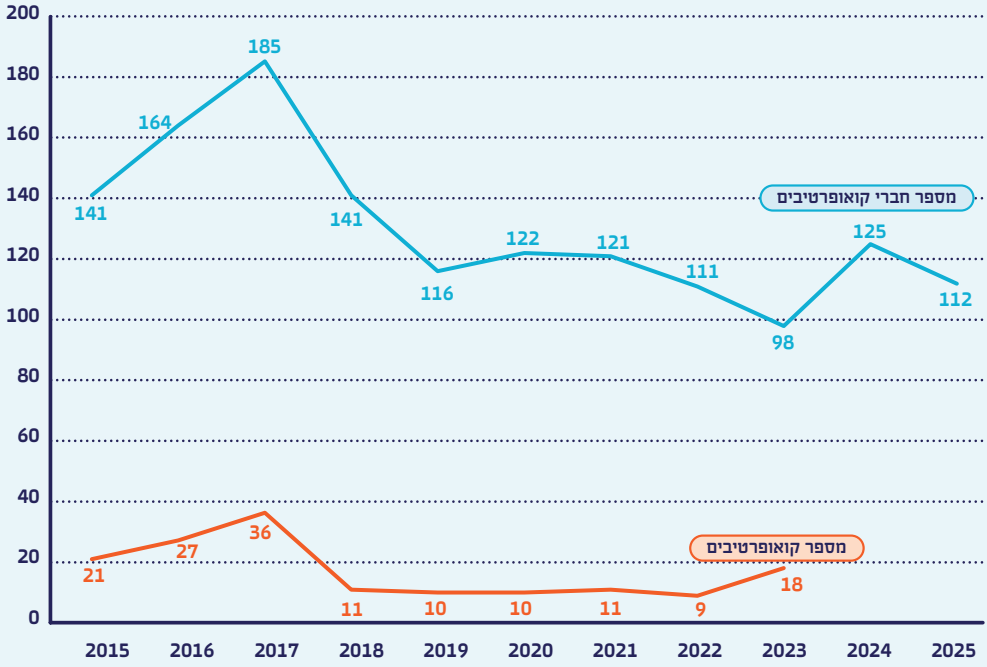
מרבית הקואופרטיבים הנתמכים פועלים בענפים עתירי עבודה (כגון טיפול, ניקיון, מזון ושירותים קהילתיים), ולכן המדד החברתי מתבטא בעיקר ביצירת משרות ובקליטת עובדים לתוך מודל של בעלות דמוקרטית. בשנת התקציב 2023 הוקמו בסיוע יוזמת "בעלות עובדים ניו יורק" 18 קואופרטיבים חדשים, ולקואופרטיבים אלה נקלטו 98 עובדים; במקביל, 16 קואופרטיבים נוספים היו בתהליכי הקמה (New York City Department of Small Business Services, 2023). בשנת התקציב 2024 דווח על 125 קליטות של עובדים (hires), הקשורות לפעילות יוזמת "בעלות עובדים ניו יורק", לצד היקף גבוה של שירותי הכשרה וליווי (New York City Department of Small Business Services, 2024). במובן זה, המדיניות העירונית לא רק מגדילה את מספר הארגונים הקואופרטיביים, אלא מייצרת נתיב תעסוקתי המשלב יציבות יחסית, השתתפות בקבלת החלטות ובניית הון קהילתי באמצעות בעלות עובדים. בהשוואה לערים אחרות שנבחנו, ההשפעה החברתית בניו יורק היא ממוקדת ואינטנסיבית ברמת הפרט והארגון, אך פחות רחבה ברמת אוכלוסיות או מערכות שירות עירוניות.

**השפעה כלכלית**

**בהשוואה לערים כמו ברצלונה ופריז, בניו יורק ההשפעה הכלכלית צנועה בהיקפה המאקרו־עירוני, אך עקבית וממוסדת לאורך זמן**

ההשפעה הכלכלית ניכרת בשילוב בין היקף פעילות התמיכה הישירה ובין התפתחות שוק היעד (באמצעות רכש). בשנת התקציב 2023 קיבלו ארגוני היישום של יוזמת "בעלות עובדים ניו יורק" תקציב עירוני בהיקף של כ־3.7 מיליון דולר, שסייע למימון שירותי פיתוח עסקי, ליווי והכשרה (New York City Department of Small Business Services, 2023). בשנת התקציב 2024 דיווחה העירייה כי 76 קואופרטיבי עובדים פנו לקבלת שירותים וכולם קיבלו סיוע; באותה שנה ניתנו 3,102 שירותי הכשרה ו־1,783 שירותי ליווי פרטניים (New York City Department of Small Business Services, 2024). לצד זאת, בדוח הרכש לשנת 2024 דווח כי היקף ההתקשרויות העירוניות הישירות עם קואופרטיבי עובדים עמד על כ־2.3 מיליון דולר, שהם כ־0.33% בלבד מתוך רכש עירוני כולל של כ־24 מיליארד דולר (MOCS, 2024). בהשוואה לערים כמו ברצלונה ופריז, מדובר בהשפעה כלכלית צנועה בהיקפה המאקרו־עירוני, אך עקבית וממוסדת לאורך זמן.

## איור 7: מספר הקואופרטיבים החדשים ומספר העובדים־חברים החדשים בקואופרטיבים בניו יורק, 2015-2025




**הערה:** בשנים 2024-2025 הופסק הפרסום של מספר הקואופרטיבים החדשים שנפתחו. לגבי מספר העובדים־חברים, בחלק מהשנים השימוש הוא במושג Worker Owners, בחלק Number of Hires ובחלק Total Hires. הדוחות אינם כוללים מתודולוגיה ברורה, כך שלא ברור האם הכוונה היא לאותו נתון או שבשנים אחרות נאספו נתונים אחרים.

**מקור הנתונים:** New York City Department of Small Business Services; **עיבוד הנתונים:** פורום ארלוזורוב־יסודות

**השפעה קהילתית**

בהשוואה למקרי המבחן של ברצלונה ומונטריאול, ההשפעה הקהילתית בניו יורק נשענת פחות על תכנון עירוני כולל ויותר על חיזוק רשתות אזרחיות ותשתיות ארגוניות. רשת הקואופרטיבים של ניו יורק (NYC NOWC) פועלת כפלטפורמה קהילתית ללמידה, רישות וייצוג אינטרסים (New York City Department of Small Business Services, 2024). בנוסף, מסלול המרות העסקים לבעלות עובדים (Employee Ownership NYC) תורם לשימור עסקים שכונתיים ומקומות עבודה קיימים. לפיכך, ההשפעה הקהילתית היא עקיפה וממוקדת, ואינה מתורגמת למדיניות מרחבית או קהילתית רחבת היקף.

**בניו יורק, ההשפעה הקהילתית היא עקיפה וממוקדת, ואינה מתורגמת למדיניות מרחבית או קהילתית רחבת היקף**

**השפעה מערכתית**

המודל הניו יורקי מדגים כיצד רשות מקומית יכולה לייצר מערכת תמיכה לקואופרטיבי עובדים גם ללא חקיקה עירונית ענפית רחבה, באמצעות תקצוב עקבי, שותפויות עם ארגוני יישום ושילוב הדרגתי של קואופרטיבים נוספים באמצעות הכלים הקיימים (פיתוח עסקי, מימון משלים ורכש). עם זאת, המסמכים העירוניים מצביעים על מגבלות מערכתיות ברורות: מדידת הרכש נשענת על זיהוי עצמי של ספקים; היקף הרכש מקואופרטיבים נותר מצומצם; וקיימים חסמי כניסה תפעוליים ורגולטוריים, המקשים על הרחבה מהירה של המודל (MOCS, 2024). בהשוואה לברצלונה ולסיאול, ניו יורק מייצגת מודל של בנייה מוסדית הדרגתית וממוקדת, ולא שינוי מערכתי עירוני כולל.

**המודל הניו יורקי מדגים כיצד רשות מקומית יכולה לייצר מערכת תמיכה לקואופרטיבי עובדים גם ללא חקיקה עירונית ענפית רחבה, באמצעות תקצוב עקבי, שותפויות עם ארגוני יישום ושילוב הדרגתי של קואופרטיבים נוספים באמצעות הכלים הקיימים**

## סן פרנסיסקו, ארה"ב

### רקע עירוני והיסטורי

סן פרנסיסקו היא עיר מרכזית במטרופולין מפרץ סן פרנסיסקו, אחד האזורים הכלכליים הדינמיים בארצות הברית. בשנת 2025 התגוררו בעיר כ־870 אלף תושבים, ובמטרופולין כולו מעל 4.7 מיליון תושבים. כלכלת העיר נשענת על טכנולוגיה, תיירות, חינוך, תרבות, עסקים קטנים ויזמות קהילתית, ומתאפיינת ביוקר מחיה גבוה, לחצי ג'נטריפיקציה[יז] והיעלמות עסקים מקומיים ותיקים.

לסן פרנסיסקו מסורת מוקדמת יחסית של יוזמות קואופרטיביות, בעיקר בתחומי המזון, הקמעונאות והשירותים הקהילתיים. קואופרטיבים ותיקים, כגון Rainbow Grocery ו־Cheese Board Collective, הפכו

**לסן פרנסיסקו מסורת מוקדמת יחסית של יוזמות קואופרטיביות, בעיקר בתחומי המזון, הקמעונאות והשירותים הקהילתיים**

[יז] Gentrification, החלפת אוכלוסייה בעקבות עליית מחירים.

לסמלים של כלכלה דמוקרטית מקומית ושימשו השראה לפיתוח מדיניות עירונית עכשווית.

## מסגרת מדיניות העיר

הבסיס למדיניות העירונית לקידום קואופרטיבים ובעלות עובדים נוצר בראשית העשור הקודם מתוך יוזמה אזרחית. בשנת 2010 פרסמה קואליציה אזרחית מקומית את מסמך המדיניות "פלטפורמת הקואופרטיבים של סן פרנסיסקו" (The San Francisco Worker Cooperative Platform), שהציע להכיר במודל הקואופרטיבי כמודל עסקי לגיטימי ולשלבו בכלי מדיניות עירוניים, לרבות רכש ומימון ציבורי. על אף שהמסמך לא אומץ כחקיקה, הוא שימש תשתית רעיונית למדיניות שהתפתחה בהדרגה בשנים שלאחר מכן.

**הבסיס למדיניות העירונית לקידום קואופרטיבים ובעלות עובדים נוצר בראשית העשור הקודם מתוך יוזמה אזרחית**

מאז 2013 החל משרד העסקים הקטנים של העיר (Office of Small Business, OSB) לשלב קואופרטיבים ועסקים בבעלות עובדים בתוכניות התמיכה לעסקים קטנים. במקביל, חקיקה מדינתית בקליפורניה, ובראשה חוק AB 816 משנת 2016, הסדירה לראשונה באופן מפורש את מעמדם המשפטי של קואופרטיבי עובדים והפחיתה את החסמים להקמתם.

ציון דרך מרכזי במדיניות העירונית הוא פרסום המדריך העירוני הרשמי "מעבר לבעלות עובדים: ערכת כלים לעסקים קטנים" (Becoming Employee-Owned: A Small Business Toolkit for Transitioning to Employee Ownership) בשנת 2019. המדריך, שגובש על ידי משרד העסקים הקטנים של סן פרנסיסקו בשיתוף המכון לדמוקרטיה בעבודה (Democracy at Work Institute), נועד לשמש כלי יישומי לעסקים קטנים ובינוניים, השוקלים מעבר ממבנה של בעלות פרטית לבעלות עובדים. המדריך מציג תפיסה עירונית, שלפיה העברת הבעלות לעובדים היא לא רק פתרון עסקי לפרישת בעלי עסקים, אלא גם כלי מדיניות לשימור תעסוקה מקומית, למניעת סגירת עסקים ותיקים ולהעמקת הדמוקרטיה הכלכלית בעיר (City and County of San Francisco, 2019).

**ציון דרך מרכזי במדיניות העירונית הוא פרסום המדריך העירוני הרשמי "מעבר לבעלות עובדים: ערכת כלים לעסקים קטנים", המציג תפיסה עירונית, שלפיה העברת הבעלות לעובדים היא לא רק פתרון עסקי לפרישת בעלי עסקים, אלא גם כלי מדיניות לשימור תעסוקה מקומית, למניעת סגירת עסקים ותיקים ולהעמקת הדמוקרטיה הכלכלית בעיר**

המדריך מתווה תהליך מובנה בן חמישה שלבים - היכרות עם המודל הקואופרטיבי ובדיקת התאמה, הערכת מוכנות כלכלית וארגונית, עיצוב המבנה המשפטי והקואופרטיבי, השלמת העברת הבעלות באמצעות מימון מתאים, ולבסוף ליווי ותמיכה לאחר ההעברה - תוך פירוט

משימות, לוחות זמנים ועלויות משוערות בכל שלב. הדגש מושם על עסקים ותיקים הרשומים כ"עסקי מורשת"[ט], אך הכלים מיועדים גם לעסקים קטנים אחרים בענפי השירותים, המסחר והייצור.

