

# קואופרטיב עובדים

כיצד יכול קואופרטיב עובדים

לאפשר תעסוקה איכותית

לאוכלוסיות שונות בשוק התעסוקה?

יוני בן בשט



קואופרטיבי עובדים הם עסקים עם פוטנציאל ליצירת תועלות משמעותיות לחברים בהם ולסביבתם, זאת לצד קשיים לא מבוטלים בהקמתם ובניהולם השוטף. נתונים מאיטליה ומארה"ב מלמדים כי הם בעיקרם עסקים קטנים-בינוניים, אשר מתפרסים על פני ענפי תעסוקה מגוונים, מספקים ביטחון תעסוקתי לצד גמישות תעסוקתית, ומצליחים לתת מענה בפריפריה החברתית ו/או הגיאוגרפית. העובדה שקואופרטיבי עובדים אינם קיימים בישראל היא החמצה של הפוטנציאל הגלום בתחום זה. קידום חכם של קואופרטיבי עובדים עשוי להשפיע לטובה על חייהן של האוכלוסיות שבתת-ייצוג בשוק העבודה, ובכך להוות כלי נוסף ליצירת צמיחה מכלילה בישראל.

סקירה זו נכתבה בהזמנה ובמימון של תב"ת - תנופה בתעסוקה בע"מ (חל"צ), במסגרת תוכנית של ג'וינט ישראל וזרוע העבודה במשרד הכלכלה והתעשייה.

**יוני בן-בשט**, כלכלן, בעל תואר מוסמך בכלכלה בתוכנית המשותפת לאוניברסיטת תל אביב ולאוניברסיטה העברית, ובעל תואר ראשון בכלכלה והיסטוריה של עם ישראל בתוכנית חכמ"ה, אוניברסיטת חיפה. חבר ויו"ר קואופרטיב "שומעים חזק". ראש תחום כלכלה ושירותים חברתיים בפרום ארלזורוב. חוקר במכון יסודות.

### **תודות (לפי סדר הא'-ב')**

**דניאלה ג'אנו**, מנהלת תחום מעסיקים וצורות העסקה גמישות, הג'וינט-תבת  
**שני דגן אטיאס**, מנהלת תוכנית קואופרטיבים בתעסוקה, הג'וינט-תבת  
**מתן חמו**, מנהל תחום בכיר תעסוקת אוכלוסיות ייחודיות, זרוע העבודה  
**רותם עמרם נתיב**, מוביל תחום דאטה, מחקר ופיתוח מוכון אימפקט, הג'וינט-תבת

**הנחיה:** עמית בן-צור וברוך גורביץ'

**עריכה:** דפנה לב

**עיצוב:** עדי רמות

**עוד על מכון יסודות:** [www.yfpp.org.il](http://www.yfpp.org.il)

# תוכן העניינים



## עמוד

7	<b>תקציר</b>
12	<b>פרק 1: רקע</b>
12	1.1 קואופרטיב עובדים: הגדרה ועקרונות
14	1.2 התועלות הטמונות בקואופרטיב עובדים
14	שרידות גבוהה ואריכות ימים
16	ביטחון תעסוקתי גבוה
17	קואופרטיבים אינם פחות יעילים מעסקים אחרים
18	קידום שוויון מגדרי
19	אלטרנטיבה בהיעדר מענה פרטי
20	1.3 קשיים בהקמה ובניהול קואופרטיבים
20	קשיים פנימיים
22	קשיים חיצוניים
24	1.4 סיכום
25	<b>פרק 2: תמונת מצב</b>
25	2.1 מיעוט קואופרטיבי עובדים בעולם
27	2.2 אירופה
30	2.3 איטליה
30	מבנה הקואופרטיב באיטליה – רקע קצר
30	50% מהקואופרטיבים באיטליה הם של עובדים
32	קואופרטיבי עובדים הם מוטי כוח אדם
33	קואופרטיבים מעסיקים יותר נשים, מבוגרים ועובדי צווארון כחול
34	קואופרטיבי עובדים נמצאים בסקטורים מגוונים
36	2.4 ארה"ב

## עמוד

36	קואופרטיבים, ובפרט של עובדים, מהווים חלק מזערי מהכלכלה
37	על אף המספרים הנמוכים, יש גיוון בענפי הפעילות
38	קואופרטיבים מעסיקים יותר נשים ומיעוטים
40	2.5 ישראל
40	2.6 סיכום
42	<b>פרק 3: למידה ממקרי בוחן בעולם</b>
42	3.1 קואופרטיבים של עובדים במחוז טרנטינו, איטליה
45	3.2 קואופרציה בתעשיית מטפלות הבית בארה"ב
47	3.3 קואופרטיבים של פרילנסרים בפינלנד
50	3.4 ערי קואופרציה בארה"ב
52	3.5 קואופרטיבי פלטפורמה
56	3.6 סיכום
57	<b>סיכום</b>
58	<b>נספח: שבעת עקרונות הקואופרציה</b>
59	<b>מקורות</b>

# רשימת האיורים והטבלאות



## עמוד

**איור 1:** החלק של קואופרטיבי עובדים מתוך כלל הקואופרטיבים בעולם, 2014..... 25

**איור 2:** מספר המועסקים בקואופרטיבים ובקואופרטיבי עובדים ושיעורי התעסוקה בקואופרטיבים מתוך כלל התעסוקה,

מדינות נבחרות באירופה, 2014-2015..... 28

**איור 3:** מספר ממוצע של עובדים בקואופרטיב עובדים,

מדינות נבחרות, 2014-2015..... 29

**איור 4:** שיעור סוגי הקואופרטיבים מתוך סך כל הקואופרטיבים, איטליה, 2015..... 31

**איור 5:** שיעור מועסקים מתוך סך המועסקים בקואופרטיבים

ומספר עובדים ממוצע בקואופרטיבים, איטליה, 2015..... 32

**איור 6:** עלות עבודה ליורו אחד של ערך מוסף, איטליה, 2015..... 33

**איור 7:** מאפייני עובדים בקואופרטיבים בהשוואה לחברות אחרות, איטליה, 2015..... 34

**איור 8:** שיעור הקואופרטיבים והחברים מסך הקואופרטיבים,

מחוז טרנטינו, איטליה, 2004-2019..... 35

**איור 9:** מספר חברים ממוצע בקואופרטיב, מחוז טרנטינו, איטליה, 2004-2021..... 36

**איור 10:** קואופרטיבי עובדים בחלוקה לפי סקטור, ארה"ב, 2009..... 38

**איור 11:** דמוגרפיה וקואופרטיבי עובדים, ארה"ב, 2019; חלוקה לפי

קבוצות אתניות, ארה"ב, 2021..... 39

**איור 12:** מספר קואופרטיבים חברתיים, שירותים, דיור ושל עובדים,

טרנטינו, איטליה, 1970-2013..... 43

**טבלה 1:** שלושת קואופרטיבי העובדים מתוך 300 הקואופרטיבים

הגדולים בעולם, 2020..... 27

**טבלה 2:** הסקטור הקואופרטיבי בארה"ב לפי סוגי קואופרטיבים, 2009..... 37

**טבלה 3:** דוגמאות לקואופרטיבי פלטפורמה..... 53

**טבלה 4:** הבדלים בין קואופרטיב עובדים מסורתי לקואופרטיב

עובדי פלטפורמה..... 54

## רקע

- קואופרטיב עובדים הוא **עסק שנמצא בבעלות העובדים בו ומנוהל על ידם באופן דמוקרטי**. מטרתו היא לספק עבודה לכלל החברים, בהווה ובעתיד.
- לצד הגדרה מהותית זו, ישנו **מנעד רחב מאוד של אופני יישום של קואופרטיבי עובדים בעולם** בשל הפרשנות השונה שמקבלים עקרונות הקואופרציה על ידי המחקקים בכל מדינה.
- התועלות העיקריות** הטמונות בקואופרטיבי עובדים: מקומות עבודה טובים ויציבים, גמישות בקהלי היעד, עסק שמונע מאינטרס כלכלי לצד אינטרס ציבורי, פעילות במקומות שבהם השוק הפרטי מתקשה לפעול, יעילות שאינה נופלת מזו של עסקים אחרים.
- קשיים משמעותיים** בהקמה ובניהול קואופרטיבי עובדים: מבנה שליטה פחות יעיל, קשיי מימון, יזמות וניהול, חוסר היכרות וחוסר אמון של כלל השחקנים. בישראל מתווספת לכך חקיקה מיושנת.

## תמונת מצב

- בעולם, בממוצע, המודל העסקי של קואופרטיב עובדים נמצא בשימוש **בהיקף קטן יחסית**.
- יש מדינות שבהן המודל הוא בעל **משמעות כלכלית וחברתית לא מבוטלת**. מתוך מדינות האיחוד האירופי בולטות במיוחד איטליה, גרמניה, ספרד ופינלנד.
- באיטליה, 6.6% מהמשרות במשק הן בקואופרטיבים, כמחציתן בקואופרטיבי עובדים. על פי ממצאים מאיטליה ומארה"ב:
- כמו בחברות רגילות, קואופרטיבי עובדים הם בעיקר **עסקים קטנים ובינוניים**. אולם, בשונה מחברות רגילות, הם בעיקר **מוטי כוח אדם**<sup>א</sup>.
- בקואופרטיבי עובדים **מועסקים יותר נשים ומיעוטים**, ויש בהם יותר משרות **חלקיות** מאשר בחברות רגילות.
- באיטליה, הסקטור הקואופרטיבי בתעשייה הוא מפותח, וקואופרטיבי עובדים מעסיקים **יותר עובדי צווארון כחול**.

<sup>א</sup> ענפים או תחומי עיסוק שהם מוטי כוח אדם (Labor Intensive) הם כאלה שמאופיינים בכך שיש בהם כוח אדם רב ביחס לכמות ההון הפיזי שבהם, למשל הוראה בהשוואה לתעשייה אוטומטית.

קואופרטיבי עובדים באים לידי ביטוי במגוון רחב של ענפים: שירותים חברתיים, בינוי, ניקיון תעשייתי ואזרחי, קייטרינג, שירותי קבלה, סקרים סביבתיים, בטיחות, קמעונאות, בידור, אומנויות ומלאכות ועוד.

## למידה ממקרי בוחן בעולם

### א. מודל טרנטינו, איטליה

- מודל הקואופרציה של מחוז טרנטינו התפרסם בזכות השפעתו הכלכלית והחברתית על המחוז.
- עד ראשית שנות ה-80 לא היו קואופרטיבי עובדים סקטור משמעותי בטרנטינו, אולם בעקבות אבטלה גואה באזור החל המודל העסקי של קואופרטיב עובדים לצמוח. היו לכך כמה סיבות:
  - תשתית חברתית ועסקית בכל המחוז, שהכירה ועודדה פיתוח של קואופרטיבים.
  - עסקים קואופרטיביים מתאפיינים בהיותם מוטי כוח אדם, ועל כן היה זול יחסית להקיםם.
  - הקואופרטיבים היו כלי שהתאים להתעוררות הסביבתית שהחלה באזור ולאינטרס לשמור על משאבי הטבע המקומיים.
- נכון לשנת 2021, הקטגוריה שכוללת קואופרטיבים חברתיים, שירותים, דיור ושל עובדים, כללה בין 185 ל-239 קואופרטיבים, שבהם כ-26,000 חברים.
- נראה שכאשר כלל המערכות השלטוניות, העסקיות והחברתיות מכירות ותומכות בפיתוח של קואופרטיבים, עלויות ההקמה והניהול מצטמצמות והכלי הופך רווח באוכלוסייה.**

### ב. קואופרציה בתעשיית מטפלות הבית בארה"ב

- עבודתן של מטפלות בית בארה"ב מתאימה למאפיינים של עבודה בסיכון (Precarious Work):
  - ביצוע פעולות פיזיות מורכבות והתמודדות נפשית עם לקוחות עם מחלות כרוניות ומוגבלויות פיזיות ונפשיות.
  - תגמול נמוך והיעדר זכויות סוציאליות. בשנת 2015 עמד השכר השעתי החציוני שלהן על \$10.11, בהשוואה לשכר השעתי החציוני בכלל המשק, שעמד על \$17.4. כמו כן, הן בדרך כלל אינן מקבלות ימי חופשה, כיסוי פנסיוני וביטוח בריאות.
- נכון ל-2015, 80% מהשוק הופעל על ידי חברות למטרות רווח.
- הקואופרטיב המרכזי שפועל בתחום, CHCA, קם על ידי עמותה בשנת 1985, ומעסיק כיום 2,000 מטפלות, כמחציתן שכירות.



⊗ על מנת לשפר את איכות העבודה לעובדות, הקואופרטיב נקט בצעדים פנים-ארגוניים וחוץ-ארגוניים:

⊗ צעדים פנים-ארגוניים – מדיניות שעות מינימום, שמאפשרת שכר חודשי בסיסי, להתמודדות עם תנודתיות השכר; תוכנית הכשרות ופיתוח אישי (600 נשים בשנה עוברות הכשרה ללא עלות); יצירת קהילה מקצועית; זכות הצבעה ושיתוף ברווחים, כפי שנהוג בקואופרטיבים.

⊗ צעדים חוץ-ארגוניים – הקמת שני סניפים של הקואופרטיב במדינה; השתתפות בקרן לשיפור תנאי העסקה בתעשייה ובארגון להעסקת עובדות במדינת וושינגטון.

⊗ מחקר שהשווה בין עמותה, עסק רגיל וקואופרטיב CHCA, מצא יתרונות משמעותיים לטובת הקואופרטיב:

⊗ **בעלות משותפת והשתתפות בקבלת ההחלטות נמצאו קשורות לרמות נמוכות יותר של תחלופת עובדים, רמות גבוהות יותר של סיפוק מהעבודה ומחויבות לארגון ושירות איכותי יותר.**

⊗ אומנם השכר בשלושת הארגונים שנבחנו היה נמוך יחסית, אבל **הקואופרטיב בלט בהשוואה לשניים האחרים בשעות עבודה קבועות יותר, במתן הטבות רפואיות לעובדות ולמשפחותיהן, בהשתתפות כמעט מלאה בפנסיה, בהכשרות מעבר למינימום ובהשתתפות העובדות בקבלת ההחלטות ובקבלת דיווידנדים.**

### ג. קואופרטיבים של פרילנסרים בפינלנד

⊗ **קואופרטיבים של פרילנסרים החלו להופיע בפינלנד בשנות ה-90 של המאה ה-20 כפתרון לתקופת אבטלה שפקדה את המדינה, והודות לחוק הפיני שהכיר בעובדי קואופרטיב כזכאים לדמי אבטלה.**

⊗ בשנות ה-2000 החלה צמיחה מחודשת של קואופרטיבים מסוג זה בענפים מוטי ידע<sup>3</sup>, אומנויות במה ותקשורת.

⊗ **קואופרטיב פרילנסרים הוא כלי שמארגן את השירות שהעובדים החברים בו נותנים.** העובדים מנהלים את העסק הפרטי שלהם כעצמאים, ובמקביל משמשים יחד כבעלים וכמנהלים של הפעילות המשותפת, באופן דמוקרטי.

⊗ במחקר שבחן שלושה קואופרטיבי פרילנסרים נמצא כי הקואופרטיב מצליח לספק לחבריו מסגרת ייחודית, שמעניקה ביטחון, גיוון וקהילתיות, לצד קשיים ואתגרים בניהול המשותף.

---

<sup>3</sup> ענפים או תחומי עיסוק שהם מוטי ידע (Knowledge-Intensive Services – KIS) הם כאלה שמסתמכים על ידע מקצועי רב (מדענים, מהנדסים וכו'): הייטק, מחקר ופיתוח, ראיית חשבון, עריכת דין וכדומה.

⦿ החוקרים מסכמים, כי המודל הפיני דרש תמריץ כלכלי ממשי כדי להפוך אותו לאטרקטיבי, ועל מנת לממש אותו בהצלחה נדרשים אמצעים להתמודדות עם הקונפליקטים שנוצרים.

#### ד. ערי קואופרציה בארה"ב

⦿ ב-15 השנים האחרונות ניכרת בארה"ב התעניינות מחודשת במודל של קואופרטיב עובדים, בעיקר בערים מרכזיות.

⦿ יוזמות מקומיות להקמת קואופרטיבים צמחו בכ-150 עיריות ועירויות. בין היוזמים: נבחרו ציבור, יזמים, איגודי עובדים, מתכננים עירוניים ופעילים חברתיים.

⦿ לפחות 12 ערים גדולות משקיעות משאבים לא מבוטלים בהקמת קואופרטיבים, ביניהן אוסטין, ברקלי, בוסטון, קליבלנד, מדיסון וניו יורק.

⦿ החוקרים מזהים שלושה סוגי פעילות:

##### ⦿ מלמעלה למטה

⦿ ערים עם מעט קואופרטיבים (או ללא קואופרטיבים כלל) ומיעוט רכיבי אקוסיסטם.

⦿ נעדרות במומחים ובארגונים חברתיים מרחבי ארה"ב (בהיעדר הידע אצלן).

⦿ משתמשות במוסדות ציבוריים עירוניים גדולים על מנת לספק עבודה ליוזמות החדשות.

⦿ פיתוח הקואופרטיבים נעשה באמצעות מימון עירוני לצד מימון פרטי (פרויקטי פיילוט).

##### ⦿ מלמטה למעלה

⦿ ערים עם מסורת קואופרטיבית ועם רכיבים מרכזיים באקוסיסטם תומך.

⦿ היוזמות המקומיות פועלות לשינויי מדיניות וחקיקה, ללא אסטרטגיה מרכזית אחת.

⦿ על אף תמיכה של העיריות בפעילות, אין בהכרח תמיכה כלכלית.

##### ⦿ מודל מעורב

⦿ קיימות יוזמות קואופרטיביות מהשטח לצד ארגונים חברתיים.

⦿ למרות קיומם של רכיבי אקוסיסטם, שמאפשרים לנקוט בפיתוח "מלמטה למעלה", העירייה בוחרת לפעול בחלק מהמקרים "מלמעלה למטה".

⦿ יש פעילות מחקרית בתחום, בעיקר של ארגוני מכוני מחקר אזרחיים, אך עוד מוקדם להעריך את תוצאותיה של השקעת המשאבים המשמעותית מצד העיריות.

## ה. קואופרטיבי פלטפורמה

- מאפייני כלכלת הפלטפורמה:
- גמישות תעסוקתית, חסמי כניסה נמוכים, גישה לשוק הבינלאומי
- אין הגנה של חוקי העבודה, מיעוט זכויות סוציאליות
- קואופרטיבי פלטפורמה הם תופעה חדשה (כ-250 יוזמות בעולם)
- בעלות דמוקרטית לצד הטכנולוגיה והמודל העסקי של הפלטפורמה
- אדהה של המחקר האקדמי, יחסית מעט הצלחות
- דוגמאות בולטות: Stocksy United, Fairmondo, CoopCycle, Fairbnb, Resonate
- מאפייני הקואופרטיבים הקיימים:
- קואופרטיבים של בעלי עניין מרובים (Multi Stakeholders).
- בעלי פוטנציאל למספר חברים גדול, להטרוגניות חברתית ולפיזור גיאוגרפי.
- מצד אחד, שומרים על שיטות העסקה גמישות, מצד שני מאפשרים צמצום ההשפעות השליליות שנגרמות בדרך כלל בחברות פרטיות כתוצאה מכך.

## סיכום

- לקואופרטיבי עובדים יש פוטנציאל ליצירת תועלות משמעותיות לחברים בהם ולסביבתם.
- לצד היתרונות, הבעלות המשותפת והניהול הדמוקרטי מייצרים פוטנציאל לקשיים לא מבוטלים בהקמה ובניהול השוטף של העסקים.
- ברוב מדינות האיחוד האירופי ובארה"ב המודל של קואופרטיב העובדים איננו מפותח, ובפועל מהווה חלק קטן עד מזערי מהכלכלה.
- בהתבסס על הקורה באיטליה, קואופרטיבי עובדים הם בעיקרם עסקים קטנים-בינוניים, אשר מתפרסים על פני ענפי תעסוקה מגוונים. הם מספקים ביטחון תעסוקתי לצד גמישות תעסוקתית, ומצליחים לתת מענה בפריפריה החברתית ו/או הגיאוגרפית.
- סביר להניח שהמודל הקואופרטיבי לא ישנה את פניו של שוק העבודה הישראלי, אבל היעדרו המוחלט הוא חריג בנוף הבינלאומי.
- קידום חכם של קואופרטיבי עובדים עשוי להשפיע לטובה על חייהן של האוכלוסיות שנמצאות בתת-ייצוג בשוק העבודה, ובכך להוות כלי נוסף ליצירת צמיחה מכלילה בישראל.

# פרק 1:

## רקע<sup>1</sup>

### 1.1 קואופרטיב עובדים: הגדרה ועקרונות

**קואופרטיב עובדים הוא עסק שנמצא בבעלות העובדים בו ומנוהל על ידם באופן דמוקרטי, כך שלכל עובד יש קול שווה. מטרת קואופרטיב העובדים היא לספק עבודה לחבריו, בהווה ובעתיד**

קואופרטיב עובדים הוא עסק שנמצא בבעלותם של העובדים בו. הוא מנוהל על ידם באופן דמוקרטי, כך שלכל עובד יש קול שווה בהצבעה, ללא קשר לכמות העבודה (או ההון) שהוא משקיע. בשונה מחברות אחרות, שבהן מטרת הפעילות היא להשיא רווחים לבעלים, בקואופרטיב עובדים המטרה היא לספק עבודה לכלל החברים, בהווה ובעתיד (Hough, Wilson & Corcoran, 2010). עובדים חדשים, לאחר תקופת ניסיון מוצלחת, מתבקשים להחליט

אם הם רוצים להצטרף לקואופרטיב כחברים מן המניין. חבר חדש נדרש לקנות מניית חברות, ומניה זו מקנה לו את הזכות להשתתף בכלל ההליכים הדמוקרטיים ולהציע את עצמו לתפקידי הניהול השונים. מבנה הבעלות המשותף מייצר זהות בין האינטרס של העובדים ובין האינטרס של הבעלים, דבר שמביא ליתרונות לצד קשיים בניהול העסק.

**קואופרטיב הוא ארגון עצמאי של בני אדם, המתאגדים מרצונם החופשי על מנת לספק את צורכיהם ושאירותיהם הכלכליים, החברתיים והתרבותיים, באמצעות מיזם בבעלות משותפת ובניהול דמוקרטי**

עקרונות פעולה אלו תואמים את הגדרתה של ברית הקואופרטיבים הבינלאומית (International Cooperative Alliance, ומעתה, ה-ICA), ארגון-הגג הבינלאומי לקואופרטיבים: קואופרטיב הוא "ארגון עצמאי של בני אדם, המתאגדים מרצונם החופשי על מנת לספק את צורכיהם ושאירותיהם הכלכליים, החברתיים והתרבותיים, באמצעות מיזם בבעלות משותפת ובניהול דמוקרטי"<sup>1</sup>. לצד הגדרה זו, ה-ICA מפרטת שבעה עקרונות נוספים (ראו פירוט **בנספח**):

<sup>1</sup> בסקירה זו אנו מביאים מסקנות מהמחקר האקדמי, של הרשויות הבינלאומיות ושל מכוני המחקר, וכן תמונת מצב רחבה על קואופרטיבי עובדים. לרוב, מסקנות אלו מתבססות על השוואה בין קואופרטיבים לחברות רגילות בתוך אותה מדינה. מצד אחד, על אף השוני הנובע מהחוקים במדינות השונות, עולים מאפיינים דומים לפעילות הקואופרטיבים. מצד שני, בשל השוני בין המדינות, קשה לגזור מסקנות ממחקר על מדינה אחת בנוגע למדינה אחרת, מבלי להתחשב במשתנים אחרים.

