

על קולקטיב אימפקט והמגזר העסקי

השתתפות **מגזר עסקי במהלכי 'קולקטיב אימפקט'** מזמנת לו ולמגזרים האחרים מצב חדש – מאתגר ומבטיח. **מה מיוחד בו ומדוע אנו נדרשות כללים להתמודדות עם האתגרים וכדי למנף את ההזדמנות?**

- 'קולקטיב אימפקט', כשמו כן הוא: **פעולה קולקטיבית** של ריבוי שחקנים – גם ממגזרים אחרים, וגם בתוך המגזר העסקי עצמו. שותפות רב-מגזריות זו מפגישה בין שפות מגזריות מגוונות: תפיסות עולם, אינטרסים וצרכים, טרמינולוגיות וציפיות, קצב עבודה ומחויבויות. גם 'בתוך המגזר', הפעולה המשותפת מפגישה את העסק האחד עם עסקים נוספים, חלקם דומים, חלקם שונים וחלקם אפילו מתחרים.
 - ל'קולקטיב אימפקט' יש מסגרות עבודה ומנגנונים מוגדרים בהם אפשר וצריך לקחת חלק. מדובר במהלך דינמי, אינטנסיבי וחיוני שמכוון לחולל השפעה. המשמעות היא שכלל המגזרים צריכים לפעול במשותף לטובת מטרת המיזם על אף ובזכות השונות ביניהם והמיזם מחויב לפתח דרכי עבודה מיטביות עם המגזר העסקי.
- איך עושים את זה באופן מיטבי? לשם כך תמצאו בארגז כלים לעבודה מיטבית עם עסקים בשלב הראשון של היוזמה: שלב התכנון, הרתימה וגיבוש סדר היום המשותף.**

'ציונות 2000' מובילה מעל ל 25 שנים את שילוב המגזר העסקי בישראל בקידום מהלכים חברתיים. פעילותה לפתרון בעיות חברתיות-כלכליות יחד עם המגזר העסקי, כוללת ליווי של מאות עסקים בתחומי קשרי קהילה, תוך התמקדות בעשור האחרון, בגיבוש והטמעת תפיסת האחריות בליבה. 'ציונות 2000' פיתחה ידע רב, ובכלל זה: אסטרטגיות לגיוס ורתימת עסקים למהלכים חברתיים-כלכליים, ניהול שותפויות, שימור וכיתוח מעורבות עסקים במהלכים רב-מגזריים וניהול התנדבות במגזר העסקי.

עסקים בקולקטיב אימפקט רתימת עסקים



מטרת הכלי

- 1 להציג **עקרונות עבודה מנחים** בבואנו לרתום עסקים ליוזמה חברתית ולקולקטיב אימפקט;
- 2 להציג את תהליך ההכנה **טרם** המפגש הראשוני עם העסק ובמפגש עצמו.



1. שילוב עסקים ממנעד רחב של תפיסות ביחס לפעילות חברתית של העסק

המגזר העסקי מאופיין בשונות גבוהה של בשלות עסקית ותפיסתית בנוגע לפעולה בשדה החברתי שתעצב את אופן הפעולה של עסקים במרחב החברתי: את ההבנה והנכונות שלהם להיות מעורבים, אופן המעורבות שלהם: מארגונים שכלל אינם פעילים בשדה החברתי, דרך עסקים שעיקר תרומתם היא כספית, שהתרומה הכספית משולבת במעורבות עובדים, פעילות נקודתית, עסקים המקדמים אג'נדה חברתית מסוימת ופעולות ארוכות טווח, ועד עסקים שפיתחו תפיסת אחריות תאגידית ואף מטמיעים את עקרונות הקיימות (sustainability). הבנת המיקום של העסק על גבי הרצף, תסייע בתיאום ציפיות בין ארגון השדרה והעסקים בשלב הרתימה ועם השותפים האחרים, בהמשך. שאלת המפתח היא: מה עומק המעורבות שאפשר להציע ולצפות מעסק כמשתתף פוטנציאלי ביוזמה? (להרחבה ראו גם כלי מס' 3: רתימה: מענים לחששות).

