



זירה

השתתפות
צרכנית

הקמה של קואופרטיב צרכני

כלי מתוך ארגז הכלים להשתתפות אזרחית ואקטיביזם של צעירים וצעירות 



הכלי על רגל אחת

זירה: השתתפות צרכנית

1

תקציר הכלי

כלי זה עוסק בהקמה של קואופרטיב צרכני - גוף צרכני הפועל ומנוהל על ידי חבריו ולמען חבריו. הכלי מסביר מהו קואופרטיב, מתאר את יתרונותיו, מתווה צעדים מרכזיים בהקמת קואופרטיב ומפרט את המבנים הפנימיים האופייניים לקואופרטיב.

2

מתי אשתמש בכלי?

כאשר אני מעוניין/ת לאסוף קבוצה של שותפים ולהפעיל ביחד איתם קואופרטיב שישפק לנו מוצרים או שירותים הנחוצים לנו, בדרך של דמוקרטיה ושותפות. זאת, במקום לרכוש את אותם מוצרים או שירותים דרך גורם מסחרי.

3

מה תהיה התוצאה?

יהיה לך הידע הבסיסי על קואופרטיב והאם הוא מתאים לצרכים ולרצונות שלך. בהתאם לכך, תוכל/י להחליט אם להמשיך לחקור את הנושא ולהתחיל בצעדים לבניית קואופרטיב צרכני.

האם במקום לקנות בחנות מכולת, שדואגת קודם כל לרווחים של בעל החנות, אפשר לקנות בחנות מכולת שחושבת באמת על הלקוחות שלה ועל טובתם? האם תושבי שכונה יכולים להקים חדר כושר, או אפילו בריכה, שהיא בבעלות "שלהם", כאשר יכולת ההשפעה שלהם על המתקנים והשירותים מוגבלת? האם יש אפשרות לנהל מערכת לניהול כסף, עם חשבונות, הלואאות ופיקדונות, כאשר ההחלטה בנוגע לאחוזי הרווח מפעילות המערכת מצויה בידינו? בהחלט כן. התארגנות תחת קואופרטיב צרכני היא פתרון שרואה אותך כצרכן, ללא התיווך של בעל עסק, שמקדם קודם כל את רווחיו.

מהו קואופרטיב?

קואופרטיב (אגודה שיתופית) הוא התאגדות עצמאית של אנשים, המתאגדים מרצונם החופשי כדי לספק את צורכיהם הכלכליים, החברתיים והתרבותיים באמצעות מיזם עסקי, שהוא בבעלותם המשותפת ובשליטתם הדמוקרטית. קואופרטיב הוא גוף הפועל ומנוהל על ידי חבריו ולמען חבריו; גוף כלכלי שהקמתו מבוססת על הון עצמי, שאותו משקיעים החברים ושיטת העבודה שלו מבוססת על שוויון בזכויות ובחובות לכל החברים. בהתאם לסוג הקואופרטיב, החברים בו הם הספקים, הצרכנים והעובדים או שילוב ביניהם.

הקדמה

הכוח החזק ביותר על פני כדור הארץ הוא שיתוף פעולה אנושי, כוח של בנייה ושל הרס. ג'ונתן היידט, פסיכולוג חברתי יהודי-אמריקני



למה בכלל להקים קואופרטיב?

אנשים בעלי צרכים ורצונות שונים יכולים למצוא בקואופרטיב יתרונות ותועלות שונים. על פניו, היתרון הראשון והמרכזי של קואופרטיב הוא כלכלי - הפחתת עלויות, אך למעשה, קואופרטיב יכול לספק לשותפים בו מגוון של תועלות, ביניהן:

• הוזלת עלויות ישירה:

- קואופרטיב יצליח למכור במחיר נמוך יותר ממספר סיבות:
 1. אין לו מטרות רווח כשם שיש לעסק או לחברה.
 2. חלק מההוצאות נחסכות באמצעות פעילות החברים: התנדבות לשעות עבודה, ייעוץ וכד'.
 3. כארגון קהילתי ללא מטרת רווח, הקואופרטיב יכול לקבל בחינם או במחיר נמוך דברים שעסק רגיל יצטרך לשלם עליהם: חלל לפעילות, תשלום חשבונות, שירותים מקצועיים וכד'.