**ייחודו של המדריך בכך שהוא משלב היבטים משפטיים, פיננסיים וארגוניים עם הנחיות לניהול דמוקרטי, הכשרת עובדים־בעלים ובניית תרבות קואופרטיבית פנימית**

ייחודו של המדריך בכך שהוא משלב היבטים משפטיים, פיננסיים וארגוניים עם הנחיות לניהול דמוקרטי, הכשרת עובדים־בעלים ובניית תרבות קואופרטיבית פנימית. הוא כולל דוגמאות ממקרים מקומיים, הערכות עלויות (כ־25 אלף דולר בממוצע לתהליך מעבר הנמשך כשנה), והפניות לגורמי סיוע עירוניים וקהילתיים. בכך משמש המדריך לא רק מסמך מידע, אלא תשתית מדיניות שמאפשרת לעירייה ולארגוני הליווי לפעול בשפה מקצועית אחידה ולקדם מעבר עסקים לבעלות עובדים ככלי ישים ובר־קיימא בכלכלה העירונית של סן פרנסיסקו.

## תמיכה בקואופרטיבים קיימים

### ליווי מקצועי והכשרות

**עיריית סן פרנסיסקו מספקת לקואופרטיבים קיימים ליווי מקצועי, הכולל ייעוץ עסקי, משפטי ופיננסי, הכשרות בניהול דמוקרטי והסדרת ממשל תאגידי**

עיריית סן פרנסיסקו מספקת לקואופרטיבים קיימים ליווי מקצועי באמצעות מערך שירותים לעסקים קטנים, בשיתוף ארגוני חברה אזרחית כמו ארגון "פרויקט השוויון"[כ] והמכון לדמוקרטיה בעבודה. הליווי כולל ייעוץ עסקי, משפטי ופיננסי, הכשרות בניהול דמוקרטי והסדרת ממשל תאגידי.

### מימון והון חברתי

**עסקים ותיקים המשתייכים למרשם עסקי המורשת העירוני זכאים למענקים עירוניים שוטפים לשימור פעילותם, ובמקרים של העברת בעלות לעובדים גם למענקים ייעודיים**

העיר פועלת לחיבור קואופרטיבים למקורות מימון משלימים באמצעות שיתופי פעולה עם מוסדות מימון קהילתיים (Community Development Financial Institutions, CDFIs) ועם פלטפורמות מימון חברתיות כגון Kiva, המאפשרות גיוס הלוואות קטנות מהציבור הרחב בתנאים מקילים וללא ערבויות בנקאיות. בנוסף, עסקים ותיקים המשתייכים למרשם עסקי המורשת העירוני זכאים למענקים עירוניים שוטפים לשימור פעילותם, ובמקרים של העברת בעלות לעובדים גם למענקים ייעודיים, המסייעים במימון ייעוץ מקצועי, הוצאות משפטיות ועלויות המעבר למבנה קואופרטיבי. על פי נתוני עיריית סן פרנסיסקו,

[ט] "עסקי מורשת" (Legacy Businesses) הם עסקים מקומיים ותיקים, המוכרים רשמית על ידי עיריית סן פרנסיסקו במסגרת מרשם עסקי המורשת (Legacy Business Registry). המרשם הוקם בשנת 2015 במטרה לשמר עסקים הפועלים בעיר לפחות 30 שנה ותורמים לאופי הקהילתי, התרבותי והכלכלי של שכונות העיר. עסקים המוכרים כעסקי מורשת זכאים להשתתף בתוכנית סיוע ייעודית (Legacy Business Program), הכוללת מענקים ותמריצים לשימור פעילותם, לרבות תמיכה בשכר דירה והכרה רשמית מצד העירייה (City and County of San Francisco, 2015; San Francisco Office of Small Business, Benefits of being a Legacy Business).

[כ] Project Equity

מאז הקמת המרשם הוענקו מענקים לעשרות עסקים בשנה בהיקף של מיליוני דולרים, וחלקם נוצל במישרין לתמיכה בתהליכי העברה לבעלות עובדים.

**רכש ציבורי חברתי**

באמצעות תוכנית העסקים המקומיים (Local Business Enterprise Program - Chapter 14B), מעניקה סן פרנסיסקו עדיפות לעסקים קטנים ומקומיים במכרזים עירוניים. חשוב להדגיש, כי ההעדפה ברכש אינה מבוססת על היות העסק קואופרטיב כשלעצמו, אלא על סיווגו כעסק מקומי או כעסק מורשת הרשום במרשם העירוני. קואופרטיבים שהם עסקים ותיקים מקומיים יכולים אפוא גם הם ליהנות מהעדפה זו. מנגנון ההעדפה מתבטא בתוספת ניקוד או בהפחתת חסמי כניסה במכרזים פתוחים ולא במכרזים סגורים הייעודיים לקואופרטיבים בלבד. בכך משתמשת העירייה ברכש הציבורי ככלי לשימור עסקים מקומיים ותיקים ולחיזוק הכלכלה המקומית, כאשר המודל הקואופרטיבי משמש אחד הכלים האפשריים להשגת יעד זה.

**העירייה משתמשת ברכש הציבורי ככלי לשימור עסקים מקומיים ותיקים ולחיזוק הכלכלה המקומית, כאשר המודל הקואופרטיבי משמש אחד הכלים האפשריים להשגת יעד זה**

**רישות וחיזוק מוסדות קואופרטיביים**

רשת קואופרטיבי העובדים של אזור המפרץ (Network of Bay Area Worker Cooperatives, NoBAWC) פועלת כארגון גג אזורי, מספקת רישות, הכשרות וייצוג, ומשמשת שותפה מרכזית של העירייה בבניית סביבה מערכתית תומכת לקואופרטיבים.

## תמיכה בהקמת קואופרטיבים חדשים

העירייה מעודדת הקמה של קואופרטיבים חדשים בעיקר באמצעות מעבר של עסקים קיימים לבעלות עובדים, בדגש על עסקים ותיקים הרשומים כעסקי מורשת. בהתאם לתפיסה זו, מרבית כלי התמיכה אינם מכוונים ליוזמות קואופרטיביות חדשות, אלא לליווי עסקים פעילים בתהליך המעבר מבעלות פרטית לבעלות עובדים, כפי שמתואר במדריך העירוני הרשמי "מעבר לבעלות עובדים: ערכת כלים לעסקים קטנים". לצד מסלול מרכזי זה פועלות גם תוכניות האצה והכשרה, כגון DreamSF Fellowship ויוזמות תגובה מהירה לקואופרטיבים (Rapid Response Cooperative), המספקות ליווי עסקי, הכשרה בניהול דמוקרטי וחיבורים למקורות מימון, אך תפקידן של תוכניות אלה הוא משני בהשוואה למהלך המעבר של עסקים לבעלות עובדים, המשמש את עיריית סן פרנסיסקו ככלי המדיניות המרכזי להקמת קואופרטיבים חדשים ולשימור הכלכלה המקומית. על פי נתוני פרויקט השוויון, בין השנים 2013-2023 לוו באזור מפרץ סן פרנסיסקו למעלה מ־300 עסקים בתהליכי מעבר לבעלות עובדים, מתוכם עשרות בתחומי העיר עצמה, תהליכים ששימרו מאות משרות מקומיות ומנעו סגירת עסקים ותיקים.

**העירייה מעודדת הקמת קואופרטיבים חדשים בעיקר באמצעות מעבר של עסקים קיימים לבעלות עובדים, בדגש על עסקים ותיקים הרשומים כעסקי מורשת**

**השפעה מוסדית**

המדיניות העירונית של סן פרנסיסקו יצרה מסלול מוסדי ברור וממוסד לקידום עסקים בבעלות עובדים וקואופרטיבים, אך כזה המתמקד בכלי מדיניות אחד מרכזי: מעבר של עסקים קיימים לבעלות עובדים. פרסום המדריך העירוני הרשמי והטמעתו בפעילות השוטפת של משרד העסקים הקטנים ביססו תשתית מקצועית אחידה, שפה משותפת ונוהלי עבודה קבועים לעירייה ולארגוני הליווי. עם זאת, בניגוד לברצלונה או למונטריאול, לא נבנתה מסגרת עירונית רוחבית החוצה אגפים רבים או כוללת תוכנית אב כוללת לקואופרטיבים, כך שההשפעה המוסדית היא ממוקדת אך יציבה.

**בסן פרנסיסקו לא נבנתה מסגרת עירונית רוחבית החוצה אגפים רבים או כוללת תוכנית אב כוללת לקואופרטיבים, כך שההשפעה המוסדית היא ממוקדת אך יציבה**

**השפעה חברתית**

ההשפעה החברתית של המדיניות ניכרת בעיקר בשימור מקומות עבודה קיימים ובהבטחת יציבות תעסוקתית לעובדים בעסקים ותיקים. מחקרים ודוחות ליווי מצביעים על כך שמעבר לבעלות עובדים מפחית סיכון לסגירת עסקים בעת פרישת הבעלים, משפר את תחושת הביטחון התעסוקתי ומגדיל את מעורבות העובדים בקבלת החלטות. באזור מפרץ סן פרנסיסקו לוו בעשור האחרון מאות עובדים בתהליכי המרה של עסקים לבעלות עובדים, תהליכים שתרמו לשימור משרות קיימות יותר מאשר ליצירת משרות חדשות.

**תרומתם הכלכלית של קואופרטיבי עובדים מתבטאת בעיקר בשימור פעילות עסקית קיימת, בהמשכיות של עסקים שכונתיים ובהפחתת אובדן הכנסות מקומיות הנובע מסגירת עסקים**

**השפעה כלכלית**

מבחינה כלכלית, היקף המגזר הקואופרטיבי בסן פרנסיסקו נותר מצומצם יחסית: באזור פועלים למעלה מ־60 קואופרטיבים של עובדים, מהם כ־30–40 בתחומי העיר עצמה, המעסיקים יחד כ־1,500 עובדים ומגלגלים מחזור כולל של כ־250–300 מיליון דולר בשנה. חלקם היחסי בתעסוקה ובתוצר העירוני נמוך, אך תרומתם הכלכלית מתבטאת בעיקר בשימור פעילות עסקית קיימת, בהמשכיות של עסקים שכונתיים ובהפחתת אובדן הכנסות מקומיות הנובע מסגירת עסקים (Network of Bay Area Worker Cooperatives, 2024).

**המדיניות העירונית תרמה לשימור המרקם החברתי־קהילתי של שכונות בעיר באמצעות שמירה על עסקים מקומיים ותיקים, הנתפסים כעוגנים קהילתיים**

**השפעה קהילתית**

המדיניות העירונית תרמה לשימור המרקם החברתי־קהילתי של שכונות בעיר באמצעות שמירה על עסקים מקומיים ותיקים, הנתפסים כעוגנים קהילתיים. עסקים שהומרו לבעלות עובדים ממשיכים לפעול בשכונות שבהן הוקמו, לשמר קשרים עם לקוחות ותיקים ולהוות מוקדי זהות מקומית. בכך תורמת המדיניות לבלימת ההשפעות של ג'נטריפיקציה ולהמשכיות של שירותים ומסחר קהילתיים, גם אם בהיקף מוגבל.

**השפעה מערכתית**

בהשוואה לערים אחרות שבחנו בנייר זה, ההשפעה המערכתית של מדיניות סן פרנסיסקו מוגבלת. העיר לא ביקשה לבנות סביבה מערכתית תומכת רחבה לקואופרטיבים בכל תחומי המדיניות העירונית, אלא להתמקד במסלול מדיניות ממוקד של שימור עסקים והמרתם לבעלות עובדים. לפיכך, בעוד שהמדיניות יצרה מומחיות, כלים ותהליכים אפקטיביים בתחום זה, היא השפיעה במידה פחותה על מבנה הכלכלה העירונית הכוללת או על הרחבת הקואופרציה לענפים ולמרחבים נוספים.

## מדיסון (ויסקונסין), ארה"ב

### רקע עירוני והיסטורי

מדיסון, בירת מדינת ויסקונסין, מונה כ־270 אלף תושבים ונחשבת לעיר בעלת מסורת עמוקה של דמוקרטיה קהילתית וכלכלה שיתופית. הכלכלה העירונית נשענת על מגזר ציבורי חזק, אוניברסיטה מרכזית, אוניברסיטת ויסקונסין־מדיסון, וקהילה אזרחית פעילה. בהשוואה לערים אמריקאיות אחרות שבחנו במחקר זה, מדיסון בולטת בשיעור גבוה במיוחד של קואופרטיבים ביחס לגודל האוכלוסייה, ומשמשת דוגמה למדיניות עירונית עקבית וארוכת טווח התומכת במגזר הקואופרטיבי (City of Madison, 2016).

**מדיסון בולטת בשיעור גבוה במיוחד של קואופרטיבים ביחס לגודל האוכלוסייה, ומשמשת דוגמה למדיניות עירונית עקבית וארוכת טווח התומכת במגזר הקואופרטיבי**

שורשי התנועה הקואופרטיבית במדיסון נעוצים בשנות ה־70 של המאה ה־20, עם הקמת קואופרטיבי מזון, דיור ותרבות, ובראשם קואופרטיב המזון Willy Street Co-op, שצמח עם השנים לאחד הקואופרטיבים הקמעונאיים הגדולים בארצות הברית. התפתחות זו לוותה בהתגבשות שיתופי פעולה בין הרשות המקומית, האקדמיה וארגונים אזרחיים, אשר הניחו תשתית מוסדית תומכת לקואופרטיבים בעיר.