<sup>2</sup> מתוך אתר ה-ICA: Cooperative identity, values & principles

1. חברות וולונטרית ופתוחה
2. שליטה דמוקרטית
3. מעורבות כלכלית של החברים
4. אוטונומיה ועצמאות
5. חינוך, הכשרה ומידע
6. שיתוף פעולה בין קואופרטיבים
7. דאגה לקהילה

**שבעת עקרונות הקואופרטיב:  
חברות וולונטרית ופתוחה;  
שליטה דמוקרטית; מעורבות  
כלכלית של החברים; אוטונומיה  
ועצמאות; חינוך, הכשרה ומידע;  
שיתוף פעולה בין קואופרטיבים;  
דאגה לקהילה**

עקרונות אלו מהווים הגדרה מהותית לקואופרטיב (סולל, 2016), ומהווים גם את הגרעין לחקיקה במדינות שונות (Fici, 2013a). יחד עם זאת, ישנו מנעד רחב מאוד של אופני יישום של קואופרטיבים בעולם. השוואת החקיקה במדינות שונות בעולם מעלה כי עקרונות ה-ICA אינם באים לידי ביטוי באופן מוקפד, או שהם מקבלים פרשנות רחבה על ידי המחקקים (Fici,

**ישנו מנעד רחב מאוד של אופני  
יישום של קואופרטיבים בעולם**

2013b), או שלקואופרטיבים אין כלל הגדרה חוקית משלהם (כמו ב-32 מדינות בארה"ב) (Safri, 2020). בהיעדר מבנה אוניברסלי לקואופרטיבים, לא ניתן להגדיר במדויק גם מהו קואופרטיב עובדים. בשל כך מציעה Safri (2020), אחת החוקרות בתחום, להתייחס לקואופרטיב עובדים באופן רחב, כאל "מכל ריק", שמאפשר עיצוב קשרים חברתיים, ושבן יש לעובדים כוח להתמקח ולעצב את מגוון מאפייני החברה.

**דוגמה למנעד הרחב של אופני  
היישום של קואופרטיב עובדים  
באה לידי ביטוי בהעסקת  
שכירים. מדינות אירופה  
מתירות פעילות כלכלית כזו,  
אך חלקן מטילות מגבלות כדי  
למנוע מקואופרטיב מלשרת  
בעיקר את מי שאינם חבריו**

דוגמה אחת למנעד הרחב של אופני היישום באה לידי ביטוי בתחום שנוגע לפעילות הקואופרטיב עם מי שאינם חבריו, ובקואופרטיב עובדים המשמעות היא העסקת שכירים. מדינות אירופה מתירות פעילות כלכלית כזו, אך חלקן מטילות מגבלות כדי למנוע מקואופרטיב מלשרת בעיקר את מי שאינם חבריו. כך, לדוגמה, באיטליה קואופרטיב ייחשב בעיקר הדדי (וייחנה מהטבות שונות), כאשר לפחות 50% מפעילותו היא לטובת החברים בו (ובקואופרטיב עובדים, לפחות 50% מעלויות השכר הן לחברים) (ICA-EU Partnership, 2019a). בצרפת,

קואופרטיבים רשאים לקיים פעילות כלכלית עם מי שאינם חברים עד 20% מהמחזור, אך קואופרטיבי עובדים מוחרגים מהגבלה כזו (ICA-EU Partnership, 2021b). בספרד, קואופרטיב עובדים רשאי להעסיק עבודה שכירה עד 10%, 30% או 50%, בהתאם לתנאים שונים. בגרמניה, פעילות כלכלית שלא עם חברים אסורה, פרט לכמה מקרים חריגים

(ICA-EU Partnership, 2020). מצד שני, יש מדינות שלא מציבות מגבלות בכלל, כמו פינלנד, בלגיה ומלטה (ICA-EU Partnership, 2019b, 2021a). מצב זה קיים גם בישראל (פקודת האגודות השיתופיות, סעיף 38), ובמידה מסוימת בארה"ב<sup>1</sup>.

## 1.2 התועלות הטמונות בקואופרטיב עובדים

### שרידות גבוהה ואריכות ימים

**קואופרטיבי עובדים מתאפיינים בשרידות עסקית גבוהה ובאריכות ימים. סיבות אפשריות לכך הן: מחויבות ואחריות אישית של העובדים, החברים בקואופרטיב; יכולתו של הקואופרטיב להתמודד עם אתגרים ולהסתגל למשברים בשל העובדה שהעובדים בו הם חבריו ומנהליו; פעילות בסקטורים עם סיכון נמוך יחסית; ונטייתם להיות גופים שונאי סיכון**

קואופרטיבי עובדים (וקואופרטיבים בכלל, ראו: בן בשט, 2022, פרק 3) מתאפיינים בשרידות עסקית גבוהה ובאריכות ימים בהשוואה לחברות אחרות (Olsen, 2013). במחקר על בסיס נתוני פורטוגל עלה, כי 97% מקואופרטיבי העובדים שרדו אחרי 5 שנים, 84% שרדו 20 שנה, ו-63% שרדו 50 שנה ויותר, בעוד ששיעורי השרידות של חברות אחרות היו 80%, 45% ו-20% בהתאמה (Monterio, 2015). באופן דומה, מחקר שערך השוואה על בסיס נתונים מאורוגוואי הראה, כי סיכון הסגירה של חברות קואופרטיביות נמוך ב-29% מזה של חברות אחרות (Burdin, 2014). מאפיין זה בולט גם מתוך הניסיון האיטלקי בקניית עסקים על ידי העובדים (Buyouts Worker). במחקר שהשווה עסקים רגילים לעסקים

שהוסבו לקואופרטיבים באמצעות קנייתם על ידי עובדיהם, נמצא כי שיעורי ההקמה היו דומים יחסית, אולם שיעורי סגירת עסקים היו גבוהים בעסקים רגילים (6.5%), ונמוכים במידה משמעותית בקואופרטיבים (4.18%) (Vieta, 2020).

הספרות מציעה מגוון סיבות אפשריות לכך. ראשית, בשל מבנה השליטה של קואופרטיב עובדים, שמייצר זהות בין האינטרס של העובדים לאינטרס של הבעלים, העסק הקואופרטיבי עשוי ליהנות ממחויבות ומאחריות אישית גדולה יותר של העובדים לעתיד העסק (Birchall & Ketilson, 2009). הקרבה של הקואופרטיב לעובדים ולצרכנים, שהם בעליו, מקנה לו יתרון ביכולתו להסתגל למשברים ולאתגרים באמצעות מתן מענה מדויק יותר לצרכים של הבעלים-חברים (Bérubé, Grant, & Mansour, 2012; Giagnocavo, Galdeano-Gómez & Pérez-Mesa, 2018).

<sup>1</sup> לא מצאנו ניתוח ישיר של החוקים במדינות השונות בארה"ב שמציין זאת באופן גורף, אולם בשני מסמכים הכותבים מציינים כי קואופרטיבים בארה"ב מעסיקים שכירים-לא-חברים: (Georgeanne & Younjun, 2011; Safri, 2020).

בהשוואה לעסקים אחרים, קואופרטיבי עובדים פועלים בסקטורים עם עלויות כניסה נמוכות יחסית, כלומר עם סיכון נמוך יחסית (Monterio, 2015), וקואופרטיבים באופן כללי נוטים להיות גופים שונאי סיכון בהחלטותיהם העסקיות (ראו: בן בשט, 2022, פרק 3). שני מאפיינים אלה תורמים לשרידותם.

**מגבלות חוקיות על המבנה הפיננסי של הקואופרטיב מייצרות מייצבים פנימיים, למשל באמצעות קרן שמורה, שנהנית מפטור ממס, אולם לא ניתנת לחלוקה בין החברים**

כמו כן, מגבלות חוקיות על המבנה הפיננסי של הקואופרטיב מייצרות מייצבים פנימיים. כך, בעולם נהוגה הפרשה מתוך רווחי הקואופרטיב, על פי חוק, לקרן שמורה, שנהנית מפטור ממס, אולם לא ניתנת לחלוקה בין החברים (בישראל יש פטור גורף מהעברה לקרן שמורה). קרן זו תורמת ליציבות העסקית בכמה דרכים (Reynolds, 2013). ראשית, לצד היותה מקור כספי לשעת משבר, היא גם מהווה מקור להשקעות. כמו כן, מכיוון שלא

ניתן להשתמש בה לחלוקה בין החברים, היא מפחיתה את התמריץ לפרק את העסק (וליהנות מרווחי המכירה). ולבסוף, היא משמשת ליצירת **מוסדות תמיכה**. אלו מוקמים על ידי הקואופרטיבים, ונשלטים גם הם באופן דמוקרטי (באיטליה, קואופרטיבים מעבירים 3% מהרווחים לקרן סולידריות ארצית). מוסדות אלו מספקים שירותים לקואופרטיבים בשלבים שונים של התפתחותם: קידום חברות סטארט-אפ, תמיכה בפיתוח ובחדשנות

בקואופרטיבים, תמיכה בעובדי קואופרטיבים בשעת משבר ועוד (CECOP, 2012). באיטליה קיימת מגבלה חוקית נוספת ומשמעותית מאוד, שמונעת מקואופרטיבים לבצע אקזיט. במקרה של פירוק הקואופרטיב, בין אם פירוק מוחלט ובין אם הפיכה מקואופרטיב לחברה פרטית או שינוי סטטוס חוקי, קואופרטיבים המוגדרים **בעיקר הדדיים**, כלומר אלו שלפחות 50% מפעילותם נעשית אל מול חברים, מחויבים להעביר את כל נכסיהם (בניכוי תשלומי חוב, ריביות והחזר מניות) לאחת מקרנות הסולידריות הארציות (מנגנון הקרוי נעילת נכסים, Asset Lock). רכיב זה, אשר "נועל" את נכסי הקואופרטיב ומונע את מימושם במעמד המכירה, הוא משמעותי, משום שהוא משמש תמריץ שלילי לסגירת הקואופרטיב.

**באיטליה, במקרה של פירוק הקואופרטיב, קואופרטיבים המוגדרים בעיקר הדדיים מחויבים להעביר את כל נכסיהם לאחת מקרנות הסולידריות הארציות. מנגנון זה משמש תמריץ שלילי לסגירת קואופרטיבים. בכך, החוק האיטלקי גורם שלקואופרטיבים יהיה אינטרס לדאוג ליציבות תעסוקתית בין-דורית**

בהיעדר היכולת למכור את העסק ולהרוויח מהמכירה, חברי הקואופרטיב לא נרתעים מלצרך חברים חדשים ואין להם תמריץ לממש נכסים. למעשה, החוק האיטלקי גורם לכך שלקואופרטיבים יהיה אינטרס לדאוג ליציבות תעסוקתית בין-דורית על ידי העברת

הנכסים מדור לדור (Corcoran & Wilson, 2010).

הסבר נוסף לעמידותם של קואופרטיבים נוגע לאופן שבו הם מצליחים ליישם את הדמוקרטיה בארגון. במהלך חייו של קואופרטיב, קשיי הניהול המשותף מייצרים עלויות גבוהות (ראו להלן, בתת-פרק 1.3, **מבנה שליטה פחות יעיל**). קואופרטיבים שמצליחים למצוא פתרונות טובים עבור חבריהם בצמצום עלויות אלו וביצירת איזון בין היעילות בעבודה לדינמיקה החברתית, ובפרט במציאת מנהלים שיודעים להוביל איזון כזה, משפיעים באופן משמעותי על יכולתו של הקואופרטיב לבצע הליכי התחדשות ולהמשיך להתקיים לאורך זמן (Cook, 2015; Narvaiza et al., 2017).

**קואופרטיבים שמצליחים למצוא פתרונות טובים עבור חבריהם בצמצום העלויות וביצירת איזון בין היעילות בעבודה לדינמיקה החברתית, ובפרט במציאת מנהלים שיודעים להוביל איזון כזה, משפיעים באופן משמעותי על יכולתו של הקואופרטיב לבצע הליכי התחדשות ולהמשיך להתקיים לאורך זמן**

## ביטחון תעסוקתי גבוה

**בזמן משברים, קואופרטיבים נוטים פחות לפטר עובדים ומעדיפים להקטין משכורות**

בזמן משברים, קואופרטיבים נוטים לשמור על מקומות העבודה של עובדיהם, וזעזועים חיצוניים מביאים אותם לערוך שינויים בשכר, עד חלוף זעם. כך, בתקופות שפל, הם ייטו פחות לפטר עובדים, בהשוואה לחברות רגילות, ויעדיפו להקטין משכורות. **הניהול הדמוקרטי** הוא זה שמאפשר קבלת החלטה

כזו, שבחברה רגילה עלולה להיתקל בהתנגדות. התנהלות כזו נצפתה, לדוגמה, בצרפת, איטליה, ספרד, גרמניה ובריטניה, הן סביב המיתון של שנות ה-70 והן אחרי המשבר הגדול של 2008 (Smith & Rothbaum, 2013; CECOP, 2012; Borzaga, Carini & Tortia, 2008).

במחקר שהשווה בין חברות שונות בצפון-מרכז איטליה הראו החוקרים, שבעוד שיעדי המכירות והתעסוקה לא היו שונים, מנהלי חברות רגילות דאגו יותר לרווחים בהשוואה למנהלי קואופרטיבי עובדים (Bartlett et al., 1992). במחקר אחר, שבחן חברות באותו אזור, מצאו החוקרים כי בהשוואה לחברות רגילות היה השכר בקואופרטיבי עובדים נמוך בכ-14% בממוצע, גמיש יותר והתעסוקה בו הייתה פחות תנודתית (Pencavel, 2006; Pistaferri & Schivardi, 2006). דוגמה עדכנית לכך אפשר לראות בקואופרטיב מונדרגון, שבזמן מגפת הקורונה הוריד את השכר ב-5% כדי להצליח לצלוח את התקופה (Goodman, 2021).

בתקופות של גאות, לעומת זאת, קואופרטיבים מעלים את השכר. במחקר שבחן את



תעשיית הלבידים בארה"ב נמצא, כי עלייה במחיר המוצר הביאה בחברות רגילות לגידול בתעסוקה, בשעות העבודה ובתפוקה, אבל לא הייתה לה השפעה על השכר. בקואופרטיבי עובדים, לעומת זאת, הביאה עליית מחיר המוצר להגדלת השכר, ולא השפיעה על שאר המדדים (Craig & Pencavel, 1993).

תוצאות דומות עלו גם במחקר שנערך על חברות באורוגוואי (Burdin & Dean, 2009). כלומר, בעת גאות כלכלית (עליית מחירי המוצר שנמכר על ידי החברות), התגובה הקואופרטיבית היא להיטיב עם העובדים הקיימים על ידי העלאת שכרם, בניגוד לחברות רגילות שמגדילות את רווחי הבעלים על ידי הגדלת התפוקה.

**בעת גאות כלכלית, התגובה הקואופרטיבית היא להיטיב עם העובדים הקיימים על ידי העלאת שכרם, בניגוד לחברות רגילות שמגדילות את רווחי הבעלים על ידי הגדלת התפוקה**

### קואופרטיבים אינם פחות יעילים מעסקים אחרים

מחקר אקדמי המתמקד בתחום של בעלות עובדים נערך כבר לפחות ארבעה עשורים. הממצאים האמפיריים שעלו בבחינת ההשפעה של בעלות עובדים על ביצועי החברות הצביעו על תוצאות מעורבות. יחד עם זאת, גוף

הידע העיקרי מלמד, שלכל הפחות, קואופרטיבי עובדים לא נופלים ביעילותם מעסקים אחרים, ולא פעם הם מציגים ביצועים גבוהים מאלו של חברות אחרות. כך, במאמר שבחן 102 מחקרים בתחום (O'Boyle, Patel & Gonzalez-Mulé, 2016) עלה, כי לבעלות עובדים יש השפעה חיובית, אך קטנה, על ביצועיהן של חברות, כאשר בחמישית

**קואופרטיבי עובדים לא נופלים ביעילותם מעסקים אחרים, ולא פעם הם מציגים ביצועים גבוהים מאלו של חברות אחרות**

ממחקרים אלו נמצאה השפעה חיובית זו גם כאשר השתמשו במתודולוגיה שמוצאת קשר סיבתי בין הגורמים (ולא רק מתאם סטטיסטי). במאמר סקירה נוסף, הכותב מסכם כי אין בהכרח קשר אוטומטי בין בעלות עובדים לביצועי החברה. לטענתו, למרות שההשפעה הממוצעת מצביעה אומנם על קשר חיובי, הרי שקיימת שונות בין החברות, והביצועים מושפעים לא רק מהבעלות המשותפת, אלא גם מנורמות וממדיניות שמעודדות שיתוף פעולה והשקעת מאמץ (Kruse, 2016).

מחקרים שנערכו בשנים האחרונות על קואופרטיבים מציגים תוצאות דומות. כך, לדוגמה, במחקר שנערך על חברות צרפתיות נמצא, כי חברות בבעלות עובדים הן לא פחות ולא יותר יעילות מחברות רגילות בכל הסקטורים בכלכלה (Fakhfakh, Pérotin & Gago, 2012), ובמחקר שנערך על פורטוגל, החוקרים לא הצליחו לאשש שקואופרטיבים הם פחות יעילים מחברות פרטיות (Monteiro & Straume, 2018). מחקר של Euricse מ-2019 על קואופרטיבים איטלקיים מראה, כי יש קשר חזק בין קואופרטיבים לפרודוקטיביות

(George, Fontanari & Tortia, 2019), בעוד שמחקר של ה-OECD מ-2021 מראה כי קואופרטיבים באיטליה הם פחות פרודוקטיביים מחברות אחרות (OECD, 2021). באותו מחקר נמצא כי בספרד, קואופרטיבים הם בממוצע יותר פרודוקטיביים מחברות רגילות. ממצא דומה עלה בנייתוח תאגיד מונדרגון (Arando et al., 2015).

## קידום שוויון מגדרי<sup>1</sup>

### עקרונות הקואופרציה מציבים את הקואופרטיב במיקום מיוחד מבחינת היכולת להבטיח ולקדם שוויון מגדרי בקואופרטיבים מעורבים

באופן עקרוני, עקרונות הקואופרציה לבדם מציבים את הקואופרטיב במיקום מיוחד מבחינת היכולת להבטיח ולקדם שוויון מגדרי בקואופרטיבים מעורבים. אפשר, לדוגמה, למצוא נשים שממלאות תפקידים ניהוליים בענפים שמתאפיינים בניהול גברי (פיננסי), או מקרים שבהם המסגרת הדמוקרטית מאפשרת לקולן של נשים ולנקודת המבט שלהן להישמע (Rawlings & Shaw, 2016). יחד עם זאת, ישנם מקרים שבהם הקואופרטיב

לא מהווה תנאי מספיק לקידום השוויון המגדרי, משום שיחסי הכוח בחברה משתקפים בקואופרטיבים (Dohmwirth, 2014). סך הכל, מתוך סקירת ספרות מקיפה עולה, כי מחסור במחקר מקשה על גזירת מסקנות כלליות, אולם בבחינת כמה מקרי בוחן, נראה כי לקואופרטיבים יש הצלחות משמעותיות בצמצום פערים מגדריים (Duguid & Weber, 2016).

לצד זאת, קיים גם גוף מחקר שמתמקד בקואופרטיבים של נשים, כלומר קואופרטיבים שנוצרים עבור נשים ועל ידן. גם בתחום זה קיים מחסור במחקר, והמחקר הקיים מתמקד במקרי בוחן ובמדינות מתפתחות. ביחס לנקודה האחרונה, המסקנות עשויות להיות רלוונטיות גם למדינות מפותחות, שמעוניינות לקדם אוכלוסיות מיעוט מודרות בקרבן. כך, לדוגמה, במחקרים שבחנו קואופרטיבי נשים בהודו עלה כי הנשים מועצמות דרך יצירת ביטחון תעסוקתי, פיתוח התנהגות יזמית והגדלת ההכנסה המשפחתית (Datta & Gailey, 2012), וכן באמצעות חיזוק כוחן בקבלת החלטות במשק הבית (Dohmwirth & Ziming, 2020). במחקר על קואופרטיבי נשים מניקרגואה נמצא כי המבנה הקואופרטיבי יצר סביבה בטוחה לנשים לאתגר את הנורמות החברתיות הפטריארכליות בנוגע לקבלת החלטות ולמנהיגות (Russell-Duvarney, 2013). סקר שנערך על ידי ה-ICA בקרב

<sup>1</sup> הספרות האקדמית בתחום הזה היא מועטה, על אף שמחקר רב נערך על קואופרטיבים באופן כללי. זרם אחד של המחקר בתחום מתמקד בנשים בקואופרטיבים. המחקר בו מועט יחסית והוא נוטה להתבונן במדינות מפותחות. זרם שני, נפוץ יותר, מתמקד בקואופרטיבים של נשים והוא נוטה להתמקד במקרי בוחן ובמדינות מתפתחות. סך הכל, גוף המחקר שנוצר בכל זאת מצליח לייצר הבנה של הנושא. ראו: Duguid & Weber, 2016.

חברי קואופרטיבים, אנשי מגזר שלישי ואקדמיה מסכם, כי כאשר קואופרטיבים משתפים פעולה עם המגזר השלישי ומקבלים הכרה מצד הממשל, הדבר מגדיל את יכולתם להעצים נשים (McMurtry & McMurtry, 2015). דוגמה יפה לכך צמחה בישראל בשנים האחרונות – קואופרטיב הניקיון תנד"ף (בן בשט, 2022).

**כאשר קואופרטיבים משתפים פעולה עם המגזר השלישי ומקבלים הכרה מצד הממשל, הדבר מגדיל את יכולתם להעצים נשים. דוגמה טובה לכך בישראל היא קואופרטיב הניקיון תנד"ף**

## אלטרנטיבה בהיעדר מענה פרטי

בניתוח שנערך ב-OECD על ההשפעות המרחביות של הקואופרטיבים באיטליה (OECD, 2021) נמצא, כי בניגוד לחברות רגילות, שנוטות להתרכז באזורים מרכזיים עם שוקי עבודה חזקים, קואופרטיבים נוטים להיות נפוצים יותר באזורים עם הון חברתי נמוך יותר; באזורים המתאפיינים בנתוני שוק עבודה פחות טובים (שיעורי אבטלה גבוהים, שיעורי תעסוקה נמוכים ושיעורי אבטלת צעירים גבוהים); ובאזורים שבהם יש יותר פעילות בענפי החקלאות והשירותים (שירות ציבורי, חינוך ובריאות). מסקנת החוקרים

**קואופרטיבים נוטים להיות נפוצים יותר באזורים עם הון חברתי נמוך יחסית, באזורים המתאפיינים בנתוני שוק עבודה פחות טובים ובאזורים שבהם יש יותר פעילות בענפי החקלאות והשירותים. מכך עולה שקואופרטיבים בולטים באזורים שבהם השפעותיהם החיוביות חשובות במיוחד**

היא שקואופרטיבים בולטים באזורים שבהם השפעותיהם החיוביות חשובות במיוחד. תופעה זו נמצאה גם במחקר שבחן קואופרטיבים של עובדים בפינלנד (Kalmi, 2013), ובמחקר שבחן את השפעותיהם האזוריות של קואופרטיבים באיטליה (Costa, Delbono & Linguiti, 2021).

במילים אחרות, מכיוון שבפריפריה הסיכונים גדולים יותר, חברות פרטיות שאינן מקומיות יימנעו מלהשקיע ולהיכנס לאזורים הללו. לעומתן, לתושבים המקומיים יש אינטרס לפתח שירותים באזור שבו שהם חיים, אפילו אם אלו יהיו פחות פרודוקטיביים. באופן פרטי אין בהכרח לכל אחד מהתושבים די הון, אולם בהתאגדות משותפת עולה בידיהם האפשרות לייצר השקעות. כסף מקומי, להשקעה מקומית, שמובלת על ידי אינטרס מקומי.

