



לקידום החברה האזרחית

Sheatufim

The Israel Center for Civil Society

פורום שיתופים למנכ"לים חברתיים, מחזור ו' דצמבר 2013

ניהול ארגון חברתי והקשר עם המגזר העסקי

לילך דורה, יועצת ארגונית לניהול חברתי
lilach@sheatufim.org.il

על מה נדבר?

- מרחב המפגש בין המגזר החברתי למגזר העסקי
- תופעות רווחות בקשר בין המגזר החברתי למגזר העסקי והתבוננות סוציולוגית.
- הפערים בין המגזרים - מיתוסים ומציאות.
- תפקיד המנכ"ל החברתי מול ועם המגזר העסקי
- דרכי התמודדות



מרחב המפגש עסקי חברתי



תופעות רווחות בקשר – עסקי כלפי חברתי

תחום	תופעה
אחריות חברתית בתאגידים	דרישות של הגוף העסקי שהגוף החברתי יהיה ממוקד נושא אסטרטגי כולל מתן עבודה למתנדבים ודו"חות כמו גם הערכת אפקטיביות. עם זאת, בגוף העסקי פעמים רבות "אחריות תאגידית" היא במקום צדדי במבנה הארגוני.
פילנתרופים (בעלי הון)	לעיתים התניית מתן תרומה בקיומה של תכנית אסטרטגית לעמותה או בהוכחה לאפקטיביות על ידי תהליך הערכה של גורם חיצוני. לעיתים בעל המאה הוא בעל הדעה.. לעיתים מסתפקים במנהיג כריזמטי שמציג תמונה מדהימה על העשייה.
פילנתרופים דרך קרנות	שימוש בקרנות ככלי לבחירה למי לתרום ולמי לא, הנחות עבודה של הגשת מסמכים רבים והוכחות למול חוסר שקיפות מצד הקרנות איך ומדוע התקבלו ההחלטות כמו שהן או שונו..



תופעות רווחות בקשר – עסקי כלפי חברתי

תחום	תופעה
ספקים (פרו בונו)	תופעה רווחת של ספקים בתחום התקשורת והיח"צ שמובילים את קו סרטי התדמית וכיו"ב כחברות מובילות שנותנות פרו בונו את השרות וקובעות ללקוח.
ספקים (יועצים, וכיו"ב)	שימוש במגזר החברתי כבסיס ל"התגלחות" – צבירת ניסיון, העסקת פרקטיקאים, או חיבור למובילים בוועדים מנהלים וכיו"ב.
חברות עסקיות	מוכנות לתרום בתמורה להפצת הלוגו, שימוש בלוגו של החברה בפעילות של העמותה או בהפצה לעובדים, מתנדבים וכיו"ב. (קבלת DATA)
אגודת ידדים	פעילות ענפה הכוללת מפגשי ארוחת בקר יוקרתיים, מפגשים סלוניים ואחרים על מנת לעודד הגדלת התרומות לעמותה. שיח פיננסי רחב יותר כמו עידוד תחרות בין חברי האגודה על כמות התרומה וכיו"ב.



תופעות רווחות בקשר – עסקי כלפי חברתי

תחום	תופעה
חברות רלוונטיות – תרופות/ קופות חולים	חברות עסקיות שרואות ערך במותג של העמותה ורוצות לעשות בה שימוש כגון חברות תרופות שיבקשו בעד תשלום לעשות שימוש במותג במסגרת הפעילות שלהם וכיו"ב.
ועד מנהל באוריינטציה עסקית/ יו"ר או חבר ועד ממגזר עסקי	צפייה להעתקה והתאמה של כלים ניהוליים מהמודלים העסקיים. נטייה לשיח כוחני, דורש, נוטה למספרים ותוצאות ופחות ליכולת להכיל תהליך, קושי, תסכול וחוסר הצלחה.
עסקים חברתיים	מאבק על משאבים ומאצ'ינג עם הממשל (קרן דואליס)