בבואנו לרתום מגזר עסקי עלינו 'להחזיק' 3 המלצות מנחות למלאכת הרתימה של עסקים ליוזמה חברתית בכלל, ולקולקטיב אימפקט בפרט:

1. מדובר בשילוב עסקים ממנעד רחב של תפיסות ביחס לפעילות חברתית של העסק;



2. הכרה בקיומו של מנעד רחב של נכסים ומשאבים שעסקים יכולים להביא ליוזמה;



3. רתימת העסקים מערבת ופועלת מול מגוון בעלי ענין, תפקידים ומוטיבציות שונות של העסק.





2. הכרה בקיומו של מנעד רחב של נכסים ומשאבים שעסקים יכולים להביא ליוזמה

זיהוי ומיפוי נכסים ומשאבים ייחודיים שכל עסק יכול להביא עמו לפעולות שונות, בשלבים השונים של המיזם, יהיה בסיס לתהליך בחירת העסקים שארגון השדרה יפנה אליהם כדי שיצטרפו לשותפות. נכסים יתורגמו בהמשך לעומק המעורבות ואופן המעורבות של העסק ביוזמה:





3. רתימת עסקים מערבת ופועלת עם מגוון בעלי ענין, תפקידים, אינטרסים ומוטיבציות שלהם

בתוך כל עסק ובסביבתו נמצאים מגוון בעלי עניין שיכולים להשפיע על המוטיבציה שלו להצטרף ליוזמה. באופן טבעי, לכל בעל עניין יש אינטרס שונה וייחודי לו, ברמות מעורבות שונות. ככל שנכיר את בעלי העניין והמוטיבציות שלהם, נוכל לזהות ערכים מוספים רבים יותר לעסק בהצטרפות ליוזמה ובמחויבות לה לאורך זמן. זיהוי הערך המוסף שהעסק יכול לקבל מהשתלבות ביוזמה, יבחן מנקודות המבט השונות של בעלי העניין השונים:

בעלי עניין פנימיים



תקשורת



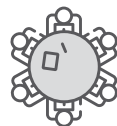
משאבי אנוש



גורמי שיווק



עובדים



דירקטוריון



מנכ"ל



יעוץ משפטי



אחריות
תאגידית



גורמי מטה
ככספים

בעלי עניין חיצוניים



קהילה
מקומית



רשות
מקומית



משרדי
ממשלה



מתחרים



ספקים



לקוחות

ראה הרחבה בכלי מיפוי בעלי ענין.

שלב א'

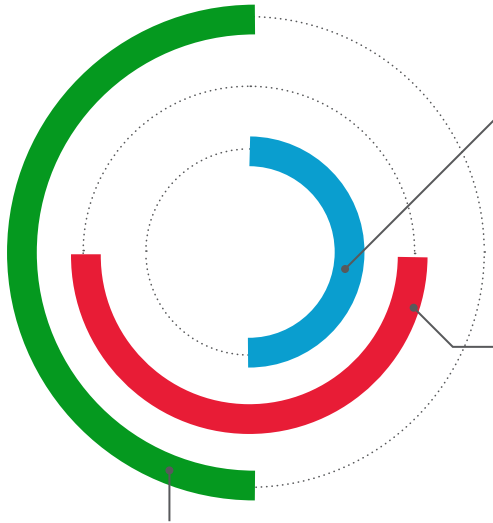
מיכוי זירת העסקים - מעגלי השפעה ועניין

נרצה השתתפות של קבוצה גדולה ומשמעותית של עסקים, מעורבות רחבה ונקודות מבט מגוונות וחדשניות. רשת רב-מגזרית רחבה ומגוונת תסייע בקידום נושא המיזם לראש סדר היום הציבורי, יותר ארגונים עסקיים מביאים מגוון רב של נכסים, יותר עובדים שעשויים להתחבר לנושא היוזמה, הופכים שגרירים שלה בעולם, ומגדילים את מאגר המשתתפים הפוטנציאליים בקבוצות העבודה של היוזמה. לכן נשאף לרתום:

- עסקים עם מגוון נכסים מהותיים ליוזמה בשלביה השונים
- מגוון רחב של עסקים מענפים, גדלים, ומיקומים גיאוגרפיים.
- בעלי תפקידים במגוון תפקידים ומיקומים בהיררכיות בעסקים.