**לתושבים המקומיים יש אינטרס לפתח שירותים באזור שבו הם חיים, ובהתאגדות משותפת עולה בידיהם האפשרות לייצר השקעות: כסף מקומי, להשקעה מקומית, שמובלת על ידי אינטרס מקומי**

### קשיים פנימיים

**בין הקשיים הפנימיים בהקמה ובניהול קואופרטיבים: מבנה שליטה פחות יעיל, שגורר עלויות ניהול גבוהות; מבנה פיננסי רזה, שמקשה על השקעות נרחבות; ובעיית היזם ומציאת מנהלים**

הספרות הכלכלית מנתחת את המבנה הקואופרטיבי באמצעות תיאוריית הסוכן<sup>1</sup>, שבאמצעותה מנתחים חברות. הטענה הרחבה היא, שמכיוון שבקואופרטיבים יש זהות בין הבעלים למנהלים, ומכיוון שזכויות הקניין מוגדרות באופן מעורפל, אזי הבעיות הכלליות שתיאוריית הסוכן מזהה מתבטאות בצורה חזקה יותר בקואופרטיבים (Nilsson, 2001), ומכאן מייצרות עלות עודפת לרעתם. נציין להלן כמה הסברים מרכזיים:

### מבנה שליטה פחות יעיל

הטענה הראשונה היא, שלעומת מבנה השליטה ההיררכי של החברות הפרטיות, **מבנה השליטה המשותף פחות יעיל**, ולכן נוצרות **עלויות ניהול גבוהות**. יש לכך כמה סיבות. ראשית, בהיעדר הפרדה בין הבעלים למנהלים, כלומר, בהיעדרן של זכויות קניין פרטי ברורות, המניע האישי של החברים מצטמצם, והבעלים פחות דואגים ליעילות פעולתם של המנהלים<sup>2</sup>. טיעון נוסף גורס, כי, יישום מנהיגות היררכית וניטור פעילות העובדים הם קשים יותר לביצוע בקבוצת השווים, וכך ההתמודדות עם אופורטוניזם ועם בעיות של מידע א-סימטרי קשות יותר לפתרון (Boone & Özcan, 2014). בנוסף לכך, מטרת החברה הרגילה היא למקסם רווחים, שהיא מטרה ישירה וספציפית, ומכאן גם קלה יחסית למימוש. לעומת זאת, בקואופרטיב היכולת לקבוע דרך פעולה שתטיב עם בעלים רבים היא קשה יותר. בעיה זו מחמירה ככל שהדעות של חברי הקואופרטיב הטרוגניות יותר (Molk, 2014). בקואופרטיבים גדולים, המנוהלים באמצעות דירקטוריון נבחר (ולא בדמוקרטיה ישירה), עלולה להיווצר בעיה כאשר לחברי הדירקטוריון אין בהכרח את הכישורים והניסיון הנדרש בפיקוח על פעולת המנהלים ובקבלת החלטות מבחינה ניהולית מתבטא במצב שבו האינטרס של העסק מפסיק לעלות בקנה אחד עם האינטרס של החברים. במקרה זה יש חשש ליצירת אפתיות וציניות, איבוד עניין

<sup>1</sup> תיאוריית הסוכן או תיאוריית הנציג: מקרה שבו לעובד או למעסיק יש מידע, שלאחר איון, שהם יכולים לנצל לטובתם ומתוך האינטרסים המנוגדים שלהם.

<sup>2</sup> אם להסביר את הטענה במילים אחרות: בחברה פרטית, כאשר הבעלים הם בלעדיים והמנהלים הם שכירים שלהם, האינטרס של הבעלים לממש את זכויות הקניין שלהם הוא חזק יותר ולכן הם מפקחים באופן הדוק יותר על המנהלים. בהיעדר הפרדה בין הבעלים למנהלים, כלומר, כאשר כולם בעלים, האינטרס האישי של הבעלים לפקח על המנהלים נחלש.

של החברים ומכאן – הפסקת ההשתתפות בפועל. מצב זה עלול להביא לשלטון **מנהלים**, וכתוצאה מכך לעלויות ניהול גבוהות יותר מבחינת החברים (Birchall & Ketilson, 2009).

### 📌 **מבנה פיננסי רזה, שמקשה על השקעות נרחבות**

טענה שנייה היא, שהבעלות המשותפת, יחד עם חוסר היכולת למכור את המניה במחיר השוק, יוצרת **מבנה פיננסי רזה**. גיוס הון לקואופרטיב נעשה מתוך היצע יחסית קטן (בהשוואה לחברות ציבוריות), ומכאן שעלויות גבוהה יותר (Molk, 2014). באופן טבעי, בעיה זו חמורה יותר בענפים הדורשים השקעת הון ראשוני גבוהה במיוחד (בתעשייה, למשל). הבעלות המשותפת מייצרת גם קושי בהשקעה עצמית של החברים. באופן טבעי, נוצרים חברים עם אופקי השקעה שונים בתוך הקואופרטיב. חברים שהשקעתם קצרת מועד יעדיפו שלא להמשיך להתחייב, בעוד שחברים עם אופק השקעה ארוך טווח יעדיפו להמשיך להשקיע, ואף להשתמש ברווחי הקואופרטיב לשם כך (Boone & Özcan, 2014). באופן דומה, לחברים נוצר אינטרס להשקיע בפרויקטים קצרי טווח שמניבים תשואה גבוהה, ואפילו לצרוך את העודפים ולא להשקיע אותם. לכן, בטווח הארוך, לקואופרטיבים יש נטייה לפעול בהיקף פעילות נמוך ולא יעיל (Pérotin, 2013).

**קואופרטיבים מצליחים בתחומים שבהם יתרונות הקואופרטיב גדולים מהעלויות העודפות שלו. כלומר, במצבים רבים הוא פשוט לא יעיל, ולכן אין לו ביקוש**

אם נסתמך על שני הסברים אלו בלבד, נגיע לשתי מסקנות מקבילות: (1) הסיבה שקואופרטיבים מצליחים בתחומים מסוימים היא שהעלויות העודפות הן קטנות בהשוואה ליתרונות, וזאת משתי סיבות: או משום שננקטו צעדים על מנת להתמודד עם הטרונגניות החברים ועם הגבלת ההנהלה או משום

שהקואופרטיב לא פועל בסקטור תעשייתי מוטה הון, שדורש השקעות רבות; (2) הסיבה שאין קואופרטיבים בתחומים אחרים היא שהעלויות שלהם עולות על היתרונות. כלומר, הבעיה טמונה במבנה הקואופרטיב. במצבים רבים הוא פשוט לא יעיל, ולכן אין לו ביקוש.

### 📌 **בעיית היזם ומציאת מנהלים**

סיבה אחרת לכך שקואופרטיבים הם פחות נפוצים היא **שקשה יותר להקים** (Molk, 2014). קושי זה נובע משני כיוונים: בעיית היזם (קושי פנימי) וחסרונם של מתווכים (קושי חיצוני). **בעיית היזם** נוגעת למניע הרווח של היזם בהקמת עסק. בהקמת

**קואופרטיבים הם פחות נפוצים משום שקשה יותר להקים, הן בגלל בעיית היזם שמתחלק עם שותפים, ולכן עשוי להיות לו תמריץ גבוה יותר להקמת חברה רגילה; והן בשל הקושי למשוך מנהלים, שכן היכולת לתגמל אותם מוגבלת**

קואופרטיב, הערך המוסף שהיזם מייצר לא מתממש באופן פרופורציוני להשקעה שלו, שכן הוא מתחלק ברווח עם השותפים (Schwartz, 2012), ומכאן שעשוי להיות לו תמריץ גבוה יותר להקמת חברה רגילה. נוסף על מניע הרווח, מכמה סקרים שנעשו על יזמות בארה"ב עלה, כי המניע העיקרי ליזמות הוא בדרך כלל מניע אישי של עצמאות ועושר (Molk, 2014). משני אלו יוצא כי קואופרטיב יקום (לפחות בארה"ב) כאשר הרווח של היזם יהיה גדול יותר מאשר בחברה רגילה (נניח במקרה שהקואופרציה יוצרת חיסכון בהוצאות), וכאשר היזם יהיה מונע, לבד מהמניע הכלכלי, גם ממניעים חברתיים רחבים. באופן דומה, לקואופרטיבים קשה יותר למשוך אליהם מנהלים. ראשית, מודל הניהול המקובל הוא היררכי, ואין די מודלים של ניהול דמוקרטי ואין די התנסויות בהם. שנית, היכולת לתגמל מנהלים בקואופרטיב בהשוואה לתגמול בשוק היא מוגבלת, ונדרש תגמול שאינו מוניטרי (קרבה אידאולוגית, קרבה בין-אישית וכדומה) (Basterretxea & Albizu, 2011; Dickstein, 1991).

## קשיים חיצוניים

**בין הקשיים החיצוניים בהקמה ובניהול קואופרטיבים: הסביבה המוסדית ודעת הקהל, מחסור במתווכים ובגופי הכשרה וייעוץ, מבנה משפטי שמעודד פירוק והתנאים החברתיים**

**העובדה שיש מעט קואופרטיבים לא מעידה בהכרח עליהם כמו שהיא מעידה על הסביבה שבה הם נוצרים**

כיוון אחר של הסברים מביא נקודת מבט שבוחנת את סביבת הפעילות של הקואופרטיב. כיוון זה גורס שעליית הקפיטליזם המונופוליסטי המודרני הפכה את השימוש בחברה רגילה לקל יותר ליישום בהשוואה למודל הקואופרטיבי. באקלים הנוכחי, נדרש מאמץ יזמי נרחב להקמת קואופרטיב בהשוואה להקמת חברה רגילה (עלויות הקמה גבוהות) (Molk, 2014). כלומר, קיימים חסמים עקרוניים, המקשים על קואופרטיבים להיכנס לשוק. כך, העובדה שיש מעט קואופרטיבים לא מעידה בהכרח עליהם כמו שהיא מעידה על הסביבה שבה הם נוצרים.

### ⊗ הסביבה המוסדית ודעת הקהל

במחקר שנערך על תעשיות התירס והאתנול בארה"ב (Boone & Özcan, 2014), ניסו החוקרים להסביר מדוע במדינות חגורת התירס כמעט שאין קואופרטיבים שמייצרים אתנול, בעוד שבמינסוטה ובדרום-דקוטה הקואופרטיבים עולים במספרם על חברות רגילות. החוקרים הראו כי במקומות שבהם תאגידי אתנול חזקים יותר, כך הביקוש שלהם לתירס (מהחקלאים) גדול יותר, ואז הצורך של החקלאים להתאגד פוחת, משום שהתוצרת שלהם מבוקשת. כלומר, קואופרטיבים נולדים אומנם מתוך צורך, אבל עליו להיות חזק דיו כדי להתמודד עם החסמים שהוזכרו לעיל. אם קיים ביקוש חזק יחסית

לתוצרת, אזי אין די ביתרונות ההתאגדות וההתאגדות פשוט אינה קמה. יחד עם זאת, החוקרים מראים שמסקנה זו נחלשת בקהילות שבהן: (1) דעת הקהל כלפי תאגידים גדולים היא שלילית יחסית; (2) יש מערכת חוקים המקלה על הקמת התאגדויות אופקיות של יצרנים; (3) יש מערכת תשתיתית שתומכת בקואופרציה. כלומר, קואופרטיבים מוקמים במקומות שבהם קיימת סביבה חוקית וחברתית שמטפחת את הקמתם. לכן, השיקולים הכלכליים הם משמעותיים בהחלט בהקמה או באי-הקמה של קואופרטיבים, אבל **הסביבה המוסדית**, ולצידה **דעת הקהל**, משנות את מערכת התמריצים באופן שמאפשר לשחקנים בשוק להשתמש בכלי הקואופרטיבי ולהצליח ליהנות מיתרונותיו.

### מחסור במתווכים ובגופי הכשרה וייעוץ

קושי נוסף בהקמת קואופרטיבים נובע ממחסור במתווכים (Business Transfer Brokers Agents) (Molk, 2014). בשוק החברות הרגילות קיימים גורמים מתווכים רבים, אשר אחראים לביצוע עסקאות מקבוצת משקיעים אחת לאחרת, או משלב ראשוני, שבו יש מיעוט משקיעים, ועד לשלב מתקדם, שבו מצטרפים משקיעים רבים. אלו עסקים שמספקים שירותי ליווי וייעוץ, מכירת חברות, גיוס שותפים, מיזוגים, רכישות וכדומה. בפועל, השוק הזה לא קיים עבור קואופרטיבים, לא באופן פרטי ולא באופן ציבורי. קואופרטיבים לא נוצרים ביזומה של מתווכים, וחברות רגילות לא הופכות לקואופרטיבים בליווי של מתווכים. דבר זה הופך את ההקמה של קואופרטיבים ליקרה מאוד. בנוסף, קיומם של **גופי הכשרה וייעוץ**, המספקים לחברי הקואופרטיב את כל הידע הנדרש כדי שהמבנה הניהולי הדמוקרטי יצליח לעבוד, מהווה רכיב משמעותי ביכולתם של קואופרטיבים לקום ולהתנהל (Tregear & Cooper, 2016).

### מבנה משפטי שמעודד פירוק

בכל מדינה הקואופרטיב מתעצב בהתאם למבנה המשפטי שהמחוקק קובע לו. מבנה זה משפיע באופן מהותי על האינטרסים של החברים. כך, לדוגמה, במקרה שבו אין מגבלות משמעותיות על חלוקת רווחים, ככל שהקואופרטיב גדל נוצר תמריץ לתהליך של הסתגרות, שבו, על מנת להבטיח את רווחיהם, החברים הקיימים מפסיקים לקבל למסגרתם חברים חדשים (פז-ישעיהו, 2021). כמו כן, במקרים שבהם אין מגבלה על מכירת נכסי הקואופרטיב, נוצר תמריץ לחברים ותיקים למכור את הקואופרטיב ולהופכו לחברה בע"מ, על מנת לממש את חלקם בעסק.

### חשיבות התנאים החברתיים

לבסוף, מחקרים מספר קושרים את הקמתם של קואופרטיבים עם התנאים החברתיים הקיימים באזור ומידת הנכונות לשתף פעולה. באופן כללי, ככל שרמת ההון החברתי

<sup>ט</sup> אנו מרחיבים מעט על רגולציה מעין זו בפרק הבא, בתיאור החוק הקואופרטיבי באיטליה.

גבוהה יותר, כך ניתן לצפות שיותר קואופרטיבים יוקמו (Birchall, 2011). המוטיבציה להשתתפות בקואופרטיב ניזונה משלושה גורמים: **משאבים**, כמו נכסים, יכולות, זמן וכסף; **צרכים משותפים**, שמייצרים את השותפות; ו**כוחות הנעה**, שדוחפים את הפעולה המשותפת ומתחזקים אותה (Birchall & Simmons, 2004).

## 1.4 סיכום

לקואופרטיבים של עובדים יש פוטנציאל ליצירת תועלות משמעותיות לחברים בהם. מכיוון שאלו עסקים שמתנהלים על ידי העובדים בהם, הם שמים במרכז פעולתם יצירת מקומות עבודה טובים ושמירה עליהם, דבר שמייצר ביטחון תעסוקתי גבוה. מסיבה זו, מדובר בכלי עבור כלל מעמד העובדים, כאשר אין בהכרח פלח אוכלוסייה שמתאים יותר או פחות לשימוש במודל זה. קואופרטיבים של עובדים קמים באזורים שהכי צריכים אותם מבחינת תעסוקה, והם ממלאים חלל שהמגזר הפרטי משאיר. במובן זה, הם מייצרים תועלות משמעותיות גם לסביבתם. בנוסף, קואופרטיבים של עובדים יודעים לעבוד באופן יעיל ותחרותי, לפחות באותה מידה כמו עסקים אחרים.

לצד יתרונות אלו, יש גם פוטנציאל לקשיים לא מבוטלים בהקמה ובניהול של קואופרטיבים. מבנה השליטה הדמוקרטי הוא מודל שמייצר עלויות גבוהות מבחינת הניהול, ודורש היכרות ומומחיות, הן מבחינת היזמים והחברים, הן מבחינת השלטון המקומי והמרכזי והן מבחינת המגזר הפרטי והשלישי (בנקים, עו"ד, רו"ח, יועצים עסקיים וכו'). ההתחלקות בפירות העסק הקואופרטיבי יוצרת קושי למשוך יזמים ומנהלים. כמו כן, קשה למשוך מימון ראשוני ומימון השקעות לאורך הדרך, ואלו מהווים אתגרים משמעותיים בהקמת קואופרטיבים ובהתפתחותם. יתרה מזאת, למבנה ההסדרה החוקי יש השפעה קריטית על התפתחותם ושרידותם של קואופרטיבים, וללא מסגרת כזו נדרש לפצות על היעדרה בדרכים אחרות. לבסוף, חוסר היכרות וחוסר אמון של הסביבה עם המודל (יזמים, משקיעים, בנקים, דרגים מקצועיים וכו') מייצרים חששות וריחוק, שמערימים אף הם חסמים לאורך ההקמה והתפעול השוטף.



# פרק 2:

## תמונת מצב

בהיעדר נתונים מצרפיים בני השוואה בין המדינות קשה להציג תמונת מצב בינלאומית. יחד עם זאת, בעשור האחרון נערכו כמה מאמצים מחקריים, ועל אף המגבלות הקיימות, ניתן לספק בעזרתם תמונה כללית, שאותה אנו מציגים בתחילת פרק זה. בהמשכו, אנו מציגים את הקואופרציה באירופה בכללה, ולאחר מכן את הסקטור הקואופרטיבי באיטליה ובארה"ב ותיאור קצר של הסקטור הקואופרטיבי הישראלי.

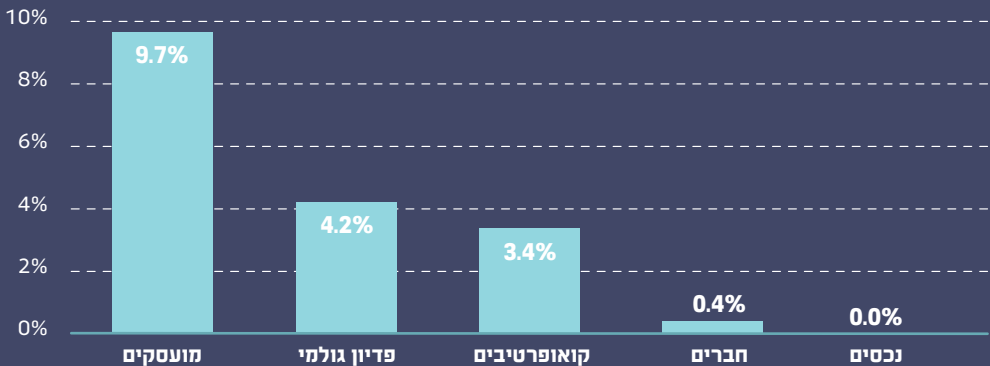
### 2.1 תיעוט קואופרטיבי עובדים בעולם

קואופרטיבים קיימים במדינות שונות בכל ענפי הכלכלה, אולם לאורך השנים הם בלטו במיוחד בסקטורים הקמעונאי, בסקטור הפיננסי – בעיקר כקואופרטיבי צרכנים, ובסקטור החקלאי – כקואופרטיבי יצרנים (OECD, 2014). מתוצאות מפקד שנערך בשנת 2014 על ידי חברת הייעוץ Dave Grace and Associates ולבקשת האו"ם, ניתן לאמוד את

חלקם של קואופרטיבי עובדים בסקטור הקואופרטיבי בעולם. הנתונים המוצגים באיור 1 מציגים את חלקם של קואופרטיבי העובדים בכל תחום, בהשוואה לכלל הקואופרטיבים באותו תחום. מהנתונים עולה כי, בממוצע בעולם, קואופרטיבי עובדים הם הסוג הפחות נפוץ מבין כלל סוגי הקואופרטיבים.

**מהנתונים עולה כי, בממוצע בעולם, קואופרטיבי עובדים הם הסוג הפחות נפוץ מבין כלל סוגי הקואופרטיבים**

### איור 1: החלק של קואופרטיבי עובדים מתוך כלל הקואופרטיבים בעולם, 2014



מקור הנתונים: Dave Grace and Associates, 2014; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

נתונים אלו עולים בקנה אחד גם עם תוצאות המעקב השנתי של ה-ICA (World Cooperative Monitor, 2020). מפרסום זה עולה, כי מקרב 300 הקואופרטיבים הגדולים בעולם, שלושה בלבד מוגדרים קואופרטיבים של עובדים (הקטגוריות האחרות הן צרכני, יצרני והדדי, שמתייחס לחברות ביטוח ופיננסים). מעבר לחלקם היחסי הקטן במספר הקואופרטיבים, גם מספרם הנמוך של העובדים בולט. טבלה 1 מציגה נתונים על שלושת קואופרטיבי עובדים

**מקרב 300 הקואופרטיבים הגדולים בעולם, שלושה בלבד מוגדרים קואופרטיבים של עובדים**

אלה. מונדרגון מהווה קואופרטיב עובדים חריג בגודלו, עם כ-82 אלף עובדים וחברים, אולם הקואופרטיב הבא אחריו מונה כ-6,200 עובדים וחברים, הרבה פחות מכ-16,000 עובדים, שהוא הממוצע עבור 300 הקואופרטיבים. לצד זאת, נתוני Dave Grace and Associates מלמדים, כי בקואופרטיבי עובדים בעולם יש בממוצע כ-66 חברים ועובדים (כלומר, חברים ושכירים שאינם חברים). מהנתונים ניתן להבין שקואופרטיבי עובדים הם בעיקר עסקים קטנים ובינוניים, בדומה לחברות רגילות.

**בקואופרטיבי עובדים בעולם יש בממוצע כ-66 חברים ועובדים, והם בעיקר עסקים קטנים ובינוניים, בדומה לחברות רגילות**

<sup>1</sup> להשוואה ראו: OECD data - Enterprises by business size וכן: Pérotin, 2016.

## טבלה 1: שלושת קואופרטיבי העובדים מתוך 300 הקואופרטיבים הגדולים בעולם, 2020

שם הקואופרטיב	מיקום במדד 300 הקואופרטיבים	מדינה	הכנסות, מיליארדי דולר, 2018	מספר עובדים	תחום
מונדרגון *	33	ספרד	14.43	81,837	תעשייה
קרן אספריו **	203	ספרד	1.92	6,182	בריאות
SACMI ***	219	איטליה	1.7	4,472	תעשייה

\* מונדרגון הוא קואופרטיב עובדים מסדר שני, אשר נכון לשנת 2020 מקיף 95 קואופרטיבים ועוד 138 חברות משנה (שאינן קואופרטיבים, ורובן ככולן פועלות בחו"ל), המעסיקים יחד כ-80,000 עובדים, עם הכנסות של כ-11 מיליארד יורו (על פי הדוח השנתי של מונדרגון משנת 2020).

\*\* קרן אספריו היא קואופרציה של רופאים, המורכבת משני גופים עיקריים: (1) רשת מקומית בברצלונה, שכוללת קואופרטיב של רופאים (5,500 רופאים), שמספק שירותי רפואה, וקואופרטיב צרכנים (SCAIS), שבבעלותו בית חולים; (2) רשת לאומית, שכוללת קואופרטיב רופאים לאומי (10,000 רופאים), שבבעלותו חברת הביטוח הרפואי ASISA (נתונים אלו לקוחים מאתר החברה, ועל כן השוני מהנתונים שבטבלה).

\*\*\* קואופרטיב SACMI הוא יצרן בינלאומי של מכונות ומפעלים שלמים לתעשיות הקרמיקה, משקאות, אריזות, פלסטיק ועוד.