• תועלת כלכלית עקיפה מכך שנבנה סל מוצרים הפועל לטובת החברים בקואופרטיב:

ההיצע מותאם לקונים והקואופרטיב מביא רק מוצרים שהחברים מעוניינים בהם, בכמות ובאיכות מותאמות לצרכים. לא מוציאים משאבים על דברים לא נחוצים, לא מנסים לשווק ו"לדחוף" מוצרים שהלקוח לא באמת צריך.

- פעמים רבות בקואופרטיבים של מזון מושם דגש על מזון גולמי והימנעות ממזון תעשייתי, שזו אפשרות בריאה וזולה יותר.

• הקואופרטיב הוא נקודת מפגש קהילתית, שעשויות להיות לה תוצאות עם ערך

כספי למשתתפים: למשל קשר עם דומים לך מאפשר פעמים רבות הוזלה גם בדרכים עקיפות נוספות; הורים ממליצים זה לזה על חוג מוצלח; סטודנטים עוזרים זה לזה למצוא דירה בתקציב הרצוי; חברים מעבירים או משאילים זה לזה ציוד וחפצים, ממליצים על נותני שירותים ומסייעים בנושאים שונים, כמו מציאת עבודה.

- הקואופרטיב מהווה נקודת מפגש קהילתית וחברתית ומעניק לרבים מהחברים תחושת שייכות וביתיות.

- הקואופרטיב יכול להוות תשתית לפעילות חברתית-קהילתית, שלא הייתה מתקיימת אחרת. לדוגמה, ישנים קואופרטיבים שבוחרים לשלב לוח פעילויות במרחב המשותף, החל מערבי שיחה בנושאים מגוונים, משחקי חברה, תחרויות ועד להרצאות ולסדנאות העשרה לפי תחומי העניין המשותפים של חברי הקואופרטיב. בנוסף לכך, החברים עשויים לצאת לטיולים משותפים, לארח ולהתארח בארוחות שישי, ועוד.

תועלות כספיות

תועלות שאינן כספיות



הגדרות

מה המשמעות של "להקים קואופרטיב" מבחינה משפטית?

מבחינה משפטית, קואופרטיב יירשם בדרך כלל כאגודה שיתופית. במקרה כזה, יש לרשום אותו אצל רשם האגודות השיתופיות ועליו לפעול בהתאם לפקודת האגודות השיתופיות. לעיתים, גם סוגי התאגדות אחרים, כמו עמותה, חברה או שותפות יתאימו להיות קואופרטיב, אם הם עומדים בכל הדרישות. חלק מהקואופרטיבים הקהילתיים פועלים באופן בלתי פורמלי ואינם רשומים כאגודה שיתופית או גוף אחר. קואופרטיב יכול שלא להירשם כאשר היקפי הפעילות שלו מצומצמים ואקראיים ואינם מחייבים קשרים עם גופים מוסדיים, כמו בנקים, עסקים ומוסדות. כאשר הפעילות נרחבת או כאשר נדרש קשר עם גופים מוסדיים, חלה חובת רישום כאגודה שיתופית.

