

שותפויות ממשלה-עסקים-קהילה דרושות דווקא בזמן משבר

במצב משברי, כמו זה שאנו נתונים בו בשנתיים האחרונות,
ישנה חשיבות גדולה מתמיד לשיתופי פעולה בין המגזר
הממשלתי, העסקי והאזרחי

עברי ורבין

היה צפוי, אפוא, כי היכולות המגוונות והשונות (דיפרנציאציה) הטבעית בין הסקטורים תתורגם באופן טבעי, או ספונטאני, לשיתופי פעולה. לא רק שאין זה כך, אלא שהמצב הוא הפוך: מספר תכונות אינהרנטיות למגזרים השונים גורמות להם להתבדלות ולהתרחקות משיתופי פעולה. כך למשל, הסקטור הפרטי מאופיין בתחרותיות וחד-מימדיות; החברה האזרחית היא בעלת מאפיינים מקומיים ועצמאיים ואילו המגזר הציבורי והממשלתי נוטה להיות בירוקרטי, סגור ומתנשא. מכך נובע, שעלינו להשקיע מאמץ מיוחד כדי ללמוד ולמצות את הפוטנציאל שטמון בשיתוף פעולה בינמגזרי.

סינרגיה ערכית

בעולם המערבי קיימת מגמה ברורה של שיתופי פעולה (**cross sector partnerships**) שנגזרת מהתופעה העסקית של **joint ventures** בה כל צד מביא לידי ביטוי את יתרונותיו היחסיים, תוך איגום משאבים, מבלי לראות בכך חולשה. רק ממשלה חזקה ובוגרת מכירה בכך שאינה יכולה לבצע את כל משימותיה באופן בלעדי ושיתוף פעולה עם המגזר הפרטי לא מהווה הודאה בכישלון, אלא דווקא ביטוי לחוסן פנימי. במישור המעשי, המשאבים שנחשכים יכולים להיות מופנים למשימות אחרות. אבל מעבר לכך, ובמיוחד במצבי משבר, קיימת גם הסינרגיה הערכית או האתית, שנובעת מעצם שיתוף הפעולה ברמה המוסרית, שיוצרת אחדות ולכידות בין כל גורמי החברה.

משרד החוץ הבריטי לדוגמא, הקים מחלקה מיוחדת לשיתוף פעולה עם הסקטור הפרטי (**corporate citizenship unit**), מתוך הבנה שחברות בריטיות הפועלות בחו"ל מייצגות למעשה את המדינה ולכן

גלובליזציה ומהפכת המידע גרמו בעשורים האחרונים לעלייה אדירה ביכולתם ועוצמתם של המגזר הפרטי והאזרחי, כאשר תקציביהם של תאגידים וארגונים בינ"ל בכל רחבי הגלובוס גדולים מתקציבי המדינות. באותו הקשר, גם חברות ישראליות נהנות כיום מתקציבים הגדולים מתקציב הרשות המקומית בה הן פועלות. כחברה מתוקנת איננו יכולים להרשות לעצמנו להתעלם מהאנרגיות והכלים של מגזרים אלו, שיוכלות וצריכות להיות מתועלות לטובת הכלל. מנגד, גם מנכ"לי החברות העסקיות ומנהלי הארגונים החברתיים אינם יכולים להמשיך לתפקד בסביבה תחרותית מבלי להסתייע במגזרים האחרים וביכולותיהם.

שיתוף פעולה בין מגזרים

התועלת בשת"פ בינמגזרי, עסקים-ממשלה-חברה, מעבר לרמה הבסיסית של איגום משאבים וחלוקת סיכונים, טמונה ביכולת למצות את היתרון היחסי של כל מגזר במונחים של יכולות וידע. כך למשל, ממשלות יכולות לתכנן לטווח ארוך על סמך ניסיון העבר ורוחב הנתונים שבידיהם ולהעניק יציבות ולניטיות לשותף העסקי. המגזר העסקי לעומת זאת, מצטיין ביכולות ניהול וביצוע גבוהות, פשוט משום שזהו סוד הקיום שלו. במגזר הפרטי גוף שאינו יעיל אינו שורד. המגזר השלישי - עולם העמותות והארגונים ללא כוונת רווח - מצטיין בערכיו ובאונטיות שנובעת מחיבורו לשטח ולצרכים האנושיים והקהילתיים.

