

# Innovative Finance Inclusion

## ניתוח אירוע קואופרטיב :Quid יישום ואימפקט של מיזם חברתי

---

**Date: November 2022**

**Authors: Prof. Alberto Lanzavecchia and Ms. Lamia Yasin**

**Affiliation: University of Padua**

 Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Project number 619453-EPP-1-2020-1-IL-EPPKA2-CBHE-JP

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

שוק האופנה הגלובלי השתנה עמוקות, בעודו נע לכיוון מגמה של ייצור-יתר. מצב זה נובע (בין השאר) מפיתוח תעשיית 'האופנה המהירה' - Fast Fashion - שצמחה משמעותית במהלך שני העשורים האחרונים. לפני מגפת הקורונה, ענף האופנה הגלובלי רשם הכנסות המוערכות בהיקף הנע בין 1.7-2.5 טריליון דולר, בעוד שלאחר המגיפה (במהלכה רבים שהו בבתים והגבירו ביקוש לבגדים חדשים וזולים), הענף רשם ירידה מוערכת של בין 18-20%.<sup>1</sup> עליית הביקושים לסגמנטים ספציפיים של אופנה מהירה, שינתה את הדינמיקה של שוק האופנה הגלובלי, ותרמה להיבטים כדוגמת שימוש נרחב בכוח עבודה זול, אימוץ גובר של חומרי גלם באיכות נמוכה, ואימוץ רמת תמחור נמוכה במיוחד. על רקע זה, שוק האופנה נחשב כיום לשוק תחרותי מאד המראה נטייה למוצרים בעלי אורח-חיים שמתקצר והולך, תוך הגדלת המרווח מהמכירות.<sup>2</sup> הייצור ההמוני של מוצרי ביגוד מוביל לייצור גובר של פסולת, מה שמביא לשרשרת אספקה בעייתית, המאופיינת בזיהום גובר והולך. ההצלחה של היצרנים תלויה במשכורות נמוכות ובייצור מוגבר. על רקע זה, מוערך כי ענף האופנה הגלובלי אחראי לבדו לייצור של כ-10% מסך ההתחממות הגלובלית, ולכ-6.7% מסך פליטות גזי החממה המזיקים.<sup>3</sup>

במסגרת שוק כה תחרותי, קיימות רק הזדמנויות מעטות לשילוב תעסוקתי של אנשים הנמנים על אוכלוסיות בסיכון או מגיעים מרקע פגיע וסביבה מעוטת יכולת. החברים בפלחים אלו מהציבור נמצאים (באופן כללי) בסיכון מוגבר לאבטלה או להשתלבות בעבודות בלתי-יציבות. בהתחשב בנסיבות חייהם, מעסיקים נוטים שלא לקבל לעבודה אנשים מקבוצות מוחלשות אלו.

מנגד - שוק עבודה מכיל (Inclusive Labor market), הינו שוק המאפשר ומעודד העסקה בתשלום של כלל האנשים בגיל העבודה - ובמיוחד אנשים הנחשבים פגיעים או מעוטי יכולת.<sup>4</sup> העיקרון המשותף של מדיניות זו היא להתייחס לצרכיהם המיוחדים של אנשים באוכלוסיות מוחלשות, ולעודד את שילובם ההדרגתי בשוק העבודה, תוך חיזוק ושיפור כישוריהם התעסוקתיים.

הרעיון של אופנה ברת-קיימא התפתח לאורך העשורים האחרונים כחלק מהתנועה הגלובלית המכונה 'אופנה איטית' - Slow Fashion - המזוהה גם עם אופנה אקולוגית ('ירוקה') ועם אופנה אתית.<sup>5</sup> גישות אלו התמזגו כאשר לקוחות החלו להיות מודעים יותר לאימפקט הסביבתי של תעשיית הביגוד, ומודעים יותר לרעיונות של תחום האופנה האתית - המזוהה עם תנאי העסקה הוגנים, כמודל עסקי חדש ובר-קיימא. ההכרח שבגיבוש שוק אופנה יותר מקיים, בשילוב עם הצורך לייצר מדיניות מכילה ומשלבת בשוק התעסוקה, הנם הלב של מקרה הבוחן אותו אנו עומדים לנתח. מסמך זה מפרט אודות 'פרויקט Quid' החדשני, קואופרטיב עסקי-חברתי איטלקי הפועל בענף האופנה.

<sup>1</sup> Euromonitor International, a market research provider & McKinsey report 'State of Fashion 2022: An uneven recovery and new frontiers'. Source: McKinsey analysis 2019

<sup>2</sup> Bhardwaj V. & Fairhurst A., *Fast fashion: response to changes in the fashion industry*, The international review of retail, Distribution and Consumer research, Vol. 20, No. 1, February 2010.

<sup>3</sup> Quantis, measuring fashion: insights from the environmental impact of the global apparel and footwear industry study, report 2018.

<sup>4</sup> Szekér L., Lamberts M. & Van Petegem J., *Integration and inclusion of vulnerable groups on the labour market in Europe*, EZA-HIVA-research project 2015-2016.

<sup>5</sup> Henninger C.E., Alvezious P.J. & Oates C.J., *What is sustainable fashion?*, Journal of Fashion Marketing and Management, 2016.

חדשנות חברתית, שרשרת אספקה, כלכלה מעגלית, Upcycling (שדרוג), אופנה, ESG, איטליה

## 1. מהו פרויקט Quid ?

המיזם נוסד בעיר וורונה באיטליה בשנת 2013, כאשר כמה חברים התאגדו בניסיון לייצר שינוי ממשי עבור אוכלוסיות בסיכון. פרויקט Quid (באיטלקית: Progetto Quid)<sup>6</sup> הינו קואופרטיב חברתי המוגדר באופן משפטי בתור B-Corp, אשר בהתאם לחוק האיטלקי מספר L.381/91 מעיד על כך שכנסק חברתי, המיזם מחויב לפי הגדרת משימתו במסמכי הייסוד שלו, לסייע בהפיכת שוק התעסוקה במדינה ליותר מכיל, באמצעות פעילות הייצור הארגונית. בשנת 2021, היה למיזם Quid מחזור שנתי של 8.7 מיליון אירו (10.3 מיליון אירו בשנת 2020), ו-EBITDA של 0.342 מיליון אירו (3.55%).

