



קואליציית העסקים ביוזמת 5 פיי

סיפורה של שותפות ייחודית

כתיבה: שחר רוזנק ואורנה סומך
ליווי מקצועי: ד"ר מיכל רום

כסלו - טבת ה'תש"פ | דצמבר 2019

יוזמת 2015 הוקמה בשנת 2013, כמהלך בין מגזרי הפועל על פי **מודל קולקטיב אימפקט**¹. היוזמה שמה לעצמה למטרה להרחיב את מעגל המצוינות במתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה, ובשש שנות קיומה הגיעה להישגים משמעותיים. ראשית, הכפלה ואף למעלה מכך, של מספר התלמידים הנבחנים במתמטיקה ברמת חמש יחידות לימוד - היעד המרכזי של היוזמה; ושנית, יצירה של רשת מגוונת ופעילה של כ-100 ארגונים מהמגזר הציבורי, השלישי, מהאקדמיה ומהמגזר העסקי.

הקמת היוזמה והפעלתה הם חלק ממהלך חדשני וראשון מסוגו בישראל, המכנס מגוון בעלי עניין משלושת המגזרים הפועלים כל אחד בנפרד ומתוך מגוון מוטיבציות, בניסיון לקדם פתרון לבעיה חברתית מורכבת. יחד הם מתכנסים לתהליך ארוך טווח המשלב שיח, למידה ופעולה, אשר מכוון להשגת מטרות ויעדים מדידים ומשותפים.

בין כל הפעולות והמהלכים שנרקמו במסגרת יוזמת 2015 מאז הקמתה ועד היום, הוקמה גם "קואליציית העסקים": רשת חד מגזרית של חברות עסקיות השותפות ביוזמה ופועלות יחד באופן מתואם כדי לקדם את מטרות היוזמה, תוך שימוש בערכים המוספים של חבריה. פעילות זו איננה אופיינית ליוזמות מסוג קולקטיב אימפקט הקיימות בעולם, ולכן ניתן לומר כי קואליציית העסקים של 2015 מהווה מודל פעולה ייחודי ומעניין שראוי לבחון ולהתעכב עליו, בפרט לאור הצלחותיו המוכחות בשטח.

על הנסיבות שיצרו את מודל הפעולה הייחודי של הקואליציה, על אתגריה וניהוליה, נפרט במאמר זה. מטרתנו לחלץ תובנות תיאורטיות ומעשיות לגבי תרומתו הייחודית של המגזר העסקי ליוזמות קולקטיב אימפקט, ובפרט לגבי הפוטנציאל של חיבור זה בעתיד.

איך הכל התחיל?

יוזמת 2015 הוקמה בשנת 2013 בעקבות פנייה של שלושה גופים לשיתופים, בבקשה ללמוד את מודל קולקטיב אימפקט בארה"ב ולהוביל יוזמה לקידום מצוינות בלימודי STEM בישראל. שלושת הגופים - קרן טראמפ, קרן רש"י, ואינטל ישראל - זיהו משבר קשה בלימודי מתמטיקה ומדעים בישראל: מספר הניגשים לבגרות בחמש יחידות במתמטיקה היה במגמת ירידה מתמדת מאז שנת 2006, והגיע לשפל שיא בשנת 2012, בה ניגשו לבגרות 8,869 תלמידים בלבד. המהלך המשותף החל בחבירה של עשרות גופים משלושת המגזרים ובצירוף משרד החינוך כשותף מוביל בתהליך.

חברת אינטל זיהתה בנוסף למשבר הקשה במערכת החינוך, מצוקה הולכת וגדלה בכוח אדם טכנולוגי. מצוקה זו גררה בעקבותיה הבנה שעל מנת לייצר שינוי מובהק בנושא זה, יש לפעול יחד עם מערכת החינוך ולעודד כמה שיותר תלמידים לבחור במסלולי מצוינות במדעים וטכנולוגיה. זו היתה הסיבה לכך שחברת אינטל יזמה והפעילה באופן עצמאי ועוד טרם הקמת היוזמה, סדרת הרצאות השראה לתלמידים בבתי הספר. המטרה הייתה להציג בפניהם תמונת עתיד הכוללת את מגוון אפשרויות הקריירה בהייטק ולעורר אצלם מוטיבציה לבחירת המסלולים המדעיים. ראוי לציין כי באותה תקופה, חברות הייטק נוספות פעלו בישראל באופן עצמאי ונפרד, בשיטה דומה, אולם, רק בודדות, ואינטל בתוכם, עשו זאת בשיתוף עם משרד החינוך.