עברי ורבין הוא בעל תואר "מוסמך" במינהל עסקים (MBA) מאוניברסיטת ברדפורד- שלוחת המי"ל והתמחה בשת"פ בינמגזרי באוני' קיימברידג' באנגליה. שימש כיועצו של שר החוץ, שמעון פרס, ומכהן כיום כמנכ"ל חברת Good Vision בע"מ לניהול קשרי קהילה

פופולרית בקרב הקהילה העסקית בישראל. במרבית החברות העסקיות הגדולות בישראל קיימת כבר התייחסות מסוימת לנושא, בד"כ בהקשר של קשרי קהילה. זו אמנם התקדמות לעומת המצב ששרר בארץ לפני פחות מעשור, אבל עדיין מדובר בתופעה פילנתרופית, או לפחות חד-צדדית ומקומית, במסגרתה העסקים מחליטים להתייחס לקהילה ולתרום לה. כ-25 חברות בישראל מינו אחראי קשרי קהילה במשרה חלקית, או מלאה, ובהם בנק הפועלים, קבוצת פישמן, פרטנר, שטראוס, מיקרוסופט ישראל ועוד. רוב החברות הישראליות עדיין מבלבלות בין חסויות, תרומות ומעורבות עסקים בקהילה ורק מעטות מאוד הגיעו לרמה של בניית שותפויות אסטרטגיות עם גורמי קהילה ומימשל. עדיין אין זה שיתוף פעולה אסטרטגי בין הממשלה-עסקים וחברה אזרחית, אך יש בכך צעד מסוים קדימה.

חובת הדיווח של חברות ציבוריות על תרומה לקהילה, אותה יזם שר האוצר הקודם, **סילבן שלום**, (תקנות ניירות ערך) שיפר את המצב הקיים, אבל הינו רק צעד אחד קטן בכיוון הנכון. יש בכך גם החמצה מסויימת, שכן הוא הופך את הפוטנציאל האסטרטגי של שיתופי הפעולה למונחי "שורה תחתונה" שקליים. השינוי האמיתי בתפיסת שיתוף הפעולה חייב להיות רב-תחומי, מערכתי ומבוסס על הכשרה, רגולציה ומנהיגות בשלושת הסקטורים.

גם מבחינה ניהולית לא נוצר סטנדרט ארגוני בקהילה העסקית הישראלית וכל מנכ"ל מאלתר לפי נטיות ליבו. ישנן חברות שבהן הנושא מטופל ע"י מחלקת משאבי אנוש ואז בד"כ הנושא מוסט לכיוון של העצמת עובדים ע"י התנדבות וגיבוש. מנגד, קיימים תאגידים שבהן הפונקציה של קשרי קהילה ממוקמת בהנהלת הפירמה, או במחלקת השיווק, ואז הראייה, בד"כ, היא יותר אסטרטגית, בדומה לפירמות בעולם המערבי, קרי: שימוש שיטתי בשת"פ בינמגזרי ככלי ניהולי שיווקי להשגת יעדי הפירמה.

בארה"ב ובאנגליה התופעה של הסתכלות ניהולית אסטרטגית על הקשר בין המגזרים הפכה כבר מזמן לסטנדרט. ברוב החברות הבינוניות ומעלה קיימת פונקציה של קשרי ממשל (Government Affairs) ושל קשרי קהילה (Community Relations) בד"כ בכפיפות לסגן הנשיא לענייני התאגיד (VP Corporate Affairs).

שיתוף פעולה איתן יסייע למשרד החוץ עצמו לקדם את מטרותיו שלו ומן הצד השני יסייע לתאגידים ע"י חשיפתם לשווקים חדשים. אין כל ספק, שהסברה והידוק קשרים מדיניים וכלכליים יסייע גם לתאגידים עצמם. פקידי ממשלת הוד מלכותה, שיצא להם שם של שמרנים מובהקים, לא נרתעו מאימוץ גישה חדשנית זו מתוך הבנת התועלת ההדדית הטמונה בה. ממשלת ישראל, אנכי, החלה בפרויקטים משותפים בעיקר בתחום מימון התשתיות (PFI, BOT) אבל נדמה, כי בהחלט ניתן להרחיב את שיתופי הפעולה לתחומים רבים אחרים.