מקור הנתונים: World Cooperative Monitor, 2020; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

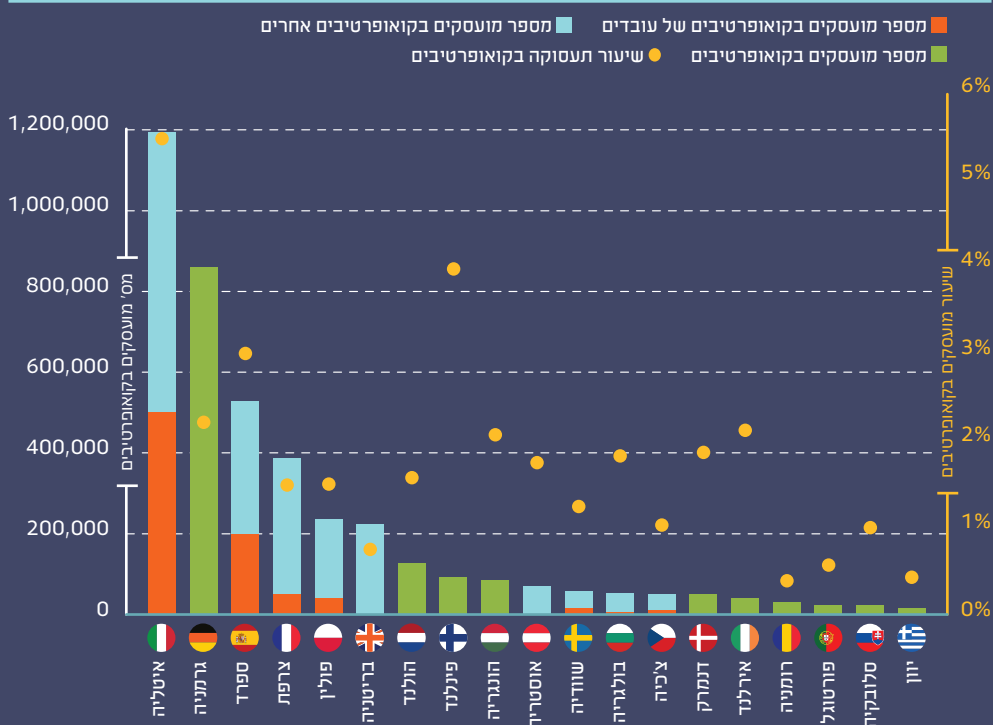
## 2.2 אירופה

נראה שקואופרטיבים וקואופרטיבי עובדים אינם נפוצים מאוד באירופה. איור 2 מציג תמונת מבט על מדינות אירופה, מבחינת חוזק הסקטור הקואופרטיבי שלהן. העמודות של הגרף (ציר שמאל) מציגות את מספר המועסקים בקואופרטיבים, בחלוקה לקואופרטיבי עובדים ולקואופרטיבים אחרים (בכפוף לנתונים הקיימים). סך הכל, נכון לשנת 2015, ישנם 4.2 מיליון עובדים בקואופרטיבים (כ-2% מהתעסוקה במדינות ה-EU-28), מתוכם, לפחות כ-830 אלף בקואופרטיבי עובדים, כשנתון זה קיים רק עבור תשע מדינות. איטליה מובילה הן במספרים המוחלטים והן בחלק של קואופרטיבי עובדים מסך הקואופרטיבים, עם קצת מעל 1.2 מיליון מועסקים בקואופרטיבים, מהם 42.2% בקואופרטיבי עובדים.

העיוגולים הצהובים (ציר ימין) מציגים את שיעור התעסוקה בקואופרטיבים מתוך כלל המועסקים במדינה. ישנן שלוש מדינות שבהן שיעור התעסוקה בקואופרטיבים ביחס לכלל התעסוקה עולה על 3%: איטליה (5.8%), פינלנד (3.9%) וספרד (3%), מדינות שהסקטור הקואופרטיבי שלהן מפותח מאוד. אחריהן נמצאות 12 מדינות שבהן שיעור התעסוקה בקואופרטיבים נע בין 1% ל-2% (וככל הנראה ישראל ביניהן). כלומר, גם במדינות שבהן המודל הקואופרטיבי מצליח מאוד, שיעורי התעסוקה מכלל האוכלוסייה הם נמוכים

יחסית. השוואה מעניינת נוספת היא אל מול שיעורי התעסוקה במחוזות המשגשים ביותר באותן מדינות. כך, שיעור המועסקים בקואופרטיבים בטרנטינו ובאמיליה-רומאנה, איטליה, הם 8% ו-10%, בהתאמה, ובחבל הבאסקים, ספרד (בעיקר מונדרגון), כ-20% (OECD, 2021).

## איור 2: מספר המועסקים בקואופרטיבים ועובדים ושיעורי התעסוקה בקואופרטיבים מתוך כלל התעסוקה, מדינות נבחרות באירופה, 2015-2014

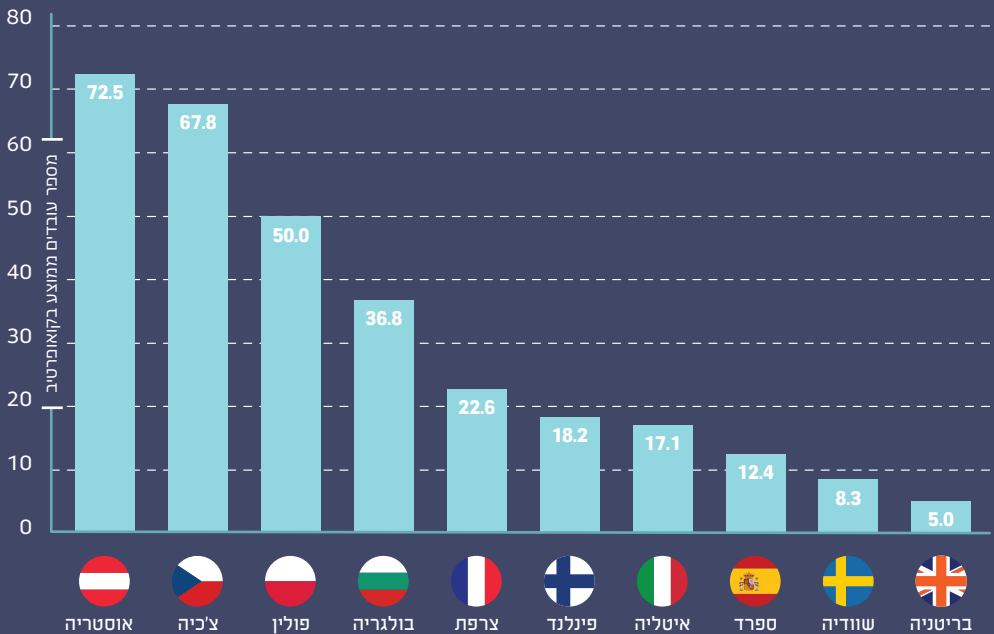


עבור חלק מהמדינות אין נתונים המאפשרים להפריד בין סוגי הקואופרטיבים. במקרים אלה מוצג בגרף סך המועסקים בקואופרטיבים (ירוק).

מקור הנתונים: Chaves & Monzón, 2017 ; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

איור 3 מציג את הגודל הממוצע של קואופרטיב עובדים במדינות שיש לנו נתונים עבורן. ניתן לראות שיש שונות גדולה יחסית בין המדינות, כשאוסטריה וצ'כיה מובילות עם ממוצע של כ-70 עובדים לקואופרטיב, ואילו איטליה וספרד נעות סביב 15 עובדים לקואופרטיב. כאמור, נתונים אלו מתיישבים הנתונים העולמיים וכן עם הממצאים מהספרות המחקרית בתחום, שמצביעים על כך שקואופרטיבים של עובדים הם בדרך כלל עסקים קטנים-בינוניים (בדומה לחברות אחרות) (Pérotin, 2016).

**איור 3: מספר ממוצע של עובדים בקואופרטיב עובדים, מדינות נבחרות, 2015-2014**



מקור הנתונים: Chaves & Monzón, 2017 ; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

**מרבית הקואופרטיבים באירופה נמצאים באיטליה, גרמניה, ספרד וצרפת**

מהנתונים המצרפיים עבור מדינות אירופה אנו רואים כי מרבית הקואופרטיבים באירופה נמצאים באיטליה, גרמניה, ספרד וצרפת. עבור גרמניה אין נתונים מהימנים בנוגע לקואופרטיבי עובדים, ככל הנראה משום שהם מעטים יחסית. הסקירה בהמשך תתמקד באיטליה, הן משום שהמודל האיטלקי מצליח מאוד והן משום עושר

הנתונים. המחקר שבוחן את איטליה, ובמידה מסוימת גם החוק האיטלקי, שם בשורה אחת קואופרטיבי עובדים וקואופרטיבים חברתיים, ככל הנראה משום ששתי צורות התאגדות אלו עונות על צרכים דומים בשוק התעסוקה. מסיבה זו, גם אנחנו נציג את שני סוגי הקואופרטיבים הללו. לאחר תיאור המצב באיטליה נביא תמונת מצב של הקואופרטיבים בארה"ב, ראשית משום שהסקטור הקואופרטיבי מאוד לא מפותח שם, ובמובן זה יש דמיון למצב בישראל (אם מוציאים מהמשוואה את המודל הקואופרטיבי ההתיישבותי), ושנית, משום שבשנים האחרונות חלה בארה"ב התעוררות מעניינת, בייחוד בתחום של קואופרטיבי עובדים. לבסוף, נתייחס בקצרה לישראל.

### מבנה הקואופרטיב באיטליה - רקע קצר

**החוק האיטלקי מבחין בין קואופרטיבים שהם בעיקר הדדיים, שבהם לפחות 50% מהפעילות נעשית מול חברים, ובין קואופרטיבים אחרים, שבהם נתח הפעילות גדול יותר מול לא-חברים**

הקואופרטיבים באיטליה, בדומה למדינות אחרות בעולם, מנוהלים תחת העיקרון של "לכל חבר קול אחד", ולא ניתן לסחור במניית החבר. החוק האיטלקי מבחין בין קואופרטיבים שהם **בעיקר הדדיים**, שבהם לפחות 50% מהפעילות נעשית מול חברים, ובין קואופרטיבים **אחרים**, שבהם נתח הפעילות גדול יותר מול לא-חברים. ישנה מגבלה על כמות ההון שחבר בודד יכול להשקיע בחברה, וכן מגבלה על גובה הריבית שניתן לתת על השקעות (2.5 נקודות אחוז מעל ריבית השוק). מבחינת מבנה

השליטה, הקואופרטיב מחויב לחלק 30% מהרווחים לקרן שמורה ו-3% מהרווחים לקרן ארצית, ומכאן, ש-67% מהרווחים ניתנים לחלוקה בין החברים. בכל מקרה של פירוק או מכירה, נכסי הקואופרטיב לא מתחלקים בין החברים, אלא עוברים לקופה ארצית לפיתוח קואופרטיבים (Fici, 2010).

קואופרטיבים חברתיים באיטליה הם בדרך כלל קואופרטיבים של בעלי עניין מרובים (Multi Stakeholder), והם נחלקים לשתי קטגוריות על פי סוג השירותים החברתיים שהם מנהלים: קואופרטיבים בקטגוריה א' מנהלים שירותי רווחה, חברה וחינוך; קואופרטיבים בקטגוריה ב' רשאים לנהל כל פעילות אחרת (חקלאות, תעשייה, מסחר ושירותים) לטובת יצירת תעסוקה לאוכלוסיות מוחלשות, כאשר לפחות 30% מהעובדים חייבים להיות מאוכלוסייה מוחלשת או עם מוגבלות (מוגבלות נפשית או פיזית, בעיות התפתחותיות, התמכרויות) (Borzaga et al., 2019). בעלי העניין בקואופרטיבים חברתיים יכולים להיות עובדים, מתנדבים, מוסדות ציבוריים, משקיעים חיצוניים ומוטבים של פעילות הקואופרטיב, וברוב המקרים העובדים בהם הם גם חברים (Novkovic, 2019).

### 50% מהקואופרטיבים באיטליה הם של עובדים

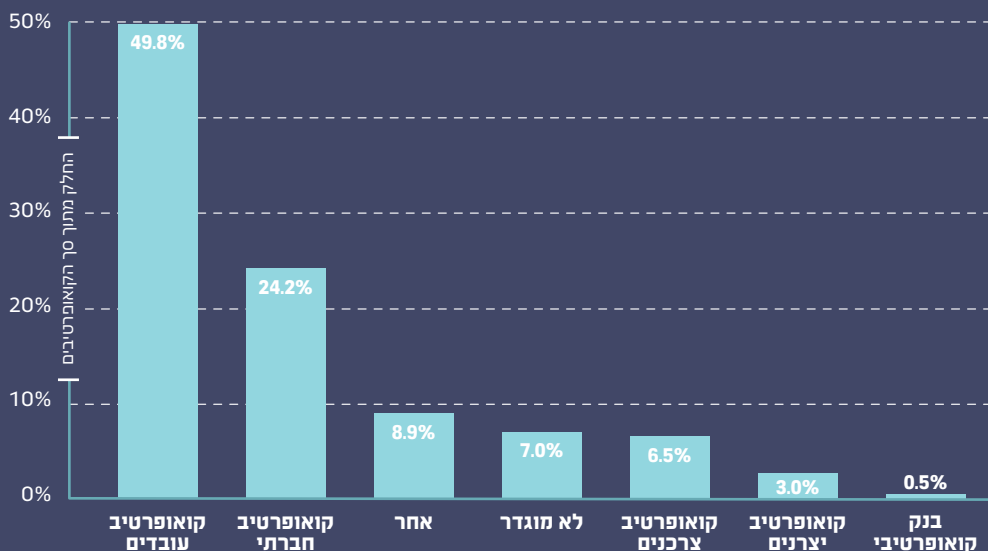
**קואופרטיבי עובדים הם המודל העסקי השכיח ביותר באיטליה, והם מהווים 50% מכלל הקואופרטיבים, שמספרם עומד על 60,000 - 3.7% מסך החברות במדינה**

הקואופרציה באיטליה היא מודל עסקי מבוסס, והיא קיימת בכל ענפי הכלכלה. כמו כן, חלקה בכלכלה גבוה מאוד בהשוואה למדינות אחרות ולאיחופה בכלל. נכון לשנת 2017, הקואופרטיבים מספקים יחד 6.6% מהמשרות במשק<sup>א</sup>, ומהווים כ-2% מהתמ"ג האיטלקי (OECD,

<sup>א</sup> ממוצע המשרות של כלל הכלכלה החברתית באירופה, הכולל, מלבד קואופרטיבים, גם ארגוני צדקה וארגונים ללא מטרת רווח, הוא 6.3%. ראו: Chaves & Monzón, 2017.

2021). קואופרטיבי עובדים הם המודל העסקי השכיח ביותר באיטליה, והם מהווים 50% מכלל הקואופרטיבים במדינה. מתוך כמעט 60,000 קואופרטיבים באיטליה, מחציתם הם קואופרטיבי עובדים ו-24% נוספים הם קואופרטיבים חברתיים (איור 4) (Borzaga et al., 2019). כדי לקבל סדר גודל, 60,000 הקואופרטיבים מהווים 3.7% מסך החברות במדינה, ו-1.8% מהחברות הן קואופרטיבי עובדים.

#### איור 4: שיעור סוגי הקואופרטיבים מתוך סך כל הקואופרטיבים, איטליה, 2015



מקור הנתונים: Borzaga, Calzaroni, Carini & Lori, 2019; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

**כ-45% מהערך המוסף של כלל הקואופרטיבים באיטליה מגיע מקואופרטיבי עובדים ו-28% נוספים מקואופרטיבים חברתיים, כ-48% מהקואופרטיבים מסדר שני נשלטים על ידי קואופרטיבי עובדים**

שני נתונים נוספים מספקים אומדן לחשיבותם של קואופרטיבי העובדים באיטליה: כ-45% מהערך המוסף של כלל הקואופרטיבים מגיע מקואופרטיבי עובדים ו-28% נוספים מקואופרטיבים חברתיים<sup>1</sup>; כ-48% מהקואופרטיבים מסדר שני (התאגדויות של קואופרטיבים) נשלטים על ידי קואופרטיבי עובדים. באופן כללי, הקואופרציה, ובפרט זו של עובדים, נשענת על קבוצות עסקיות

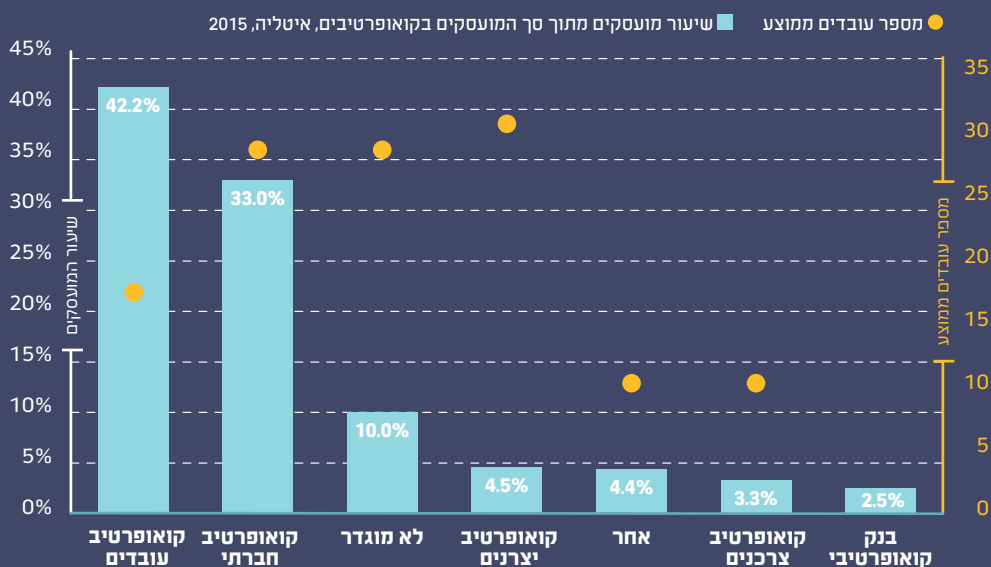
<sup>1</sup> המחקר שממנו נלקחו הנתונים (Borzaga et al., 2019), לא כולל נתונים על הערך המוסף של בנקים קואופרטיביים. לו היה כולל, סביר להניח שלערך המוסף שלהם היה חלק משמעותי בנתונים, אם לא הערך הגבוה ביותר. אולם, גם בהנחה שזה המצב, אזי הערך המוסף של קואופרטיבי עובדים הוא השני בגודלו, מה שמעיד על חשיבותו וגודלו של הסקטור הקואופרטיבי.

קואופרטיביות, שמאפשרות יצירה של יתרונות לגודל לקואופרטיבים השותפים.

### קואופרטיבים של עובדים הם מוטי כוח אדם

מבחינת תעסוקה (איור 5), קואופרטיבי עובדים וקואופרטיבים חברתיים מספקים יחד 75% מהתעסוקה בקרב הקואופרטיבים, ו-7.1% מסך התעסוקה במדינה בסקטור העסקי. מספר המועסקים בקואופרטיב עובדים עומד על כ-17 עובדים בממוצע, ועל כ-28 בקואופרטיב חברתי.

### איור 5: שיעור מועסקים מתוך סך המועסקים בקואופרטיבים ומספר עובדים ממוצע בקואופרטיבים, איטליה, 2015

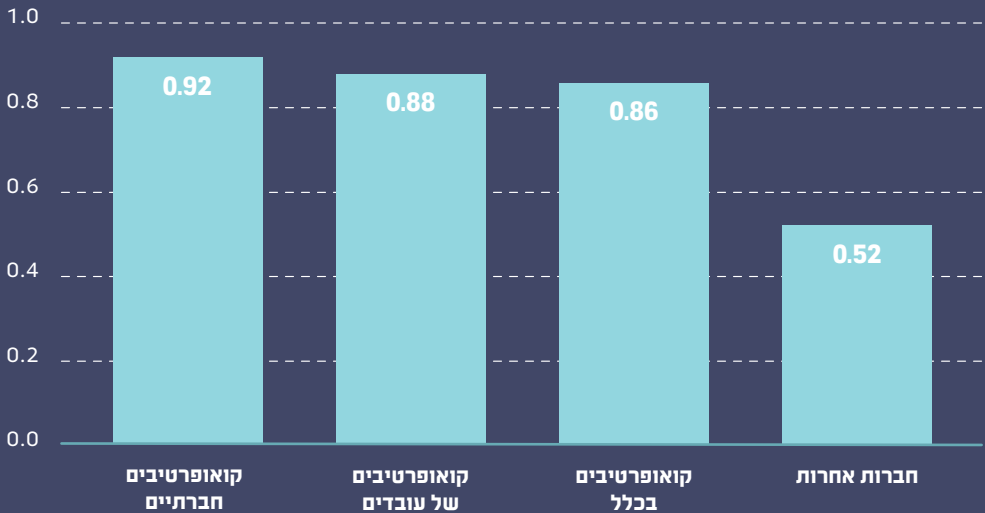


מקור הנתונים: Borzaga, Calzaroni, Carini & Lori, 2019; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

נתון נוסף שמעיד על תפקידם של הקואופרטיבים בתעסוקה עולה מאיור 6, המציג את עלות העבודה ביחס ליורו אחד של ערך מוסף בקואופרטיבים ובהשוואה לחברות שאינן קואופרטיביות (Istat, 2019). השוואה זו מראה כי קואופרטיבים הם עסקים מוטי כוח אדם, ובפרט קואופרטיבי עובדים וקואופרטיבים חברתיים. תופעה זו עולה גם בניחות של הערך המוסף ביחס לעלות התשומות (George, Fontanari & Tortia, 2020).



## איור 6: עלות עבודה ליורו אחד של ערך מוסף, איטליה, 2015



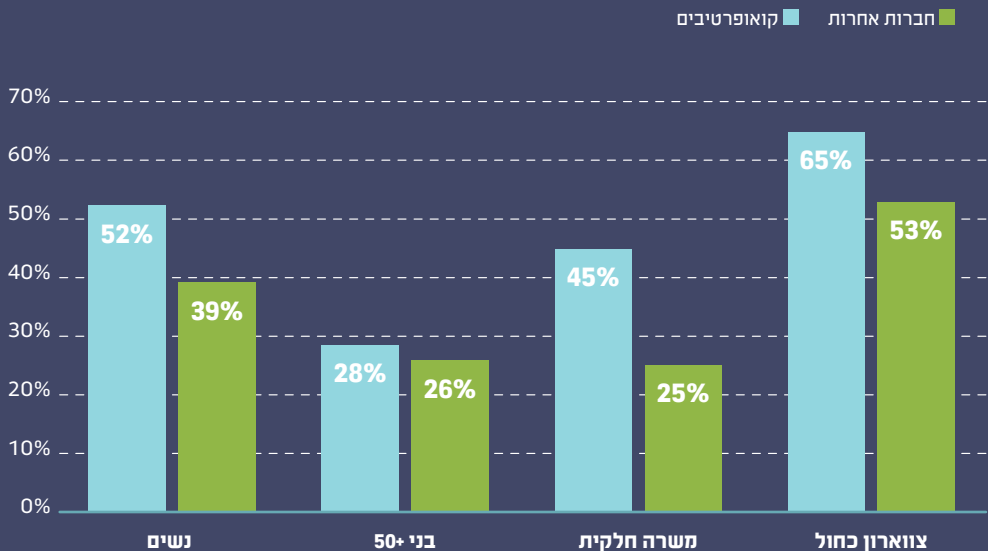
מקור הנתונים: Istat, 2019; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

### קואופרטיבים מעסיקים יותר נשים, מבוגרים ועובדי צווארון כחול

**הנתונים עשויים ללמד כי קואופרטיבים מצליחים לתת מענה לאוכלוסיות שמתקשות יותר להשתלב בשוק העבודה, וכן שהם מאפשרים גמישות תעסוקתית גדולה יותר**

נכון לכתיבת שורות אלו, אין נתונים שמציגים פילוחים דמוגרפיים עבור קואופרטיבי עובדים בלבד, אבל ניתן להסיק מסקנות חלקיות מפילוחים של קואופרטיבים באופן כללי. איור 7 מציג השוואה בין קואופרטיבים לחברות אחרות, במגוון פילוחי אוכלוסייה. מהנתונים עולה שקואופרטיבים מעסיקים במידה משמעותית יותר נשים, מעט יותר עובדים מבוגרים, יותר עובדים במשרה חלקית והרבה יותר עובדי צווארון כחול. יחד עם זאת, בהשוואה של רמות ההשכלה (הנתונים אינם מוצגים באיור), אין הבדלים משמעותיים בין קואופרטיבים לחברות אחרות. הנתונים הללו עשויים ללמד כי קואופרטיבים מצליחים לתת מענה לאוכלוסיות שמתקשות יותר להשתלב בשוק העבודה, וכן שהם מאפשרים גמישות תעסוקתית גדולה יותר.