המיזם פועל בענף האופנה, ומייצר מותג אופנה בר-קיימא, המשולב עם ייעוד חברתי.<sup>7</sup> הקולקציות של הבגדים המיוצרים ע"י Quid נחשבות גם כשייכות לז'אנר האופנה האתית, בעודם מיוצרים תחת שני מותגים שונים - מותג Progetto Quid ומותג Essenza. הבגדים עצמם מיוצרים בכמויות מוגבלות, ועשויים מבדים עודפים שנותרו ללא שימוש (לאחר שהתקבלו כתרומה מיצרניות אופנה אחרות). הבדים שודרגו ושוחזרו תוך שיתוף פעולה עם מערך של תופרים, מעצבי אופנה ושותפים נוספים. כמו כן, כמותג עצמאי, הקואופרטיב נחשב בתור 'ספק אתי' של סחורה לחברות הלבשה ולייפסטייל באיטליה ובח"ל - בעודו מציע לצד המותגים שלו גם ליין של אקססוריז בייצור אתי, ואפשרות לייצור פריטי הלבשה אתיים במיתוג משותף (יחד עם מותגי אופנה חיצוניים). המיזם מעצב, מייצר ומפיץ קולקציות ביגוד העשויות מבדים עודפים באיכות גבוהה, תוך הצעת הזדמנויות תעסוקה לאנשים הנמנים על אוכלוסיות בסיכון, ולפיכך סובלים מאפליה ומתקשים להשתלב באפן עצמאי בשוק העבודה באיטליה.<sup>8</sup> המיזם חותר להגדיר מחדש את התפיסה של אנשים בסיכון וחברי אוכלוסיות מוחלשות, תוך שינוי נקודת הפתיחה שלהם כ-מוגבלים'.

המודל שנוצר על ידי Quid פותח תוך התייחסות ל-3 רבדים עיקריים:

- 1) הפיכת נקודת תורפה של האקו-סיסטם העסקי, ליתרון ולהזדמנות - תוך שימוש בבדים ובחומרי גלם שנחשבים 'תוצר לוואי' לא רצוי של תעשיית האופנה המסורתית.
- 2) מינוף הון אנושי פנוי דווקא בקרב אנשים הנמנים על אוכלוסיות סיכון וקבוצות מוחלשות.
- 3) אמפתיה - מנזקקות וחולשה נגזרת אמפתיה (אותה ניתן לרתום כדי לגייס לקוחות או שותפים).

<sup>6</sup>בלטינית, משמעות המונח היא 'משהו נוסף' - כחיווי לערך מוסף

<sup>7</sup> <https://digitallydriven.connectedcouncil.org/europe/progetto-quid/>

<sup>8</sup> לשנת Quid2020 - מתוך דו"ח האחריות החברתית של Quid Bilancio Sociale 2020

שלושת הרבדים הללו מייצרים במשולב את המודל של Quid אשר במרכזו נמצא, מה שמייסדי המיזם מכנים, 'גורם F' (The F-factor), המייצג את המונח 'נזקקות' או 'שביריות' (Fragility). מטרת המייסדים היא לא למקסם רווח, אלא למקסם אימפקט, קרי למקסם את היכולת לייצר הזדמנויות תעסוקה חדשות.<sup>9</sup>

באמצעות התמקדות באוכלוסיות מוחלשות ואוכלוסיות בסיכון, מיזם Quid מציע הזדמנויות תעסוקה ופיתוח מקצועי למי שמוצא עצמו מודר משוק העבודה האיטלקי, ובפרט לנשים. מטרת הפעילות של המיזם ממוקדת לפיכך במתן מענה לאתגרים חברתיים כגון הכלה, פיתוח כלכלי-חברתי של אנשים מעוטי-יכולת, וקידום מעמד האישה.<sup>10</sup> ההחלטה להתמקד בקהל ספציפי זה של נשים מוחלשות - מתוך האוכלוסייה הכללית - נובע מהקושי הכפול ומהאפליה עמן מתמודדות נשים בעלות הכנסה נמוכה, המרבות להיתקל באפליה מגדרית (כאשר בני משפחותיהן אינם מרשים להן לצאת לעבוד) - לצד הקושי למצוא ממילא מקום תעסוקה שיסכים להעסיק אותן. היעדר עצמאות כלכלית בקרב נשים מוחלשות אלו, הינה אחת הסיבות המרכזיות שבגינן מיזם Quid החליט להתמקד בהעסקתן, כקבוצת היעד להעסקה.

העסקת נשים בשוק העבודה האיטלקי רחוקה ממצב של שוויון מגדרי והפער בין גברים לנשים באחוזי ההשתתפות בשוק העבודה, צומצם רק במעט לאורך זמן. נשים באיטליה מעורבות פחות בשוק העבודה, בהשוואה למצב במדינות אירופאיות אחרות.<sup>11</sup> איטליה נחשבת לאחת המדינות האירופאיות בעלות שוק העבודה הכי פחות מכיל, ומגיפת הקורונה רק החמירה את המצב. בשנת 2020 נרשמה באיטליה עליה חדה במדדי אי-שוויון מגדרי בשוק התעסוקה, במונחים כדוגמת נגישות של נשים למשרות, השתתפות נשים בשוק העבודה, ויכולות קידום של נשים.<sup>12</sup> זוהי סיבה נוספת בגינה החליטו מייסדי Quid לאמץ יעדים עסקיים במקביל ליעדים החברתיים כחלק מחזון החברה.

מיזם Quid ממנף את האופנה **ככלי לחדשנות חברתית**, המסייעת בתורה להשיג קיימות עסקית.<sup>13</sup>

## 2. שיתוף פעולה ייחודי ומודל בר-קיימא חדש

כחברה ברת-קיימא, Quid נדרשה גם להגדיר מחדש את אופן הניהול של שרשרת האספקה הארגונית תוך אימוץ סטנדרטים ברי-קיימא. החברה שואפת לחדש באופן מתמיד את נקודות החוזק שלה במטרה לאמץ חדשנות כלכלית, חברתית וסביבתית, בכל התהליכים העסקיים שלה.<sup>14</sup> במסגרת זו, קיימות ממלאת תפקיד מפתח בעת גיבוש האסטרטגיה העסקית ועיצוב כל תהליכי העבודה הארגוניים. המאפיינים העיקריים של הקיימות מודגשים הן דרך הערך שהמיזם מייצר בתעסוקת אנשים מוחלשים, והן דרך התהליך של הכלכלה המעגלית ושימוש בעודפי בד. כפי שנכתב אודות Quid: 'הם שואפים לייצר ערך חברתי, בין אם במישרין או בדרך עקיפה מורגשת, תוך ניצול הזדמנויות לייצר ערך זה, ליישם חדשנות (בין אם זו חדשנות שפותחה

<sup>9</sup> Fiscale A., *The fragility factor: from social challenges to social wealth*, TedxLakeComo, November 2017 <https://www.youtube.com/watch?v=KLfF-GjwQyo>

<sup>10</sup> Ciasullo M, Castellani P., Rossato C. & Troisi O., *Sustainable business model innovation. "Progetto Quid" as an exploratory case study*, Italian Journal of Management, Vol. 37, Issue 2, 2019.