סוגי קואופרטיב

נהוג לחלק את הקואופרטיבים למספר סוגים עיקריים:

- **קואופרטיב צרכני:** עסק שנמצא בבעלות לקוחותיו ומטרתו להעניק לחבריו שירות טוב במחיר נמוך. קואופרטיבים שהם חנויות מזון נפוצות בתחום זה, ובשנים האחרונות במיוחד חנויות למכירת מזון אורגני. פעמים רבות, קואופרטיב צרכני פועל כמעין חנות מזון, אך אפשר להקים קואופרטיב גם בתחומים אחרים, למשל מרכז חוגים, בריכת שחייה או מכון כושר, חנות ציוד מסוגים שונים או אפילו פאב-מסעדה.
- **בנקאות קואופרטיבית:** קואופרטיבים בנקאיים או פיננסיים הם קבוצה בתוך קואופרטיב צרכני ומטרתם לספק שירותים פיננסיים, מעין תחליף לבנק. בשנים האחרונות, בנק ישראל ומשרד האוצר מפרסמים הנחיות והמלצות שונות במטרה להגדיר את התנאים להקמה ולקבלת רישיון של בנקים כאלו בישראל. נכון לשנת 2020, פועלות בישראל אגודות אשראי קטנות וספורות, שאינן מצרפות לשורתיהן חברים חדשים.
- **קואופרטיב יצרני:** קואופרטיב של עובדים או של יצרנים שמטרתו להבטיח פרנסה הוגנת לעובדים וליצרנים. בקואופרטיב יצרני "טהור" הבעלות עליו שייכת לעובדיו בלבד. אין הכרח שכל עובדי הקואופרטיב יהיו חברים. למשל, "אגד" הוא דוגמה לקואופרטיב תחבורה יצרני גדול. בשנים האחרונות קמו בארץ מספר קואופרטיבים יצרניים קטנים כגון: קואופרטיב 'הניקיון', המספק שירותי ניקיון בשאיפה לשפר את תנאי ההעסקה של העובדות/ים; קואופרטיב 'שומעים חזק' בתחום ההגברה והתאורה.

לדוגמה

- קואופרטיב "העגלה" במצפה רמון
- הבר-קיימא בתל אביב

לדוגמה

- אופק: אגודה שיתופית לניהול הון בע"מ
- אגודת "הלואה וחיסכון" של ותיקי זיכרון יעקב

כלי זה מתווה את השלבים והדגשים הבסיסיים להקמת קואופרטיב, שהוא עולם תוכן עשיר והוא מצייד אותך בידע ובכלים ראשוניים. אם אתה פועל להקמת קואופרטיב, מומלץ להעמיק בלימוד נוסף. ניתן למצוא מספר קישורים לקריאה נוספת בהמשכו של כלי זה. **ההסברים בכלי זה מתייחסים בעיקרם לקואופרטיב צרכני, אך בהתאמות קלות ניתן להשתמש בהם להקמת קואופרטיבים מסוגים שונים.**



הקמה וניהול של קואופרטיב: איך עושים את זה?



1 שליבים בהקמה

הצעדים להקמת קואופרטיב אינם בהכרח זה אחר זה, חלקם אף עשויים להתבצע במקביל:

- **התקבצות סביב רעיון:** כמו בכל פרויקט או מיזם, גם הקואופרטיב מתחיל מרעיון או צורך, מכאב או תסכול, כמו מחירים גבוהים ברשת שיווק מקומית, היצע לא מספיק של פעילויות ספורט וכדומה. את התהליך הזה לא תוכלי לבצע לבד וחשוב כבר בתחילת הדרך לאסוף סביבך שותפים למסע, אנשים שחולקים איתך את הרצון לפעול ולשנות בנושא. אפשר לעיין לשם כך בכלי לרתימת שותפים.

- **הגדרת חזון ומטרות:** אספת סביבך צוות מוביל שמאמין ברעיון? זה הזמן לנסח את החזון והמטרות שלכם. החזון, המטרות והיעדים הם המצפן שיכוון את העשייה שלכם והם למעשה התרגום המעשי של החזון. איך עושים זאת? תוכלי להיעזר לשם כך בכלי להגדרת חזון, מטרות ויעדים.

- **גיוס חברים לקואופרטיב:** אספת סביבך שותפים לצוות המוביל לקידום רעיון הקואופרטיב, אבל עכשיו חשוב לגייס חברים נוספים שירצו להיות חלק מהקואופרטיב.