## איור 7: מאפייני עובדים בקואופרטיבים בהשוואה לחברות אחרות, איטליה, 2015



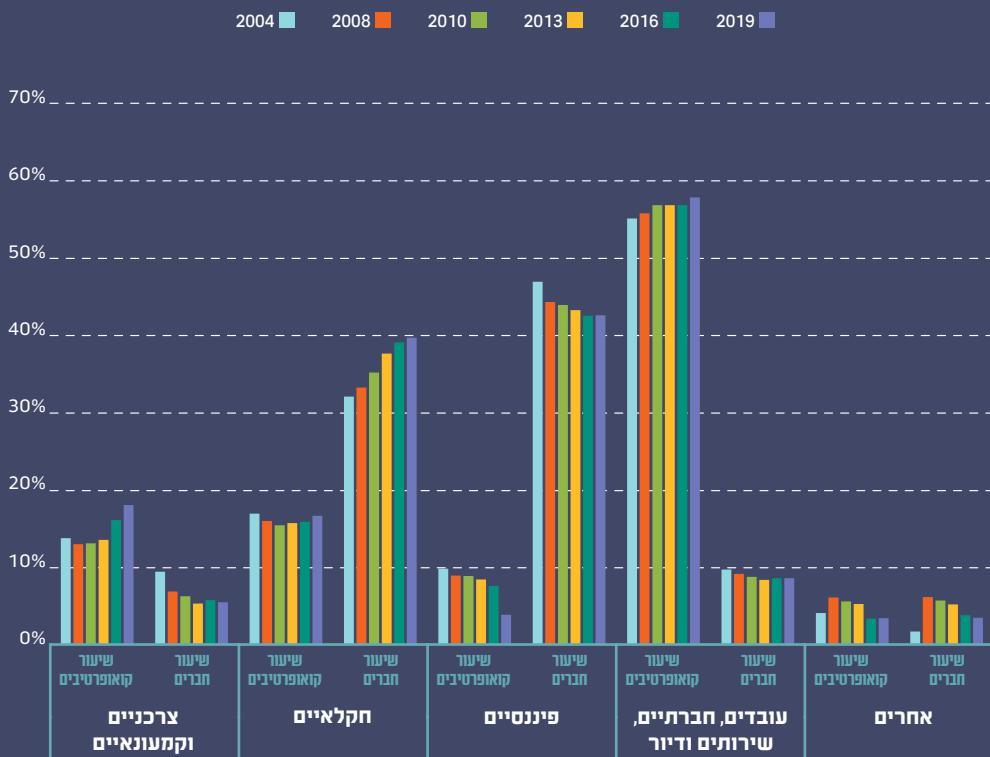
מקור הנתונים: Borzaga, Calzaroni, Carini & Lori, 2019; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

### קואופרטיבי עובדים נמצאים בסקטורים מגוונים

בהיעדר נתונים על האופן שבו קואופרטיבים של עובדים נחלקים לסקטורים, בחרנו להביא נתונים ממחוז טרנטינו באיטליה, שנחשב מחוז עם מסורת קואופרטיבית ארוכה ומבוססת (OECD, 2014). באיור 8 מוצג שיעור הקואופרטיבים ושיעור החברים, כחלק מסך הקואופרטיבים, בחלוקה לסקטורים עיקריים, ולאורך השנים 2004-2019. פדרציית הקואופרטיבים של טרנטינו (FTC) מחלקת את הקואופרטיבים לארבע קטגוריות עיקריות: קואופרטיבים חקלאיים, קואופרטיבים צרכניים וקמעונאיים, קואופרטיבים פיננסיים וקטגוריה רביעית, שכוללת יחד קואופרטיבים של עובדים, של שירותים, קואופרטיבים חברתיים וקואופרטיבים של דיור (אלה כוללים את תחומי התעשייה, פיתוח קהילתי, תיירות, בידור ושירותים חברתיים). כמו כן, קואופרטיבי עובדים נוכחים בעיקר בסקטורים בינוי, ניקיון תעשייתי ואזרחי, קייטרינג, שירותי קבלה, סקרים סביבתיים ובטיחות. בנוסף, הקטגוריה הרביעית בולטת בהטרוגניות שלה, והיא משקפת את העובדה שהקואופרטיבים בקטגוריה זו החלו לצמוח בטרנטינו רק מאמצע ה-80.

ב-2019 היו במחוז טרנטינו 437 קואופרטיבים, 58% מהם בקטגוריה הרביעית "עובדים, חברתיים, שירותים ודיור". בסך כל הקואופרטיבים היו כ-300,000 חברים, מהם כ-9% בקואופרטיבים מהקטגוריה הרביעית.

## איור 8: שיעור הקואופרטיבים והחברים מסך הקואופרטיבים, מחוז טרנטינו, איטליה, 2019-2004

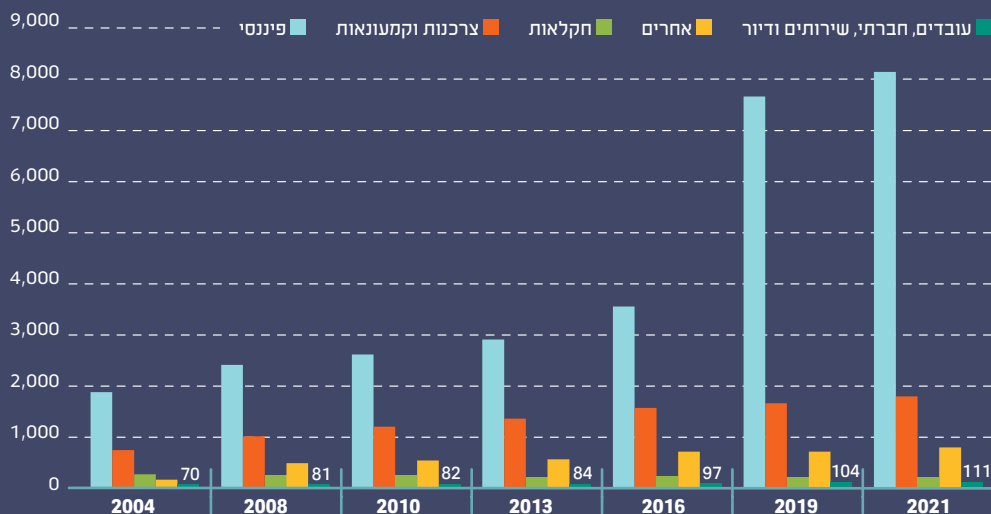


מקור הנתונים: Alessandrini, Patrizia & Samuel, 2014; נתונים עבור השנים 2016 ו-2019 התקבלו בתכתובת מיילים עם פדרציית הקואופרטיבים של טרנטינו; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

איור 9 מציג את מספר החברים הממוצע בקואופרטיב בטרנטינו<sup>3</sup>. נכון ל-2021, היו 111 חברים בממוצע בקואופרטיב מהקטגוריה הרביעית, "עובדים, חברתיים, שירותים ודירור". לא מדובר על מספר העובדים, ולכן לא ניתן להשוות לנתונים הארציים שהצגנו קודם, אבל מספר החברים גבוה מהממוצע העולמי, שעומד על כ-66 חברים לקואופרטיב עובדים.

<sup>3</sup>יחסית לשנים קודמות, ב-2019 חלה ירידה משמעותית במספר הקואופרטיבים הפיננסיים ואילו הגידול במספר החברים נשאר קבוע יחסית. לכן, המספר הממוצע של חברים בתחום הפיננסי מצביע על קפיצה משמעותית.

## איור 9: מספר חברים ממוצע בקואופרטיב, מחוז טרנטינו, איטליה, 2004-2021



מקור הנתונים: Alessandrini, Patrizia & Samuel, 2014; נתונים עבור השנים 2016, 2019 ו-2021 התקבלו בתכתובת מיילים עם פדרציית הקואופרטיבים של טרנטינו; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

## 2.4 ארה"ב

### קואופרטיבים, ובפרט של עובדים, מהווים חלק מזערי מהכלכלה

**החוקרים מעריכים כי הסקטור הקואופרטיבי בארה"ב הכניס בשנת 2009 כ-650 מיליארד דולר, סיפק למעלה משני מיליון מקומות עבודה, שילם שכר בשווי של כ-75 מיליארד דולר, שהיוו כ-1.5% מסך השכר ששולם באותה שנה, ויצר כ-133.5 מיליארד דולר של ערך מוסף, שהיוו כ-0.9% מתוצר המדינה. כלומר, הסקטור הקואופרטיבי בארה"ב קיים, אבל הוא קטן מאוד**

בארה"ב אין אף גוף ממשלתי שמנטר ומדווח נתונים בנוגע לקואופרטיבים. בשנת 2009, קבוצת חוקרים מהמרכז לחקר קואופרטיבים שבאוניברסיטת ויסקונסין פרסמה לראשונה מפקד קואופרטיבים, שמהווה המקור העיקרי להיכרות רחבה עם פעילות הקואופרטיבים במדינה (Deller et al., 2009). החוקרים סקרו כמעט 30,000 קואופרטיבים בארה"ב, ומצאו כי פעילותם כוללת למעלה מ-3 טריליון דולר בנכסים, הכנסות של כ-500 מיליארד דולר ותשלומי שכר של כ-25 מיליארד דולר. באמצעות השלכת תוצאות המדגם הזה לכלל האוכלוסייה בארה"ב, החוקרים העריכו כי הסקטור הקואופרטיבי בארה"ב הכניס בשנת 2009 כ-650 מיליארד דולר, סיפק למעלה משני מיליון מקומות עבודה, שילם שכר בשווי של כ-75 מיליארד דולר, שהיוו

כ-1.5% מסך השכר ששולם באותה שנה<sup>י</sup>, ויצר כ-133.5 מיליארד דולר של ערך מוסף, שהיוו כ-0.9% מתוצר המדינה. כלומר, הסקטור הקואופרטיבי בארה"ב קיים, אבל הוא קטן מאוד.

**223 קואופרטיבי העובדים בארה"ב מהווים פחות מ-1% מסך הקואופרטיבים במדינה ושיעור מזערי מסך החברות במדינה**

טבלה 2 מסכמת את הנתונים העיקריים, בחלוקה לסוגי קואופרטיבים. 223 קואופרטיבי העובדים בארה"ב מהווים פחות מ-1% מסך הקואופרטיבים במדינה ושיעור מזערי מסך החברות במדינה. בכל קואופרטיב של עובדים מועסקים 11 איש בממוצע<sup>י</sup>. מהנתונים ברור שהסקטור של קואופרטיבי עובדים, על אף הצמיחה שהוא חווה בעשור האחרון, מהווה נתח שולי בכלכלה.

**טבלה 2: הסקטור הקואופרטיבי בארה"ב לפי סוגי קואופרטיבים, 2009**

סוג קואופרטיב	נכסים (מיליוני דולר)	הכנסות (מיליוני דולר)	שכר (מיליוני דולר)	חברות	שיעור החברות	עובדים (אלפים)	חברים (אלפים)
עובדים	128	219	55	223	1%	2.4	55
יצרנים	23,632	65,426	2,970	1,494	5%	72.9	715
ארגוני קניית	1,126,848	157,892	2,902	724	2%	130.4	6,133
צרכנים	1,975,805	291,086	19,085	26,844	92%	650.7	343,969
סה"כ	3,126,413	514,623	25,012	29,285	100%	856.31	350,872

מקור הנתונים: Deller, Hoyt, Hueth & Sundaram-Skutel, 2009

**על אף המספרים הנמוכים, יש גיוון בענפי הפעילות**

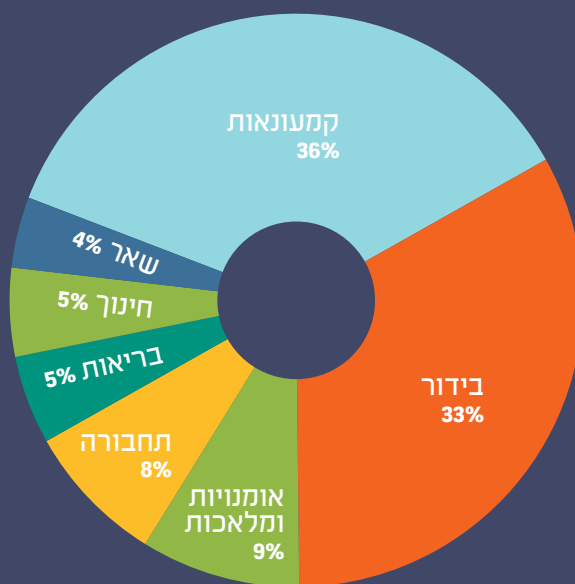
בחלוקה לפי סקטורים (איור 10), כ-80% מקואופרטיבי העובדים מתרכזים בתחומי המסחר והשיווק, בייחוד בענפים עם דרישת הון נמוכה (חנויות אופניים, חנויות ספרים, בתי קפה, מאפיות, חנות לקליית קפה, חברת מהנדסים תעשייתית ותיאטרון למבוגרים),

<sup>י</sup> על בסיס נתוני שכר ממפקד האוכלוסין של 2009: 2009 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry

<sup>י</sup> נתון זה מוטה מעט כלפי מטה, משום שחלק מהקואופרטיבים דיווחו רק על מספר החברים.

והשאר בשירותים חברתיים וציבוריים (כמו מטפלים ביתיים, חברות מוניות ומורים). כמו בנתונים מאיטליה, גם כאן הקואופרטיבים מתרכזים בסקטורים מוטי כוח אדם, אולם באופן גורף יותר (למשל, אין כלל קואופרטיבי עובדים בתעשייה).

## איור 10: קואופרטיבי עובדים בחלוקה לפי סקטור, ארה"ב, 2009



מקור הנתונים: Deller, Hoyt, Hueth & Sundaram-Skutel, 2009 ; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

מבחינה גיאוגרפית, הקואופרטיבים בארה"ב מתרכזים בעיקר בשבע מדינות<sup>טז</sup>, שבכולן יש מסורת פוליטית וחברתית ליברלית חזקה, וב-20 ממדינות ארה"ב אין קואופרטיבים כלל (Kennelly & Odekon, 2016). הסקטור הקואופרטיבי מצליח להתקיים במקומות שבהם מתקיימת פעילות מכוונת ליצירתם.

### קואופרטיבים מעסיקים יותר נשים ומיעוטים

בדוח משנת 2019 של המכון Democracy At Work (Palmer, 2020), הכותב מונה 465 קואופרטיבי עובדים, המעסיקים 6,454 עובדים, ולהם הכנסות של מעט מעל 500 מיליון דולר. כמו כן, באמצעות סקר שערך על 109 עסקים קואופרטיביים של עובדים בארה"ב, הכותב משרטט תמונת מצב בתחומים שונים. כך, מבחינת המוצא, מרבית

<sup>טז</sup> קליפורניה, אורגון, וושינגטון, מינסוטה, ויסקונסין, מסצ'וסטס וניו יורק.

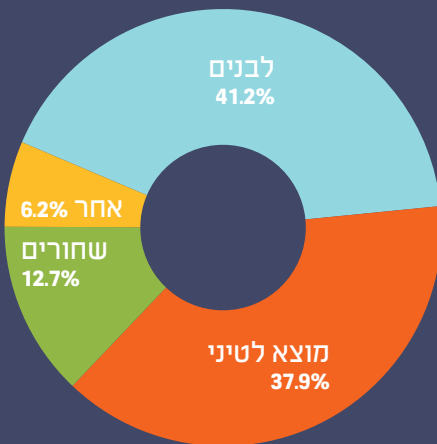
**מבחינת המוצא, מרבית החברים בקואופרטיבים מגיעים מקבוצות המיעוט בארה"ב ו-62.5% מהחברים הן נשים. ב-2019, השכר הממוצע בקואופרטיבים אלו עמד על \$19.67 לשעה, בעוד ששכר המינימום בארה"ב עמד באותה תקופה על \$7.25 לשעה, בעוד ששכר המינימום בארה"ב עמד באותה תקופה על \$7.25 לשעה**

החברים מגיעים מקבוצות המיעוט בארה"ב (איור 11), ו-62.5% מהחברים הן נשים. ב-2019, השכר הממוצע בקואופרטיבים אלו עמד על \$19.67 לשעה, בעוד ששכר המינימום בארה"ב עמד באותה תקופה על \$7.25 לשעה (Cooper et al., 2019). בנוסף, בקואופרטיבים היה פער שכר של עד פי שניים בין המשכורת הגבוהה ביותר לנמוכה ביותר, מה שמהווה פער קטן מאוד. כמו כן, הכותב מציין כי בהשוואה לעסקים קטנים אחרים, לקואופרטיבי עובדים יש 25.6% סיכויי הצלחה לשרוד במשך 6-10 שנים, לעומת 18.7% לעסקים קטנים אחרים בארה"ב. סך

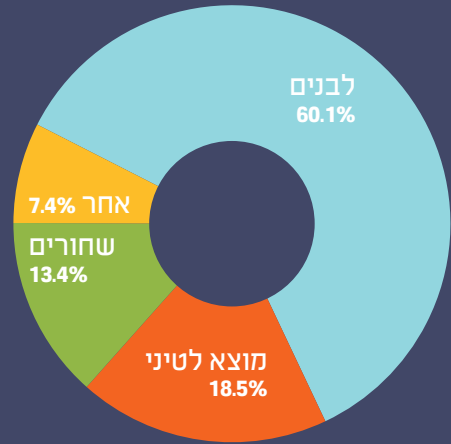
הכל, למרות ההיקף המזערי של הסקטור הקואופרטיבי, נראה שהנתונים הללו עולים בקנה אחד עם מאפייני הקואופרטיבים באיטליה ביכולתם לספק עבודות איכותיות מבחינת שכר וביטחון תעסוקתי ולהציע פתרון לקבוצות בתת-ייצוג באוכלוסייה.

## איור 11: דמוגרפיה וקואופרטיבי עובדים, ארה"ב, 2019; חלוקה לפי קבוצות אתניות, ארה"ב, 2021

קואופרטיבי עובדים



דמוגרפיה בארה"ב



מקור הנתונים: נתונים דמוגרפיים – USA Demographic QuickFacts, נתוני קואופרטיבים – Palmer, 2020; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

י"שכר זה גבוה בלמעלה מ-\$7 משכר המינימום ב-13 המדינות עם מרבית קואופרטיבי העובדים בארה"ב. כלומר, גם בהשוואה למדינות שבהן יש פעילות קואופרטיבית ענפה יחסית, ואולי גם אהדה כלפי רעיונות פרוגרסיביים, השכר בקואופרטיבים הוא גבוה יותר במידה משמעותית.

בשנים האחרונות חלה התעניינות מחודשת בארה"ב במודל קואופרטיב העובדים, שבאה לידי ביטוי ביוזמות מדיניות ציבוריות מקומיות, שנועדו לקדם מקומות עבודה דמוקרטיים. במחקר שבחן את התופעה (Sutton, 2019), זיהתה החוקרת 155 ערים ועיירות שיש בהן פעילות של קואופרטיבים, מהן 51 ערים גדולות (המונות למעלה מ-100,000 תושבים). מבין 51 הערים, 12 ערים מספקות תמיכה ניכרת לפיתוח קואופרטיבים".

## 2.5 ישראל

בישראל אין רישום של קואופרטיבים לפי סוג החברים בהם, ולכן לא ניתן לדעת את מספר קואופרטיבי העובדים בארץ. מרבית הסקטור הקואופרטיבי מבוסס על המודל ההתיישבותי, כלומר, שהחברים בו הם תושבי יישוב אחד, והם מנהלים באופן דמוקרטי את חייהם ביישוב, לצד פעילותם העסקית. המשמעות היא שבניכוי הקואופרטיבים שקשורים להתיישבות, כמעט שאין סקטור קואופרטיבי בישראל, כל שכן קואופרטיבים של עובדים (בן בשט, 2022).

## 2.6 סיכום

**ניתן להצביע על כמה מאפיינים משותפים לקואופרטיבי עובדים: אלה הם בעיקר עסקים קטנים-בינוניים, שמוכוונים לספק תעסוקה לחבריהם; הם מתפרסים על פני ענפי תעסוקה מגוונים, ועל אף שהם מוטי כוח אדם, הם יכולים לספק משרות גם בתחומים עתירי הון; הם מספקים ביטחון תעסוקתי, לצד גמישות תעסוקתית; והם מצליחים לתת מענה בפריפריה החברתית ו/או הגיאוגרפית, ולספק תעסוקה באזורים שבהם השוק הפרטי אינו מספק מענה**

על פי תמונת המצב שהוצגה לעיל נראה, כי ברוב מדינות האיחוד האירופי ובארה"ב המודל של קואופרטיב העובדים איננו מפותח ומהווה בפועל חלק קטן עד מזערי מהכלכלה. כמו כן, קואופרטיבי עובדים הם המודל העסקי הפחות הנפוץ מבין כלל סוגי הקואופרטיבים. לצד זאת, ובהתבסס על הסקטור הקואופרטיבי האיטלקי (ובמידה פחותה על הסקטור האמריקאי), ניתן להצביע על כמה מאפיינים משותפים לקואופרטיבי עובדים. ראשית, מדובר בעיקר בעסקים קטנים-בינוניים, שמוכוונים לספק תעסוקה לחבריהם. שנית, הם מתפרסים על פני ענפי תעסוקה מגוונים, ועל אף שהם מוטי כוח אדם, הם יכולים לספק משרות גם בתחומים עתירי הון. כמו כן, צורת העסקה זו מספקת ביטחון תעסוקתי, לצד גמישות תעסוקתית (שגם היא מאפשרת את הביטחון התעסוקתי). קואופרטיבי עובדים מצליחים לתת

י"י אוסטין, טקסס; אוקלנד, קליפורניה; בוסטון, מסצ'וסטס; ברקלי, קליפורניה; מדיסון, ויסקונסין; מיניאפוליס, מינסוטה; ניו יורק, ניו יורק; פילדלפיה, פנסילבניה; קליבלנד, אוהיו; רוצ'סטר, ניו יורק; ריצ'מונד, וירג'יניה; ריצ'מונד, קליפורניה



מענה בפריפריה החברתית ו/או הגיאוגרפית, ולספק תעסוקה באזורים שבהם השוק הפרטי אינו מספק מענה. אם נחזור לממצאי המחקר של ה-OECD על השפעותיהם המרחביות של קואופרטיבים באיטליה, אזי ניתן לומר שעל אף שהם מהווים נתח קטן יחסית מכלל הפעילות הכלכלית באיטליה, הקואופרטיבים בולטים באזורים שבהם השפעותיהם החיוביות חשובות במיוחד – מקומות שבהם שוקי העבודה מתאפיינים באבטלה גבוהה יחסית, בשיעורי תעסוקה נמוכים יחסית ובאבטלת צעירים גבוהה יחסית – והם מספקים עבודה שבלעדיהם לא הייתה קיימת.