<sup>11</sup> Carta F., *Female labour supply in Italy: the role of parental leave and children care policies*, Questioni di Economia e Finanza, Banca d'Italia, No. 539, 2019.

<sup>12</sup> Rapporto Inapp 2021

<sup>13</sup> Ibidem, Quid Bilancio Sociale 2020

<sup>14</sup> Ibidem, Ciasullo M, Castellani P., Rossato C. & Troisi O., 2019.

במסגרת המיזם או כזו המבוססת על אימוץ רעיון חיצוני) ... וכל זאת כאמור - לשם ייצור ו/או הפצה של ערך חברתי. מהלך זה כרוך במוכנות לנטילת סיכון גבוה מהממוצע, ובקושי בגיוס משאבים למיזם החברתי.<sup>15</sup>

## 2.1 יעדי SDG

כיום מיזם Quid מייצג מציאות של כלכלה בר-תקיימא, כמיזם שהצליח 'לפצח' את השיח הרווח אודות יישום יעדי הפיתוח בר-הקיימא של האו"ם (יעדי SDG), כאמצעי לרווחה פיננסית. המודל העסקי של Quid תוכנן על מנת להבטיח תנאי העסקה הוגנים לעובדים בפרויקט, ולהימנע מתחושת שונות בקרב העובדים<sup>16</sup>, זאת, תוך העצמתם של אנשים הנמצאים בסיכון גבוה להדרה משוק העבודה, באמצעות הזדמנויות קידום מקצועי ופיתוח מקצועי.

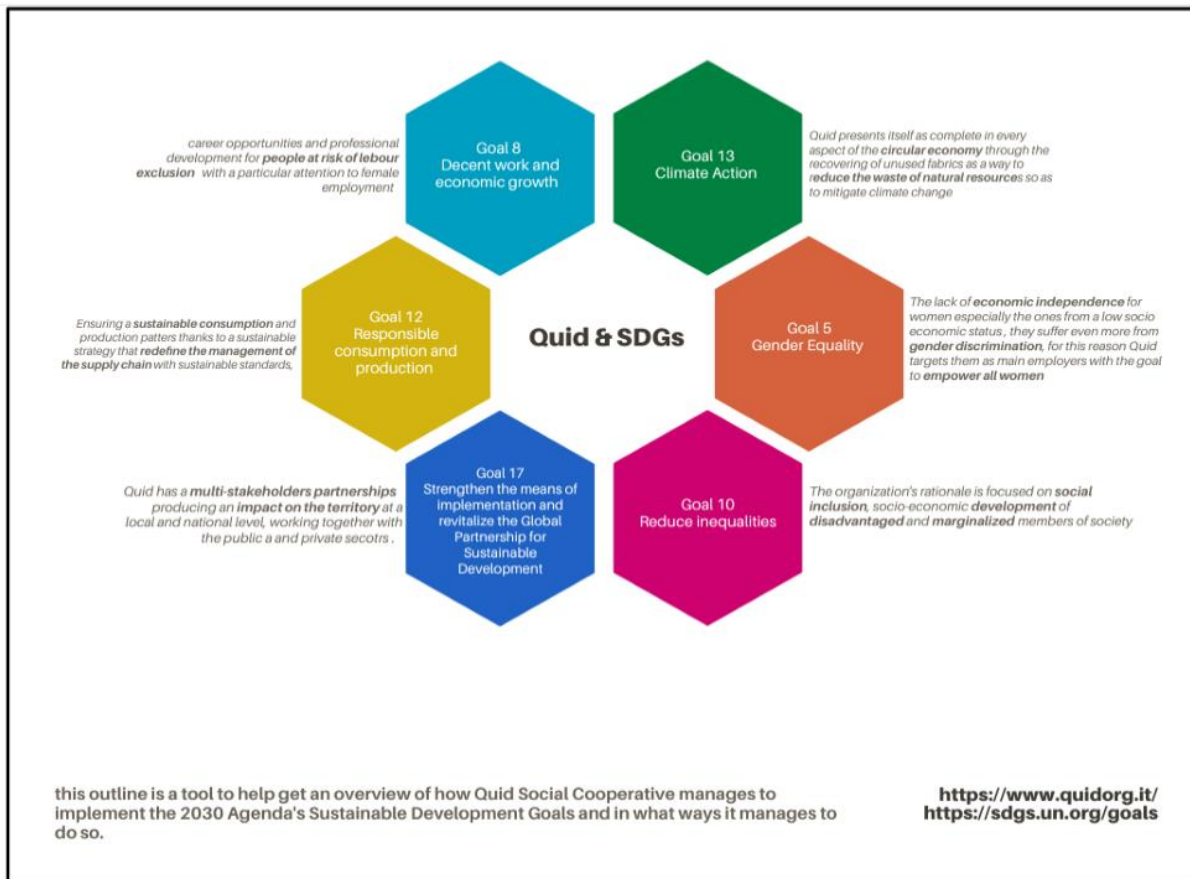
כאמור, תחת נסיבות אלו מיזם Quid מסייע במיוחד לנשים הסובלות מאפליה מגדרית או היעדר עצמאות כלכלית. במילים אחרות, **המיזם שואפת להפחית אי-שוויון תוך התמקדות בהכלה וצמיחה כלכלית של אנשים הנמצאים בשוליים החברתיים.**

לצד ההיבט החברתי, המודל העסקי של Quid קשור באופן הדוק לאיכות הסביבה ולהגנה על משאבי כדור הארץ - וגם זה מתכתב עם יעדי ה-SDG. למעשה, דרך עידוד צריכה אחראית וייצור אחראי של טובין, חברי Quid יצרו דרך חדשנית לניהול שרשרת האספקה במיוחד באמצעות המוש החוזר של הבד המשומש - מה שמאפשר הפחתת פסולת ותורם ליצירת השפעה חיובית על הסביבה. כל הני"ל מתאפשר גם הודות למערך השותפויות הרב-צדדיות שחברי Quid יצרו, במטרה לייצר ולהשפיע הן ברמה המקומית והן ברמה הלאומית. לפיכך, ניתן להצהיר כי המודל העסקי שנוצר ע"י Quid אכן מיישם באופן אפקטיבי וחדשני את מימוש יעדי הפיתוח בר-הקיימא של האו"ם.

---

<sup>15</sup> Ibidem, Peredo A.M. & McLean M p. 25

<sup>16</sup> D'Itria E., *Fashion design education and sustainability: a challenge accepted*, The learning Network on Sustainability, Chapter 11, Education and diffusion of design for sustainability, 2019.



