

על קולקטיב אימפקט והמגזר העסקי

השתתפות **מגזר עסקי במהלכי 'קולקטיב אימפקט'** מזמנת לו ולמגזרים האחרים מצב חדש – מאתגר ומבטיח מכמה סיבות:

- 'קולקטיב אימפקט', כשמו כן הוא **פעולה קולקטיבית** של ריבוי שחקנים – גם ממגזרים אחרים, וגם מתוך המגזר העסקי עצמו. שותפות רב-מגזרית 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, המיזם מחויב לפתח דרכי עבודה מיטביות עם המגזר העסקי.

ארגז כלים זה נבנה במיוחד על ידי שיתופים וציונות 2000, כדי לסייע בהתמודדות מיטבית עם האתגרים הללו, באופן שיאפשר גם את מינוף ההזדמנויות הכרוכות בהם.

'ציונות 2000', עמותה הפועלת למעלה מ-25 שנה להטמעת אחריות חברתית בקרב המגזר העסקי ובקידום מעורבותו במהלכים חברתיים לכללים לפתרון בעיות חברתיות. פעילותה כוללת ליווי מקצועי למאות עסקים ופיתוח ויישום של תוכניות עם מגוון שותפים ממגזרים שונים. בעשור האחרון, העמותה מתמקדת בגיבוש והטמעת תפיסת ה'אחריות בליבה', דרך יצירת השפעה בתחומי הרכש, התעסוקה, והמוצרים/שירותים, על בסיס הידע, הניסיון, המשאבים והעוצמה של המגזר העסקי.

ארגון 'שיתופים', בית לקולקטיב אימפקט בישראל, משמש כארגון השדרה של שלוש יוזמות קולקטיב אימפקט הפועלות בשלוש זירות שונות:

- **יוזמת TOP15 להרחבת מעגל המצוינות בתחום החינוך המדעי-טכנולוגי**
- **יוזמת 'קווים אדומים – השותפות למניעת אלימות בזוגיות'**
- **היוזמה לצמצום הבדידות ושיפור איכות החיים בזיקנה**

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.

בבואנו לרתום מגזר עסקי ליוזמה חברתית בכלל, ולקולקטיב אימפקט בפרט:



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

המגזר העסקי מאופיין בשונות גבוהה של בשלות עסקית ותפיסתית בנוגע לפעולה בשדה החברתי, בשלות שתעצב את אופן הפעולה של עסקים במרחב החברתי: את ההבנה והנכונות שלהם להיות מעורבים, ואת אופן המעורבות שלהם: מארגונים שכלל אינם פעילים בשדה החברתי, דרך עסקים שעיקר תרומתם היא כספית, או כאלו 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 כלי מס' 3: רתימה: מענים לחששות).

1. עלינו לשאוף לשילוב עסקים ממנעד רחב של תפיסות ביחס לפעילות חברתית של עסקים



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



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





נכסים ומשאבים של עסקים



2. מנעד רחב של נכסים ומשאבים שעסקים יכולים להביא ליוזמה

ארגון השידור יפנה לעסקים על בסיס תהליך מיפוי וזיהוי נכסים ומשאבים ייחודיים שהם יכולים להביא ליוזמה, כדי לחולל את ההשפעה הרצויה.

עסקים שונים יכולים להביא משאבים שונים שישרתו פעולות שונות, בשלבים שונים של הקולקטיב אימפקט.

הנכסים שימופוי יתורגמו בהמשך לאופן שבו העסקים ישתתפו ביוזמה: עומק המעורבות שלהם, המנגנונים בהם יקחו חלק, פעולות וכיוצא בזה.



3. רתימת עסקים מערבת מגוון בעלי עניין, תפקידים, אינטרסים ומוטיבציות

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, המתבטא גם ברמות מעורבות שונות. ככל שנכיר את בעלי העניין והמוטיבציות שלהם, נוכל לזהות את הערכים המוספיים שהעסק יכול להביא ואת התועלות הייחודיות שהעסק יוכל לקבל מהשתלבות ביוזמה.

כל אלו ייבחנו מנקודות המבט השונות של בעלי עניין - חיצוניים בסביבת העסק ופנימיים, בארגון העסקי עצמו:

בעלי עניין פנימיים



תקשורת



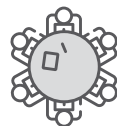
משאבי אנוש



גורמי שיווק



עובדים



דירקטוריון



מנכ"ל



יעוץ משפטי



אחריות
תאגידית



גורמי מטה
כספיים

בעלי עניין חיצוניים



קהילה
מקומית



רשות
מקומית



משרדי
ממשלה



מתחרים



ספקים



לקוחות

ראו הרחבה בכלי מיפוי בעלי עניין.