### מסגרת מדיניות העיר

מדיסון היא מהערים הראשונות בארצות הברית שאימצו מדיניות עירונית רשמית ומוצהרת לפיתוח קואופרטיבים של עובדים. בשנת 2015 אישרה מועצת העיר את תוכנית הפיתוח הקואופרטיבי העירונית - תוכנית פיתוח מיזמים קואופרטיביים (Cooperative Enterprise Development Program) - המנוהלת על ידי אגף הפיתוח הכלכלי של העירייה. מטרת התוכנית היא לקדם בעלות דמוקרטית, מקומית ובת־קיימא של עסקים, תוך חיזוק הכלכלה המקומית ויצירת מקומות עבודה יציבים.

**מדיסון היא מהערים הראשונות בארצות הברית שאימצו מדיניות עירונית רשמית ומוצהרת לפיתוח קואופרטיבי עובדים**

העירייה התחייבה להשקעה רב־שנתית של כמיליון דולר לתקופה של ארבע שנים (2016-2020), שיועדה למענקים, הלוואות, ליווי מקצועי והכשרות ליזמים המעוניינים להקים קואופרטיבים

חדשים או להעביר עסקים קיימים לבעלות עובדים (City of Madison, 2016). יישום המדיניות נשען על שותפויות הדוקות עם המרכז הקואופרטיבי של אוניברסיטת ויסקונסין־מדיסון (University of Wisconsin Center for Cooperatives) ועם ארגון קואופרטיבי העובדים של מדיסון (Madison Worker Cooperatives, MadWorC), המספקים ידע מקצועי, ליווי משפטי ופיתוח עסקי.

**מדיסון מאופיינת בגישה עירונית כוללת ורציפה, המשלבת קואופרטיבים כחלק אינטגרלי ממדיניות הפיתוח הכלכלי המקומי**

בהשוואה לניו יורק ולסן פרנסיסקו, שבהן פותחו תוכניות ייעודיות ממוקדות (קואופרטיבי עובדים או העברת עסקים לבעלות עובדים), מדיסון מאופיינת בגישה עירונית כוללת ורציפה יותר, המשלבת קואופרטיבים כחלק אינטגרלי ממדיניות הפיתוח הכלכלי המקומי.

## תמיכה בקואופרטיבים קיימים

**ליווי מקצועי והכשרות**

העירייה מפעילה תוכנית סיוע טכני לקואופרטיבים (Cooperative Technical Assistance Program), הכוללת ייעוץ עסקי ופיננסי, סדנאות ניהול והכשרות בממשל דמוקרטי. הליווי ניתן בשיתוף ארגון קואופרטיבי העובדים של מדיסון והמרכז הקואופרטיבי של אוניברסיטת ויסקונסין־מדיסון. על פי נתוני העירייה והארגונים השותפים, בין השנים 2016-2023 לוו במסגרת התוכנית עשרות קואופרטיבים פעילים, וכ־10-15 קואופרטיבים בשנה קיבלו ליווי עומק בתחומי ניהול, מימון וממשל דמוקרטי כחלק מהמאמץ לחיזוק יציבותם ולהרחבת פעילותם.

**העירייה מפעילה תוכנית סיוע טכני לקואופרטיבים, הכוללת ייעוץ עסקי ופיננסי, סדנאות ניהול והכשרות בממשל דמוקרטי**

**מימון והון חברתי**

מדיסון משתפת פעולה עם מוסדות מימון קהילתיים וקואופרטיביים, ובראשם קואופרטיב ההשקעות Shared Capital Cooperative, המספק הלוואות מותאמות לעסקים קואופרטיביים. בנוסף, במסגרת התוכנית העירונית מוענקים מענקים והלוואות קטנות לקואופרטיבים קיימים לצורך הרחבה, שדרוג תשתיות ופיתוח עסקי.

**רכש ציבורי חברתי**

העירייה מפעילה מדיניות העדפה לעסקים מקומיים וקטנים במסגרת תוכנית העסקים המקומיים (Local Business Enterprise Program). אף שאין העדפה ייעודית לקואופרטיבים כשלעצמם, קואופרטיבים מקומיים נהנים מהנגשת מכרזים, מהפחתת חסמי סף ומניקוד מועדף בשל בעלות מקומית והשפעה קהילתית.

**רישות וחיזוק מוסדות קואופרטיביים**

ארגון קואופרטיבי העובדים של מדיסון פועל כארגון גג לקואופרטיבי העובדים בעיר. הוא מקיים הכשרות, מפגשי עמיתים ופעילות הסברה, ומשמש שותף מרכזי של העירייה בבניית סביבה מערכתית תומכת לקואופרטיבים.

## תמיכה בהקמת קואופרטיבים חדשים

**מדיסון מעניקה תמריצים ליזמים חדשים באמצעות שילוב של תמיכה כספית, ליווי מקצועי והכשרה עסקית**

מדיסון מעניקה תמריצים ליזמים חדשים באמצעות שילוב של תמיכה כספית, ליווי מקצועי והכשרה עסקית. במסגרת תוכנית הפיתוח הקואופרטיבי יכולים יזמים לקבל מענקי הקמה (Seed Funding) של עד 10,000 דולר, ליווי בפיתוח תוכנית עסקית וייעוץ טכני לאורך שלבי ההקמה.

לצורך ריכוז המאמצים הוקמה קואליציית הפיתוח הקואופרטיבי של מדיסון (Madison Cooperative Development Coalition, MCDC), שהיא שותפות בין העירייה, ארגונים קהילתיים ומוסדות אקדמיים. הקואליציה פועלת כמרכז שירות אחד (One Stop Hub) ומציעה מסלולי ליווי לפי שלבים: בדיקת היתכנות, הקמת מבנה משפטי, עיצוב ממשל דמוקרטי וגיוס מימון ראשוני. מאז הקמתה ליוותה MCDC עשרות יוזמות קואופרטיביות בתחומי המזון, החינוך, התחבורה, התרבות והטכנולוגיה.

## השפעת המדיניות העירונית

**מדיסון ביססה מסגרת עירונית יציבה וארוכת טווח לקידום קואופרטיבים, המעוגנת בהחלטות מועצה, בתקציב ייעודי ובשותפויות מוסדיות קבועות**

### השפעה מוסדית

מדיסון ביססה מסגרת עירונית יציבה וארוכת טווח לקידום קואופרטיבים, המעוגנת בהחלטות מועצה, בתקציב ייעודי ובשותפויות מוסדיות קבועות. בניגוד למודלים ממוקדים יותר, מדובר במדיניות המשולבת במנגנוני הפיתוח הכלכלי העירוניים עצמם.

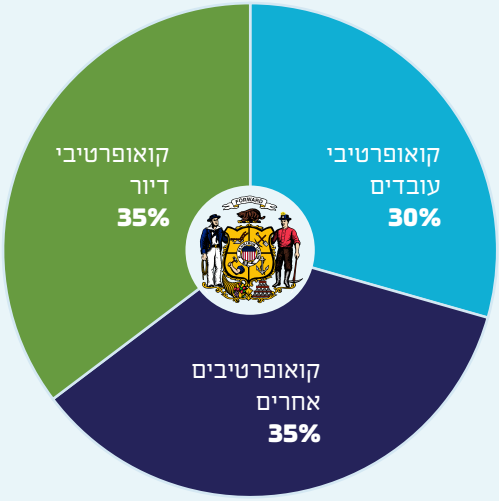
### השפעה חברתית

הקואופרטיבים בעיר תורמים ליצירת מקומות עבודה יציבים, לשימור תעסוקה מקומית ולהעמקת השתתפות עובדים בקבלת החלטות. על פי נתוני המרכז הקואופרטיבי של אוניברסיטת ויסקונסין, הקואופרטיבים במדיסון מעסיקים למעלה מ־2,000 עובדים, רבים מהם בענפים קהילתיים ושירותיים.

### השפעה כלכלית

בשנת 2024 פעלו במדיסון כ־80-90 קואופרטיבים, בהם כ־25 קואופרטיבי עובדים וכ־30 קואופרטיבי דיור. המחזור הכלכלי הכולל של המגזר הקואופרטיבי בעיר הוערך בכ־260-300 מיליון דולר בשנה, שהם כ־1% מהפעילות הכלכלית העירונית, שיעור גבוה בהשוואה לערים אמריקאיות דומות.

**איור 8: סוגי הקואופרטיבים במדיסון, ויסקונסין, 2024**




**מקור הנתונים:** University of Wisconsin Center for Cooperatives; **עיבוד הנתונים:** פורום ארלוזורוב־יסודות

**השפעה קהילתית**

הקואופרטיבים במדיסון משמשים מוסדות קהילתיים מרכזיים בשכונות העיר, במיוחד בתחומי המזון, הדיור והתרבות, ותורמים לחיזוק קשרים חברתיים, צרכנות מקומית ודמוקרטיה אזרחית.

**השפעה מערכתית**

מדיסון מדגימה מודל של הטמעה מערכתית הדרגתית של קואופרטיבים כחלק מהכלכלה העירונית הרגילה. על אף שאין תוכנית אב רחבה כמו בברצלונה, ריבוי הכלים, היציבות התקציבית והקשר ההדוק בין העירייה, האקדמיה והחברה האזרחית יצרו סביבה מערכתית תומכת, המאפשרת לקואופרטיבים להתפתח לאורך זמן.

**ריבוי הכלים, היציבות התקציבית והקשר ההדוק בין העירייה, האקדמיה והחברה האזרחית יצרו במדיסון סביבה מערכתית תומכת, המאפשרת לקואופרטיבים להתפתח לאורך זמן**

# ירושלים, ישראל

## רקע עירוני והיסטורי

ירושלים היא בירת ישראל והעיר הגדולה במדינה. היא מאופיינת במבנה חברתי־כלכלי מורכב, במרחב שכונתי מגוון ובמערך מְנהלים קהילתיים רחב, הפועל כשכבת ביניים בין העירייה לתושבים. לאורך השנים התפתחו בעיר יוזמות שיתופיות בעלות זיקה מקומית וקשר שורשי למקום, ובכלל זה התארגנויות קואופרטיביות בתחומי צרכנות קהילתית, תרבות ופנאי וספורט. כך, בירושלים פעלו קואופרטיבים שכונתיים, שמטרתם הייתה הנגשת מזון במחירים נמוכים בשכונות כגון קטמון וקריית מנחם (חסון, 2012). מודל הבעלות הקואופרטיבית הופיע גם בזירת הספורט העירונית. קבוצת הכדורגל הפועל קטמון ירושלים פעלה במשך שנים כעמותה בבעלות אוהדים, במודל השתתפותי המבוסס חברות והצבעה, המכוון לשילוב ערכים קהילתיים בניהול המועדון[כא].

בעשרים השנים האחרונות התפתח בעיר גל חדש של עסקים חברתיים, שחלקם מאורגנים במודל קואופרטיבי או שיתופי־קהילתי. דוגמאות לכך הן פאבים שכונתיים בבעלות חברים, כגון "המפלצת" ו"בארמון", וכן יוזמות צרכניות ושירותיות בעלות מאפיינים שיתופיים (וואלה, 2020; כהן, 2021). גם קואופרטיב עובדות הניקיון אמל פועל בעיר בשיתוף גורמים ציבוריים, ומהווה דוגמה לקואופרטיב עובדים בעל אוריינטציה חברתית[כב]. בנוסף, מודל הבעלות ההשתתפותי של הפועל קטמון ירושלים משקף זיקה רעיונית לעקרונות דמוקרטיים־קהילתיים. כל המקורות והדיווחים העירוניים שנמצאו ביחס לירושלים מתייחסים לתקופה של עד שנת 2022. לא נמצאו פרסומים על המשך התוכניות לאחר מכן.

**לאורך השנים התפתחו בירושלים יוזמות שיתופיות בעלות זיקה מקומית וקשר שורשי למקום, ובכלל זה התארגנויות קואופרטיביות בתחומי צרכנות קהילתית, תרבות ופנאי וספורט**

**בעשרים השנים האחרונות התפתח בעיר גל חדש של עסקים חברתיים, שחלקם מאורגנים במודל קואופרטיבי או שיתופי־קהילתי**

## מסגרת מדיניות העיר

ירושלים אינה מפעילה תוכנית אב עירונית ייעודית לקואופרטיבים, אך בעשור האחרון התבסס תחום העסקים החברתיים כחלק ממדיניות אגף קידום עסקים בעירייה. במסגרת זו פועלת מחלקה ייעודית לעסקים חברתיים, המפעילה תוכניות ליווי והכשרה, ובהן תוכנית לליווי עסקים חברתיים - "הגילדה"[כג], תוכנית להקמת עסקים חברתיים חדשים - "בהקמה", וקורס בן 12 מפגשים של יזמות חברתית במזרח ירושלים, המתמקד בבניית מודל עסקי וכלים שיווקיים[כד].

**ירושלים אינה מפעילה תוכנית אב עירונית ייעודית לקואופרטיבים, אך בעשור האחרון התבסס תחום העסקים החברתיים כחלק ממדיניות אגף קידום עסקים בעירייה**

[כא] ההיסטוריה של הפועל קטמון ירושלים

[כב] אמל - קואופרטיב הניקיון

[כג] הגילדה לעסקים חברתיים

[כד] פעילות מחלקת העסקים החברתיים של עיריית ירושלים

נקודת ציון מרכזית הייתה כנס עירוני לעסקים חברתיים, שהתקיים בדצמבר 2020, ובו צוין כי בירושלים פועלים כ־55 עסקים חברתיים, מספר גבוה בהשוואה לערים אחרות בישראל באותה עת[כה]. בכנס נדונו גם מודלים של התאגדות שיתופית וקואופרטיבית כחלק מארגז הכלים של עסק חברתי, וחולקו מענקים חד־פעמיים לעסקים נבחרים. הכנס והפעילות העירונית זכו לתמיכה פומבית של ראש העיר משה ליאון ושל חבר מועצת העיר יוסי חביליו, שהדגישו את תרומת העסקים החברתיים והיוזמות השיתופיות לחוסן הקהילתי והכלכלי של העיר. תמיכה זו משקפת לגיטימציה פוליטית לתחום.