### תרגום התרשים: Quid ויעדי ה-SDG של האו"ם (לפי כיוון השעון)

יעד 13 - פעולה לשם הגנה על האקלים - Quid מציגה עצמה כמובילה בכל הקשור להיבטי **כלכלה מעגלית**, באמצעות הצלה של בדים חסרי-שימוש, כאמצעי **להפחתת בזבז של משאבי טבע**, וכאמצעי להפחתת שינויי אקלים.

יעד 5 - שוויון מגדרי - היעדר **עצמאות כלכלית** בקרב נשים, ובמיוחד נשים ממעמד סוציו-אקונומי נמוך, מוביל לכך שנשים אלו סובלות יותר מאפליה **מגדרית**. מסיבה זו, מיזם Quid שם לו למטרה להעסיק במיוחד את חברות הסגמנט הזה, אך תוך שאיפה **להעצים את כלל הנשים**.

יעד 10 - הפחתת אי-שוויון - הרציונל הארגוני ממוקד **בהכלה חברתית**, ובפיתוח סוציו-אקונומי של חברי **קבוצות מוחלשות** או אנשים הנמצאים בשולי החברה.

יעד 17 - חיזוק אמצעי היישום והחייאת השותפויות הגלובליות הפועלות למען פיתוח בר-קיימא - למיזם Quid יש **שותפויות עם מחזיקי-עניין מרובים** (ראו בהמשך פירוט בנושא), ושותפויות אלו מייצרות **אימפקט בשטח**, ברמה המקומית והלאומית - תוך עבודה משותפת עם ארגונים מהמגזר הפרטי והציבורי.

יעד 12 - ייצור וצריכה אחראיים - ההבטחה של **צריכה אחראית** וייצור אחראי מתאפשרת הודות לאימוץ אסטרטגיה בר-קיימא **שמגדירה מחדש את אופן ניהול שרשרת הערך**, תוך אימוץ סטנדרטים בר-קיימא.

יעד 8 - עבודה הוגנת וצמיחה כלכלית - מוצעות הזדמנויות פיתוח קריירה והתקדמות מקצועית, **לאנשים הנמצאים בסיכון הדירה משוק העבודה** - בדגש מיוחד על תעסוקה נשית.

**תרשים זה הינו כלי המספק מבט מגבוה על האופן בו הקואופרטיב החברתי Quid מצליח ליישם את יעדי ה-SDG של האו"ם לשנת 2030.**

### 2.1.1 - יעדי SDG מספר 12 ומספר 13 - כלכלה מעגלית ואסטרטגיית Up-Cycling

מטרת Quid היא לייצר למיזם מעגל כלכלי חוזר של גישה הוגנת לשירותים פיננסיים - כך הארגון יוכל לנהל הכנסות, לצבור נכסים, ולבצע השקעות מועילות. בתור מציאות חברתית ברת-קיימא, המיזם פיתח את היכולת להתנהל ולשתף פעולה באופן יצירתי ויעיל, וכך לייצר פעילות חברתית משגשגת. הפרויקט מציג עצמו כ-'שלם' בהתייחס לכל ההיבטים של רעיון הכלכלה המעגלית - בעודו קשוב הן לנושא הקיימות הסביבתית (באמצעות ההצלה של חומרי גלם חסרי-שימוש), והן לנושא של הכלה חברתית, שהינו קריטי לסגירת המעגל הכלכלי.<sup>17</sup>

כאסטרטגיה גלובלית, רעיון הכלכלה המעגלית מחקה מעגלים מחזוריים בטבע, באמצעות מיחזור פסולת: מוצרים מעוצבים כך שיהיה ניתן לעשות בהם שימוש חוזר, מיחזור (לשימוש שונה), או חידוש. נדרש לכך מודל חדש של ייצור וצריכה, המסוגל לעשות שימוש יותר יעיל במשאבים.

כחלק מאסטרטגיית השדרוג (Up-cycling) הכלולה בבסיס של כלכלה המעגלית (אסטרטגיה הידועה גם בכינוי 'שימוש מחדש באופן יצירתי' - Creative Reuse), ב-Quid אומץ תהליך של שימוש בחומרים וחפצים שהושלכו לפח, תוך הפיכתם לחפצים חדשים הנתפסים כבעלי איכות גבוהה יותר, איכות אליה מתווסף גם ערך אמנותי או סביבתי. ההחלטה לבצע שדרוג, במקום רק למחזר, מתאפשרת באמצעות שחזור ושיקום של הבד הלא-משומש, ומכירתו בשוק לאחר שקיבל ערך מוסף.

המאפיינים ברי-קיימא של הארגון הנם ברורים ובולטים בדיוק כמו שרשרת הערך הארגונית. באיטליה לבדה, תעשיית האופנה (המונה כ-18% מכלל התעשייה במדינה) אחראית על ייצור 465,925 טון של פסולת בשנה. הודות לאפשרות של Quid לקבל בד לא-רצוי בתור תרומה, ביכולת המיזם למחזר או לשדרג את הטקסטיל, ולצמצם את הבזבז, ולו חלקית.<sup>18</sup>

המודל העסקי של הקואופרטיב הוכר ברמה האירופית כמודל בר-קיימא המכוון לייצור של חדשנות סביבתית, במיוחד נוכח פעילותם למניעת כמות גדולה של פסולת, והפחתה נגזרת של פליטות פחמן מזיק שנאמד בהיקף שנתי של כ-18,000 טון. בשנת 2021 מיזם Quid הצליח להציל 122.850 מטרים של בד - נתון דומה לנתונים של שנים קודמות.

<sup>17</sup> Cotta S., *Sostenibilità ambientale e Circular Economy: principi guida e casi studio*, University of Padua, 2018.

<sup>18</sup> Ibidem, Quid Bilancio Sociale 2020

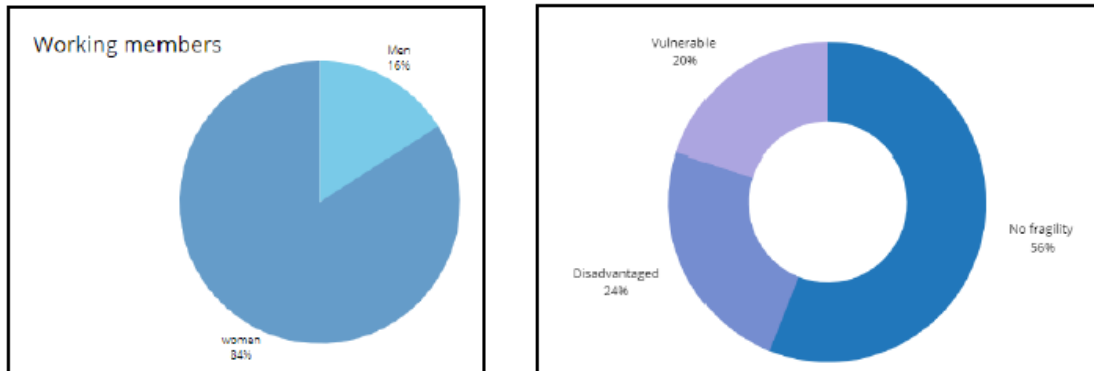
## 2.1.2 - יעדי SDG מספר 8, 10, 5 - אימפקט חברתי