עסקים למען השלום

בישראל אחד החלוצים בתחום שיתוף הפעולה הבינמגזרי היה ראש-הממשלה ושר החוץ לשעבר, **שמעון פרס**, אשר פיתח את הקונספט של עסקים למען שלום. התפיסה הייתה שהיכולת של תאגיד עסקי לרתום תחת כנפיו את אויבי האתמול גבוהה יותר לאין ערוך משל הממשלה, שנתפסת כבעלת עניין. בנוסף, הדגשת השותפות בין הסקטורים יוצרת דימוי חיובי יותר לפעילויות הממשלה שאינן נהנות מאהדה, כמו גביית מיסים ורגולציה. שיתוף פעולה חוצה סקטורים, מקטין את הבורות ההדדית ועל-ידי כך מוריד את מפלס החשדנות והסקפטיזם הבסיסי של כל צד כלפי משנהו ומחזק את השפה המשותפת ותחושת ההזדהות.

במשרד החוץ, תחת ניצוחו של פרס, עסקו רבות בשיתוף פעולה בינמגזרי. מנקודת המבט של הממשלה ואפילו של משרד החוץ השמרני, בו "עסקים" הינה מילה גסה, קודמו מספר הצעות ותוכניות בשיתוף עם המחלקה לתכנון מדיני. תוכניות אלה נעשו בהקשר הרחב של שיתוף פעולה עם עסקים ברחבי בעולם למען קידום יעדים מדיניים, כמו פיתוח אזורי.

גוייסו אפילו קונסולי הכבוד בישראל, שרובם אנשי עסקים בכירים, ביוזמה מעניינת ביחד עם **עוזי נד נשיץ**, המשמש כיו"ר ארגון הגג של קונסולי הכבוד. אחת האינדיקציות להפנמת החשיבות של שיתוף פעולה בינמגזרי הינה הגברת לימודי העסקים בקורס הצוערים ובקורסים מתקדמים אחרים במשרד החוץ.

אחריות קהילתית מנקודת מבטה של הפירמה

בישראל צומצם הרעיון של שת"פ בינמגזרי לשת"פ בין עסקים לקהילה, שהפך לתופעה ניהולית

מה בין שותפות בינמגזרית לשותפות עסקית

השוואה של שותפות בין מגזרים ליחסים עסקיים רגילים (טרנזקציות) מגלה מספר הבדלים עקרוניים. שותפות בינמגזרית היא לרוב ארוכת טווח לעומת טרנזקציה עסקית ולכן גם רף הכניסה/יציאה גבוה יותר. בשותפות יש להשקיע בבניית אמון והיכולת לשתף פעולה (**Capacity Building**) לפני שמבצעים את הפעילות המשותפת. מטרת השותפות הבינמגזרית הינה אסטרטגית ותכליתית ליצר מצב של **Win-Win Situation** לטווח ארוך, לעומת מטרת הטרנזקציה העסקית שהינה טקטית מעיקרה ונועדה להשיג את העסקה הרווחית ביותר בזמן הנתון. השוני הבסיסי בלוחות הזמנים ובמטרות בין השותפות לטרנזקציה הרגעית מחייב יכולת מתמשכת לפתרון בעיות, תוך כדי מיקסום הרווח לשני הצדדים בעסקה.

קיימים שני טיעונים עיקריים כנגד מעורבות עסקים בקהילה. הראשון, גורס כי יש בכך סיוע לצמצום המעורבות הממשלתית בתחומי הרווחה והחברה. השני, מבוסס על נקודת מבט מרקסיסטית ולפיה, עסקים יכולים לעשוק את העובדים בתמורה לכך שהם משתמשים בעלה התאנה הפילנתרופי כדי לכסות על ניצול העובדים ומשאבי הטבע. שני טיעונים אלו, כל אחד בדרכו, מתבססים על הנחת עבודה של "משחק סכום אפס" ולכן מאבדים מעט מחיוניותם. יש להפנים את חשיבותו של המודל המערכתי בשת"פ בין מגזרי בו כל סקטור משקיע את הערך המוסף בשותפות סינרגטית ולא מבצע מטלות במקום הסקטור האחר. שתוף הפעולה המדובר גם מקטין את הכפילויות הנובעות מהיעדר תאום ועדכון ובכך תורם הן ליעילות והן לאיכות הביצוע.