## תמיכה בקואופרטיבים קיימים

**ליווי מקצועי והכשרות**

**פעילות העירייה מתמקדת בעיקר בהנגשת ידע וכלים לעסקים חברתיים ולקבוצות יזמיות בעלות זיקה קהילתית**

פעילות העירייה מתמקדת בעיקר בהנגשת ידע וכלים לעסקים חברתיים ולקבוצות יזמיות בעלות זיקה קהילתית. לפי דיווחים בתקשורת, התפתחות קואופרטיבים עסקיים בירושלים בשנים האחרונות נקשרה לתוכנית העירונית הפועלת דרך אגף קידום עסקים בעירייה, הכוללת גם רכיב של למידה על קואופרציה (וואלה, 2020; כהן, 2021). במישור העירוני־קהילתי, ניתן גם לזהות שימוש במערך המְנהלים הקהילתיים כפלטפורמה להנעת יוזמות שכונתיות ולחיבור בין צרכים מקומיים למיזמים שיתופיים.

**מימון והון חברתי**

בשלב זה לא אותרו בפרסומים העירוניים נתונים עקביים על מענקים או מסלולי אשראי ייעודיים לקואופרטיבים בירושלים, וגם מסמכי התקציב אינם כוללים פירוט ביצוע תוצאתי (למשל מספר המענקים, שיעורי מימוש או שיעורי הישרדות). במסגרת תוכנית להרחבת מעגלי השותפים לעסקים חברתיים ניתנו מענקים של 3,000 ש"ח לארבעה עסקים חברתיים[כו].

**רכש ציבורי חברתי**

לא נמצאה עדות לקיומו של מנגנון רכש חברתי בעיריית ירושלים.

**רישות וחיזוק מוסדות קואופרטיביים**

התמונה המתקבלת מצביעה על התפתחות רישות מקומי בעיקר דרך יוזמות קהילתיות ועסקים שיתופיים שפועלים כ"עוגנים" שכונתיים, למשל פאב קואופרטיבי המתאר את עצמו כעסק חברתי־קהילתי ומקדם הרצאות ושיח על קואופרציה (התנועה הקיבוצית, 2023; כהן, 2021). פעילות זו אינה שקולה לתשתית רשת עירונית פורמלית (כגון מרכז עירוני לכלכלה חברתית), אך היא יכולה לשמש ערוץ חשוב להפצת ידע ולגיוס קבוצות יזמיות. בנוסף, כנס העסקים החברתיים שיזמה העירייה בשנת 2020, שהוזכר לעיל, מהווה דוגמה ליוזמה עירונית לרישות.

[כה] כנס ירושלים לעסקים חברתיים, Jerusalem News

[כו] פעילות מחלקת העסקים החברתיים של עיריית ירושלים

**נכסים ותשתיות עירוניות**

נכון למועד כתיבת נייר זה, לא אותרו מנגנונים עירוניים עקביים של הקצאה לשימוש ארוך טווח בנכסים עירוניים לטובת קואופרטיבים (כדוגמת ההקצאות בברצלונה). עם זאת, בירושלים פועלים מיזמים קהילתיים בשכונות ובאתרים עירוניים בשיתוף גורמים ציבוריים, ולעיתים במסגרת שיתופי פעולה עם העירייה (כהן, 2021). רכיב זה מחייב איסוף מסמכים מפורטים יותר לצורך בחינה מדויקת.

## תמיכה בהקמת קואופרטיבים חדשים

**חממות ותוכניות האצה**

במסגרת תוכנית "בהקמה" של עיריית ירושלים לוו 8 עסקים, ובמסגרת "קורס יזמות חברתית במזרח ירושלים" לוו 12 יזמים חברתיים.

**תחומים אסטרטגיים ושילוב חברתי**

עיריית ירושלים סייעה להקמת אמל - קואופרטיב עובדות בתחום הניקיון.

## השפעת המדיניות העירונית

**השפעה מוסדית**

ירושלים מציגה עיגון מוסדי מצומצם, המתבטא בעיקר בפעילותו של אגף קידום עסקים, לצד תשתית קהילתית שכונתית.

**השפעה חברתית**

דוגמאות כגון עסקים קואופרטיביים קהילתיים מקומיים ויוזמות צרכנות שכונתיות מצביעות על תרומה פוטנציאלית להפחתה מקומית וספציפית של יוקר המחיה, לחיזוק האחריות הקהילתית ולהעמקת ההשתתפות האזרחית. העסקים הקואופרטיביים השכונתיים תורמים לחיזוק הלכידות הקהילתית, ליצירת מרחבי השתתפות ולפעילות תרבותית מקומית. האירועים הציבוריים והכנס מצביעים על שיח עירוני מתפתח סביב כלכלה שיתופית. עם זאת, אין בשלב זה נתונים כמותיים עקביים שמאפשרים הערכת היקף הפעילות, שהוא מצומצם ככל הנראה.

**השפעה כלכלית**

לא אותרו נתונים עירוניים רשמיים על מספר הקואופרטיבים הפעילים בירושלים, על מחזור פעילותם או על מספר המועסקים בהם. ככל הנראה, מספר הקואופרטיבים והיקף פעילותם הכלכלית קטן. בשנת 2020 הוערך כל הסקטור החברתי בירושלים בכ־55 עסקים.

**השפעה קהילתית**

במישור הקהילתי ניכרת זיקה בין קואופרציה ובין מוסדות שכונתיים ותנועות אזרחיות (לרבות בעלות אוהדים במועדון ספורט), המייצרת מרחבי השתתפות וקשר שורשי למקום; זהו רכיב שמאפיין את ירושלים

**ירושלים נמצאת בשלב מוקדם של התהוות סביבה מערכתית תומכת מקומית בקנה מידה מוגבל, הנשענת יותר על יוזמות קהילתיות, פעולות הסברה ותמיכה נקודתית מאשר על מערך מדיניות מקיף**

כעיר שבה חלק מהפעילות הקואופרטיבית נטוע במרקם שכונתי־קהילתי ולאו דווקא במנגנונים עירוניים חזקים.

**השפעה מערכתית**

ירושלים נמצאת בשלב מוקדם של התהוות סביבה מערכתית תומכת מקומית בקנה מידה מוגבל, הנשענת יותר על יוזמות קהילתיות, פעולות הסברה ותמיכה נקודתית מאשר על מערך מדיניות מקיף.

## סיכום מקרי המבחן

למרות שכל אחת מן הערים שבחנו במחקר זה - ברצלונה, מונטריאול, פריז, סיאול, ניו יורק, סן פרנסיסקו, מדיסון (ויסקונסין) וירושלים - פועלת בהקשר מוסדי, משפטי ופוליטי שונה, אפשר לזהות דפוסים משותפים בפעילותן לצד הבדלים מהותיים באופן שבו תומכת המדיניות העירונית בקואופרטיבים ובכלכלה שיתופית־חברתית.

**בכל מקרי המבחן שבהם קיימת פעילות קואופרטיבית משמעותית, ניתן לזהות שלושה רכיבים משותפים: הכרה מוסדית מפורשת בקואופרטיבים כצורת ארגון רצויה; שימוש בכלים עירוניים קיימים - ובראשם רכש ציבורי, תמיכה מקצועית ונכסים עירוניים - לצורך חיזוק המגזר הקואופרטיבי; ופיתוח תשתיות ביניים, המחברות בין העירייה ובין השדה הקואופרטיבי**

בכל מקרי המבחן שבהם קיימת פעילות קואופרטיבית משמעותית (ובעיקר ברצלונה, מונטריאול, פריז, סיאול ומדיסון), ניתן לזהות שלושה רכיבים משותפים: הכרה מוסדית מפורשת בקואופרטיבים כצורת ארגון רצויה; שימוש בכלים עירוניים קיימים - ובראשם רכש ציבורי, תמיכה מקצועית ונכסים עירוניים - לצורך חיזוק המגזר הקואופרטיבי; ופיתוח תשתיות ביניים (מרכזי ידע, רשתות ליווי, גופי תיווך), המחברות בין העירייה ובין השדה הקואופרטיבי. ברוב הערים שבהן קיימת פעילות קואופרטיבית משמעותית, הקואופרטיבים אינם נתפסים רק כפתרון כלכלי, אלא גם ככלי לקידום מטרות רחבות יותר: הכללה חברתית, חיזוק קהילתי, יציבות תעסוקתית והפיכת העיר להיות ירוקה, מקיימת וחברתית יותר.

עם זאת, ההבדלים בין הערים שנבחנו בולטים בהיקף ובעומק של ההתערבות העירונית. ברצלונה וסיאול מייצגות מודל רחב ומוצהר של מדיניות עירונית כוללת, הנשענת על תוכניות אב, תקציבים ייעודיים, מסגרות חקיקה מקומיות ותפיסה מערכתית של הכלכלה השיתופית כחלק מחזון עירוני כולל. מונטריאול ופריז מציגות מודל ביניים: אין בהן תוכנית אב עירונית אחת מקיפה, אך יש להן רשת של כלים, שותפויות ומנגנונים רגולטוריים, המייצרים בפועל מסגרת מדיניות עקבית ותומכת.

לעומתן, ניו יורק, סן פרנסיסקו ומדיסון פועלות במודל ממוקד וסקטוריאלי יותר. בניו יורק ובסן פרנסיסקו הדגש המרכזי הוא על קואופרטיבי עובדים ועל המרת עסקים קיימים לבעלות עובדים כמענה לאתגרים ספציפיים של שוק העבודה, חילופי בעלות וג'נטריפיקציה. מדיסון, בהיקף קטן יותר, מציגה מודל עקבי של השקעה עירונית ישירה בקואופרטיבי עובדים, הנשען על מסורת מקומית חזקה של דמוקרטיה כלכלית ושיתופי פעולה בין העירייה, האוניברסיטה וארגונים

אזרחיים. ירושלים, לעומתן, מהווה מקרה צנוע ומוגבל יותר: קיימת פעילות עירונית בתחום העסקים החברתיים והקואופרציה ונוכחות של יוזמות קואופרטיביות נקודתיות, אך ללא מסגרת מדיניות סדורה או כלים ייעודיים רחבי היקף. יחד עם זאת, נראה כי העיר נמצאת בשלב של התהוות וחיפוש מודל פעולה, בין הכרה מוסדית ראשונית ותמיכה נקודתית ובין אפשרות לגיבוש מדיניות עירונית שיטתית בעתיד.

**ברוב הערים שבהן קיימת פעילות קואופרטיבית משמעותית, הקואופרטיבים אינם נתפסים רק כפתרון כלכלי, אלא גם ככלי לקידום מטרות רחבות יותר**

## השוואה לפי ממדי ההשפעה

**בהיבט המוסדי**, ברצלונה וסיאול בולטות ביצירת מסגרות עירוניות פורמליות, כולל יחידות ייעודיות, חקיקה מקומית ותוכניות רב־שנתיות. פריז ומונטריאול נשענות יותר על רגולציה לאומית או רגולציה ברמת המחוז, אך מצליחות לתרגם אותה למדיניות עירונית אפקטיבית. ניו יורק וסן פרנסיסקו מציגות הכרה מוסדית מוגבלת יותר, הממוקדת בתוכניות ספציפיות ולא במדיניות עירונית כוללת.

**בהיבט החברתי**, כל הערים מציגות שימוש בקואופרטיבים ככלי להכללה תעסוקתית ולחיזוק קבוצות מודרות, אך בעוצמות שונות. סיאול ופריז בולטות בשילוב שיטתי של סעיפים חברתיים ברכש הציבורי, בעוד שבניו יורק ובסן פרנסיסקו ההשפעה החברתית נובעת בעיקר מיצירת משרות יציבות בקואופרטיבי עובדים ומהעברת עסקים קיימים לבעלות עובדים.

**בהיבט הכלכלי**, ההבדלים בין הערים חדים: בברצלונה, סיאול ומדיסון ניתן להצביע על תרומה ממשית של הקואופרטיבים לכלכלה העירונית, גם אם בהיקף מוגבל יחסית. בניו יורק ובסן פרנסיסקו, לעומת זאת, ההשפעה הכלכלית הכוללת נותרת מצומצמת בהשוואה לגודל הכלכלה העירונית, על אף שקיימת השפעה משמעותית ברמת המיקרו, כלומר ברמת עסקים, שכונות וענפים מסוימים.

**בהיבט הקהילתי**, הערים האירופיות (ברצלונה ופריז), לצד מונטריאול שבקנדה וסיאול שבמזרח אסיה, מציגות תפיסה רחבה של קואופרטיבים כבסיס לבניית מוסדות אזרחיים, צרכנות מקומית ומרחבים דמוקרטיים, ולעיתים גם כחלק ממדיניות רווחה עירונית. בערים האמריקאיות (ניו יורק, סן פרנסיסקו ומדיסון), הדגש הקהילתי קיים, אך לרוב הוא משני לממד הכלכלי־תעסוקתי ומתמקד ביציבות העסקים ובתעסוקה מקומית. ירושלים מציגה השפעה קהילתית נקודתית ומקומית, הנשענת בעיקר על יוזמות אזרחיות ועל פעילות סקטוריאלית, כאשר העירייה מספקת מעטפת תומכת רכה, אך ללא מדיניות עירונית יזומה ורחבת היקף בתחום הקואופרציה.