תיעוד הפניה לעסקים מוצע כי יעשה על בסיס הערכת רמת ההשפעה, רמת העניין שלהם במיזם, ומידת המעורבות האפשרית שלהם בתהליך. כדאי למפות ולנתח את רמת מעורבות והשפעה של עסקים פוטנציאליים בשלושה מעגלים, ובהתאם, לעמוד על ההזדמנויות והאתגרים המאפיינים כל רמת מעורבות:

הזדמנויות ואתגרים בשילוב עסקים ממעגלי ההשפעה השונים ביוזמה



מעגל 1

עסקים עם מעורבות ישירה בנושא

מומחים בקהל היעד ו/או בבעיה או משפיעים עליהם ישירות ולכן בהכרח יכולים וצריכים להיות חלק מהפתרון.

מעגל 2

עסקים עם עניין ישיר בקהל היעד

יש להם מוצר או שרות המשפיעים או מושפעים באופן ישיר או עקיף מאחד המרכיבים הקשורים לבעיה ו/או לקהל היעד.

הזדמנויות

סיכוי גדול יותר למחויבות ארוכת טווח של העסקים, שילוב נקודת מבט של מומחי ידע מהמגזר העסקי תתרום להגדרת גבולות המיזם והבעיה; מתאפשר שיח של קבוצת שווים בין המגזרים כי גם נציגי העסקים הינם בעלי מומחיות רבה בתחום כמו ארגוני ממשל או חברתי.

אתגרים

שיח מומחים ובעלי ניסיון בנושא לעיתים לא מאפשר לפרוץ את מסגרת החשיבה המוכרת על הנושא.

מעגל 3

עסקים עם קשר עקיף לנושא

או לקהל היעד או שהרימו דגל חברתי שקשור לנושא.

הזדמנויות

חשיבה רעננה על הנושא, שתעודד חדשנות. כדאי לקיים שיח פרטני עם חברות ממעגל זה ולהביא את נקודת מבטם לדיוני הצוות המוביל המומחה, גם מבלי שינכחו בו בעצמם.

אתגרים

צוות היוזמה יידרש לייצר שיח משותף בין שותפים עסקיים שמאד שונים זה מזה (קישור: ראו מענה לאתגר בכלי ניהול המתחים).



במסגרת יוזמות 'קולקטיב אימפקט', מגזר עסקי יכול להשתתף במסגרות עבודה/מנגנונים שונים: צוות מוביל, רשת, קבוצות עבודה ועוד. אילו עסקים נרצה לשלב באיזה מסגרת עבודה/מנגנון? מהם השיקולים?

על מנת לבחון האם העסק מתאים להשתתף בצוות המוביל נשאל:

| | | |
|--|---|--|
| <p>מומחיות גבוהה יותר יכול לתרום תרומה משמעותית, אבל גם לגרום לקיבעון</p> | <p>מה מידת המומחיות של העסק בשדה המיזם?</p> | |
| <p>ככל שהמותג חזק יותר, כך ההשפעה מול שחקנים נוספים גדלה, אך גם מהווה איום</p> | <p>מה חוזק המותג של העסק ויכולתו לתרום לשינוי הרצוי?</p> | |
| <p>ככל שיש לעסק יותר נכסים כך כדאי לצרפו לצוות המוביל. לעיתים עסקים ישלבו את הנכסים שלהם בהדרגתיות: תחילה משאבי ידע ועם התבססות הקשר, גם משאבים כספיים. ככל שהארגון מציע חשיבה ופתרונות חדשניים, כך מתאים לשלב אותו בצוות המוביל</p> | <p>בעלות על נכסים מגוונים שימונפו לטובת המיזם והמטרה: ידע, כלים תהליכים חדשניים לפיתוח האג'נדה</p> | |
| <p>מוטיבציה גבוהה תבטיח מחויבות ומעורבות. מוטיבציה נמוכה – אולי יצטרף בהמשך למהלכים אופרטיביים</p> | <p>מה המוטיבציה שיש לעסק להיות שותף?</p> | |
| <p>ככל שנציג הארגון בכיר יותר (מנכ"ל/ בעלים) נרתם למהלך, רצוי לשלב בצוות המוביל. מצד שני - משאב הזמן שלו יהיה קטן... אפשרות אחרת היא לשלב בצוותי היועצות ממוקדים</p> | <p>האם לנציג העסק בשלב הזה יש השפעה ויכולת משיכה של שותפים משמעותיים נוספים?</p> | |