# פרק 3:

## למידה ממקרי בוחן בעולם

### 3.1 קואופרטיבים של עובדים במחוז טרנטינו, איטליה<sup>ט</sup>

מודל הקואופרציה של מחוז  
טרנטינו התפרסם בזכות  
השפעתו הכלכלית והחברתית  
על המחוז

מודל הקואופרציה של מחוז טרנטינו התפרסם בזכות השפעתו הכלכלית והחברתית על המחוז. בדוח שפרסם ה-OECD בשנת 2014 מסכמים הכותבים כי למרות ניסיונות שונים של ה-ICA לייצר מודל כללי לפיתוח קואופרטיבים, הרי שאין כזה בנמצא. הסביבה המקומית שבה קואופרטיבים מתפתחים, ההיסטוריה והתרבות המקומית מהווים יחד גורמים עיקריים בהתפתחותם של עסקים קואופרטיביים.

האקוסיסטם הקואופרטיבי של  
טרנטינו מבוסס על תשתית  
חברתית-עסקית, המורכבת  
מכמה רבדים: 1. מבנה חוקי  
ופיסקלי לפיתוח קואופרטיבים;  
2. מוסדות פיננסיים שמספקים  
אשראי לקואופרטיבים  
ומהווים גורם שמייצר אמון בין  
השחקנים השונים; 3. שלטון  
מקומי שמקדם חקיקה ותומך  
בפיתוח המודל ובערכים שהוא  
מייצר; 4. רשת קואופרטיבים  
מסדר שני ושלישי, שקושרת  
בין הקואופרטיבים הראשוניים  
ומייצרת להם יתרונות לגודל,  
מקנה להם כלים לפיתוח  
והכשרה, מייצגת אותם בזירה  
החברתית והפוליטית ועוד

האקוסיסטם הקואופרטיבי של טרנטינו מבוסס על תשתית חברתית-עסקית, המורכבת מכמה רבדים:

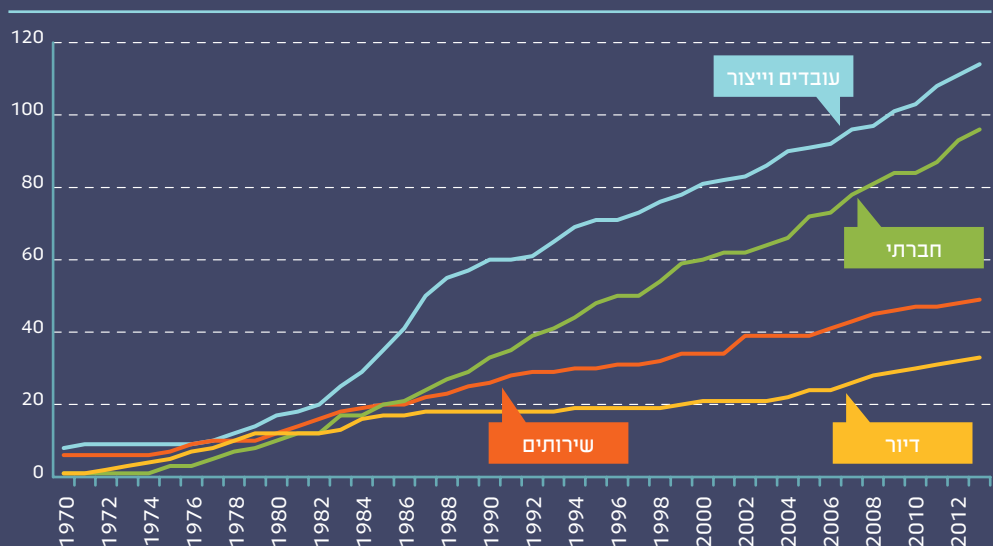
1. **מבנה חוקי ופיסקלי** לפיתוח קואופרטיבים באיטליה, שכולל מבחני הגדרה לקואופרטיבים (עד כמה הם משרתים חברים לעומת מי שאינם חברים), דרישות להפרשה לקרנות השקעה ומגבלות על חלוקת רווחים, לצד הטבות מס משמעותיות אשר משתנות בהתאם להגדרת הקואופרטיב (יצרני, צרכני, עובדים, חברתי).
2. קיומם של **מוסדות פיננסיים** שמספקים אשראי לעסקים קואופרטיביים, ובעיקר היוו, ועדיין מהווים, גורם שמייצר אמון בין השחקנים השונים.
3. **שלטון מקומי** שמקדם חקיקה ותומך באופן מקומי בפיתוח המודל ובערכים המקומיים שהוא מייצר.
4. **רשת קואופרטיבים** מסדר שני ושלישי, שקושרת בין הקואופרטיבים הראשוניים ומייצרת להם יתרונות לגודל, מקנה להם כלים לפיתוח והכשרה, מייצגת אותם בזירה החברתית והפוליטית ועוד.

עד ראשית שנות ה-80, קואופרטיבי עובדים מעולם לא היו סקטור משמעותי בטרנטינו.

<sup>ט</sup> חלק זה של הסקירה מבוסס על הדוח של OECD: Alessandrini, Patrizia & Samuel, 2014.

אולם באותה תקופה חווה האזור אבטלה גואה והמודל העסקי של קואופרטיב עובדים היווה פתרון לבעיה. היו לכך כמה סיבות. ראשית, כאמור, הייתה כבר תשתית חברתית ועסקית במחוז, שהכירה ועודדה פיתוח קואופרטיבים. לדוגמה, בתחילת דרכם נהנו קואופרטיבי העובדים מקבלת מכרזים ציבוריים (כיום המימון הציבורי מהווה רק 10% מהכנסותיהם של קואופרטיבי העובדים, כלומר, הם מתבססים בעיקר על תחרות בשוק). שנית, עסקים אלו מתאפיינים בהיותם מוטי כוח אדם, ועל כן היה זול יחסית להקיםם. שלישית, הקואופרטיבים היו כלי שהתאים גם להתעוררות הסביבתית שהחלה באזור ולאינטרס האזורי לשמור על משאבי הטבע המקומיים. כך גדל הסקטור מכמה עשרות קואופרטיבים בודדים בתחילת שנות ה-80 לכמעט 120 קואופרטיבים ב-2013 (איור 12). בעשור האחרון, מומנטום הצמיחה נפסק, ככל הנראה במטרה לשמור על התחרותיות ולהמשיך לענות על צרכי התושבים<sup>3</sup>. נכון לשנת 2019, הקטגוריה הרביעית, שכוללת קואופרטיבים של "עובדים, חברתיים, שירותים, דיור", כללה בין 185 ל-239 קואופרטיבים, תלוי במקור הנתונים, שבהם כ-26,000 חברים<sup>3א</sup>.

## איור 12: מספר קואופרטיבים חברתיים, שירותים, דיור ושל עובדים, טרנטינו, איטליה, 1970-2013



מקור הנתונים: Alessandrini, Patrizia & Samuel, 2014; עיבוד הנתונים: מכון יסודות

כ על בסיס התכתבות מייל עם פרופ' סרג'יו אלסנדרני (Sergio Alessandrini), אחד מכותבי המאמר המקורי.

<sup>3א</sup> נתונים עבור 2021 התקבלו בתכתובת מיילים עם פרצ'יית הקואופרטיבים של טרנטינו ובהתכתבות מייל עם פרופ' סרג'יו אלסנדרני (Sergio Alessandrini), אחד מכותבי המאמר המקורי. הפער הוא משמעותי, אבל בכל מקרה הוא מעיד על תהליך התבססות וצמצום (קונסולידציה) של העשור האחרון.

**גם קואופרטיבים חברתיים  
התפתחו בטרנטינו באופן  
משמעותי, והם נחלקים לשני  
סוגים עיקריים: קואופרטיבים  
העוסקים במתן שירותים בענפי  
הבריאות, התרבות והחינוך;  
וקואופרטיבים העוסקים  
בפעילות אחרת לטובת יצירת  
תעסוקה לאוכלוסיות מוחלשות**

אפשר למצוא עובדי מעבדה, תחזוקת פארקים, ניקיון ונגרות. בחלק מהמקרים מחליפים עסקים אלו את המענה הניתן על ידי השירות הציבורי (אם כי המימון הציבורי נשאר).

**הקואופרטיבים החברתיים  
מועסקים בעיקר על ידי  
הסקטור הציבורי, והם מצליחים  
לעמוד בתחרות מול החברות  
הפרטיות כאשר תנאי ההעסקה  
נאכפים ובזכות פעולותיו  
של קואופרטיב-הגג של  
הקואופרטיבים החברתיים**

לצד הפיתוח של קואופרטיבי עובדים התפתחו באופן משמעותי גם קואופרטיבים חברתיים. אלו הם קואופרטיבים משני סוגים עיקריים. סוג אחד הוא קואופרטיבים העוסקים במתן שירותים בענפי הבריאות, התרבות והחינוך. בין היתר, שירותי טיפול ביתיים לאוכלוסייה עם מוגבלות, מעונות יום לקשישים, מרכזים לחסרי בית ומרכזי קליטה למהגרים. בסוג האחר נמצאים קואופרטיבים העוסקים בפעילות אחרת (חקלאות, תעשייה, מסחר ושירותים), לטובת יצירת תעסוקה לאוכלוסיות מוחלשות (לפחות על 30% מהעובדים להיות מאוכלוסייה מוחלשת). כאן

היתרון העיקרי של קואופרטיבים אלה הוא בעלות ושליטה מקומיים ודמוקרטיים, שמאפשרים, בשיתוף עם הרשות המוניציפלית, ניהול מבוזר וקרוב לשטח, שנותן מענה מדויק יותר לצרכים המקומיים. בניגוד לקואופרטיבי עובדים, קואופרטיבים חברתיים מועסקים בעיקר על ידי הסקטור הציבורי, בדרך כלל עיריות ורשויות בריאות מקומיות. קואופרטיבים אלו מצליחים לעמוד בתחרות מול החברות הפרטיות כאשר תנאי ההעסקה נאכפים ובזכות פעולותיו של קואופרטיב-הגג של הקואופרטיבים החברתיים (הכשרת עובדים, יצירת קשרים בין קואופרטיבים, הרחבת חוג הלקוחות).

**כשכלל המערכות השלטוניות,  
העסקיות והחברתיות  
מכירות ותומכות בפיתוח  
קואופרטיבים, העלויות של  
הקמת קואופרטיבים וניהולם  
מצטמצמות, והשימוש בכלי  
הקואופרטיבי הופך נרחב יחסית**

באופן כללי, כשכלל המערכות השלטוניות, העסקיות והחברתיות מכירות ותומכות בפיתוח קואופרטיבים, העלויות של הקמת קואופרטיבים וניהולם מצטמצמות, והשימוש בכלי הקואופרטיבי הופך נרחב יחסית.

## 3.2 קואופרציה בתעשיית מטפלות הבית בארה"ב

העבודה המבוצעת על ידי מטפלות בית בארה"ב מתאימה למאפיינים של עבודה בסיכון (Precarious work) (Berry & Bell, 2018). מצד אחד, העבודה כוללת ביצוע פעולות פיזיות (תמיכה בתנועתם של המטופלים) והתמודדות נפשית עם לקוחות בעלי מחלות כרוניות ומוגבלויות פיזיות ונפשיות. מצד שני, העובדות סובלות מתגמול נמוך ומהיעדר זכויות סוציאליות. השכר השעתי החציוני של עובדות אלה עמד בשנת 2015 על \$10.11, בהשוואה לשכר השעתי החציוני בכלל המשק, שעמד על \$17.4. בנוסף, לרוב הן לא מקבלות ימי חופשה, כיסוי פנסיוני וביטוח בריאות. מסיבות אלו, בין השאר, עבודה זו מתאפיינת בתחלופה גבוהה ובנוכחות מוגברת של נשים (כ-90%), מיעוטים (מעל 50%) ומהגרים.

בעשורים האחרונים גבר הביקוש למטפלות בית בצורה משמעותית מכמה סיבות, ביניהן עלייה בתחלואה של מחלות כרוניות, גדילה יחסית של שיעור המבוגרים שבסיכון ומדיניות ממשלתית של החזרי הוצאות, שהופעלה משנות ה-60 והפכה את השוק לכדאי מבחינה כלכלית. נכון לשנת 2015, 80% מהשוק מופעל על ידי חברות למטרות רווח, כאשר קואופרטיבים מהווים חלק מזערי מחברות אלו.

**הדוגמה הבולטת ביותר בארה"ב לקואופרטיב בשוק מקצועות הטיפול הביתי היא "קואופרטיב השותפים לטיפול ביתי", שהוקם בשנת 1985 כיוזמה של עמותת ניו יורקית הפועלת בתחום של שירותים חברתיים. הקואופרטיב קם במטרה לתפוס נתח שוק משמעותי, באופן שייתן לעובדות בו קול, יספק להן עבודה איכותית וישמש דוגמה למעסיקים אחרים בשוק**

הדוגמה הבולטת ביותר בארה"ב לקואופרטיב בשוק מקצועות הטיפול הביתי היא "קואופרטיב השותפים לטיפול ביתי" (CHCA – Cooperative Home Care Associates), שהוקם בשנת 1985 כיוזמה של עמותת ניו יורקית הפועלת בתחום של שירותים חברתיים (Mandiberg & Seon, 2021). מראשיתו קם הקואופרטיב במטרה לתפוס נתח שוק משמעותי, באופן שייתן לעובדות בו קול (Voice), יספק להן עבודה איכותית וישמש דוגמה למעסיקים אחרים בשוק (Pinto, 2021). בשנת 1991 הקים הקואופרטיב עמותה בשם "ארגון עובדים הבריאות הפרה-מקצועיים" (PHI – Paraprofessional Healthcare Institute), המספקת מדי שנה הכשרה ללא עלות לכ-600 נשים מרקע

חברתי-כלכלי נמוך ועורכת מחקר בתחום<sup>33</sup>. הקואופרטיב החל עם 12 עובדות, וכיום מעסיק למעלה מ-2,000 עובדות ומהווה קואופרטיב העובדים הגדול ביותר בארה"ב. מפאת גודלו, הקואופרטיב עובד במודל דמוקרטי נציגותי, והחברות בוחרות את מועצת המנהלים של הארגון, שלה, בין היתר, גם האחריות על מינוי המנכ"ל והנשיא.

<sup>33</sup> מתוך אתר החברה: [chcany.org/about](http://chcany.org/about)

**על מנת לשפר את איכות העבודה לעובדות, נקט הקואופרטיב בצעדים שונים: פיתוח מנגנוני תקשורת ישירים של החברות עם המנכ"ל; קביעת מדיניות שעות מינימום, שמאפשרת שכר חודשי מינימלי; והצעת תוכנית הכשרות ופיתוח אישי**

מציע תוכנית הכשרות ופיתוח אישי, המייצרת לעובדות הזדמנויות נוספות בשוק העבודה. באתר הקואופרטיב<sup>22</sup> מפורטות סיבות נוספות, שבעזרתן הארגון מנסה למשוך עובדות: קהילה של מטפלות בית שתורמת לעיצוב הקריירה, קולן ודעותיהן של העובדות משפיעים על ניהול החברה, שיתוף ברווחי החברה והבטחה להשמה בעבודה.

**הקואופרטיב פועל גם בזירה החוץ-ארגונית, כך, למשל, הקמת שני סניפים נוספים (האחד מהם נסגר) ושותפות בהקמת קרן שמטרתה לשפר את תנאי ההעסקה של העובדות בתעשייה**

לצד המאמצים הפנים-ארגוניים, הקואופרטיב פועל גם בזירה החוץ-ארגונית. בשנת 1993 עזר CHCA להקים סניף של הקואופרטיב בפילדלפיה<sup>23</sup>, שכיום חברות בו 200 מטפלות, ובשנת 1994 הקים קואופרטיב דומה בבוסטון (שבינתיים נסגר) (ILO, 2014). בשנים האחרונות הארגון שותף בהקמה של קרן שמטרתה לשפר את תנאי ההעסקה של העובדות בתעשייה, המועסקות בחברות אחרות. כמו כן, הקרן שותפה בפרויקט של הקמת ארגון להעסקת עובדות טיפול בית עבור מדינת וושינגטון<sup>24</sup>.

**הקואופרטיב חותר לייצר שירות תחרותי ואיכותי, ולצד זאת יש לו אינטרס פנימי משמעותי לייצר העסקה איכותית לעובדות ולשפר אותה לאורך הזמן**

הדוגמאות הנ"ל, מהפעילות בשתי הזירות אלו – הפעילות הפנים-ארגונית המכוונת כלפי עובדות החברה, והפעילות החוץ-ארגונית, המכוונת כלפי העובדות בתעשיית מטפלי הבית בכלל – מבטאות את האינטרס הייחודי של קואופרטיב עובדים. הקואופרטיב חותר לייצר שירות תחרותי ואיכותי, ולצד זאת יש לו אינטרס פנימי משמעותי לייצר

<sup>22</sup> אתר החברה: [chcany.org](http://chcany.org)

<sup>23</sup> Home Care Associates

<sup>24</sup> מתוך אתר הפרויקט: [trustforworkers.org](http://trustforworkers.org)

העסקה איכותית לעובדות ולשפר אותה לאורך הזמן.

מחקר שהשווה בין שלושה עסקים בתעשיית מטפלות הבית – עמותה, קואופרטיב (CHCA) ועסק רגיל – הראה שהקואופרטיב הצליח להתמודד עם כמה חוליים משמעותיים הקיימים בשוק. בפרט, בעלות משותפת, המשולבת בהשתתפות בקבלת ההחלטות, נמצאו קשורות לרמות נמוכות יותר של תחלופת עובדים, לרמות גבוהות יותר של סיפוק מהעבודה ומחויבות לארגון והיוו גורם מסביר לרמת שירות איכותית יותר (Berry, 2011). מחקר המשך, שהתבסס על אותם נתונים, הראה כי אומנם השכר בשלושת הארגונים היה נמוך יחסית, אבל הקואופרטיב בלט בהשוואה לאחרים בשעות עבודה קבועות יותר, במתן הטבות רפואיות לעובדות ולמשפחותיהן, בהשתתפות כמעט מלאה בפנסיה, בהכשרות מעבר למינימום, בהשתתפות בקבלת ההחלטות ובמתן דיווידנדים (Berry & Bell, 2018). כל שלושת העסקים הדגישו הספקת שירות מצוין ללקוחות, אבל רק הקואופרטיב הדגיש גם הספקת משרות איכותיות לעובדות. המבנה הקואופרטיבי סייע לצמצם את ההשפעות השליליות של הסיכון בעבודה.

### 3.3 קואופרטיבים של פריילנסרים בפינלנד<sup>10</sup>

**הופעתם של קואופרטיבים של פריילנסרים בפינלנד, החל משנות ה-90, מוסברת על ידי כמה גורמים ותהליכים: כפתרון עצמאי לאבטלה המשמעותית שנוצרה בעקבות המיתון; רצונם הגובר של עובדים מקצועיים להשתחרר מדרישות העבודה השכירה; והחוק הפיני, שהכיר בעובדי קואופרטיבים כזכאים לדמי אבטלה**

הופעתם של קואופרטיבים של פריילנסרים בפינלנד, החל משנות ה-90, מוסברת על ידי כמה גורמים ותהליכים. ראשית, כפתרון עצמאי לאבטלה המשמעותית שנוצרה בעקבות המיתון דאז. שנית, רצונם הגובר של עובדים מקצועיים להשתחרר מדרישות העבודה השכירה. ושלישית, בעקבות החוק הפיני, שהכיר בעובדי קואופרטיבים (אם הם למעלה משבעה חברים) כזכאים לדמי אבטלה.

באמצע שנות ה-2000 חלה צמיחה מחודשת של מודל עסקי זה והתרחבות לסקטורים נוספים: מוטי ידע, אומנויות, במה ותקשורת. בענפים אלו העבודה נעשית בדרך כלל בפרויקטים, שבהם נדרש מאנשי

המקצוע שתהיה להם חברה, שדרכה הם יוכלו לרשום קבלות עבור עבודתם (כלומר, להיות רשומים כעצמאים), והקואופרטיבים מהווים כלי מעצים לפעילותם הפרטית. בניגוד לקואופרטיב עובדים, שמשמש לחברים כלי לארגון עבודתם, קואופרטיב של פריילנסרים מהווה כלי שמארגן את השירות שהעובדים נותנים: הוא משמש בסיס פעולה שמקטין את הסיכון לחברים בו ועוזר להם למכור את יכולותיהם וניסיונם בשוק, מהווה עבורם רשת חברתית-מקצועית ובמקביל מספק גמישות לעבודה. החברים בקואופרטיב ממשיכים

<sup>10</sup> חלק זה של הסקירה מבוסס על Puusa & Hokkila, 2020.

להיות אחראים על ניהול העסק הפרטי שלהם, ובמקביל משמשים יחד כבעלים וכמנהלים, באופן דמוקרטי, של הפעילות המשותפת.

המחקר, שחלק זה של הסקירה מתבסס עליו, כלל ראיונות בשלושה קואופרטיבים: שניים שהוקמו אחרי המיתון כקואופרטיבי עובדים ועברו הסבה לקואופרטיבי פרילנסרים, והשלישי, קואופרטיב שתפקד כקואופרטיב פרילנסרים מתחילתו. בניתוח הראיונות זיהו החוקרים שלוש מוטיבציות להשתתפות בקואופרטיב, שהן רכיבים של אוטונומיה אישית המאפיינים את תחום הפרילנסרים – העצמה, ניהול עצמי וחופש – ושלוש מוטיבציות להשתתפות שמהוות רכיבים משותפים בין הפרילנסרים וייחודיות למודל הקואופרטיבי: ביטחון, גיוון וקהילתיות. בנוסף, החוקרים אבחנו גם כמה קונפליקטים בניהול שמקשים על הפעילות.

### רכיבים של אוטונומיה אישית

- 1. העצמה:** העסקה עצמית מחזקת את ההערכה העצמית של הפרטים באמצעות הענקת תחושת ערך כאזרחים מועילים לחברה, הפועלים באופן עצמאי.
- 2. ניהול עצמי:** הנשאלים הדגישו אחריות אישית כמוטיבציה משמעותית לפעול דרך קואופרטיב כזה. הם ציינו שהיזם הוא אדון לגורלו, למרות התמיכה והעזרה ההדדית שהקואופרטיב מספק.
- 3. חופש:** רכיב זה תואר על ידי הנשאלים כיכולת להיות מועסק באופן שתואם את הצרכים והערכים של כל אחד מהחברים בקואופרטיב. הדבר בא לידי ביטוי ביכולת לקבוע את המספר והאינטנסיביות של הפרויקטים מצד אחד, לצד היכולת לקבל דמי אבטלה כשהעצמאי לא עובד במשרה מלאה, ליצירה של איזון בית-עבודה שמתאים לכל פרט באופן אינדיבידואלי.