מי ואיפה?

את מי מצרפים ואיפה נמצא אותם? מצרפים את מי שהקואופרטיב והמוצרים/ השירותים שהוא מציע יכול להיות רלוונטי עבורם. למשל:

- לחנות מזון שכונתית - אפשר להציע לתושבי השכונה להצטרף (אולי יש קבוצת פייסבוק לשכונה, אולי יש לוח מודעות מרכזי).
- למרכז חוגים לילדים - נסו לצרף הורים לילדים (בררו אם אפשר לפרסם דרך ביה"ס).
- לפאב שכונתי-קהילתי - נסו לגייס צעירים הגרים באזור (בררו האם יש מעונות סטודנטים שאפשר לפרסם בהם או קבוצות צעירים שניתן דרכן להפיץ את היוזמה).



מה?

מה חשוב לתקשר למצטרפים? נסו למשוך מצטרפים חדשים באמצעות הסברת הזכויות והיתרונות שבהצטרפות לקואופרטיב. התועלות האלו הן המוצרים והשירותים שהקואופרטיב מציע, אבל יש גם תועלות נוספות, כמו תחושת שייכות וחברה. במבוא לכלי זה תוכלו למצוא הסבר על התועלות האפשריות של הקואופרטיב, שאותן ניתן להתאים לקואופרטיב שלכם. חשוב להבהיר למצטרפים גם את החובות שלהם. לרוב, הצטרפות לקואופרטיב מחייבת דמי השתתפות, או רכישת "מניה". ראו על כך הרחבה בפרק העוסק בתוכנית עסקית.

בנוסף לכך, ברוב המקרים חברי הקואופרטיב נדרשים להשתתפות פעילה בהפעלתו. למשל, לתת משמרת שבועית לטובת החנות שהקואופרטיב מפעיל או להיות מעורבים בצוותי העבודה שלו. חשוב לשקף למצטרפים בצורה ברורה גם את הדברים האלה, כדי לבצע תיאום ציפיות בין כולם. לרתימת מצטרפים באמצעות מסר משכנע, מומלץ לעיין בכלי לסטוריטלינג.

• **ניסוח תקנון הקואופרטיב:** קואופרטיב הוא אגודה שיתופית וחייב להיות לו תקנון, שעליו יחתמו המייסדים. את הקווים המנחים לכתיבת תקנון לקואופרטיב ניתן למצוא במסמך הנחיות לכתיבת תקנונים של אגודות שיתופיות, שהוציא האגף לאיגוד שיתופי במשרד הכלכלה. כאן תוכלו למצוא דוגמאות לתקנונים של אגודות שיתופיות.

• **רישום הקואופרטיב:** אגודה שיתופית (קואופרטיב) צריכה להירשם אצל רשם האגודות השיתופיות במשרד הכלכלה. השירות ניתן ללא עלות. כדי לרשום אגודה נדרשים שבעה אנשים יחידים (בני 18 ומעלה), או אגודה שיתופית קיימת וחבר נוסף, אשר רשאים להתאגד כאגודה שיתופית. כאן תוכלו למצוא את ההנחיות לרישום אגודה שיתופית.

• **בניית תכנית עסקית-חברתית:** התוכנית העסקית-חברתית של הקואופרטיב מתבססת על שלושה מוקדים - חברים, מוצרים ותקציב, ומטרתה ליצור התאמה ואיזון ביניהם. התוכנית נבנית במשך מספר חודשים, משום שהיא מורכבת משלבים של תכנון ובדיקה. החברים יושבים ביחד, מתכננים את פרטי התוכנית, יוצאים לבדיקה ב"שטח", אם נדרש מקימים צוותי עבודה ממוקדים, מחפשים תשובות ורק אז חוזרים לשולחן התכנון. כך, עד שהתוכנית מגובשת ומאוזנת.