שאלות עבודה שכדאי לשאול בשלב זה:

- באילו ענפים נמצאים עסקים מהמעגל הראשון והשני? מי הם העסקים שליבת הפעילות שלהם רלוונטית לנושא ולקהל היעד של המיזם?
- באילו ענפים ומי הם העסקים שיכולים להיות משפיעים ומושפעים במסגרת המיזם וחשובים להצלחתו?
- לאור מפת הנכסים (למעלה) לאיזה עסקים יש נכסים רלוונטיים למיזם ומהם הקריטריונים לתיעודף העסקים שיצטרפו למהלך?

שלב ב' למידה מקדימה על העסק לקראת מפגש איתו

מקורות ללמידה:

אתר החברה בארץ ובחו"ל, רשתות חברתיות, פרסומים, ראיונות במדיה הציבורית, ארגונים חברתיים שבקשר עם העסק.

מה נרצה ללמוד?



תרבות ארגונית

- סממנים לתרבות ארגונית
- מתחרים
- מי עשוי לגלות עניין בנושא
- מעורבות בנושא בעבר
- מוטיבציות להצטרפות (ברמת הארגון וברמת בעלי עניין שונים בעסק) (קישור)



תפיסות חברתיות

- חזון
- ערכים
- אחריות תאגידית (דרוג מעלה)
- פעילות חברתית בעבר ובהווה
- SDGs



פרטים טכניים

- תחומי עיסוק בכלל וביחס לנושא הקולקטיב בפרט
- מספר עובדים, בעלי תפקידים ומבנה ארגוני ראשוני (מטה, חטיבות), ישראלית או גלובאלית.

שלב ג' מפגש הרתימה: רתימה ראשונית ומסרים חשובים

אופני פנייה לעסקים:



פנייה ישירה לבעל תפקיד רלוונטי, ראשונית או על בסיס קשר קיים לבעל תפקיד אחר בעסק



פנייה מתווכת דרך "פותחי דלתות" שיש לכם לעסקים – חברים, עובדים, חברי ועד מנהל ועוד.

המלצות לדגשים בפגישה הראשונה:

- 1. המחשת החיבור לחברה**
שקף ייעודי המצביע על פעולות שהארגון יכול לנקוט אל מול הבעיה.
- 2. אימוץ 'שפה תוצאתית': דוגמאות מהעולם ומהארץ לאפקטיביות, מדידה של הקולקטיב אימפקט¹.**
- 3. בהירות בציפיות מהעסק**
מה נדרש מהעסק? שקף ייעודי... קונקרטיזציה והפגת חששות ביחס להשקעה של משאבים – זמן והון אנושי.
- 4. במהלך הפגישה חשוב לאפשר לעסק להציג את עצמו ואת יחסו לבעיה בה רוצה המיזם לטפל:**
 - במה עוסק, היקף ופילוח עובדים, ערכים ותרבות ארגונית בארגון, מי המתחרים שלכם?
 - כיצד הארגון תופס עשייה חברתית האם קיים סדר יום מנוסח? מדוע נבחרו תפיסות ועמדות מסוימות? האם פעולות מתמשכות או נקודתיות, האם יש גורם מוביל בארגון, האם יש תרומה כספית ובאילו היקפים, האם יש שותפים אסטרטגיים חברתיים מובילים? באיזה אופן נושא המיזם כוגש את העסק – מול העובדים/ הלקוחות, אל מול רגולציה, או מול מתחרים?

בנוסף, חשוב להכיר ולקחת בחשבון חששות של עסקים בבואם להצטרף ליוזמה חברתית – ראו כלי 'מענה לחששות'.

לדוגמא

[1] הוספה של שקף מסכם על תוצאות במיזם 52 בפייבט של שיפור תוצאות, תשומות חדשות ומשאבים כספיים חדשים שהגיעו לשדה הפעולה של היוזמה.