בשנת 2019, הודות לשת"פ עם 'המעבדה החיה לכלכלה' ("Economics Living Lab") שבאוניברסיטת ורונה, מיזם Quid השיק תכנית תלת-שנתית למדידת אימפקט חברתי. התכנית התנהלה תחת חסותה של של iMPacTA<sup>20</sup>,<sup>19</sup> תכנית חדשנות חברתית המהווה חממה להתנסות, יישום ולמידה אודות מודלים חדשניים של הכלה וגיוון בשוק העבודה, זאת, תוך מיקוד בהשמה בעבודה עבור מי שסובלים מאפליה תעסוקתית כמפתח של הכלה תעסוקתית וחברתית בעלת אימפקט גבוה. התפקיד של Quid ממחיש היטב כי ניתן לגשר על הפער שבין תעסוקה לבין הכלה חברתית.

מסגרת מדידת האימפקט אשר אומצה התמקדה ב-8 מדדי מפתח של איכות חיים וחיי-עבודה: סטטוס סוציו-אקונומי, מעורבות, יכולת לאזן בין עבודה ובית, אושר, אזרחות, קהילה, דת, ובריאות. כמו כן נמדדו היבטים הנוגעים לחיים החברתיים של העובדים ב-Quid, והיבטים הנוגעים לחוסן-נפשי.

מדדים אלו נאספים מדי שנה באמצעות סקר איכותני וכמותני ומדידת האימפקט החברתי הוכיחה עליה ברווחה ושיפור בכל המדדים, מעבר למצופה. לדוגמה, לפני ההצטרפות לקואופרטיב, כ-93% מהעובדים הצהירו כי הם אינם עצמאיים מבחינה כלכלית, אך אחרי הקבלה לקואופרטיב, 29% טענו כי הם עצמאיים לחלוטין מבחינה כלכלית. 49% טענו כי הם 'כמעט עצמאיים לגמרי', ו-21% טענו כי הם 'קצת עצמאיים'.

תרשים - פרויקט Quid, מאזן חברתי לשנת 2021



מצד שמאל - חברים עובדים בקואופרטיב: 84% נשים, 16% גברים

מצד ימין - מתנדבים 20%, חברים המגיעים מאוכלוסיות מוחלשות 24%, ללא רקע מוחלש 56%

<sup>19</sup> <https://www.fondazioneclariverona.org/news/impacta/>



### 3. יעדים ושחקנים פנימיים וחיצוניים

חדשנות חברתית מצריכה מעורבות מצד קשת רחבה של שחקנים, תוך עדכון מתמיד של היחסים ההדדיים והאינטראקציות בתוך רשת השותפויות. צורות חדשות של ממשל, סוגים חדשים של שיתופי פעולה, ושיתוף קבוצות הנמצאות בשוליים, הינן תוצאות מצופות בעת 'יישום חברתי'.<sup>20</sup>

כפי שהוזכר לעיל, מודל האימפקט של Quid שואף להתמקד בשבריריות (ב-F Factor, של Fragility) של העבודה הנשית, כנקודת מוצא ממנה ניתן לייצר עולם יותר מכיל. הממד ההיברידי של החברה כולל רשת מורכבת ומקיפה של מחזיקי-עניין פנימיים וחיצוניים. בנוסף, Quid מושכת את תשומת הלב של משקיעי האימפקט ושל מיזמים פילנתרופיים, הודות ליכולת יוצאת הדופן של המיזם לייצר ערך - כנגזרת של המודל העסקי הייחודי.

#### 3.1 - הרגולציה האיטלקית

באיטליה, החוקים העיקריים בנוגעים לדיני חברות מאוגדים בקוד החקיקה האזרחי, החל מסעיף 2511 ועד סעיף 2548. במקביל, קיימים חוקים נפרדים המוקדשים באופן ייעודי לקואופרטיבים. כמו כן ישנם חוקים ייחודיים העוסקים בסוגים שונים של קואופרטיבים (קואופרטיבים חברתיים, קואופרטיבים של עובדים, ובנקים קואופרטיבים).<sup>21</sup>

החקיקה האיטלקית בנוגע לקואופרטיבים נחשבת באופן כללי כאחת מהמתקדמות והמקיפות ברמה האירופית, גם מכיוון שקונצפט הקואופרטיב מושרש בהכרה החוקתית בפונקציה החברתית של התאגדות משותפת. לפיכך, חוקי הקואופרטיב באיטליה נחשב מפותח מאד. החוק האיטלקי, במסגרת סעיף 14 של אמנת 276/2003 מסדיר קואופרטיבים חברתיים הן ברמת תעסוקה והן ברמת היבטים כלכליים. החוק מגדיר את הדרישות ולפיהן מיזם חברתי נדרש להעסיק עובדים שלפחות 30% מהם נמנים על אוכלוסיות מוחלשות. כמו כן, החוק מונה תמריצים ויתרונות שיוענקו לקואופרטיבים חברתיים. ב-Quid מעל 50% מהעובדים מוגדרים כמגיעים מאוכלוסיות מוחלשות. לפי סעיף 68/99 של החוק הלאומי האיטלקי, כל עסק ובו מעל 50 עובדים חייב להעסיק גם עובדים בעלי מוגבלויות או אנשים פגיעים, בשיעור השווה או עולה על 7% מסך העובדים בארגון. יחד עם זאת, תאגידיים יכולים 'להעביר' את מכסת ההעסקה הזו לקואופרטיב חברתי, בתמורה להתחייבות לבצע הזמנות רכש מהקואופרטיב.<sup>22</sup> התאגיד והקואופרטיב מסכימים מראש על שירות או מוצר מסוים שבגינו תצא הזמנת הרכש, והחל מנקודה זו, שיתוף הפעולה נוצר.