**בהיבט המערכתי**, בברצלונה, בסיאול ובמידה פחותה במונטריאול יש ניסיון מודע לעצב מחדש את יחסי הגומלין בין העירייה, השוק והחברה האזרחית באמצעות קואופרטיבים. לעומת זאת, בניו יורק, מדיסון וסן פרנסיסקו הקואופרציה נתפסת ככלי מדיניות ממוקד ולא כמנוף לשינוי מערכת הכלכלה העירונית בכללותה.

# חלק ב: כלים מיטביים לקידום קואופרטיבים ברמה העירונית

ההשוואה בין מקרי המבחן מראה, כי קואופרטיבים יכולים למלא תפקידים שונים מאוד במדיניות עירונית, החל מכלי שולי להתמודדות עם כשלי שוק נקודתיים ועד לרכיב מרכזי בחזון עירוני כולל של כלכלה דמוקרטית, מקומית ובת־קיימא. ההבדלים בין הערים אינם נובעים רק מהיקף המשאבים, אלא בעיקר מהאופן שבו העירייה מגדירה את תפקידה: כרגולטור, כלקוח עוגן, כשותף אסטרטגי או כמתווך בין שחקנים. תובנה זו משמשת בסיס לדיון שאנו עורכים בחלק זה, העוסק בלקחים רוחביים ובהשלכות של יישום הכלים השונים המשמשים ערים בקידום קואופרציה. כלים אלה נחלקים לכמה קבוצות מרכזיות - רכש חברתי, ליווי מקצועי והכשרות, מימון והון חברתי, רישות וחיזוק מוסדות קואופרטיביים, שימוש בנכסים ובתשתיות עירוניות, חממות ותוכניות האצה, פיתוח תחומי כלכלה אסטרטגיים, חינוך ושילוב חברתי - כמפורט להלן.

**ההבדלים בין הערים אינם נובעים רק מהיקף המשאבים, אלא בעיקר מהאופן שבו העירייה מגדירה את תפקידה: כרגולטור, כלקוח עוגן, כשותף אסטרטגי או כמתווך בין שחקנים**

## רכש חברתי

רכש ציבורי חברתי הוא שימוש מכוון בכוח הקנייה של הרשות המקומית לקידום מטרות חברתיות, כלכליות וקהילתיות, מעבר להשגת התמורה הכלכלית הישירה. במסגרת זו, הרשות משתמשת במכרזים, חוזים והתקשרויות כדי לתמוך בגופים הפועלים על פי עקרונות של בעלות דמוקרטית, הכללה תעסוקתית, תרומה קהילתית וקיימות מקומית, ובהם קואופרטיבים וארגונים מהכלכלה החברתית־קהילתית. בכל מקרי המבחן נמצא שימוש מובנה בכלי זה, למעט ירושלים, שבה לא מתקיים כלל רכש חברתי, וסן פרנסיסקו, שבה הרכש החברתי אינו מוכוון לקואופרטיבים ולארגונים מהכלכלה החברתית־קהילתית אלא לעסקי מורשת.

**רכש ציבורי חברתי הוא שימוש מכוון בכוח הקנייה של הרשות המקומית לקידום מטרות חברתיות, כלכליות וקהילתיות, מעבר להשגת התמורה הכלכלית הישירה**

### ניקוד חברתי במכרזים

אחד הכלים הנפוצים ברכש חברתי הוא הכללת קריטריונים חברתיים כחלק ממנגנון הניקוד במכרזים פתוחים. במסגרת זו, הצעות נבחנות לא רק לפי המחיר והאיכות, אלא גם לפי מאפיינים כגון מבנה בעלות דמוקרטי, תרומה להעסקה מכלילה, זיקה מקומית או השפעה סביבתית. היתרון בשימוש בכלי זה הוא שמירה על תחרות פתוחה, תוך מתן יתרון יחסי לגופים המקדמים מטרות ציבוריות רחבות, שאינן באות לידי ביטוי ישיר בשירות שאותו מיועד המכרז לספק. כלי זה נפוץ במיוחד בפריז (במסגרת תוכנית SPASER), בברצלונה ובסיאול, ובצורה פחותה גם במדיסון. יתרונו המרכזי הוא גמישות רגולטורית והטמעה רחבה בכלל מערך הרכש, אך חסרונו הוא שהעדפת הקואופרטיבים לרוב עקיפה ומוגבלת במשקלה.

**אחד הכלים הנפוצים ברכש חברתי הוא הכללת קריטריונים חברתיים כחלק ממנגנון הניקוד במכרזים פתוחים**

## רשימות ספקים ותיוג גופים חברתיים

כלי משלים הוא יצירת מאגרי ספקים עירוניים, הכוללים זיהוי או תיוג של קואופרטיבים וארגונים חברתיים. בעת השימוש בכלי זה, הרשות אינה מחויבת לבחור ספק קואופרטיבי, אך מקילה על יחידות עירוניות לאתרם ולהתקשר עימם. היתרון בשימוש בכלי זה הוא הפחתת חסמי מידע ובירוקרטיה בתוך הארגון העירוני עצמו. כלי זה יושם במונטריאול, בפריז ובמידה מסוימת בברצלונה, וכן בניו יורק ביחס לקואופרטיבי עובדים. מדובר בכלי בעל עלות נמוכה יחסית ויכולת יישום מהירה, אך השפעתו תלויה במידת המחויבות של מחלקות הרכש להשתמש במאגר הספקים.

**יצירת מאגרי ספקים עירוניים, הכוללים זיהוי או תיוג של קואופרטיבים וארגונים חברתיים, מקילה על יחידות עירוניות לאתרם ולהתקשר עימם**

## מכרזים שמורים ומכרזים ייעודיים

במקרים מסוימים, הרשות משתמשת במכרזים שמורים (reserved contracts) או במכרזים ייעודיים הפתוחים רק לגופים העומדים בהגדרה של ארגון חברתי או קואופרטיב. היתרון בשימוש בכלי זה הוא יצירת הגנה זמנית מפני תחרות של שחקנים מסחריים גדולים ואפשרות לבניית יכולת עסקית בקרב גופים שיתופיים. השימוש בכלי זה בולט בפריז, בסיאול ובברצלונה (בפרויקטים נקודתיים), ולעיתים גם בניו יורק במכרזים קטנים ומקומיים. דוגמה ייחודית למהלך מסוג זה היא מונטריאול, שבה הופעלו הסדרים של הקצאה ייעודית וניהול משותף של נכסים ציבוריים, כגון המתחם הקהילתי לה טוהו ופרויקטים קהילתיים בפארק לה־פונטיין, באופן שיצר בפועל בלעדיות תפקודית לגופים קואופרטיביים ולארגוני כלכלה חברתית. יתרונו של הכלי הוא אפקט מיידי וברור, אך הוא דורש בסיס משפטי מוצק ונוטה להיות מוגבל בהיקפו.

## שימוש בעירייה כלקוח עוגן

כלי נוסף הוא תפיסה של העירייה כלקוח עוגן (anchor client), המספק ביקוש יציב וארוך טווח לקואופרטיבים בתחומים כגון ניקיון, הסעדה, טיפול, תרבות ותחזוקה. היתרון בשימוש בכלי זה הוא שהבטחת הכנסה ראשונית מאפשרת לקואופרטיבים להתבסס, לגייס עובדים ולהתחרות בהמשך גם בשוק הפרטי. גישה זו ניכרת במיוחד בברצלונה, בסיאול ובמידה מסוימת במונטריאול. מדובר בכלי בעל השפעה מערכתית, אך הוא מחייב תיאום הדוק בין מחלקות עירוניות ונכונות לקחת סיכון מדוד.

## קישור בין רכש חברתי לליווי מקצועי

בכמה ערים נבנתה זיקה ישירה בין רכש חברתי למנגנוני ליווי והכשרה. קואופרטיבים אינם רק מקבלים גישה למכרזים, אלא גם הכנה ייעודית להשתתפות בהם: הבנת דרישות המכרז, בניית הצעות והטמעת סטנדרטים תפעוליים. מודל זה בולט במונטריאול, בסיאול ובניו יורק, ומחזק את הסיכוי שההעדפה ברכש תתורגם בפועל להתקשרויות מוצלחות ולא תישאר ברמת ההצהרה בלבד.

**טבלה 1: מידת השימוש ברכש חברתי בערים שנבחנו**

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| קיום רכש חברתי | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | – |
| ניקוד חברתי במכרזים | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | – |
| רשימות ספקים ו/או תיוג גופים חברתיים | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | – |
| מכרזים שמורים ומכרזים ייעודיים | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | – | – | – |
| שימוש בעירייה כלקוח עוגן | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | – | ◐ | – |
| קישור בין רכש חברתי לליווי מקצועי | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | – |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

## ליווי מקצועי והכשרות

ליווי מקצועי והכשרות מהווים כלי יסוד במדיניות עירונית לקידום קואופרטיבים, שכן מודלים שיתופיים מציבים דרישות ניהוליות, משפטיות וארגוניות מורכבות יותר ממודלים עסקיים רגילים. היתרונות המרכזיים של השימוש בכלי זה הם הפחתת הסיכונים והחסמים בשלבי ההקמה והצמיחה וחיזוק יכולתם של קואופרטיבים לפעול באופן יציב ותחרותי לאורך זמן.

### ליווי ניהולי ועסקי לקואופרטיבים קיימים

כלי מרכזי הוא מתן ליווי עומק לקואופרטיבים פעילים בתחומי ניהול, תכנון עסקי, תזרים מזומנים, שיווק ופיתוח שירותים. היתרון בשימוש

**ליווי מקצועי והכשרות מהווים כלי יסוד במדיניות עירונית לקידום קואופרטיבים, שכן מודלים שיתופיים מציבים דרישות ניהוליות, משפטיות וארגוניות מורכבות יותר ממודלים עסקיים רגילים**

בכלי זה הוא חיזוק היציבות הארגונית ומניעת קריסה של קואופרטיבים לאחר שלב ההקמה הראשוני. השימוש בכלי זה בולט בברצלונה (באמצעות מרכזי ליווי עירוניים), במונטריאול (דרך רשת PME MTL והגופים האזוריים), בסיאול (באמצעות המרכז העירוני לכלכלה חברתית) ובניו יורק (במסגרת תוכנית WCBDI). במדיסון הליווי מתבצע בשילוב בין העירייה, האוניברסיטה וארגונים אזרחיים, ואילו בירושלים הליווי קיים בעיקר במתכונת נקודתית ולא שיטתית.

## הכשרות ייעודיות ליזמים בשלבי הקמה

כלי משלים הוא פיתוח מערכי הכשרה ייעודיים ליזמים המעוניינים להקים קואופרטיבים חדשים. הכשרות אלו כוללות היכרות עם המודל הקואופרטיבי, בחירת מבנה משפטי, בניית מנגנוני ממשל דמוקרטיים ופיתוח מיומנויות ניהול שיתופי. היתרון בשימוש בכלי זה הוא יצירת בסיס ידע משותף והפחתת חסמי כניסה. הכשרות מסוג זה נפוצות במיוחד בברצלונה, במונטריאול, בסיאול ובפריז, וכן במדיסון במסגרת שיתופי פעולה אקדמיים קהילתיים. בניו יורק וסן פרנסיסקו קיימות הכשרות ייעודיות להמרה של עסקים לקואופרטיבים.

## הכנה להשתלבות ברכש ציבורי

בחלק מן הערים הליווי וההכשרה אינם מסתיימים בהקמה או בניהול השוטף, אלא כוללים הכנה ייעודית להשתתפות במכרזים עירוניים. כלי זה כולל הסבר על דרישות רגולטוריות, סיוע בבניית הצעות והטמעת סטנדרטים תפעוליים. היתרון בשימוש בכלי זה הוא האפשרות להבטיח שהעדפות ברכש החברתי יתורגמו בפועל להתקשרויות מוצלחות. מודל זה בולט במונטריאול, בסיאול ובניו יורק, ומשמש חוליה מקשרת בין מדיניות הליווי למדיניות הרכש.

## שילוב ליווי עם רישות ומימון

בערים שבהן מדיניות הליווי מפותחת במיוחד, היא משולבת באופן שיטתי עם כלים נוספים, כגון רישות מקצועי וגישה למימון. קואופרטיבים המלווים במסגרת תוכניות עירוניות מחוברים לרשתות עמיתים, לגופי מימון קהילתיים ולתוכניות המשך. השימוש בכלי זה בולט בברצלונה ובמונטריאול, ומחזק את הסיכוי לשרידות ולצמיחה ארוכת טווח.