רתימת עסקים: תהליך ההכנה כולל שלושה שלבים לקראת המפגש הראשון והמפגש עצמו

שלב א'

מיפוי 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 שונים במגוון מיקומים בהרכיבות הארגונית

מוצע כי תיעדוף הפניה לעסקים 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:

מיפוי בשלושה מעגלי מעורבות

מעגל 1

עסקים עם מעורבות ישירה בנושא

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

מעגל 2

עסקים עם עניין ישיר בקהל היעד

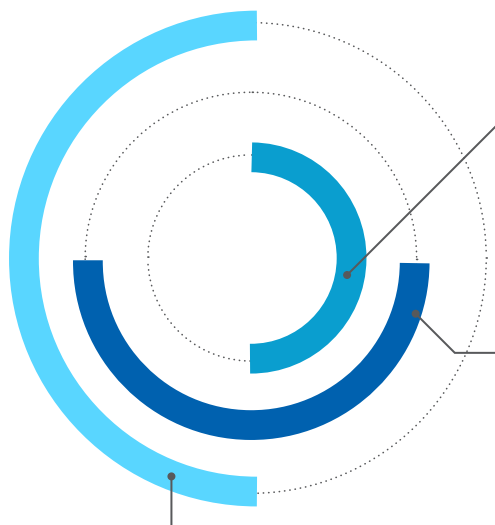
יש להם מוצר או שרות המשפיעים או מושפעים באופן ישיר או עקיף מאחד המרכיבים הקשורים לבעיה ו/או לקהל היעד.

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 מייצגים מומחיות רבה בתחום כמו ארגוני ממשל או ארגונים חברתיים.

אתגר

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.

אתגר

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








שאלות 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 (ראו עמוד 3) לאיזה עסקים יש נכסים רלוונטיים למיזם ומהם הקריטריונים לתיעודף העסקים שיצטרפו למהלך?

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:

	מהי מידת המומחיות של העסק בשדה המיזם?	מומחיות גבוהה יותר יכולה לתרום תרומה משמעותית, אבל גם לגרום לקיבעון
	מהו חוזק המותג של העסק ויכולתו לתרום לשינוי הרצוי?	ככל שהמותג חזק יותר, כך ההשפעה מול שחקנים נוספים גדלה, אך גם מהווה איום
	בעלות על נכסים מגוונים שימונפו לטובת המיזם והמטרה: ידע, כלים תהליכים חדשניים לפיתוח האג'נדה	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
	מהי המוטיבציה שיש לעסק להיות שותף?	מוטיבציה גבוהה תבטיח מחויבות ומעורבות. מוטיבציה נמוכה – אולי יצטרף בהמשך למהלכים אופרטיביים
	האם לנציג העסק בשלב הזה יש השפעה ויכולת משיכה של שותפים משמעותיים נוספים?	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

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 (להרחבה ראו בכלי מיפוי בעלי עניין)



תפיסות חברתיות

- חזון
- ערכים
- אחריות תאגידית (דרוג מעלה)
- פעילות חברתית בעבר ובהווה
- אג'נדה 2030 לפיתוח בר קיימא של האו"ם



פרטים טכניים

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

שלב ג' מכש רתימה ראשונית ומסרים חשובים

אופני פנייה לעסקים:



פניה ישירה, ראשונית או על בסיס קשר קיים, לבעל תפקיד בעסק.



פנייה מתווכת דרך "פנתחי 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 אימפקט (לדוגמה: הוספה של שקף מסכם על תוצאות ביוזמת 5 כפי2 בהיבט של שיפור תוצאות, תשומות חדשות ומשאבים כספיים חדשים שהגיעו לשדה הפעולה של היוזמה).

3.

בהירות בציפיות מהעסק

מה נדרש מהעסק? שקף ייעודי המייצר בהירות ומפיג חששות ביחס להשקעה של העסק במשאבי 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 פוגש את העסק - מול העובדים/הלקוחות, אל מול רגולציה, או מול מתחרים?

בנוסף, חשוב להכיר ולקחת בחשבון חששות שיש לעסקים רבים בבואם להצטרף ליוזמה חברתית - ראו כלי 'מענה לחששות'.