בשנת 2018, מיזם Quid השיק מדיניות חברתית וסביבתית חדשה מטעמו, שנועדה בין היתר לחזק הכלה באמצעות אימוץ מתווה שת"פ זה. ל-Quid יש גם שותפויות עם מלכ"רים, גופי ממשל וגופים אחרים ללא כוונת רווח, המסייעים בעיקר להרחיב את האימפקט הארגוני ברמת השטח. שותפים אלו מכונים בעיקר

<sup>20</sup> Ferrarini, ibidem

<sup>21</sup> <https://coops4dev.coop/en/4deveurope/italy>

<sup>22</sup> <https://www.quidorg.it/portfolio/filiere-di-impiego-inclusivo/>

בתור 'שותפים מוסדיים' - והם חיוניים למימוש המשימה החברתית של הקואופרטיב. קרי, הם מסייעים ל- Quid להעצים ולהמחיש את האימפקט החברתי ואת הקיימות של הפרויקט עצמו, בטווח הרחוק.

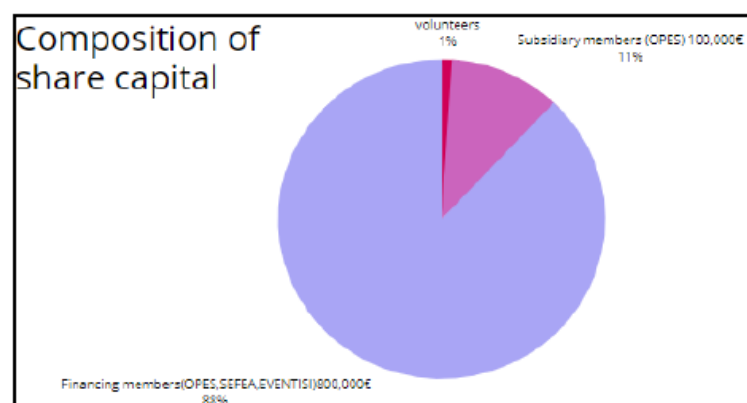
כמיזם חברתי, Quid זכה ב-2014 בפרס 'החדשנות החברתית האירופית', הודות ליכולתו להעצים אנשים פגיעים ואנשים חיים בשולי החברה, והודות לגישה הסביבתית ולאיימפקט הסביבתי של הארגון. בשנת 2020, הפרויקט זכה גם בפרס 'השיבוש האחראי' (Responsible Disruption Award) הפרס חולק במהלך שבוע האופנה של שנגחאי, תוך הכרה בייעוד הכפול של קולקציות האופנה מבית Quid: עידוד הכלה חברתית ותעסוקתית, לצד מתן חיים חדשים לבדים העודפים. בשנת 2021, Quid זכתה בפרס נוסף - במהלך הטקס ה-33 במספר של 'תפוח הזהב' - פרס ע"ס מאריסה בליסאריו, המוענק מטעם נשיאות הרפובליקה האיטלקית, תחת הכותרת 'נשים מייצרות שינוי'.

מיזם Quid מציע תמיכה, הדרכות ומנטורינג לחברות סטארט-אפ, בכל הנוגע אל יצירת רשתות שותפים חברתיים וברי-קיימא. זאת, תוך אמונה חזקה בהעצמה והרחבה של שיטות הכלכלה המעגלית, על בסיס הניסיון והשיטה שפיתחה Quid בהצלחה.

### 3.2 - משילות

המשילות במיזם מבוססת על מודל שיתופי נפוץ של הדדיות. החברים המסבסדים והחברים המממנים הנם במעמד טיפוס של קואופרטיבים או קונצורסיומים, המוכרים בחוק. מצד אחד, המטרה של החברים המסבסדים היא להזרים הון לקואופרטיב, תוך קבלת תמורה כספית (מהרווחים) בהתאם. מצד שני, החברים המממנים מעוניינים במתן כספים רק בצורה של השקעה. קרי, ההבדל טמון באופן השימוש של ההון המועבר למיזם: בעוד המימון שהועבר על ידי חברים מסבסדים קשור רק לפעילויות ושימושים מסוימים שהוגדרו מראש בתור הייעוד של הכסף, הון שמקורו בחברים מממנים ניתן לשימוש ע"י מנהלי המיזם בכל דרך שהם מוצאים לנכון. המעורבות של שותפי מימון כחלק מהקואופרטיב הופכת אותו לאטרקטיבי למי שמעורב בהשקעות אימפקט (Lanzavecchia & Bavado, 2018).

המבנה המנהלתי נתמך על ידי גופי משילות: פגישות בעלי מניות, מועצת מנהלים ומועצת ביקורת פנים. ההון החברתי של המיזם מחולק באופן הבא:



(Progetto Quid, Social Balance Sheet 2021)

הרכב הון המניות - מתנדבים 1%, חברים מסבסדים 11% (על סך 100,000 אירו), חברים מממנים 88% - 900,000 אירו.

בפחות מ-8 שנות פעילותו, מיזם Quid חווה צמיחה אקספוננציאלית (צמיחה מעריכית - צמיחה עקבית לאורך זמן). בסוף שנת 2020 המיזם מנה 126 עובדים, מהם 121 במעמד חברי קואופרטיב, כולל 39 נשות-מכירה שהועסקו ב-10 הסניפים הפיזיים של המיזם. בשנת 2021 סך כוח העובדים מנה 130 איש, מהם 44% נמנו על אוכלוסיות מוחלשות. 84% היו נשים.

העובדים מועסקים בארבעה מחוזות שונים באיטליה, כולל 5 עובדים המועסקים בסדנא בתוך בית הסוהר של Montorio Veronese. למיזם היו 2 מפעלי ייצור. 70% מהעובדים הועסקו במשרה מלאה, ו-83% הועסקו בחוזי העסקה קבועים. ב-2021, כ-38 עובדים חדשים הצטרפו לקואופרטיב, לעומת 44 עובדים שעזבו.<sup>23</sup>

בקרב מחזיקי העניין הפנימיים, חברי הקואופרטיב המועסקים בו תורמים את ההון האנושי המשמעותי, בעוד חברי קואופרטיב שהם ארגונים המשקיעים או מממנים את הפעילות, אחראים לתרומת ההון הכספי והיכולות הפיננסיות. העובדים תורמים גם ליצירת הווי חברתי שמסייע ביצירת מקום עבודה נעים וחם. מנגד, הגופים התאגידיים אמונים על משילות והכוונה אסטרטגית של הפעילות.

מחזיקי עניין חיצוניים אמונים בעיקר על תהליכי גיוס עובדים והכלתם, ועל העצמת האימפקט החברתי באמצעות נטוורקינג, פרסום וניסיון. שותפים חיצוניים אלו הפכו לערוץ הפצה של האימפקט הארגוני בזירת החברה האזרחית. בהתאם לקוד האתי של החברה, כלל מחזיקי העניין מיושרים עם המשימה והערכים המניעים את Quid - כולל דרך יוזמות רשמיות ולא-רשמיות של מעורבות ישירה בפעילות השוטפת.<sup>24</sup> לסיכום, היבט השותפויות נוגע לרשת מורכבת ומקיפה הכוללת מגוון רחב של מחזיקי עניין. בכלל זאת, הצוות הפנים-ארגוני, חברות למטרת רווח, גופים שאינם למטרת רווח, לקוחות, ושותפים פוטנציאליים חיצוניים נוספים.