**טבלה 2: מידת השימוש בליווי מקצועי והכשרות בערים שנבחנו**

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ליווי ניהולי ועסקי לקואופרטיבים קיימים | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ |
| הכשרות ייעודיות ליזמים בשלבי הקמה | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ |
| הכנה להשתלבות ברכש ציבורי | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | – |
| שילוב ליווי עם רישות ומימון | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | – |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

## מימון והון חברתי

מימון והון חברתי הם חסם מרכזי לפיתוח קואופרטיבים בשל מגבלות מבנה הבעלות, קושי בגיוס הון מנייתי ולרוב גם פרופיל סיכון הנתפס גבוה בעיני בנקים מסחריים. הערים שנבחנו פיתחו שילוב של כלים משלימים, שמטרתם לאפשר מימון סבלני וארוך טווח, תוך שמירה על שליטה דמוקרטית.

**מימון והון חברתי הם חסם מרכזי לפיתוח קואופרטיבים בשל מגבלות מבנה הבעלות, קושי בגיוס הון מנייתי ולרוב גם פרופיל סיכון הנתפס גבוה בעיני בנקים מסחריים. הערים שנבחנו פיתחו שילוב של כלים משלימים, שמטרתם לאפשר מימון סבלני וארוך טווח, תוך שמירה על שליטה דמוקרטית**

### מענקים עירוניים והשתתפות בהון ראשוני

בכמה ערים נעשה שימוש במענקים עירוניים או בהשקעה ראשונית מוגבלת כדי לאפשר הקמה או התייצבות של קואופרטיבים. ברצלונה ומדיסון מעניקות מענקים ייעודיים להקמה ולהתרחבות; במונטריאול, לאחר תיקוני החקיקה, מתאפשרת גם השקעה עירונית ישירה בקואופרטיבים. היתרון בשימוש בכלי זה הוא הפחתת חסם הכניסה והקטנת התלות בהון פרטי.

### קרנות ייעודיות ומינוף משותף

כלי נפוץ נוסף הוא הקמת קרנות ייעודיות או שותפות עירונית בקרנות

קיימות. מונטריאול וסיאול מפעילות קרנות השקעה חברתיות, לעיתים בשיתוף הממשלה האזורית או גופים מוסדיים, המעמידות הלוואות והון "סבלני" לקואופרטיבים. שילוב זה מאפשר מינוף תקציבי עירייה והשגת היקפי מימון גדולים יותר.

## שותפות עם מוסדות מימון קואופרטיביים וקהילתיים

בניו יורק, סן פרנסיסקו ומדיסון בולטת עבודה עם מוסדות מימון קהילתיים וקואופרטיביים, המספקים הלוואות המותאמות למבנה קואופרטיבי. היתרון בשימוש בכלי זה הוא היעזרות בגופים שמכירים את המודל הדמוקרטי ומוכנים לתנאי החזר גמישים יחסית.

## פלטפורמות לגיוס קהילתי ומימון המונים

כלי משלים בעל חשיבות גוברת הוא שימוש בפלטפורמות לגיוס כספים מהקהילה ומימון המונים לצורך הקמת קואופרטיבים או הרחבת פעילותם. מודל זה מאפשר גיוס הון ראשוני ללא ויתור על שליטה דמוקרטית, מחזק את הזיקה הקהילתית ומשמש גם כלי לבדיקת היתכנות ציבורית. בברצלונה נעשה שימוש במודלים של מצ'ינג, שבהם העירייה או גוף ציבורי משלימים תרומות אזרחיות ביחס קבוע; במונטריאול ובפריז נעשה שימוש בפלטפורמות מימון המונים כחלק ממארג התמיכה ביזמות חברתית; ובסן פרנסיסקו ובניו יורק מופעלים שיתופי פעולה עם פלטפורמות קהילתיות להלוואות קטנות ולתרומות. היתרון בשימוש בכלי זה הוא חיזוק המעורבות האזרחית לצד גיוס הון גמיש, אך לרוב כלי זה משלים ולא מחליף מימון מוסדי.

## קישור בין מימון לליווי מקצועי

במרבית הערים המימון אינו ניתן ככלי בודד, אלא משולב בליווי מקצועי ובהכשרות. קואופרטיבים נדרשים לעבור תהליכי הכנה, בניית תוכנית עסקית וחיזוק הניהול הפנימי כתנאי לקבלת המימון. מודל זה בולט בברצלונה, מונטריאול וסיאול, ומקטין את שיעור הכשל של מיזמים חדשים. בברצלונה, בשלב הראשון של התוכנית ניתן מימון ללא ליווי, אך במעבר למחזור השני הוחלט להתנות את המימון בליווי.

**טבלה 3: מידת השימוש בכלי מימון והון חברתי בערים שנבחנו**

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| מענקים עירוניים והשתתפות בהון ראשוני | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | – |
| קרנות ייעודיות ומינוף משותף | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | – | – | ◐ | – |
| שותפות עם מוסדות מימון קואופרטיביים וקהילתיים | ◐ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | – |
| פלטפורמות לגיוס קהילתי ומימון המונים | ✓ | ◐ | ◐ | – | ◐ | ✓ | ◐ | – |
| קישור בין מימון לליווי מקצועי | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | – |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

## רישות וחיזוק מוסדות קואופרטיביים

### יצירת גופי ביניים ייעודיים

כלי מרכזי ברישות מוסדות קואופרטיביים הוא הקמה או חיזוק של גופי ביניים ייעודיים - רשתות, פדרציות (קואופרציות של קואופרטיבים) וארגוני גג - הפועלים כמתווכים בין העירייה לקואופרטיבים עצמם. היתרון בשימוש בכלי זה הוא שהעירייה מתקשה לפעול ישירות מול עשרות או מאות יוזמות קטנות, בעוד שגוף ביניים יכול לרכז ידע, לייצג אינטרסים משותפים ולתפקד כשותף אסטרטגי קבוע. השימוש בכלי זה בולט במיוחד בברצלונה (רשתות הכלכלה החברתית העירוניות), במונטריאול (הרשת הקואופרטיבית המחוזית והארגונים האזוריים), בסיאול (המרכז העירוני לכלכלה חברתית) ובניו יורק (ארגון הגג של קואופרטיבי עובדים).

**היתרון ביצירת גופי ביניים הוא שהעירייה מתקשה לפעול ישירות מול עשרות או מאות יוזמות קטנות, בעוד שגוף ביניים יכול לרכז ידע, לייצג אינטרסים משותפים ולתפקד כשותף אסטרטגי קבוע**

## מנגנוני שותפות ודיאלוג קבוע עם העירייה

מעבר לעצם קיומם של גופי ביניים, ערים רבות מיסדו מנגנוני דיאלוג קבועים - שולחנות עגולים, ועדות משותפות ופורומים רב־מגזריים - שבהם משתתפים נציגי העירייה ונציגי השדה הקואופרטיבי. מנגנונים אלו מאפשרים זרימת מידע דו־כיוונית, התאמת כלי מדיניות לצרכים משתנים וזיהוי חסמים רגולטוריים בזמן אמת. דוגמה לכך ניתן למצוא בברצלונה ובמונטריאול, אך גם במדיסון, שבה שיתוף הפעולה בין העירייה, האוניברסיטה וארגונים אזרחיים יצר תשתית יציבה לדיאלוג מתמשך.

## חיזוק יכולת מוסדית ועצמאות ארגונית

כלי נוסף הוא השקעה ישירה בחיזוק היכולת הארגונית של רשתות קואופרטיביות: מימון פעילות ליבה, פיתוח מקצועי של צוותים והקניית כלים לניהול, מחקר והערכה. היתרון בשימוש בכלי זה הוא שגוף ביניים חזק מפחית את התלות בתקציבים נקודתיים ומאפשר המשכיות המדיניות גם בעת שינוי הנהגה עירונית. השימוש בכלי זה בולט בברצלונה, במונטריאול ובסיאול, ופחות מפותח בירושלים ובערים שבהן הרישות מבוסס בעיקר על יוזמות וולונטריות.

## רישות בין־עירוני ובין־לאומי

חלק מן הערים פועלות גם לחיבור הרשתות הקואופרטיביות המקומיות למסגרות בין־עירוניות ובין־לאומיות. השתתפות ברשתות ידע גלובליות, כנסים ושיתופי פעולה בין ערים מאפשרת למידה הדדית, מיצוב בינלאומי וגיוס משאבים. סיאול, ברצלונה ומונטריאול בולטות במיוחד בהיבט זה, בעוד שבערים אמריקאיות הדגש הוא בעיקר על רישות אזורי.

רישות מוסדי וחיזוק גופי ביניים הם כלי מרכזי לבניית שדה קואופרטיבי בר־קיימא. ערים אינן פועלות ישירות מול כל קואופרטיב, אלא נשענות על רשתות, פדרציות וארגוני תשתית, המשמשים מתווכים, מייצגי אינטרסים ומרכזי ידע.

השימוש בכלי זה בולט במיוחד בברצלונה (רשתות ESS עירוניות), במונטריאול (Chantier ו־CESIM), בסיאול (SSEC), בניו יורק (NYC NOWC) ובמדיסון (MadWorC). היתרון בשימוש בכלי זה הוא יצירת שחקנים יציבים שאינם תלויים ישירות במחזורי תקציב עירוניים, אך פועלים בשותפות עם הרשות. בירושלים רמת הרישות נמוכה יחסית ומבוססת בעיקר על יוזמות אזרחיות.

**טבלה 4: מידת השימוש ברישות וחיזוק מוסדות קואופרטיביים בערים שנבחנו**

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| יצירת גופי ביניים ייעודיים | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ |
| מנגנוני שותפות ודיאלוג קבוע עם העירייה | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | – |
| חיזוק יכולת מוסדית ועצמאות ארגונית | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | – | ◐ | – |
| רישות בין־עירוני ובין־לאומי | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | – |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

## שימוש בנכסים ובתשתיות עירוניות

### הקצאה לשימוש ארוך טווח של מבנים וקרקע

כלי מרכזי בתחום השימוש בנכסים ובתשתיות עירוניות הוא הקצאה לשימוש ארוך טווח של מבנים או קרקע עירונית לטובת קואופרטיבים. היתרון בשימוש בכלי זה הוא הפחתת חסמי עלות והבטחת יציבות תפעולית לארגונים שיתופיים, במיוחד בתחומים עתירי הון קבוע. בברצלונה יושם כלי זה באופן שיטתי באמצעות הקצאת מבנים עירוניים לקואופרטיבים ולמרכזים קואופרטיביים; במונטריאול ובפריז נעשה שימוש בהקצאות דומות, לעיתים בשילוב עם התחייבויות לפעילות קהילתית.

**כלי מרכזי בתחום השימוש בנכסים ובתשתיות עירוניות הוא הקצאה לשימוש ארוך טווח של מבנים או קרקע עירונית לטובת קואופרטיבים**

### ניהול משותף של נכסים ציבוריים

בכמה ערים פותח מודל של ניהול משותף (co-management) של נכסים עירוניים, שבו העירייה שומרת על הבעלות, אך הניהול השוטף מופקד בידי קואופרטיבים או ארגוני כלכלה חברתית־קהילתית.

מודל זה בולט במיוחד במונטריאול (למשל מתחמים קהילתיים ותרבותיים) ובפריז, ומאפשר שילוב בין אחריות ציבורית לגמישות קהילתית ותפעולית.

## סבסוד שכירות ותשתיות

כלי נוסף הוא סבסוד שכירות, הוצאות תחזוקה או תשתיות פיזיות לקואופרטיבים, בעיקר בשלבי ההקמה והצמיחה. בסיאול מופעלת מדיניות של סבסוד השכירות ועלות השימוש במרחבי עבודה לקואופרטיבים; בברצלונה ובמדיסון קיימות תוכניות נקודתיות להנגשת תשתיות וציוד משותף. היתרון בשימוש בכלי זה הוא יצירת תנאי פתיחה שוויוניים יותר מול עסקים מסחריים.

## חיבור בין נכסים עירוניים למטרות מדיניות

בחלק מהערים השימוש בנכסים עירוניים אינו מוקצה באופן ניטרלי, אלא מכוון לתחומי מדיניות מסוימים: דיור בר־השגה, תרבות קהילתית, טיפול ושירותים חברתיים. כך, הקצאת נכסים משמשת כלי לקידום מטרות רחבות יותר מעבר לעצם התמיכה בקואופרטיבים. השימוש בכלי זה בולט בברצלונה, בפריז ובמונטריאול.

### טבלה 5: מידת השימוש בנכסים ובתשתיות עירוניות בערים שנבחנו

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| הקצאה לשימוש ארוך טווח של מבנים וקרקע | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | – |
| ניהול משותף של נכסים ציבוריים | ◐ | ✓ | ✓ | – | – | – | – | – |
| סבסוד שכירות ותשתיות | ◐ | ◐ | ◐ | ✓ | – | – | ◐ | – |
| חיבור בין נכסים עירוניים למטרות מדיניות | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | – |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

## חממות ייעודיות לקואופרטיבים

בחלק מן הערים הוקמו חממות ייעודיות או מסלולים מובחנים בתוך חממות קיימות, המותאמים למאפיינים הארגוניים, המשפטיים והניהוליים של קואופרטיבים. היתרון בשימוש בכלי זה הוא שקואופרטיבים זקוקים לליווי שונה מזה של חברות הזנק (סטארט־אפ) מסחריות, בעיקר בהיבטים של ממשל דמוקרטי, מבנה הבעלות וגיוס הון. מודל זה בולט בברצלונה, במונטריאול ובסיאול, שם פועלות חממות עירוניות או שותפויות עירוניות־קהילתיות עם התאמה מפורשת למודל הקואופרטיבי.