**קואופרטיב של פרילנסרים**  
**מהווה כלי שמארגן את השירות**  
**שהעובדים נותנים: משמש בסיס**  
**פעולה שמקטין את הסיכון**  
**לחברים בו ועוזר להם למכור את**  
**יכולותיהם וניסיונם בשוק; מהווה**  
**עבורם רשת חברתית-מקצועית;**  
**ומספק גמישות לעבודה. החברים**  
**בקואופרטיב ממשיכים להיות**  
**אחראים על ניהול העסק הפרטי**  
**שלהם, ובמקביל משמשים**  
**יחד כבעלים וכמנהלים,**  
**באופן דמוקרטי, של הפעילות**  
**המשותפת**

**בניתוח הראיונות זיהו החוקרים**  
**שלוש מוטיבציות להשתתפות**  
**בקואופרטיב, שהן רכיבים של**  
**אוטונומיה אישית המאפיינים**  
**את תחום הפרילנסרים - העצמה,**  
**ניהול עצמי וחופש - ושלוש**  
**מוטיבציות להשתתפות**  
**שמהוות רכיבים משותפים בין**  
**הפרילנסרים וייחודיות למודל**  
**הקואופרטיבי: ביטחון, גיוון**  
**וקהילתיות. בנוסף, החוקרים**  
**אבחנו גם כמה קונפליקטים**  
**בניהול שמקשים על הפעילות:**  
**אדישות ופסיביות; קושי למצוא**  
**מנהלים; קבלת החלטות באופן**  
**שאינו אפקטיבי; והתנגשות בין**  
**האינטרס האישי לקבוצתי**



## רכיבים משותפים

- 4. ביטחון:** רכיב זה מחולק לשלושה. **ביטחון פיננסי**, נוצר מההתחלקות בהוצאות הקמת שירותי הקואופרטיב בין חבריו ומהיכולת לקבל דמי אבטלה. שני אלו מקטינים את הסיכון עבור הפרט; **ביטחון ניהולי**, כשהפרט יכול להתמקד בניהול העסק שלו, בעוד שחברים אחרים בקואופרטיב מספקים שירותים נדרשים רחבים לחברים; **וביטחון חברתי**, שנוצר בין החברים ומספק להם תמיכה נפשית ומקצועית.
- 5. גיוון:** הנשאלים ציינו שהמודל הקואופרטיבי מאפשר יצירתיות במבנה הקואופרטיב, מה שמביא לשילוב של התמחויות, ידע, ניסיון מקצועי ומצבי חיים שונים. הדבר מהווה יתרון משמעותי לפריילנסרים, שהמקצוע שלהם דורש אינטראקציה עם בעלי מקצוע משיקים.
- 6. קהילתיות:** הביטחון החברתי שהוזכר קודם הוא חלק מרכיב זה, כאשר אליו מתווספת תחושת שייכות לקבוצה, סולידריות, אחריות הדדית ובנייה של אמון. הקואופרטיב מהווה מודל יזמי המשלב מעורבות ושיתוף רגשי גבוהים.

## קונפליקטים

- 7. אדישות ופסיביות:** שונות גדולה מדי בין החברים בנוגע לצרכים ולמוטיבציות מייצרת רמות שונות של השתתפות וציפיות מההשתתפות. הפערים הללו עלולים לעורר אדישות ופסיביות בקרב חלק מהחברים.
- 8. ניהול:** הנשאלים ציינו קושי למצוא מנהלים שיעבדו בקואופרטיב, היות שהחברים מעדיפים להתמקד כל אחד בעסק שלו.
- 9. קבלת החלטות באופן שאינו אפקטיבי:** הטרוגניות רבה מדי בין החברים מובילה גם לקושי בקבלת החלטות, במיוחד בקבוצת השווים.
- 10. התנגשות בין האינטרס האישי לקבוצתי:** ההפרדה בין העסקים בתוך הקואופרטיב מייצרת קושי לייצר שיתוף פעולה בין החברים, אם שיתוף הפעולה לא משרת כל עסק בצורה ישירה.

**כדי להפוך את המודל לאטרקטיבי נדרש תמריץ כלכלי ממשי, ועל מנת לממש אותו בהצלחה נדרשים אמצעים להתמודדות עם הקונפליקטים שנוצרים. אם מתקיימים תנאים אלו, המודל הקואופרטיבי מצליח לייצר מסגרת ייחודית עבור יזמים עצמאיים**

החוקרים מסכמים, שהמודל הפיני של קואופרטיבי פריילנסרים, שמחבר יחד יזמים עצמאיים, נוצר בעיקר בשל היתרונות שהמודל הקואופרטיבי מייצר (ביטחון, גיוון וקהילתיות), וכן בשל ההטבה הקיימת בחוק הפיני, ולא עקב מוטיבציה אידיאלוגית. כמו כן, החוקרים טוענים כי מודל זה מספק ליזמים עצמאיים חופש, מעבר לחופש הקיים לעצמאים העובדים בגפם. כלומר, כדי להפוך את המודל לאטרקטיבי נדרש תמריץ כלכלי ממשי, ועל מנת לממש אותו

בהצלחה נדרשים אמצעים להתמודדות עם הקונפליקטים שנוצרים. אם מתקיימים תנאים אלו, המודל הקואופרטיבי מצליח לייצר מסגרת ייחודית עבור יזמים עצמאיים.

### 3.4 ערי קואופרציה בארה"ב

ב-15 השנים האחרונות החלה התעניינות מחודשת בארה"ב במודל קואופרטיב העובדים, במטרה לקדם צמיחה מכלילה ובת-קיימא. בכ-150 ערים ועיירות ברחבי ארה"ב פועלים מחוקקים ברמה הלאומית, המדינתית והמקומית, יזמים, איגודי עובדים, מתכננים עירוניים ופעילים חברתיים להפחתת חסמים, לתמרוץ פעילות ולהענקת תמיכה טכנית ופיננסית לקואופרטיבי עובדים.

חוקרים שונים ניסו לאפיין את שיטות הפיתוח ולנתח את הגישות השונות שבהן נוקטות העיריות. Sutton (2019), למשל, מאפיינת שלושה סוגי פיתוח: מלמעלה למטה, מלמטה למעלה וגישה משלבת. הערים שנוקטות בגישה הראשונה<sup>12</sup>, מלמעלה למטה, הן ערים שמתאפיינות במיעוט קואופרטיבים (אם בכלל) ובמיעוט רכיבי אקוסיסטם תומך קואופרציה. הן נעזרות במומחים ובארגונים חברתיים מרחבי ארה"ב (בהיעדר הידע אצלן), ומשתמשות במוסדות ציבוריים עירוניים גדולים על מנת לספק עבודה ליזמויות החדשות. פיתוח הקואופרטיבים נעשה באמצעות מימון עירוני לצד מימון פרטי ומתבטא בביצוע של פרויקטי פיילוט (בניגוד לביצוע תוכנית מקיפה). היתרון בגישה זו הוא במשאבים הרבים שהיא יכולה לייצר עבור הפרויקטים השונים: משיכת משקיעים מוסדיים, חיבור לשווקים מקומיים ותמיכה במימון, בתשתיות ובמומחיות מקצועית (עו"ד, רו"ח וכדומה). מצד שני, גישה זו מגדילה את הסיכון בנוגע למידת עצמאותם של הקואופרטיבים מרגע שהתמיכה העירונית תוסר.

ערים שנוקטות בגישה השנייה<sup>13</sup>, מלמטה למעלה, הן ערים שיש בהן מסורת קואופרטיבית

**ערים שנוקטות בגישת פיתוח של מלמעלה למטה מתאפיינות במיעוט קואופרטיבים ונעזרות במומחים ובארגונים חברתיים מרחבי ארה"ב, משתמשות במוסדות ציבוריים עירוניים גדולים על מנת לספק עבודה ליזמויות החדשות ועושות זאת באמצעות מימון עירוני לצד מימון פרטי**

**היתרון בגישה זו הוא במשאבים הרבים שהיא יכולה לייצר עבור הפרויקטים השונים: משיכת משקיעים מוסדיים, חיבור לשווקים מקומיים ותמיכה במימון, בתשתיות ובמומחיות מקצועית. מצד שני, גישה זו מגדילה את הסיכון בנוגע למידת עצמאותם של הקואופרטיבים מרגע שהתמיכה העירונית תוסר**

<sup>12</sup> קליבלנד, אוהיו; רוצ'סטר, ניו יורק; ריצ'מונד, וירג'יניה; ריצ'מונד, קליפורניה  
<sup>13</sup> אוסטין, טקסס; אוקלנד, קליפורניה; בוסטון, מסצ'וסטס; ברקלי, קליפורניה; פילדלפיה, פנסילבניה

**ערים שנוקטות בגישת פיתוח של מלמטה למעלה הן ערים שיש בהן מסורת קואופרטיבית ורכיבים מרכזיים באקוסיסטם התומך. בערים אלה, היוזמות המקומיות פעלו לשינויי מדיניות וחקיקה תומכי קואופרציה, ללא אסטרטגיה מרכזית אחת, ותמיכתן של העיריות לא התבטאה בהכרח בתמיכה כלכלית בקואופרטיבים**

**גישת פיתוח שלישית היא גישה המשלבת בין שני סוגי המדיניות, כאשר יוזמות קואופרטיביות מהשטח פועלות לצד ארגונים חברתיים**

**מחקר שהשווה את הצעדים שנעשים כיום עם נסיונות עבר מארה"ב מעריך שכיום ישנם סיכויים גדולים יותר להצלחה, משלוש סיבות: היקף הפעולות, קנה המידה של הפעילות ותכנון אסטרטגי**

מסוימת וכן רכיבים מרכזיים באקוסיסטם התומך (מפתחי קואופרטיבים, מלווים מקצועיים, מכוני מחקר וכו'). בערים אלה, היוזמות המקומיות פעלו לשינויי מדיניות וחקיקה תומכי קואופרציה, ללא אסטרטגיה מרכזית אחת. כמו כן, על אף תמיכתן של העיריות בפעילות הקואופרטיבית, הדבר לא התבטא בהכרח בתמיכה כלכלית בקואופרטיבים.

הגישה השלישית<sup>13</sup> משלבת בין מדיניות מלמעלה למטה למדיניות מלמטה למעלה, כאשר יוזמות קואופרטיביות מהשטח פועלות לצד ארגונים חברתיים<sup>14</sup>. למרות קיומם של רכיבי אקוסיסטם מרכזיים, הפעילות העירונית דומה לגישה הראשונה, ומבטאת מעורבות רחבה בקידום ובפיתוח אקוסיסטם זה.

בדוח של ארגון Imagined Economy Project (Camou, 2016), הכותבת גם מאפיינת שלוש גישות לפיתוח, אולם מנקודת מבט אחרת. שתיים מהגישות נוגעות ליצירת ביקושים על ידי העדפה במרכזי עירייה או על ידי הקמת גוף מרכז של קואופרטיבים, שמספקים שירותים למוסדות מרכזיים בעיר. הגישה השלישית מתארת ערים שמובילות הקמת אקוסיסטם תומך ליצירת קואופרציה.

עוד מוקדם להעריך את תוצאותיהם של המהלכים הללו, אך מחקר שהשווה את הצעדים שנעשים כיום עם נסיונות עבר מארה"ב (Spicer, 2020), מעריך כי כיום ישנם סיכויים גדולים יותר להצלחה, משלוש סיבות: היקף הפעולות, קנה המידה של הפעילות ותכנון אסטרטגי. מבחינת היקף הפעולות, הפעולות כיום מתמקדות ברתימת כוחות הפיתוח הכלכליים של העיריות ליצירת מגוון רחב של פתרונות: הפחתת תשלומים, העדפות במכרזים, הטבות בהלוואות, תמיכה בהכשרות ועזרה טכנית. מבחינת קנה המידה, יש מאמץ מתואם לקידום

<sup>13</sup> מדיסון, ויומינג; מיניאפוליס, מינסוטה; ניו יורק, ניו יורק

<sup>14</sup> ארגונים חברתיים נחשבים "מלמעלה", במובן שהם פועלים לקדם ולתמוך ביצירת קואופרטיבים מבלי להיות היזמים בעצמם.

אסטרטגיית מדיניות לארה"ב, ברמה המקומית והפדרלית. ובמקביל, יש מאמץ לייצר רשת רחבה בין היוזמות לפיתוח קואופרציה ובין הקואופרטיבים עצמם. מבחינת תכנון אסטרטגי, מדובר על נטייה רבה יותר לקדם יוזמות כלכליות עם אופק התפתחותי, בניגוד לניסיונות עבר, שבהם עסקים נבחרו מבחינה חברתית או פוליטית או במטרה להציל עסק קורס ללא הצדקה כלכלית.

### 3.5 קואופרטיבי פלטפורמה

כלכלת הפלטפורמה, שתופסת תאוצה בשנים האחרונות עם חברות מובילות כמו אובר, ליפט, וולט ואמזון, מהווה מסגרת טכנולוגית מתווכת חדשה בין צרכנים לספקי שירות.

**כלכלת הפלטפורמה, שתופסת תאוצה בשנים האחרונות, מהווה מסגרת טכנולוגית מתווכת חדשה בין צרכנים לספקי שירות. מצד אחד, כלכלת הפלטפורמה מספקת הזדמנויות תעסוקתיות גמישות, יש לה חסמי כניסה נמוכים ובחלק מהמקרים היא מציעה גישה לשוק הבינלאומי. מצד שני, המועסקים בהסדרים אלו אינם מוגנים בחוקי העבודה המקובלים, והם נהנים אם בכלל, ממעט זכויות תעסוקתיות. תנאי ההעסקה של עובדים אלה מאופיינים בחוסר ביטחון תעסוקתי, בהכנסה תנודתית, בשעות עבודה תנודתיות, במעקב של האפליקציה אחריהם ובהיעדר תנאים סוציאליים (Boeri et al., 2020). במטרה ליהנות מההזדמנויות הטמונות במודל זה ולצמצם את הקשיים שעולים ביישומו, מתקיים דיון ציבורי אינטנסיבי ובמקביל ננקטות פעולות שונות בעולם. לדוגמה, בדצמבר 2021 הציג האיחוד האירופי טיוטת חקיקה בנושא, שעיקרה הענקת זכויות עובדים בסיסיות והטבות סוציאליות לעובדי כלכלת הפלטפורמות<sup>1א</sup>.**

בתוך הגל הזה נוצרה תופעה מצומצמת של קואופרטיבי פלטפורמה (טבלה 3). קואופרטיבים אלו משלבים את המבנה הדמוקרטי של בעלות וניהול משותפים של החברים לצד הטכנולוגיה והמודל העסקי של חברת פלטפורמה. מדוח שנכתב עבור ה-ICA עולה, כי ישנן כ-250 יוזמות כאלו בעולם, אולם רק מיעוטן הצליח להתרומם, וקשה להצביע על מיזם שעשוי להוות דוגמה כללית לפעילות הזו (Mayo, 2019). באופן טבעי, המחקר האקדמי בתחום זה נמצא בראשיתו.

<sup>1א</sup> ראו למשל: אירופה נגד כלכלת החלטורות: הפלטפורמות יצטרכו לתת זכויות לעובדים. דה-מרקר, 9.12.2021.

### טבלה 3: דוגמאות לקואופרטיבי פלטפורמה

שם הקואופרטיב	שנת ההקמה	סוגי החברים	מקומות פעילות	מודל עסקי
<b>Modo</b>	2002	בעלי רכבים פרטיים ועסקיים	ונקובר, קנדה	שיתוף צי רכבים
<b>Fairmondo</b>	2013	מוכרים, צרכנים, עובדי הפלטפורמה	גרמניה, בריטניה	מכירת מוצרי סחר הוגן ומוצרי אומנות
<b>Stocksy United</b>	2013	אומנים, עובדי הפלטפורמה, יועצים	קנדה, בינלאומי	מכירת תמונות וסרטים כחומרי גלם
<b>Loconomics</b>	2016	פרילנסרים, עובדי הפלטפורמה, קואופרטיבים של עובדים, ארגונים ללא מטרת רווח, שותפים עסקיים שעושים שימוש בפלטפורמה	סן פרנסיסקו, ארה"ב	הספקת שירותים כלליים
<b>Resonate</b>	2017	אומנים, לייבלים (חברות ההוצאה לאור של מוזיקאים), מאזינים, עובדי הפלטפורמה	גרמניה, בינלאומי	שירותי הזרמת מוזיקה
<b>RidyGo</b>	2017	משתמשים, עובדי הפלטפורמה	הריביירה הצרפתית	שיתוף רכב, בייחוד למובטלים מחפשי עבודה
<b>CoopCycle</b>	2018	קואופרטיבים של שליחים (מחזיקים ברוב השליטה), מסעדות, בעלי חנויות, עובדי הפלטפורמה, שותפים ציבוריים, שותפים פרטיים	צרפת, ספרד, בלגיה, גרמניה	שירותי משלוחי מזון
<b>Fairbnb</b>	2019	מארחים, אורחים, בעלי עסקים מקומיים, שכנים	איטליה, ספרד, הולנד	שירותי אירוח לטווח קצר (כמו Airbnb)

**לקואופרטיבי פלטפורמה יש פוטנציאל למספר חברים גדול, להטרוגניות חברתית רבה ולפיזור גיאוגרפי נרחב. הסיבה העיקרית לכך היא הטכנולוגיה, שמאפשרת גישור על פערי מרחק בהפעלת הקואופרטיב ובניהולו. מצד אחד נוצרת אפשרות להתרחבות משמעותית, ומצד שני העלות של הניהול הדמוקרטי הופכת גבוהה יותר**

במאמר מ-2021 סקר Bunders (2021) את לקואופרטיבי הפלטפורמה. החוקר בחן כמה חברות פלטפורמה קואופרטיביות, ואפיין את ההזדמנויות והאתגרים שבפעילותן (טבלה 4). ראשית, מדובר בקואופרטיבים של בעלי עניין מרובים (Multi Stakeholders), מכיוון שהשירותים שמסופקים על ידי פלטפורמות לא ניתנים על ידי עובדים שכירים שלהן, אלא על ידי עובדים שמשווגים כעצמאים. כלומר, מראש עשויים להיות במיזם כזה לפחות שני סוגים של קבוצות עניין: העובדים שבונים ומתחזקים את הפלטפורמה ונותני השירות. שנית, בהשוואה לקואופרטיבי עובדים, שלרוב הם עסקים קטנים-בינוניים עם הומוגניות חברתית גדולה יחסית ובדרך כלל מהווים חלק מקהילה מקומית,

לקואופרטיבי פלטפורמה יש פוטנציאל למספר חברים גדול, להטרוגניות חברתית רבה ולפיזור גיאוגרפי נרחב. הסיבה העיקרית לכך היא הטכנולוגיה, שמאפשרת גישור על פערי מרחק בהפעלת הקואופרטיב ובניהולו. מצד אחד נוצרת אפשרות להתרחבות משמעותית, ומצד שני העלות של הניהול הדמוקרטי הופכת גבוהה יותר.

#### טבלה 4: הבדלים בין קואופרטיב עובדים מסורתי לקואופרטיב עובדי פלטפורמה

קואופרטיב עובדי פלטפורמה	קואופרטיב עובדים מסורתי	
ספקי שירות, עובדי הפלטפורמה, צרכנים, בעלי עניין ציבוריים ופרטיים	עובדים	<b>סוגי חברות</b>
פוטנציאל למספר חברים גדול, הטרוגניות חברתית רבה, פיזור גיאוגרפי נרחב	בדרך כלל עסק מקומי בינוני-קטן, הומוגניות חברתית גבוהה	<b>גודל וגיוון</b>
שיטת העסקה לא סטנדרטית	שיטת העסקה רגילה	<b>יחסי עבודה</b>
ניהול שוטף על ידי מנהלים נבחרים וגם באמצעות אלגוריתם	ניהול שוטף על ידי מנהלים נבחרים	<b>מבנה ניהולי</b>

**קואופרטיבי פלטפורמה  
שומרים על שיטות העסקה  
גמישות, מה שעשוי לצמצם  
את ההשפעות השליליות  
של העסקה חלקית הקיימות  
בחברות פרטיות, בשל הנטייה  
של הקואופרטיב להתמקד  
באיכות המשרות; העסקה  
גמישה ובעלות אישית על  
אמצעי ייצור מקטינים את  
העלות של יצירת משרה בתוך  
הקואופרטיב, ובכך מקלים  
על הפיתוח; ריחוק גדול מדי  
בין חברי הקואופרטיב עלול  
להוות מכשול בניהול המשותף  
ובכדאיות הכלכלית לחברים,  
בייחוד בעסקים שבהם נוצרת  
תחרות בין חברי הקואופרטיב;  
קיימת אפשרות לשלב העברת  
מידע וקבלת החלטות באופן  
דיגיטלי דרך הפלטפורמה, החל  
מהעברת הודעות הנהלה ועד  
יצירת חוזים חכמים**

היבט שלישי שעליו הצביע החוקר הוא, שבעוד שקואופרטיבי עובדים מספקים בעיקר עבודות במשרה מלאה, קואופרטיבי פלטפורמה שומרים על שיטות העסקה גמישות. צורת העסקה זו, במסגרת קואופרטיבית, עשויה לצמצם את ההשפעות השליליות של העסקה חלקית הקיימות בחברות פרטיות, בשל הנטייה של הקואופרטיב להתמקד באיכות המשרות. יתרון נוסף עולה מכך שהעסקה גמישה ובעלות אישית על אמצעי ייצור (ולא בעלות משותפת במסגרת הקואופרטיב) מקטינים את העלות של יצירת משרה בתוך הקואופרטיב, ובכך מקלים על הפיתוח. לצד זאת, ריחוק גדול מדי בין חברי הקואופרטיב עלול להוות מכשול בניהול המשותף ובכדאיות הכלכלית לחברים, בייחוד בעסקים שבהם נוצרת תחרות בין חברי הקואופרטיב (בדומה לקשיים בקואופרטיבי פרילנסרים). לבסוף, מבחינת מבנה קבלת החלטות, בעוד שבשני המקרים המבנה הניהולי הוא דמוקרטי, בקואופרטיבי פלטפורמה יש אפשרות לשלב העברת מידע וקבלת החלטות באופן דיגיטלי דרך הפלטפורמה, החל מהעברת הודעות הנהלה ועד יצירת חוזים חכמים. מצד אחד, בארגונים גדולים שחווים קושי בהשתתפות הדמוקרטית, הטכנולוגיה עשויה לאפשר השתתפות מוגברת. מצד שני, עובדי הפלטפורמה מקבלים כוח רב יחסית בארגון בשל אחריותם על ההפעלה והתחזוקה של האלגוריתם, שאר החברים.

שני מחקרים של מקרי בוחן מגיעים למסקנות דומות. בדוח שנערך לטובת כנס של האו"ם (Saner, You & Nguyen, 2018) ערכו החוקרים השוואה בין שתי חברות שמתווכות בין צרכנים לספקי שירות שונים (למשל דוג-סיטרים ומתכנתי אתרים). חברה אחת היא TaskRabbit, חברה פרטית, והאחרת היא קואופרטיב הפלטפורמה Loconomics, שהתפרק ב-2020. בדוח, החוקרים איששו שהמסגרת הדמוקרטית מאפשרת לענות טוב יותר על צורכי העובדים. מצד שני, בריאיון עם המנהל של Loconomics אחרי סגירתו (Spitzberg, 2021), המנהל מציין את האתגרים הבסיסיים של המודל הקואופרטיבי כסיבות שהקשו על העסק להתרומם: גיוס הון, חוסר היכרות עם המודל הקואופרטיבי ועקב כך חשש מצד משתמשים, עובדים פוטנציאליים והרשויות וקושי לארגן פרילנסרים, שבאופן

**האתגרים שניצבים בפני  
קואופרטיבי פלטפורמה דומים  
לאלו שניצבים בפני קואופרטיבי  
עובדים בכלל וקואופרטיבי  
פריילנסרים בפרט. בין אתגרים  
אלה: קשיים בגיוס הון ראשוני,  
גיוס מנהלים, בניהול המסגרת  
הדמוקרטית-חברתית ובאיזון  
בין האינטרס האישי לקבוצתי.  
עם זאת, אם ננקטים צעדים  
להתמודדות עם הקשיים,  
הפלטפורמה הקואופרטיבית  
עשויה לאפשר פתרון ביניים  
להעסקה גמישה, לא תלויה  
גיאוגרפית, וכזו המספקת לצידה  
גם קהילתיות וביטחון תעסוקתי**

טבעי נוטים לעבוד לבד. במחקר אחר נערכו ראיונות עם עובדים בחברת Stocksy United, פלטפורמה בבעלות אומנים להספקת תמונות לעבודות גרפיות, המונה כ-1,100 חברים, שהם אומנים ועובדי הפלטפורמה. מהמחקר עולה כי העובדים מעידים על תחושת קהילתיות ושותפות חזקה, לצד יכולת לשמור על האוטונומיה של הצלמים. יחד עם זאת, הם ציינו כאתגרים מרכזיים את גיוס המימון הראשוני ואת ניהול הקונפליקטים החברתיים, כאשר הם בעיקר מתרחשים באינטרנט וברשתות החברתיות (Grayer, 2020).