### 3.2.1 - מחזיקי עניין

מיזם Quid פועל בארגון היברידי, עם רשת רחבה של מחזיקי עניין פנימיים וחיצוניים. יצירת אימפקט בשטח ברמה המקומית והלאומית, ועבודה משותפת עם המגזר הפרטי והציבורי.<sup>25</sup>

מיזם Quid נעזר בשותפיו המוסדיים שלו על מנת להרחיב את ההשפעה שלו בשטח, ושותפים אלו נוטלים חלק באסטרטגיית המכירות, תוך שימוש בערוץ הפצה כפול - של B2B וגם B2C, במטרה למקסם את האימפקט.<sup>26</sup> קיום שתי חלופות המכירה היא מה שמבטיח את חוזקו של המיזם החברתי. מחזיקי עניין הנוגעים לערוץ ההפצה B2B מספקים ל-Quid חומרי גלם (בדים) ומציעים שיתופים פעולה אפשריים

<sup>23</sup> Ibidem, Quid Bilancio Sociale 2021

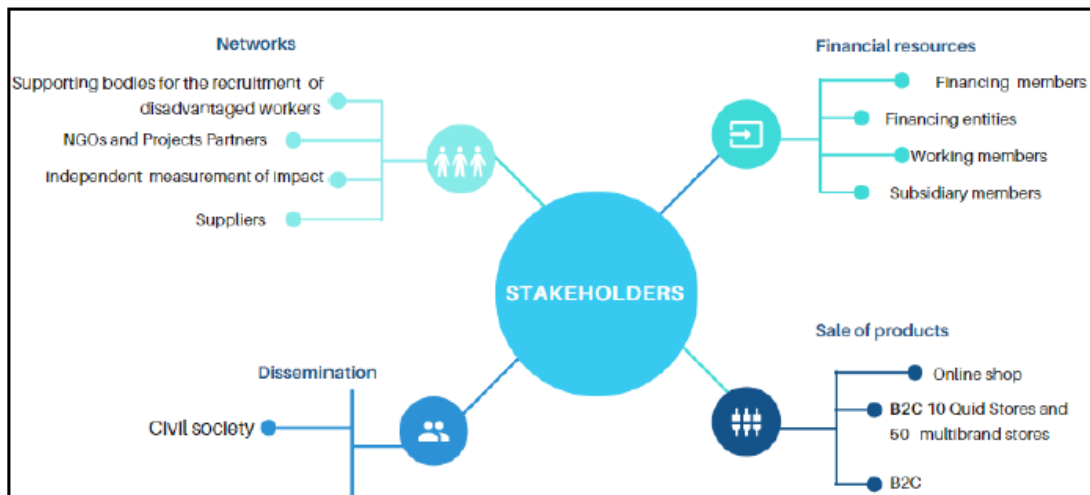
<sup>24</sup> Ibidem, Bilancio Sociale Quid

<sup>25</sup> Ibidem, Quid Bilancio Sociale 2020

<sup>26</sup> Ferrarini M., *How partnership can shape social enterprises' strategies: the case of Progetto QUID*, dissertation Universidade Catolica Portuguesa, 2018

בהעסקת אנשים מוחלשים - תוך מוכנות להעסקתם בחברה מסורתית, למרות האתגר הכרוך בהעסקת מי שעדיין נמצא בתהליך למידה ורכישת הכישורים הנדרשים. מרבית הבדים שהמיזם מקבל הם תרומה, אך כאשר אין מספיק תרומות, המיזם נדרש לרכוש עוד בדים לפי הצורך. התהליך של שימור והארכת חיי הבד, תוך הימנעות מבזבז, הופך את מותגי Quid ו-Essenza למותגים הנחשבים בין החלוצים בקרב מותגי האופנה האתית שהם עצמאיים (לא בבעלות של תאגיד גדול).

כחלק משיתוף הפעולה של המיזם עם שותפי B2B, מיזם Quid מסייע לחברות גדולות לשפר את מדיניות הקיימות בארגון - כולל באמצעות יצירת חיבורים ושיתופי פעולה עם מיזמים חברתיים מקומיים.



### מחזיקי עניין

- משאבים פיננסיים: חברים מממנים / גופי מימון / חברים עובדים / חברים מסבסדים
- מכירת מוצרים: חנות אונליין / ערוץ B2C הכולל 10 סניפי Quid והפצה בעוד 50 חנויות אופנה כלליות / ערוץ B2C
- רשתות: גופים המסייעים בגיוס של אנשים מוחלשים / עמותות ופרויקטים חברתיים שותפים / מדידה עצמאית (בלתי תלויה) של אימפקט / ספקים
- הפצה: חברה אזרחית

### 3.2.2 תוכניות לעתיד

עם כל זאת, מיזם Quid עדיין מתמודד עם מספר אתגרים הנוגעים בצורך לייצר ביקוש למוצרים, ולהתנהל מול שותפים חיצוניים. זאת, לא רק בגין המודל הארגוני הלא-מסורתי, אלא גם בגין חששות הנוגעים למשאבים פנים-ארגוניים.

מצד אחד, על המיזם תמיד להתנהל בזהירות מול שותפים חיצוניים, בכל הקשור לתדמית שהמיזם רוצה לשדר והמסר שהוא שואף להעביר. חיוני להשיג ולשמר תמיכה מוסדית ולגיטימיות שנדרשת על מנת להמשיך ולפעול מול תאגידים גדולים. לפיכך, חשוב להימנע מסטייה מהמשימה ומהחזון המוצהרים של הקואופרטיב. מאידך, המיזם נדרש מבחינה פנימית לעדכן את אופן ההתנהלות שלו, בכדי להגן על תהליכי

העבודה והתרבות הארגונית שלו, תוך השפעה חיובית על השורות התחתונות, מחזיקי העניין, והסביבה החברתית שעוטפת את המיזם.<sup>27</sup> לפיכך, הסוגיה הנוגעת לזהות של הקואופרטיב החברתי, המשימה שלו וערכי הליבה שלו, היא נושא שעל כל השחקנים המעורבים ליישר קו סביבו.