שיח עסקי מול שיח חברתי – הנחות עבודה

אנשי עסקים שיצאו לפנסיה או רוצים להעשיר את עיסוקם מוצאים את עצמם בתפקידי ועד מנהל- או כחברי ועד או כיושבי ראש. פעמים רבות הנחת העבודה שלהם הן:

- אני, מטעם עמדתי, כישוריי והישגיי עד כה במגזר הציבורי/עסקי יכול להציל את החברה בישראל.
- אני, מטעם עמדתי, כישוריי והישגיי עד כה במגזר הציבורי/עסקי יודע באילו שיטות צריך לעבוד ואיך מנהלים נכון מערכות, ולכן רצוי שאכתיב דרכי פעולה, שיטות עבודה ואייעץ איך כדאי לפעול ואיך לא.
- אני, מטעם עמדתי, כישוריי והישגיי עד כה במגזר הציבורי/עסקי רשאי לפנות לכל גורם בעמותה כדי לוודא התנהלות תקינה, לברר פרטים וכיוצא בזה - למנהלים שכירים, לעובדים שכירים, למתנדבים וכן הלאה, ובהתאם לכך לפנות ולהציג טיעוני בפני המנכ"ל.

שיח עסקי מול שיח חברתי – תופעות רווחות

אנשי העסקים בעמדות במשק בעלי ערך עבור המגזר החברתי הרבה פעמים:

- ✓ מערך של קשרים רחב ונגיש.
- ✓ הכרות עם כללי משחק של מערכות מורכבות ושונות במשק.
- ✓ מקורות למשאבים והשגת משאבים נוספים.
- ✓ שם רלוונטי ומשמעותי בממשל ובוועדות הכנסת.

אנשי עסקים מביאים פעמים רבות תפיסות רווחות במגזר העסקי כגון:

- ✓ רצון לגדול, להיות " הכי".
- ✓ תחרותיות
- ✓ שתלטנות
- ✓ שיטות עבודה מתודיות
- ✓ קצב עבודה גבוה

התבוננות סוציולוגית

- הקפיטליזם הצרכני קידם שיח עסקי הכולל מונחים כמו: רווחים, יעילות, תשואה, השקעה, ROI, שורה תחתונה, כדאיות פיננסית, מה יוצא לי מזה? הון וכסף..
- הצלחת העולם העסקי לייצר שפע וקידמה הובילו להתפשטות של הנחות עבודה עסקיות והעתקתם למישורים רבים בחיים- בעבודה, בתרבות, במשפחה כמו גם בגופים ממשלתיים וציבוריים.
- הלגיטימציה חברתית לשיח כלכלי כבעל ערך מרכזי העצים את כוחם של יחידות כלכליות (האוצר, המכרזים), מוסדות פיננסיים ושיקולים כלכליים על פני אחרים גם בשיח הציבורי.
- קיימת מגמה של הלבשת חליפות עסקיות כפתרון לבעיות שאינן עסקיות/פיננסיות כולל בעיות חברתיות. המעבר מנתינה, עזרה, תרומה, פילנתרופיה להשקעה חברתית, SROI וכיו"ב היא חלק מהתמונה הרחבה.

חנוך ברקת – קרן דואליס - ליליות

המעבר מחל"צ לעסק חברתי

עסק חברתי מרוויח (חברה בע"מ)	פרויקט חברתי מצליח (חל"צ)	
200	70	ממוצע סועדים ליום
13-15	8-10	מספר נערים בפרויקט
כל חודש	לעיתים רחוקות	ישיבות דירקטוריון
מהפעילות העסקית	400,000 ₪ לשנה	עלות הפרויקט החברתי
ליליות בייקרי		כניסה לפרויקטים חדשים
רווח	הפסד	רווח והפסד