**היתרון בשימוש בחממות ייעודיות הוא שקואופרטיבים זקוקים לליווי שונה מזה של חברות הזנק מסחריות, בעיקר בהיבטים של ממשל דמוקרטי, מבנה הבעלות וגיוס הון**

## תוכניות האצה משולבות ליווי והכשרה

כלי נפוץ נוסף הוא הפעלת תוכניות האצה קצרות טווח, המשלבות הכשרה אינטנסיבית, ליווי אישי ורישות עסקי. תוכניות אלו מתמקדות בהפיכת יוזמות ראשוניות לארגונים תפעוליים המסוגלים לפעול בשוק העירוני. השימוש בכלי זה נפוץ בפריז ובסיאול, וכן בניו יורק ובסן פרנסיסקו בהקשר של קואופרטיבי עובדים ומעבר עסקים לבעלות עובדים. היתרון בשימוש בכלי זה הוא יצירת קפיצת מדרגה מהירה ביכולת הארגונית והעסקית.

**כלי נפוץ נוסף הוא הפעלת תוכניות האצה קצרות טווח, המשלבות הכשרה אינטנסיבית, ליווי אישי ורישות עסקי**

## חיבור לחממות כלל־עירוניות ולמערכות חדשנות

בחלק מן הערים, קואופרטיבים אינם מבודדים במרחבים ייעודיים, אלא משולבים בחממות ובתוכניות חדשנות כלל־עירוניות, תוך התאמות נקודתיות. גישה זו ניכרת במונטריאול ובסן פרנסיסקו, ובמקרים מסוימים גם בפריז. היתרון בשימוש בכלי זה הוא חשיפה לרשתות רחבות, שיתוף בידע טכנולוגי ושיתופי פעולה בין־מגזריים, לצד סיכון מסוים לדחיקה של ההיבט הדמוקרטי לטובת שיקולי צמיחה.

## שילוב חממות עם רכש, מימון ונכסים עירוניים

בכמה ערים החממות אינן עומדות לבדן, אלא משולבות במארג רחב של כלי מדיניות: גישה לרכש ציבורי, חיבור לקרנות עירוניות או הקצאת נכסים פיזיים. מודל זה בולט במיוחד בברצלונה ובמונטריאול, ומגביר את הסיכוי שקואופרטיבים שיצאו מחממה ימשיכו לפעול לאורך זמן.

**טבלה 6: מידת השימוש בחממות ובתוכניות האצה בערים שנבחנו**

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| חממות ייעודיות לקואופרטיבים | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | – |
| תוכניות האצה משולבות ליווי והכשרה | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | – |
| חיבור לחממות כלל־עירוניות ולמערכות חדשנות | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | ✓ | ◐ | – |
| שילוב חממות עם רכש, מימון ונכסים עירוניים | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | – |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

## פיתוח תחומי כלכלה אסטרטגיים

פיתוח תחומי כלכלה אסטרטגיים הוא כלי שבאמצעותו הרשות העירונית בוחרת למקד את כלי התמיכה הקואופרטיביים בענפים שבהם קיימים כשלי שוק, צורך חברתי גבוה או יתרון יחסי למבנים שיתופיים. היתרון בשימוש בכלי זה הוא שמדיניות ממוקדת מאפשרת השפעה עמוקה יותר מאשר פיזור משאבים רוחבי.

**פיתוח תחומי כלכלה אסטרטגיים הוא כלי שבאמצעותו הרשות העירונית בוחרת למקד את כלי התמיכה הקואופרטיביים בענפים שבהם קיימים כשלי שוק, צורך חברתי גבוה או יתרון יחסי למבנים שיתופיים**

### כלכלת הטיפול

תחומי הטיפול, הסיעוד, החינוך הקדם־יסודי והשירותים הקהילתיים בולטים כיעד מועדף לפיתוח קואופרטיבי. קואופרטיבים מאפשרים יציבות תעסוקתית, שיפור תנאי עבודה ואיכות שירות גבוהה. השימוש בכלי זה בולט במיוחד בברצלונה, בסיאול ובניו יורק.

### כלכלה מעגלית

ערים כמו ברצלונה ופריז משתמשות בקואופרטיבים לקידום מִחזור, תיקון, שימוש חוזר וניהול פסולת, תוך חיבור בין יעדים סביבתיים לתעסוקה מקומית.

## דיור ושירותים קהילתיים

דיור קואופרטיבי ופרויקטים קהילתיים משולבים במדיניות עירונית במונטריאול, בברצלונה ובניו יורק, כמענה ללחצי שוק הדיור ולחיזוק קהילות מקומיות.

**טבלה 7: מידת הפיתוח של תחומי כלכלה אסטרטגיים בערים שנבחנו**

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| כלכלת הטיפול | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | – |
| כלכלה מעגלית | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | – | ◐ | – | – |
| דיור ושירותים קהילתיים | ✓ | ✓ | ◐ | – | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

**חינוך**

## חינוך ליזמות שיתופית

חינוך ליזמות שיתופית משמש כלי ארוך טווח לבניית תרבות כלכלית דמוקרטית. היתרון בשימוש בכלי זה הוא יצירת היכרות מוקדמת עם המודל הקואופרטיבי והפחתת חסמי מידע. בברצלונה קיימות תוכניות חינוכיות המאפשרות לנערים ולנערות בבית הספר התיכון להקים ולהפעיל קואופרטיב באופן זמני ככלי להתנסות בקואופרטיב.

**חינוך ליזמות שיתופית משמש כלי ארוך טווח לבניית תרבות כלכלית דמוקרטית**

## חיבור למוסדות להשכלה גבוהה ולהכשרה מקצועית

במדיסון ובמונטריאול קיים חיבור מובהק בין אוניברסיטאות למגזר הקואופרטיבי באמצעות קורסים, מרכזי ידע ותוכניות הכשרה ייעודיות.

## הכשרת בעלי עסקים ועובדים למעבר העסק לבעלות עובדים

בניו יורק ובסן פרנסיסקו פותחו תוכניות חינוך והדרכה לבעלי עסקים לקראת פרישה, המכשירות אותם ואת עובדיהם למעבר העסק לבעלות שיתופית של העובדים.

**טבלה 8: מידת השילוב של חינוך והכשרה קואופרטיבית בערים שנבחנו**

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| חינוך ליזמות שיתופית | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | – |
| חיבור למוסדות להשכלה גבוהה ולהכשרה מקצועית | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | ✓ | – |
| הכשרת בעלי עסקים ועובדים למעבר העסק לבעלות עובדים | ◐ | – | – | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | – |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

## שילוב חברתי

### הכללה תעסוקתית

קואופרטיבים משמשים כלי להכללה תעסוקתית של אוכלוסיות מודרות, תוך שילוב בין תעסוקה, הכשרה ומעורבות קהילתית. השימוש בכלי זה קיים בברצלונה, בפריז ובסיאול.

**קואופרטיבים משמשים כלי להכללה תעסוקתית של אוכלוסיות מודרות, תוך שילוב בין תעסוקה, הכשרה ומעורבות קהילתית**

### קישור למדיניות רווחה עירונית

בחלק מהערים, קואופרטיבים משולבים ישירות במדיניות רווחה, תעסוקה ושירותים חברתיים, ולא פועלים רק ככלי כלכלי. השימוש בכלי זה בולט בברצלונה ובפריז.

### העצמה קהילתית מקומית

בעוד שבערים אחרות בעולם הדגש הוא על קליטה של מהגרים, בערים האמריקאיות הדגש הוא על יציבות כלכלית והעצמה של עובדים וקהילות מקומיים, בעיקר באמצעות הפיכת עסקים קיימים לקואופרטיבי עובדים.

## טבלה 9: מידת השילוב החברתי באמצעות קואופרטיבים בערים שנבחנו

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| הכללה תעסוקתית | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | – |
| קישור למדיניות רווחה עירונית | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | – | – | – | – |
| העצמה קהילתית מקומית | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

# סיכום

במחקר זה בחנו כיצד רשויות מקומיות בשמונה ערים שונות בעולם מקדמות קואופרטיבים במסגרת הכלכלה החברתית־קהילתית. הבדיקה התמקדה בכלי מדיניות מרכזיים - רכש ציבורי, מימון, ליווי והכשרה, הקצאת נכסים ובניית רשתות - ובאופן שילובם בפעולה העירונית.

הממצא המרכזי הוא שאין כלי יחיד שמסביר הצלחה, אלא שההצלחה נובעת משילוב עקבי של כמה כלים הפועלים יחד. בערים שבהן נבנתה מסגרת תומכת כזו, הקואופרטיבים אינם פועלים בשוליים, אלא משתלבים באספקת שירותים עירוניים ובמענה לאתגרים חברתיים וכלכליים.

כפי שעולה מן הניתוח, הכלים אינם מופעלים באופן אחיד בין הערים, אלא בשילובים שונים. טבלה 10 מסכמת את היקף השימוש בכלים המרכזיים בכל אחת מן הערים שנבחנו, וממחישה כיצד עקרונות הפעולה שזוהו מתורגמים למדיניות בפועל.

**הממצא המרכזי של מחקר זה הוא שאין כלי יחיד שמסביר הצלחה, אלא שההצלחה נובעת משילוב עקבי של כמה כלים הפועלים יחד. בערים שבהן נבנתה מסגרת תומכת כזו, הקואופרטיבים אינם פועלים בשוליים, אלא משתלבים באספקת שירותים עירוניים ובמענה לאתגרים חברתיים וכלכליים**

**טבלה 10: היקף השימוש בכלי המדיניות המרכזיים - טבלה מסכמת**

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| קיום רכש חברתי | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | – |
| ניקוד חברתי במכרזים | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | – |
| רשימות ספקים ו/או תיוג גופים חברתיים | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | – |
| מכרזים שמורים ומכרזים ייעודיים | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | – | – | – |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| שימוש בעירייה כלקוח עוגן | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | – | ◐ | – |
| קישור בין רכש חברתי לליווי מקצועי | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | – |
| ליווי ניהולי ועסקי לקואופרטיבים קיימים | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ |
| הכשרות ייעודיות ליזמים בשלבי הקמה | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ |
| הכנה להשתלבות ברכש ציבורי | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | – |
| שילוב ליווי עם רישות ומימון | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | – |
| מענקים עירוניים והשתתפות בהון ראשוני | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | – |
| קרנות ייעודיות ומינוף משותף | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | – | – | ◐ | – |
| שותפות עם מוסדות מימון קואופרטיביים וקהילתיים | ◐ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | – |
| פלטפורמות לגיוס קהילתי ומימון המונים | ✓ | ◐ | ◐ | – | ◐ | ✓ | ◐ | – |
| קישור בין מימון לליווי מקצועי | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | – |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| יצירת גופי ביניים ייעודיים | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ |
| מנגנוני שותפות ודיאלוג קבוע עם העירייה | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | – |
| חיזוק יכולת מוסדית ועצמאות ארגונית | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | – | ◐ | – |
| רישות בין־עירוני ובין־לאומי | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | – |
| הקצאה לשימוש ארוך טווח של מבנים וקרקע | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | – |
| ניהול משותף של נכסים ציבוריים | ◐ | ✓ | ✓ | – | – | – | – | – |
| סבסוד שכירות ותשתיות | ◐ | ◐ | ◐ | ✓ | – | – | ◐ | – |
| חיבור בין נכסים עירוניים למטרות מדיניות | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | – |
| חממות ייעודיות לקואופרטיבים | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ |
| תוכניות האצה משולבות ליווי והכשרה | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | – |
| חיבור לחממות כלל־עירוניות ולמערכות חדשנות | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | ✓ | ◐ | – |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

| הכלי | ברצלונה | מונטריאול | פריז | סיאול | ניו יורק | סן פרנסיסקו | מדיסון (ויסקונסין) | ירושלים |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| שילוב חממות עם רכש, מימון ונכסים עירוניים | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | – |
| כלכלת הטיפול | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | – |
| כלכלה מעגלית | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | – | ◐ | – | – |
| דיור ושירותים קהילתיים | ✓ | ✓ | ◐ | – | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ |
| חינוך ליזמות שיתופית | ✓ | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | – |
| חיבור למוסדות להשכלה גבוהה ולהכשרה מקצועית | ◐ | ✓ | ◐ | ◐ | ◐ | ◐ | ✓ | – |
| הכשרת בעלי עסקים ועובדים למעבר העסק לבעלות עובדים | ◐ | – | – | ◐ | ✓ | ✓ | ◐ | – |
| הכללה תעסוקתית | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ | – |
| חיבור למדיניות רווחה עירונית | ✓ | ◐ | ✓ | ◐ | – | – | – | – |
| העצמה קהילתית מקומית | ✓ | ✓ | ◐ | ◐ | ✓ | ✓ | ✓ | ◐ |

**מקרא:** ✓ שימוש שיטתי בכלי; ◐ שימוש חלקי או נקודתי בכלי; - היעדר יישום מזוהה של הכלי

מההשוואה בין שמונה הערים עולים שלושה עקרונות פעולה ברורים:

1. **יצירת ביקוש דרך רכש ציבורי**

השימוש ברכש הציבורי לא נעשה רק כהעדפה פורמלית, אלא כמנגנון יציב המאפשר לקואופרטיבים לפעול בשוק. כלים כגון ניקוד חברתי, רשימות ספקים והתקשרויות ייעודיות מופיעים באופן עקבי במקרים המובילים.