#### 4. מסקנות

פרויקט Quid נבחר כמקרה בוחן הודות למודל העסקי החדשני והיצירתי שלו. Quid הוא קואופרטיב חברתי המייצג עסק למטרות רווח המייצר במקביל אימפקט חברתי בשטח, ברמה המקומית והלאומית. בהיותו כזה, Quid מהווה דוגמה למודל עסקי בר-קיימא וחדשני. לפי דברי הנהלת המיזם, Quid פועלת באופן שיתופי, בהתבסס על גישה של חדשנות פתוחה, שהיא חדשנות הנוצרת מלמטה-למעלה, ונועדה לא רק לזהות ולהגיב לצרכי הקהילה, אלא גם להעשיר את הקהילה באמצעות הכוונתה לכיוונים ברי-קיימא.<sup>28</sup>

ממצאים אלו עולים בקנה אחד עם ממצאי המחקר של Ciasullo ושותפיו (2019, עמ' 229): "מיזם Quid מאופיין בשיתופי פעולה יצירתיים ברמה האסטרטגית". פרויקט Quid היה ועודנו ממוקד בחדשנות ובהפצה של ערכי קיימות, במסגרת פעילותו העסקית-אסטרטגית, וכחלק ממבנהו הארגוני והתרבותי. זאת, בסיוע חזון מקיף העוסק הן בהעצמה של אנשים נזקקים, והן בהתמודדות עם אתגר סביבתי שנוצר על ידי תעשיית האופנה. שילוב זה מייצר קשר מתמשך בין אסטרטגיות עסקיות ותהליכים עסקיים של עסקים ברי-קיימא, לבין ערכים אתיים וקהילתיים. המעורבות ותהליכי ההתחדשות השוטפים של הערכים במיזם הנם חיוניים על מנת לרענן את המודל העסקי במיזם, הנתמך גם על ידי רשת רחבה של יצירת ערך וערך-משותף.

יחד עם זאת, כמה שאלות עולות בעקבות ניתוח מקרה בוחן זה - ובפרט הכוונה לשאלות העוסקות בקיימות במובן של הישרדות עסקית. בהינתן המגמה הגלובלית של מעבר לייצור יותר בר-קיימא, ואימוץ תהליכי עבודה יותר 'ירוקים', מה עשוי להתרחש במידה והספקים אשר תורמים למיזם את הבדים העודפים שלהם, יתחילו בעצמם לאמץ התנהלות יותר אחראית מבחינה סביבתית - יפחיתו ייצור, או יפעלו בעצמם כדי למצוא שימושים עבור הבד העודף? יתרה מכך, בהתחשב בכך שענף האופנה הוא ענף חיוני וקיימת מגמה גלובלית של אימוץ בגדים משומשים, האם המודל העסקי של Quid ישרוד בעתיד, או יידרש להתאים עצמו למציאות חדשה? לסיכום, טבעי לתהות האם במצב תיאורטי של עולם בר-קיימא, מיזם Quid יצליח לשרוד מבחינה עסקית.

<sup>27</sup> Ibidem, Ferrarini M.

<sup>28</sup> Ibidem, Ciasullo et al. 2019, p. 225

## הפניות - רשימת קריאה

- Bhardwaj V. & Fairhurst A., *Fast fashion: response to changes in the fashion industry*, The international review of retail, Distribution and Consumer research, Vol. 20, No. 1, February 2010.
- Carta F., *Female labour supply in Italy: the role of parental leave and children care policies*, Questioni di Economia e Finanza, Banca d'Italia, No. 539, 2019.
- Ciasullo M, Castellani P., Rossato C. & Troisi O., *Sustainable business model innovation. "Progetto Quid" as an exploratory case study*, Italian Journal of Management, Vol. 37, Issue 2, 2019.
- Cotta S. , *Sostenibilità ambientale e Circular Economy: principi guida e casi studio*, University of Padua, 2018.
- D'Itria E., *Fashion design education and sustainability: a challenge accepted*, The learning Network on Sustainability, Chapter 11, Education and diffusion of design for sustainability, 2019.
- Ferrarini M., *How partnership can shape social enterprises' strategies: the case of Progetto QUID*, dissertation Universidade Catolica Portuguesa, 2018
- Fiscale A., *The fragility factor: from social challenges to social wealth*, TedxLakeComo, November 2017  
<https://www.youtube.com/watch?v=KLfF-GjwQyo>
- Henninger C.E., Alvezious P.J. & Oates C.J., *What is sustainable fashion?*, Journal of Fashion Marketing and Management, 2016.
- Peredo A.M.& McLean M., *Social Entrepreneurship: A critical review of the concept*, Journal of World Business, 2006.
- Szekér L., Lamberts M. & Van Petegem J, *Integration and inclusion of vulnerable groups on the labour market in Europe*, EZA-HIVA-research project 2015-2016.

## הפניות - לינקים לאתרי אינטרנט

- International cooperative alliance: <https://coops4dev.coop/en/4deveurope/italy>
- DigitallyDriven/Europe <https://digitallydriven.connectedcouncil.org/europe/progettoquid/>
- Fondazione Cariverona: <https://www.fondazionecariverona.org/news/impacta/>
- Quid website: <https://www.quidorg.it/portfolio/filiere-di-impiego-inclusivo/>
- Quid Bilancio Sociale 2020:  
[https://www.quidorg.it/wpcontent/uploads/2021/09/Quid\\_Bilancio\\_Sociale\\_2020.pdf](https://www.quidorg.it/wpcontent/uploads/2021/09/Quid_Bilancio_Sociale_2020.pdf)
- Rapporto Inapp 2021 : <https://inapp.org/it/rapporto2021>

## 1 הצהרה

התוכן הכלול במסמך זה מסופק רק למטרות חינוכיות ומידע ומשקף את דעתו של המחבר בלבד. פרסום המסמך לא יהווה או ייחשב כמייצג כל מצג של המפרסם שהנתונים המוצגים בו נכונים או מספיקים כדי לתמוך במסקנות שהושגו או שתכנון הניסוי או המתודולוגיה נאותים. המוציא לאור מנסה להבטיח שהתוכן מדויק ומתקבל ממקורות מהימנים, אך אינו מייצג אותו כחסר טעויות ואינו נותן הצהרה, מצג, אחריות או ערובה לדיוק, מהימנות המידע והתוכן הכלולים במסמך זה. המפרסם לא יישא באחריות לנזקים מכל סוג שהוא הנובעים מהשימוש במסמך זה, לרבות אך לא רק לנזקים עונשיים ישירים, עקיפים, אגביים ותוצאתיים.



# Innovative Finance Inclusion

ניתוח אירוע קואופרטיב :Quid  
יישום ואימפקט של מיזם חברתי

---

Erasmus+ CBHE Project 619453  
Innovative Finance Inclusion in  
Academia and Field

<https://www.ifi.mta.ac.il/>

[ifi.erasmus@mta.ac.il](mailto:ifi.erasmus@mta.ac.il)