להשקיע בתהליך ולא רק בתוצאה

התובנה, שיש להשקיע גם בתהליך ולא רק בתוצאה הינה אחד הפרמטרים להצלחה ביצירת שת"פ. כל מגזר צריך ללמוד ולהבין, כי השותף פועל מתוך תרבות אישית וארגונית שונה ועליו ללמוד להתמודד עם ההבדלים בשפה במנטליות ואפילו במטרות, כמוכן מתוך הבנה שמטרות העל משותפות.

לעיתים, טענות וחשדנות כלפי המגזר השני הינן רק סימפטום המכסה על דברים נוספים. לדוגמה, פקידי הממשלה המתנגדים למגע אינטנסיבי עם הסקטור הפרטי מנמקים זאת, לרוב, בחשש למתן

פתח לסיאוב ולשחיתות בעקבות ההתחככות עם גורמי ההון. אבל, בדיקה מעמיקה יותר תגלה, כי מדובר ברצון קיומי של הפקידים בעלי הכוח להימנע מלפזר אותו ולשתף בו מגזרים אחרים, בצד הפחד להישחק לכוחות השוק ולסטנדרטים הגבוהים הנהוגים בו.

מנגד, ראשי הארגונים החברתיים מקבלים לרוב פיק ברכיים, בבואם לדון עם מנכ"לים של חברות עסקיות במשק, כיוון שהם אינם מצליחים לתקשר ולהשתלב בשיח השולט באינטראקציות האלו והוא השיח הניהולי-כלכלי. הם אינם רגילים להציג כלים כמותיים ומדדים להצלחה ולהערכה בבואם לבקש תמיכות.

ככל שתופעת שיתוף הפעולה הבינמגזרי תגדל ברמה המשקית והארגונית היא תשפיע גם על רמת הפרט. מנהלים ועובדים יוכלו ביתר קלות (ולא רק כהצנחות הפוליטיות) לעבור ממגזר למגזר במסלול הקריירה שלהם, תופעה מבורכת שלבטח תשפיע לטובה על היכולת לשתף פעולה. קיימת גם נגזרת בתחום ההכשרה הניהולית. בתי-הספר לניהול ידרשו להתמודד עם מיגוון הדרישות בסביבה רב-מגזרית. התוכניות החדשות של תואר שני בניהול ארגונים חברתיים הן בבחינת הסנוניות הראשוניות המסמנות תפיסה הוליסטית יותר על הכשרת מנהלי העתיד.

שיתוף פעולה בינמגזרי אינו מותרות

הכיוון שהוצג כאן אינו מהלך של מותרות, שכן דווקא בחברה שסועה ובעידן משברי כמו זה שאנו נמצאים בו עתה, מהלך כזה הינו קריטי. הכנה ראוייה למהלך אסטרטגי מעין זה תגדיל את הסיכוי להצלחתו ותגדיל את חוסנה של החברה הישראלית ואת יכולתה להתמודד עם מצב משברי מתמשך. האתגרים העיקריים של ישראל בעשור הקרוב, הכוללים את סיום הסכסוך עם הפלסטינים, השגת יציבות פוליטית, החזרת הצמיחה למשק וחיזוק הסולידריות החברתית יושגו רק ע"י שיתוף פעולה אמיתי בין המגזרים ברמת המיקרו וברמת המאקרו גם יחד. רק שיתוף פעולה הדוק בין המגזרים יוכל לסייע לנו להתמודד עם הבעיות הכלכליות והחברתיות האדירות שניצבות בפנינו, עם ובלי קשר לבעיות הביטחון. רק שילוב כוחות מערכתי בין פירמות פרטיות, סוכנויות ממשלתיות וגופים חברתיים יאפשר להחזיר את היציבות הפוליטית, הצמיחה הכלכלית והסולידריות החברתית.