לסיכום, האתגרים שניצבים בפני קואופרטיבי פלטפורמה דומים לאלו שניצבים בפני קואופרטיבי עובדים בכלל וקואופרטיבי פריילנסרים בפרט. בין אתגרים אלה: קשיים בגיוס הון ראשוני, גיוס מנהלים, בניהול המסגרת הדמוקרטית-חברתית ובאיזון בין האינטרס האישי לקבוצתי. עם זאת, אם

ננקטים צעדים להתמודדות עם הקשיים, הפלטפורמה הקואופרטיבית עשויה לאפשר פתרון ביניים להעסקה גמישה, לא תלויה גיאוגרפית, וכזו המספקת לצידה גם קהילתיות וביטחון תעסוקתי.

### 3.6 סיכום

חמשת מקרי הבוחן שסקרנו מעידים על השימוש המגוון שנעשה במודל הקואופרטיבי בעולם המפותח: שניים מהם נוגעים באקוסיסטם הנדרש להקמתם ולהפעלתם של קואופרטיבים – אקוסיסטם עם מסורת ארוכה באיטליה ואקוסיסטם שמיצר מסורת חדשה בארה"ב; אחד עוסק בעובדים בענפים של עבודות בסיכון; אחד בפריילנסרים המתאגדים תוך שמירה על פעילותם העסקית העצמאית; ומקרה בוחן אחרון, שעוסק בהתאגדותם של עובדי פלטפורמה. לאור סקירה זו, במבט על ישראל, ההיעדרות המוחלטת של קואופרטיבים (מלבד בחקלאות) או של מדיניות לקידום קואופרציה, היא חריגה בקרב המדינות המפותחות. המגוון שעולה ממקרי הבוחן מעיד על כך שיייתכן שאנו, בישראל, מחמיצים את הפוטנציאל הגלום בתחום זה.



סקירה זו נכתבה על ידי מכון יסודות, במסגרת תוכנית של ג'וינט ישראל וזרוע העבודה במשרד הכלכלה והתעשייה, במטרה לבחון את יכולתו של קואופרטיב עובדים לאפשר תעסוקה איכותית לאוכלוסיות שונות בשוק התעסוקה.

בחלק הראשון הצגנו רקע כללי על קואופרציה ועל קואופרטיבי עובדים, וכן סקירת ספרות רחבה, שממנה עולה כי לקואופרטיבי עובדים יש פוטנציאל ליצירת תועלות משמעותיות לחברים בהם ולסביבתם. זאת, משום שאלו עסקים שמתנהלים על ידי העובדים בהם, ושמם במרכז פעולתם יצירת מקומות עבודה טובים ושמירה עליהם. לצד היתרונות, הבעלות המשותפת והניהול הדמוקרטי מייצרים פוטנציאל לקשיים לא מבוטלים בהקמה ובניהול השוטף של העסקים.

בחלק השני שרטטנו תמונת מצב עדכנית של קואופרטיבי עובדים בעולם. סקרנו בקצרה את הקואופרציה בעולם, ובחרנו להתמקד בסקטור הקואופרטיבי באיטליה ובארה"ב. ברוב מדינות האיחוד האירופי ובארה"ב המודל של קואופרטיב עובדים איננו מפותח, ומהווה בפועל חלק קטן עד מזערי מהכלכלה. יחד עם זאת, ובהתבסס על הסקטור הקואופרטיבי האיטלקי (ובמידה פחותה על הסקטור האמריקאי), ניתן לומר כי קואופרטיבי עובדים הם בעיקרם עסקים קטנים-בינוניים, אשר מתפרסים על פני ענפי תעסוקה מגוונים, מספקים ביטחון תעסוקתי לצד גמישות תעסוקתית, ומצליחים לתת מענה בפריפריה החברתית ו/או הגיאוגרפית.

לבסוף, בחלק השלישי, הבאנו חמישה מקרי בוחן מהעולם, המדגימים את האופן שבו קואופרטיבי עובדים באים לידי מימוש. בחלק זה סקרנו את מודל הקואופרציה של מחוז טרנטינו באיטליה, את קואופרטיב המטפלות CHCA בניו יורק, מודל של קואופרטיבי פרילנסרים בפיןלנד, את גל ערי הקואופרציה שהחל להתעורר ב-15 השנים האחרונות בארה"ב, ולבסוף את תופעת קואופרטיבי הפלטפורמה, שמנסים לחבר את שוק העבודה החדש עם המודל הקואופרטיבי.

**סקירה זו בכלל, ומקרי הבוחן שהבאנו בפרט, עשויים ללמד אותנו שהעובדה שקואופרטיבי עובדים אינם קיימים בישראל היא החמצה של הפוטנציאל הגלום בתחום זה. סביר להניח שהמודל הקואופרטיבי לא ישנה את פניו של שוק העבודה הישראלי, אבל היעדרו המוחלט הוא חריג בנוף הבינלאומי. קידום חכם של קואופרטיבים עשוי להשפיע לטובה על חיייהן של האוכלוסיות שבתת-ייצוג בשוק העבודה, ובכך להוות כלי נוסף ליצירת צמיחה מכלילה בישראל.**

## שבעת עקרונות הקואופרציה לפי ברית הקואופרטיבים הבינלאומית, ה-ICA<sup>לב</sup>

- 1. חברות וולונטרית ופתוחה** – הקואופרטיבים הם ארגונים וולונטריים, אשר פתוחים לחברות לכל האנשים שיכולים להשתמש בשירותיהם ושמעוניינים לקבל את האחריות של חברות, ללא אפליה מגדרית, חברתית, גזעית, פוליטית או דתית.
- 2. שליטה דמוקרטית** – קואופרטיבים הם ארגונים דמוקרטיים הנשלטים בידי חבריהם, שמשותפים באופן פעיל בקביעת המדיניות ובקבלת החלטות. הנציגים הנבחרים נותנים דין וחשבון לחברים. בקואופרטיבים ראשוניים לחברים זכויות הצבעה שוות (חבר אחד, קול אחד), קואופרטיבים מסדר אחר חייבים גם הם להתנהל באופן דמוקרטי.
- 3. מעורבות כלכלית של החברים** – החברים בקואופרטיב תורמים באופן שווה להון הקואופרטיב ושולטים בו באופן דמוקרטי, כאשר לפחות חלק מהון הקואופרטיב מהווה רכוש משותף. החברים מקבלים בדרך כלל פיצוי מוגבל, אם בכלל, על ההון שנרשם כתנאי להצטרפות לקואופרטיב. הקואופרטיב יכול לחלק עודפים למטרות הבאות: פיתוח הקואופרטיב, בין השאר באמצעות הגדלת ההון שאינו ניתן לחלוקה; תגמול לחברים בהתאם לחלקם היחסי בפעילות הכלכלית של הקואופרטיב; או תמיכה בפעולות שאושרו על ידי החברים.
- 4. אוטונומיה ועצמאות** – קואופרטיבים הם ארגונים אוטונומיים לעזרה עצמית, הנשלטים בידי חבריהם. התקשרות עם ארגונים אחרים, כולל ממשלות, או גיוס הון ממקורות חיצוניים, נעשים בתנאים שמבטיחים שליטה דמוקרטית של החברים ואת השמירה על עצמאות הקואופרטיב.
- 5. חינוך, הכשרה ומידע** – קואופרטיבים מספקים השכלה והכשרה לחבריהם, לנציגיהם הנבחרים, למנהלים ולעובדים שלהם, על מנת שהם יוכלו לתרום ביעילות לפיתוח הקואופרטיב. הקואופרטיב גם מסביר לציבור הרחב על האופי והיתרונות של הקואופרציה, במטרה להגביר את ההבנה על אודותיה.
- 6. שיתוף פעולה בין קואופרטיבים** – קואופרטיבים משרתים את חבריהם ביעילות הרבה ביותר ומחזקים את התנועה הקואופרטיבית כאשר הם עובדים יחד במבנים מקומיים, לאומיים, אזוריים ובינלאומיים.
- 7. דאגה לקהילה** – קואופרטיבים פועלים לפיתוח בר-קיימא של קהילותיהם באמצעות מדיניות שנתמכת בידי חבריהם.

<sup>לב</sup> מבוסס על שבעת עקרונות הקואופרציה מאתר ה-ICA.

# מקורות

- ◀ בן בשט, י' (2022). הקואופרציה כמנוע לפיתוח הפריפריה: כיצד ניתן לייצר צמיחה מכלילה באמצעות עידוד קואופרציה? מכון יסודות.
- ◀ סולל, י' (2016). מחזון של שוויון ושיתופיות לכלי להצדקת אפליה אתנית: תיקון 8 לפקודות האגודות השיתופיות – ועדות קבלה. בתוך: שרה אוסצקי-לזר, ש' וג'בארין י' (עורכים). *אזרחות על תנאי*. פרדס הוצאה לאור.
- ◀ פז-ישעיהו, א' (2021). מרכז הקואופרציה: הקואופרציה היצרנית, השירותית והתחברותית. בתוך: טופל, מ' (עורך). *הקואופרציה בישראל: עבר, הווה, עתיד*. הוצאת מוסד ביאליק ויד טבנקין.
- ◀ פקודות האגודות השיתופיות, סעיף 38.

- Alessandrini, S., Patrizia, B. and Samuel, B. (2014). *The co-operative model in Trentino (Italy), A Case Study*. OECD.
- Arando, S., Gago, M., Jones, D.C. and Kato, T. (2015). *Efficiency in employee-owned enterprises: An Econometric Case Study of Mondragon*. *Industrial and Labor Relations Review*, 68(2): 398-425.
- Bartlett, W., Cable, J., Estrin, S., Jones, D.C. and Smith, S.C. (1992). Labor-managed cooperatives and private firms in north central Italy: An empirical comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1): 103-118.
- Basterretxea, I. and Albizu, E. (2011). Does training policy help to attract, retain, and develop valuable human resources? Analysis from the Mondragon case. In: DeVaro, J. (Ed.). *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*. 12:213-260.
- Basterretxea, I., Cornforth, C. and Heras-Saizarbitoria, I. (2020). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1): 362-387.
- Berry, D. P. (2011). *Organizational Form and Quality of Care in the Home Health Aide Industry* (Order No. 3482584). Available from

ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global.

- Berry, D. and Bell, M.P. (2018). Worker cooperatives: Alternative governance for caring and precarious work. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(4): 376-391.
- Bérubé, V., Grant, A. and Mansour, T. (2012). How cooperatives grow. In: Borruso M.T. (Ed). *McKinsey on Cooperatives*. McKinsey & Company.
- Birchall, J. (2011). *People-centred businesses: co-operatives, mutuals and the idea of membership*. Palgrave MacMillan.
- Birchall, J. and Ketilson, L.H. (2009). *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis: Sustainable Enterprise Programme*. International Labor Organization.
- Birchall, J. and Simmons, R. (2004). What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3): 465-495.
- Boeri, T., Giupponi, G., Krueger, A.B. and Machin, S. (2020). *Solo self-employment and alternative work arrangements: A cross-country perspective on the changing composition of jobs*. *Journal of Economic Perspectives*, 34(1): 170-195.
- Boone, C. and Özcan, S. (2014). Why do cooperatives emerge in a world dominated by corporations? The Diffusion of cooperatives in the U.S. bio-ethanol industry, 1978-2013. *The Academy of Management Journal*, 57(4): 990-1012.
- Borzaga, C., Carini, C. and Tortia, E. (2021). Co-operative enterprise anti-cyclicality and the economic crisis: A comparative analysis of employment dynamics in Italy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1-27.
- Borzaga, C., Calzaroni, M., Carini, C. and Lori, M. (2019). *Structure and performance of Italian cooperatives: A quantitative analysis based on combined use of official data*. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 8(1): 65-83.
- Bunders, J. D. (2021). Gigs of their own: Reinventing worker cooperativism in the platform economy and its implications for collective action. In: Meijernik, J., Jansen, G. and Daskalova, V. (Eds.).

*Platform Economy Puzzles*. Edward Elgar Publishing.

- Burdin G. (2014). Are worker-managed firms more likely to fail than Conventional enterprises? Evidence from Uruguay. *Industrial and Labor Relations Review*, 67(1):202-238.
- Burdín, G. and Dean A. (2009). New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms. *Journal of Comparative Economics*, 37(4): 517-533.
- Camou, M. (2016). *Cities Developing Worker Co-Ops: Efforts in Ten Cities*. Imagined Economy Project.
- CECOP (2012). *The Resilience of the Cooperative Model*.
- Chaves, R. and Monzón, L.J. (2017). *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*. European Economic and Social Committee, CIRIEC-International.
- Corcoran, H. and Wilson, D. (2010). *The Worker Co-operative Movements in Italy, Mondragon and France: Context, Success Factors and Lessons*. Canadian Worker Co-operative Federation.
- Cook, M. (2018). A life cycle explanation of cooperative longevity. *Sustainability*, 10(5).
- Cooper, D., Gould, E., Zipperer, B. (2019). Low-wage workers are suffering from a decline in the real value of the federal minimum wage. Economic Policy Institute.
- Costa, M., Delbono, F. and Linguiti, F. (2021). *Cooperative Movement and Prosperity across Italian Regions*. Quaderni - Working Paper DSE N° 1161.
- Craig, B. and Pencavel, J. (1993). The objectives of worker cooperatives. *Journal of Comparative Economics*, 17(2):288-308.
- Datta, P.B. and Gailey, R. (2012). Empowering women through social entrepreneurship: Case study of a women's cooperative in India. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3):569-587.
- Dave Grace and Associates (2014). *Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Results of the 2014 Global Census on Co-operatives*.
- Deller, S., Hoyt, A., Hueth, B. and Sundaram-Skutel, R. (2009).

*Research on the Economic Impact of Cooperatives*. University of Wisconsin Center for Cooperatives.

- Dickstein, C. (1991). The promise and problems of worker cooperatives. *Journal of Planning Literature*, 6(1):16-33.
- Dohmwirth, C. and Ziming, L. (2020). Does cooperative membership matter for women's empowerment? Evidence from South Indian dairy producers. *Journal of Development Effectiveness*, 12(2): 133-150.
- Dohmwirth, C. (2014). *The Impact of Dairy Cooperatives on the Economic Empowerment of Rural Women in Karnataka*. MSc Thesis, Faculty of Life Sciences. Berlin: Humboldt University.
- Duguid, F. and Weber, N. (2016). *Gender Equality and Women's Empowerment in Co-Operatives*. ICA.
- Fakhfakh, F., Pérotin, V. and Gago, M. (2012). *Productivity, capital, and labor in labor-managed and conventional firms: An investigation on French data*. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(4):847-879.
- Fici, A. (2020). *Italian Co-Operative Law Reform and Co-Operative Principles*. Euricse Working Papers No. 002/2010, Co-operatives, Legislation and Public Policy Symposium. Sobey School of Business, Saint Mary's University, Halifax, Canada.
- Fici, A. (2013a). An introduction to cooperative law. In: Cracogna D., Fici A. and Henry, H. (Eds.). *International Handbook of Cooperative Law*. Springer-Verlag.
- Fici, A. (2013b). *Cooperative identity and the law*. *European Business Law Review*, 24(1):37-64.
- George, D.A.R., Fontanari, E. and Tortia, E.C. (2020). *Finance, Property Rights and Productivity in Italian Cooperatives*. Euricse Working Paper Series.
- Georgeanne, A. and Younjun, K. (2011). *Business Ownership by Workers: Are Worker Cooperatives a Viable Option?* Working Paper no. 11020. Iowa State University.
- Giagnocavo, C., Galdeano-Gómez, E. and Pérez-Mesa, J.C. (2018).

Cooperative longevity and sustainable development in a family farming system. *Sustainability*, 10(7).

- Goodman, P. S. *Co-ops in Spain's Basque Region Soften Capitalism's Rough Edges*. New York Times. 29.12.2020.
- Grayer, S. (2020). *Stocks United: A case study of co-operation in the cultural industries*. Doctoral dissertation, Communication, Art & Technology: School of Communication, Simon Fraser University.
- Hough, P., Wilson, D. and Corcoran, H. (2010). *The Worker Co-op Sector in Canada: Success Factors, and Planning for Growth*. Canadian Worker Cooperative Federation.
- ICA-EU partnership. (2019a). *Legal Framework Analysis, National Report: Italy*.
- ICA-EU partnership. (2019b). *Legal Framework Analysis, National Report: Finland*.
- ICA-EU partnership. (2020). *Legal Framework Analysis, National Report: Germany*.
- ICA-EU Partnership. (2021a). *Legal Framework Analysis, National Report: Europe*.
- ICA-EU partnership. (2021b). *Legal framework analysis, national report: France*.
- International Labor Organization (2014). *Cooperatives and the World of Work No. 2 – Cooperating Out of Isolation: Domestic Workers' Cooperatives*.
- Istat (2019). *Struttura e performance delle cooperative italiane – Anno 2015*, Rapporto di Ricerca.
- Kalmi, P. (2013). Catching a wave: the formation of co-operatives in Finnish regions. *Small Business Economics*, 41(1):295-313.
- Kennelly, J.J. and Odekon, M. (2016). Worker Cooperatives in the United States, Redux. *Journal of Labor and Society*, 19(2): 163-185.
- Kruse, D. (2016). *Does employee ownership improve performance?* IZA World of Labor.
- Mandiberg, J.M. and Seon, M.K. (2021). A matrix form of multi-organizational hybridity in a cooperative-union

venture. *Organizational Imaginaries: Tempering Capitalism and Tending to Communities through Cooperatives and Collectivist Democracy*.

- Mayo, E. (2019). *The International Co-Operative Alliance and Platform Co-Ops: Options for the ICA to Support Platform Co-Ops in Its Forward Strategy*. Discussion Paper. International Co-operative Alliance.
- McMurtry, S.L. and McMurtry, J.J. (2015). *Advancing gender equality: The co-operative way*. International Labor Organization.
- Monteiro, N.P. and Straume, O.R. (2018). Are cooperatives more productive than investor-owned firms? Cross-industry evidence from Portugal. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2):377-414.
- Monterio, N.P. (2015). Scale, scope and survival: A comparison of cooperative and capitalist modes of production. *Review of Industrial Organization*, 47(1):91-118.
- Molk, P. (2014). *The puzzling lack of cooperatives*. *Tulane Law Review*, 88, 899-958.
- Narvaiza, L., Aragon-Amonarriz, C., Iturrioz-Landart, C., Bayle-Cordier, J. and Stervinou, S. (2017). Cooperative dynamics during the financial crisis: Evidence from Basque and Breton case studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3):505-524.
- Nilsson, J. (2001). Organizational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3):329-356.
- Novkovic, S. (2019). Multi-stakeholder cooperatives as a means for jobs creation and social transformation. In: *Cooperatives and the World of Work* (pp. 220-233). Routledge.
- O'Boyle, E.H., Patel, P.C. and Gonzalez-Mulé, E. (2016). *Employee ownership and firm performance: a meta-analysis*. *Human Resource Management Journal*, 26(4).
- OECD (2021). *The spatial dimension of productivity in Italian co-operatives*. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2021/02, OECD Publishing, Paris.



- Olsen E.K. (2013). The relative survival of worker cooperatives and barriers to their creation. In: Kruse, D. (Ed.). *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms vol. 14*. Emerald Group.
- Palmer, T.C. (2020). *2019 worker cooperative state of the sector report*. Democracy at Work Institute.
- Pencavel, J., Pistaferri, L. and Schivardi, F. (2006). Wages, employment, and capital in capitalist and worker-owned firms. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(1):23-44.
- Pérotin, V. (2013). Worker cooperatives: [Good, sustainable jobs in the community](#). *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(2): 34-47.
- Pérotin, V. (2015). *What Do We Really Know About Workers' Cooperatives? Mainstreaming co-operation*. Manchester University Press.
- Pinto, S. (2021). Economic democracy, embodied: A union co-op strategy for the long-term care sector. In: Chen, K.K. and Chen, V.T. (Eds.) *Organizational Imaginaries: Tempering Capitalism and Tending to Communities through Cooperatives and Collectivist Democracy*. (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 72). Emerald Publishing Limited.
- Puusa, A. and Hokkila, K. (2020). Cooperatives of independent workers in Finland: A unique forum for self-employment. In: Roelants, B., Eum, H., Eşim, S., Novkovic, S. and Katajamäki, W. (Eds.). *Cooperatives and the World of Work*. Routledge.
- Rawlings, B. and Shaw, L. (2016). A continuing challenge: Women and leadership in co-Operatives. In: Shaw et al. (Eds.). *Mainstreaming Co-Operation: An Alternative for the Twenty-First Century?* 1<sup>st</sup> ed., Manchester University Press, Manchester, pp. 111-130.
- Reynolds, B.J. (2013). Indivisible reserves: Some see unallocated equity as a way co-ops can help fortify their future. *Rural Cooperatives*, 80(3):12-15.
- Russell-Duvarney, K. (2013). *Insights to the Consequences of Fair Trade from an All Female Coffee Co-operative*. Unpublished masters

dissertation. Texas State University, United States.

- Safri, M. (2020). Worker cooperatives. In: Gibson-Graham, J.K. and Dombroski, K. (Eds). *The Handbook of Diverse Economies*. Edward Elgar Publishing.
- Saner, S., Yiu, L. and Nguyen, M. (2018). *Platform cooperatives: The social and solidarity economy and the future of work*. Proceedings of the UN International Conference, Geneva, Switzerland.
- Schwartz, J. (2012). Where did mill go wrong? why the capital-managed firm rather than the labor-managed enterprise is the predominant organizational form in market economies. *Ohio State Law Journal*, 73(2).
- Smith, S.C. and Rothbaum, J. (2013). *Cooperatives in a Global Economy: Key Economic Issues, Recent Trends, and Potential for Development*. IZA Institute of Labor Economics.
- Spicer, J.S. (2020). Worker and community ownership as an economic development strategy: Innovative rebirth or tired retread of a failed idea? *Economic Development Quarterly*, 34(4):325-342.
- Spitzberg, D. (2021). *The Slow Demise of Loconomics: A post-mortem of California's most ambitious #PlatformCoop*. Grassroots Economic Organizing.
- Sutton, S.A. (2019). Cooperative cities: Municipal support for worker cooperatives in the United States. *Journal of Urban Affairs*, 41(8):1081-1102.
- Tregear, A. and Cooper, S. (2016). Embeddedness, social capital and learning in rural areas: The case of producer cooperatives. *Journal of Rural Studies*, 44:101-110.
- Vieta, M. (2020). Saving jobs and businesses in times of crisis. In: Roelants, B., Eum, H., Eşim, S., Novkovic, S. and Katajamäki, W. (Eds.). *Cooperatives and the World of Work*. Routledge.
- World Cooperative Monitor (2020). *Exploring the cooperative economy, Report 2020*. EUROCISE, ICA.



**יסודות - למדיניות ציבורית ולציונות מעשית (ע"ר)** הוא מכון לעיצוב מדיניות, העוסק באתגריה של מדינת ישראל בתחומי הכלכלה והחברה. המכון נוסד בשנת 2019 על ידי התנועה הקיבוצית, תנועת המושבים, התאחדות הארגונים הכלכליים הקיבוציים וקרן ברל כצנלסון. פעילות יסודות נטועה בציונות המעשית – ההתיישבות החקלאית – ובערכים שהיא משרתת, והיא מבוססת על עקרונות היסוד של הציונות החברתית: סולידריות, מעורבות המדינה במשק מתוך אחריותה לרווחת כלל אזרחיה, חיזוק הפעילות הקואופרטיבית ושאיפה מתמדת להגברת השוויון החברתי והכלכלי.

**עוד על מכון יסודות:** [www.yfpp.org.il](http://www.yfpp.org.il)

 /yesodotorg

 /yesodot.org

 /company/yesodotorg