2. **בניית יכולות וליווי**

הכשרה, ליווי ניהולי והכנה לרכש חברתי הם תנאי בסיסי להשתתפות בו בפועל. ללא כלים אלה, גם כאשר קיימות העדפות פורמליות, הקואופרטיבים מתקשים לנצל אותן.

3. **פיתוח סביבה מערכתית תומכת**

גופי ביניים, רשתות, מנגנוני מימון ותשתיות פיזיות יוצרים רצף תמיכה. בערים שבהן קיימת סביבה מערכתית תומכת, הפעילות הקואופרטיבית רחבה ויציבה יותר.

מעבר לכך, נמצא כי קואופרטיבים משמשים ככלי מדיניות רב־תחומי: הם תורמים לשילוב תעסוקתי, לפיתוח שירותים קהילתיים ולעיתים גם להשגת יעדים סביבתיים. עם זאת, ברוב הערים לא קיים איסוף נתונים שיטתי, מה שמקשה על הערכת ההשפעה לאורך זמן ומגביל את היכולת לבסס מדיניות על ראיות.

בהסתכלות רוחבית ניתן לזהות שלושה דגמים מרכזיים:

- ערים עם מדיניות כוללת ומשולבת (כגון ברצלונה וסיאול);
- ערים הנשענות על שותפויות וגופי ביניים (כגון מונטריאול וניו יורק);
- ערים המפעילות כלים נקודתיים ללא מסגרת כוללת (כגון סן פרנסיסקו ומדיסון).

מכאן נגזרים כמה כיווני פעולה מרכזיים לרשויות מקומיות:

- שימוש שיטתי ברכש ציבורי ליצירת ביקוש;
- פיתוח מערכי ליווי והכשרה כתנאי להשתתפות;
- יצירת רצף מימוני (מענקים, אשראי, מימון קהילתי);
- חיזוק גופי ביניים ורשתות;
- הקצאת נכסים ותשתיות לפעילות קואופרטיבית.

לצד זאת, חשוב להדגיש בזהירות, כי המחקר לא בחן באופן ישיר את ההקשר הישראלי, ולכן אי אפשר להסיק ממנו באופן חד־משמעי אילו כלים מתאימים ליישום בישראל. עם זאת, ניתן להצביע על רלוונטיות פוטנציאלית של שלושה כלים מרכזיים: רכש ציבורי ככלי ליצירת ביקוש, מערכי ליווי והכשרה ושיתופי פעולה עם גופי ביניים. יישומם של כלים אלה מחייב התאמה למבנה הממשל המקומי, לרגולציה ולמאפייני השוק בישראל, וכן בחינה אמפירית נוספת.

**לסיכום, קידום קואופרטיבים ברמה העירונית מתבסס על מערכת כלים משולבת, המחברת בין ביקוש, היצע ותשתית מוסדית. תמיכה מערכתית זו מאפשרת לעבור מתמיכה נקודתית למדיניות עירונית עקבית.**

# מקורות


- התנועה הקיבוצית (2023). *מסע בעקבות קואופרטיבים ועסקים חברתיים בישראל*.
- וואלה (2020). ירושלים מוציאה לדרך את שבוע העסקים החברתיים. *וואלה כסף*, 14 בדצמבר, 2020.
- חסון, נ' (2012). הקואופרטיב הוותיק של קטמון בסכנת סגירה. *הארץ*, 2 בנובמבר, 2012.
- כהן, נ' צ' (2021). הקואופרטיב חוזר לאופנה. *דבר*, 28 באוקטובר, 2021.

- Ajuntament de Barcelona (2016a). *Pla d'Impuls de l'Economia Social i Solidària*.
- Ajuntament de Barcelona (2016b). *Guia de contractació pública social*.
- Ajuntament de Barcelona (2017). *Conjuntament: Convocatòria de matchfunding amb Goteo*. Flyer/Call document.
- Ajuntament de Barcelona (2019). *Pla de contractació pública sostenible 2019*.
- Ajuntament de Barcelona (2020). *Estat de la Ciutat 2019*.
- Ajuntament de Barcelona (2023). *Estratègia de l'Economia Social i Solidària a Barcelona 2030*.
- Ajuntament de Barcelona (2024). *Additional financing for Bloc4BCN*. News release, October 28, 2024.
- Ajuntament de Barcelona (2025). *New plan worth €16.9 million to boost the Social and Solidarity Economy (2024–2027)*. News release, May 21, 2025.
- Bibby, A. (2019). *Catalonia celebrates its cooperative heritage*.
- Birchall, J. (2013). *Resilience in a Downturn: The power of financial cooperatives*. ILO.
- Bretos, I., and Marcuello, C. (2017). Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics, 88*(1), 47–73.
- CCI Paris Île-de-France (2025). *Paris region facts and figures 2025*.
- CESIM (2014) *Pôle régional d'économie sociale de Montréal. L'économie sociale, j'achète! Rapport d'évaluation 2013–2014*.
- Chantier de l'économie sociale (2016). *l'économie sociale au Québec - Portrait statistique 2016*.
- Chantier de l'économie sociale (2022). *L'économie sociale au Québec - Portrait statistique 2022*.
- Chantier de l'économie sociale (2021). *Rapport annuel 2020–2021*.

- City and County of San Francisco (2015). *Administrative Code Chapter 2A.242 – Legacy Business Registry*. San Francisco Board of Supervisors.
- City and County of San Francisco (2019). *Becoming employee-owned: A small business toolkit for transitioning to employee ownership.*
- City of Madison (2016). *Cooperative Enterprise Development Program overview*.
- CMHC (2019). *Defining the affordability of housing in Canada*.
- Democracy at Work Institute (2023). *The state of worker cooperatives in the United States: 2021–2022*.
- Diomcoop (2020). *Mercats per a la inclusió social*.
- Goteo Foundation (2018). *A wave of social projects arrives to Barcelona. The matchfunding #Conjuntament begins!*
- GSEF (2016). *Status of social economy development in Seoul*. Global Social Economy Forum.
- ILO (2017). *Cooperatives and the sustainable development goals*.
- IOL (2022). *Matters arising out of the work of the 110th Session (2022) of the International Labour Conference*.
- Ji, E. (2018). *Social and solidarity economy for the Sustainable Development Goals: Spotlight on the social economy in Seoul*. UNRISD.
- Latimer, J. (2015). *Students who transform ideas into social impact*. Concordia University.
- Les Scop (2024). *Chiffres clés du mouvement coopératif*.
- MOCS (2024). *Procurement Policy Board (PPB) Rules and Citywide Procurement Guidance*. Mayor's Office of Contract Services, City of New York.
- Medina-Albaladejo, F. J., and Pujol-Andreu, J. (2021). Social economy and living standards: Consumer cooperatives in Barcelona, 1891–1935. *International Review of Social History, 67*(2), 317–342.
- Mendell, M., and Neamtan, N. (2020). *Public policies enabling the social and solidarity economy in the city of Montreal*. Working Paper 2020-4. UNRISD.
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec (2010). *Portrait régional des coopératives – Montréal (coops déclarantes)*. Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec (2015). *Portrait régional des coopératives – Montréal (coops déclarantes)*. Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec (2018). *Coopératives actives par type – Montréal*. Gouvernement du Québec.
- Montréal (2025). *Montréal's 2024 financial report*.

- National Cooperative Law Center (n.d.). *The history of housing cooperatives*.
- Network of Bay Area Worker Cooperatives (2024). *Member directory and regional activities report 2024*.
- New York City Department of Small Business Services (2023). *Working together: A report on the ninth year of the Worker Cooperative Business Development Initiative (WCBDI)*. New York City Government.
- New York City Department of Small Business Services (2024). *Worker cooperatives as per Section 6-139 of the Administrative Code: Fiscal year 2024 report*. New York City Government.
- OECD (n.d.a). *OECD global action: Promoting social and solidarity economy ecosystems*.
- OECD (n.d.b). *OECD toolkit for the social economy*.
- OECD (2022). *Social economy and social innovation*.
- OECD (2023). *Buying social with the social economy*.
- OECD (2024). *OECD Economic Surveys Korea*.
- OECD Cogito (2023). *South Korea's Social Co-operatives*.
- PME MTL (2019). *Rapport annuel 2018*.
- Seoul Metropolitan Government (2014). *Social economy policy*.
- Seoul Metropolitan Government (2020). *Seoul provides special loans to social economic enterprises severely affected by COVID-19*.
- Seoul Metropolitan Government (2018a). *Seoul Metropolitan City social economy policy performance and 2018 action plan*.
- Seoul Metropolitan Government (2018b). *Seoul's Social Economy Enterprises up fivefold in 5 Years. Public procurement of 130 billion Won this year*.
- Statistics Canada (2024). *Census Profile, 2021 Census of Population: Profile table*.
- Theodos, B., Stacy, C. P., and Dwyer, R. (2022). *Employee Ownership NYC: Cultivating diverse funding streams*. Urban Institute.
- TIESS (2019). *Territoires innovants en économie sociale et solidaire. Transfert de connaissances et innovation sociale à Montréal*.
- TIESS (2022). *Territoires innovants en économie sociale et solidaire. Rapport annuel 2021–2022*.
- United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- United Nations (2016). *Cooperatives: The power to act for a sustainable future*.

- Union régionale des Scop et Scic Île-de-France – Centre-Val de Loire – DROM-COM. (2024). *Rapport d'activité 2021–2024*.
- UNRISD (2018). *Social and solidarity economy for the SDGs: Spotlight on Seoul*.
- UNRISD (2022). Guidelines for local governments on policies for social and solidarity economy.
- Vatin, F. (2006). *Formes et expressions de la solidarité ouvrière: L'exemple de la Bellevilloise, coopérative ouvrière de consommation (1877-1936/1939)*.
- Ville de Paris (n.d.). *La Maison des Canaux, un lieu ressource pour les économies solidaires et innovantes*.
- Ville de Paris (2021). *Schéma parisien de la commande publique responsable*.
- Ville de Paris (2024). *Économie sociale et solidaire (ESS) et les marchés publics de la Ville de Paris*.
- Ville de Montréal (2014). *PRaM-Économie sociale*.
- Ville de Montréal (2019). *Secteur industriel de la Pointe-de-l'Île*.
- Ville de Montréal (2020). *Tisser Montréal*.
- Ville de Montréal (2021). *Solidarité, équité et inclusion*.
- Yoon, K.-S., and Lee, S.-Y. (2020). *Policy systems and measures for the social economy in Seoul*. UNRISD.







**יסודות - למדיניות ציבורית ולציונות מעשית (ע"ר)** הוא מכון מחקר ומדיניות מייסודן של התנועה הקיבוצית ותנועת המושבים, הפועל לקידום עקרונות היסוד של הציונות החברתית - סולידריות ומעורבות המדינה במשק - מתוך אחריות לרווחה ולשגשוג של כלל האזרחים וחיזוק הפעילות הקואופרטיבית.

**מכון יסודות** פועל כחלק מ**פורום ארלוזורוב**, מכון מחקר לשינוי מדיניות מייסודה של הסתדרות העובדים החדשה, שפועל להעלאת רמת חייהם של כל תושבי ישראל ולמימוש זכותם לתעסוקה הוגנת, איכות חיים מכבדת ושוויון הזדמנויות. מטרת החיבור הייתה לייצר כוח סוציאל-דמוקרטי משמעותי, המייצג רבדים רחבים ומגוונים בחברה הישראלית.

רק דרך קידום כלכלה הוגנת וחברה צודקת נוכל לממש את חזונם של מייסדי מדינת ישראל לפיתוח הארץ לטובת כל תושביה, תוך קיום שוויון זכויות חברתי ומדיני גמור לכל אזרחיה - היום ובדורות הבאים.

**אל תשכחו לעקוב אחרינו**


@Arlozorov Forum


פורום ארלוזורוב


www.arlozforum.org


מרכז בן אהרון | @justiceteamil


נותנים עבודה


@arlozforum




במחקר זה בחנו באופן השוואתי את מדיניותן של רשויות מקומיות שונות לקידום קואופרטיבים כחלק מתפיסת הכלכלה החברתית־קהילתית של הרשות. באמצעות ניתוח מקרי מבחן בשמונה ערים - ברצלונה, מונטריאול, ניו יורק, סיאול, פריז, סן פרנסיסקו, מדיסון (ויסקונסין) וירושלים - בדקנו את הכלים המוסדיים, הכלכליים והרגולטוריים המשמשים ליצירת סביבה עירונית תומכת לפעילות קואופרטיבית. הממצאים מצביעים על כך שבערים שבהן המדיניות מעוגנת באסטרטגיה רב־שנתית ומשולבת במדיניות כלכלית־חברתית כוללת, השפעת המדיניות היא רחבה וממושכת יותר. בין הכלים המרכזיים שנמצאו יעילים בקידום קואופרטיבים: שילוב רכש ציבורי חברתי, פיתוח כלים פיננסיים ייעודיים, השקעה בליווי ובהכשרה מקצועית והקצאת נכסים ותשתיות עירוניות. מתוצאות המחקר עולה באופן ברור, כי קואופרטיבים משמשים לא רק מנגנון עסקי, אלא הם כלי מדיניות לשילוב חברתי, יצירת תעסוקה יציבה וצמצום אי־שוויון. עם זאת, היעדר נתונים כמותיים שיטתיים ברמה העירונית מגביל את היכולת להעריך במדויק את ההשפעה הכלכלית, ומחזק את החשיבות של בניית תשתיות נתונים מוסדיות ארוכות טווח.