תופעות רווחות בגישת המגזר החברתי כלפי המגזר העסקי

בעל המאה הוא
בעל הדעה

רק כסף מעניין
אותם

אין ברירה, ככה
רואים אותנו
בציבור

חייבים לשחק את
המשחק

לגיטימציה
לצבירת רווחים

גישה מתנצלת

גבולות חלשים
(דו כיווני)

פחות דורש/
מצפה להדדיות
בקשר



תפיסת המגזר השלישי ותפקידו ביחסים עם המגזר העסקי

- הצורך בהבנה של האחריות והתפקיד העמוק שיש לכל אחד מהמגזרים בישראל כלפי החברה בארץ.
- הסדרת תפקיד המגזר העסקי והמגזר החברתי בתפקידים החברתיים בישראל מתוך הבנה בין מגזרית.
- שיח בגובה העיניים-הכרות ההדדית, הבנת הקשיים מה עושים ביחד....
- שיח ערכי חברתי- שיח נפרד מעבר לתהליכי עבודה משותפים.
- שהמגזר העסקי יהיה שותף לאג'נדות חברתיות: שותפות רעיונית: הגדרת גבולות גזרה לשותפות על רמת המעורבות.
- הכרה בקיומם של שני המגזרים כמציאות. קבלה: שהנחת העבודה תהיה שלא ינסו כל גוף לשנות את השני או לכפות אחד את עצמו על השני.



תפיסת המגזר השלישי ותפקידו ביחסים עם המגזר העסקי?

- **שילוב שיקולים חברתיים** בהחלטות ניהוליות בארגונים עסקיים ושילוב שיקולים עסקיים בהחלטות ניהוליות בארגונים חברתיים.
- **שינוי האקלים:** תפיסה של המגזר החברתי כלפי המגזר העסקי – שבירת מיתוס של "הטובים" ו"הרעים".



מה בין הישרדות להשפעה?

- הנחת עבודה שעצם השיח והגישה לשיח מכריעים את הדרך בה אנחנו רואים את עצמינו כמשפיעים על החברה בישראל
- עד כמה ההישרדות מכריעה את המהלכים שאנו נוקטים והאם נוכל להוביל לשיח בגובה העיניים?
- עד כמה אנחנו בודקים את עצמינו, ערים לחולשותינו ופועלים להיות מקצועיים, איכותיים וכך מסוגלים להתייצב בביטחון מול שאר המגזרים? האם יש קשר בין סיסמאות שלנו לביצוע בפועל?
- עד כמה אני מכיר ומבין את פעולתו של המגזר העסקי לפני שאני שופט אותו?
- האם עליי לפעול רק ברמה של קידום אינטרסים נקודתי או שעליי להוביל השפעה רחבה יותר בניצול ההזדמנויות האלו?

רצף הארגונים עסקי- חברתי (מתוך מחקרה של רחל בנימין)

רצף הארגון ההיברידי



מטרת רווח ללא ארגון ללא	ארגון ללא מטרת רווח עם מיזם מניב הכנסה	עסק חברתי/מיזם עסקי חברתי עצמאי	עסק המשלב שיקולים חברתיים	עסק המפעיל תוכניות אחריות חברתית	עסק הפועל בשוק
-------------------------	--	---------------------------------	---------------------------	----------------------------------	----------------

- מניע חברתי
- מחויבות לבעלי העניין
- ההכנסה מושקעת בתוכניות החברתיות או בהוצאות תפעול

- מניע : יצירת רווחים
- מחויבות לבעלי המניות
- הרווחים מחולקים לבעלי המניות





לקידום החברה האזרחית

Sheatufim

The Israel Center for Civil Society

פורום שיתופים למנכ"לים חברתיים, מחזור ו' דצמבר 2013

קשרי עבודה טובים ופורים בין מגזר חברתי לעסקי עבור הארגון והחברה כולה.

בהצלחה!

לילך דורה, יועצת ארגונית לניהול חברתי
lilach@sheatufim.org.il