להלן שלבי תכנון התוכנית, לפי מוקדים:

• **אפיון והתאמה לצורכי החברים:**

1. אפיון קהל היעד וסביבת הפעילות.
2. בחירת מודל הפעלה (גודל הקואופרטיב וצורת הפעלתו).
3. אומדן מספר החברים הצפוי בפתיחה.



תכנון עסקי-חברתי

• בניית סל מוצרים בסיסי:

1. הכנת סל מוצרים חודשי בסיסי לחבר.
2. בחירת המוצרים הנפוצים ביותר.
3. איתור ספקים המוכרים מוצרים אלה וקבלת הצעות מחיר ותנאים מסחריים.
4. בדיקת כדאיות - השוואת מחיר הסל הבסיסי למחיר סל בחלופות העומדות בפני החברים.
5. בחירת המוצרים הכדאיים.
6. בחירת ספקים.

• בניית תקציב:

1. בניית צפי מכירות חודשי באמצעות הכפלת מספר הרכישות הצפוי במחיר הסל הבסיסי.
2. אומדן אחוז הבלאי למוצרים השונים.
3. אומדן ההוצאות הכלליות.
4. קביעת גובה התקורה.
5. קביעת עלות יחידת ההשתתפות.

להרחבה

להעמקה בבניית תוכנית עסקית-חברתית, שהיא חלק משמעותי מאוד בתהליך, מומלץ להיעזר בחוברת של אג"ק - "עם ערכים כן קונים במכולת - מדריך להקמה ולהפעלה של קואופרטיב מזון".

• הפעלת הקואופרטיב: זהו, יש לכם קואופרטיב! כל הכבוד!

זה הזמן לצאת לדרך: לצרף חברים, לקנות מוצרים (או שירותים), לקבוע משמרות ולהפעיל את החנות שלכם.

חשוב לזכור: עליכם לנהל את הקואופרטיב שלכם תחת ערכים של דמוקרטיה ושותפות, שהם העקרונות העומדים בבסיס רעיון הקואופרטיב. עם התמדה לאורך זמן, נכונות של החברים לתרום ולקחת חלק, גמישות והתאמה לצרכים המשתנים של החברים לאורך זמן, הקואופרטיב שלכם יוכל להפוך לסיפור הצלחה.



הקמה וניהול של קואופרטיב: איך עושים את זה?

2

מבנה

מבנה הקואופרטיב ומוסדותיו

את הקואופרטיב מפעילים באמצעות מבנים פנימיים שונים, חלקם בגדר חובה וחלקם משתנים על פי הצורך והרצון של החברים.

• **אספה כללית:** האספה הכללית היא אספה של כל החברים באגודה השיתופית והיא הסמכות העליונה לקבלת החלטות. באספה נמסרות הודעות מטעם הנהלת האגודה ונערכים דיונים בנושאים הנמצאים בסדר היום של האספה. לכל חבר באגודה יש זכות להשתתף בדיון ויש לו זכות הצבעה (קול אחד). ההצבעה על החלטות המוצעות מתקיימת אם באספה עצמה ואם בצורה אחרת שאושרה באספה (כגון קלפי במועד מאוחר יותר).

• **הוועד המנהל:** הוועד המנהל משמש כהנהלה בפועל של האגודה השיתופית. מספר חברי הוועד ומשך הקדנציה של כהונתם נקבעים על פי תקנון האגודה השיתופית הייחודית. הוועד נבחר בבחירות אישיות, הנערכות באספה הכללית והוא כולל בדרך כלל גם בעלי תפקידים מרכזיים באגודה, כגון: מזכיר וגזבר וכן חברים מן השורה המכונים "נציגי ציבור". לרוב, יושב ראש הוועד נבחר באספה הכללית. הוועד עוסק בכל ענייניה השוטפים של האגודה, הן החברתיים והן הכלכליים והכספיים. בחלק מהנושאים הוועד מקבל את החלטות בעצמו ובחלק אחר הוא מביא את הצעות ההחלטה לדיון ולהחלטה באספה הכללית. יחסי הכוחות בין האספה הכללית לוועד המנהל מזכירים את עבודת הכנסת והממשלה - רשות מחוקקת ורשות מבצעת.

• **וועדות:** הוועדות בקואופרטיב מהוות רכיב חשוב במבנה הדמוקרטי שלו. כל קואופרטיב מקים בתוכו מספר שונה של ועדות, לפי צרכיו. הוועדה היחידה המחויבת על פי חוק היא ועדת ביקורת (הדרישה קיימת לגבי אגודות גדולות בהתאם למוגדר בתקנות האגודות השיתופיות). תפקידה של ועדת ביקורת לוודא את תקינות פעולתה של האגודה השיתופית, כולל בהיבטים הכספיים.

• **צוותי עבודה:** צוותים אשר כל אחד מהם אחראי על ניהולו והפעלתו של אחד התחומים בקואופרטיב. מספר הצוותים ונושאים משתנים בהתאם לצורכי הקואופרטיב.

צוותים לדוגמה:

1. **צוות מארגן:** צוות מתכלל, מורכב מנציגי צוותי העבודה, ומוביל את הפעילות השוטפת של הקואופרטיב ואת תהליך התפתחותו. לרוב, חברי הצוות הם "משוגעים לדבר", שיעניקו לקואופרטיב תחושת מנהיגות וביטחון, ובמידה רבה הם "הפנים של הקואופרטיב". חברי הצוות עשויים להתחלף עם הזמן.



2. צוות חנות: לצוות זה אחריות על החנות, בכלל זה: חלל הפעילות (איתור, קשר עם הבעלים, תחזוקה), הציוד המשמש לאחסון, הצגה ומכירה וימי המכירה עצמם.
3. צוות ספקים: חברי הצוות מאתרים ספקים ועומדים עימם בקשר, בודקים וקובעים מחירים, מזמינים סחורה, מקבלים אותה ומשלמים לספקים.
4. צוות חברים: אחראים על קבלה ועזיבה של חברי הקואופרטיב, פרסום וגיוס חברים חדשים, ארגון אירועים חברתיים, שיבוץ לתורנויות ותפקידים.
5. צוות משרד: אחראים על הניהול הכספי הכולל של הקואופרטיב, עניינים משפטיים, רשויות המס, רשם האגודות השיתופיות, ביטוח.
6. צוות מערכות: תחזוקה ובנייה של מערכות המידע והתקשורת של הקואופרטיב - מערכת הזמנות, קופה רושמת, אתר אינטרנט, מאגרי מידע משותפים.

הכלי שהצגנו לפניך הוא רק נגיעה "על קצה המזלג" בתורה של הקמת קואופרטיב. אם הצלחנו לעזור בך את הרצון להקים קואופרטיב, ואם אחרי קריאת הכלי הזה את הולכת להקים קואופרטיב, כנראה שהרבה מהלמידה תיעשה "דרך הרגליים", עם עבודת שטח ולפעמים בדרך הקשה של ניסוי וטעייה. מומלץ ללמוד עוד על הקמת קואופרטיבים ודרישות החוק.

3

קישורים והפניות

ריכזנו כאן מספר קישורים שיסייעו לך להתחיל בחקירה:

- מדריכים, מידע ושירותים לאגודות שיתופיות באתר משרד הכלכלה והתעשייה
- רשם האגודות השיתופיות
- עם ערכים כן קונים במכולת - מדריך להקמה והפעלה של קואופרטיב מזון קהילתי
- פיתוח עסקים שיתופיים - הצעה לכלכלה הוגנת (2012)
- תקנות האגודות השיתופיות (רשויות האגודה) (תיקון), התשע"ט-2
- אג'יק - מכון הנגב שהוא ארגון ערבי-יהודי הפועל לפיתוח חברתי-כלכלי בקרב החברה הערבית הבדואית וליצירת שותפות בין יהודים וערבים בישראל