ניסיונה זה של אינטל עם משרד החינוך ובבתי הספר, הוביל אותה לפעול כבר בשנה הראשונה להקמתה של יוזמת 2015, להרחבת הפעילויות בבתי הספר. אינטל ביקשה לגייס חברות הייטק נוספות שיצטרפו אליה במשימה זו, מתוך תפיסה מערכתית רחבה והבנת הפוטנציאל הגלום בעבודה משותפת לפתרון הסוגיה שהונחה על השולחן: קידום מצוינות מדעית במערכת החינוך. ראשונות להצטרף היו סאנדיסק (ווסטרן דיגיטל כיום), מיקרוסופט, מארוול וקוואלקום - כולן חברות מובילות בעלות נוכחות משמעותית בתעשיית ההייטק הישראלית.

¹ להרחבה על יוזמת 2015 ועל מודל קולקטיב אימפקט ראו במאמר **סיפור יוזמת 2015: כיצד פעלו יחד הציבורי, העסקי והחברתי-חינוכי לקידום מצוינות מדעית-טכנולוגית בחינוך בישראל?**

הרצאות ההשראה שקיימו חברות אלו ברחבי הארץ, העלו צורך תפעולי מובהק במערך תיאום, שיאפשר פריסה רחבה ומקסימלית וימנע חפיפות בין חברות ההייטק השונות בתוך בתי הספר. חברות ההייטק זיהו בפלטפורמה של היוזמה פוטנציאל למימוש צורך זה וכך למעשה החלה לפעול קואליציית העסקים, שהיוותה שולחן נפרד של הגופים העסקיים השותפים ביוזמה.

הקואליציה, שהחלה לפעול ב-2013 עם מספר חברות בודדות, הלכה והתרחבה בשנות פעילותה של יוזמת 2015 ונוספו לה מגוון חברות ביניהן חברות קטנות, בינוניות, וכן ענקיות תוכנה בינלאומיות כגון אינטל, מיקרוסופט, סאנדיסק (ווסטרן דיגיטל כיום) ואמדוקס - עד שבסה"כ נהיו שותפות בה למעלה מ-40 חברות, כולן מהתעשיות הטכנולוגיות המתקדמות בישראל.

איך זה עבד?

נציגי חברות הקואליציה נפגשו בתחילת הדרך והגדירו יעדים ומטרות עבור המערך המתואם של ההרצאות והסיורים, ביניהם: צמצום נשירה של תלמידים ממגמות STEM, תרומה לשיפור ההישגים במקצועות ה-STEM ועוד. **כל אלו עמדו בהתאמה למטרות שהציבה לעצמה היוזמה והתקיימו בברכת משרד החינוך על נציגי המעורבים ביוזמה.** כך למשל תאר מנכ"ל בחברת הייטק את התפיסה העומדת מאחורי הרצאות ההשראה ואת השפעתן הפוטנציאלית על התלמידים:

"יש הרבה מאד חוסר הבנה לגבי מה זה הייטק ומה זה אומר להיות חלק מתעשיית הייטק, וזה נובע מכל מיני סרטים או פנטזיות שיום אחד עשית מכה ועולה לך רעיון. רצינו להראות שבשביל זה צריך להתאמץ להזיע ולהשיג דברים שלא מגיעים בקלות, במיוחד במתמטיקה, פיזיקה, מדעי המחשב. מטרה שניה זה להפוך אותם למהנדסים ולתת להם את ההשראה להיות חלק ממשנהו, ולהוות איזשהו בסיס, להראות מה הבסיס, לדרבן אותם להשקיע, כי אם הם לא רואים מה יצא להם מזה, אז למה להיכנס."

המערך התפעולי שהוקם הורכב משני גופים משלימים:

1. **צוות היגוי שהורכב מנציגי חברות ותפקידו היה ניהול אסטרטגי וקבלת החלטות** - צוות זה רוכז ולווה על ידי ארגון השדרה של יוזמת 2015.
2. **גוף מבצע אשר עסק בתיאום המורכב בין בתי הספר ובין החברות העסקיות** - גוף זה היה חיצוני ליוזמה ומומן בשלוש השנים הראשונות על ידי חברות הקואליציה המיוצגות בצוות ההיגוי.

מיומה הראשון הייתה קואליציית העסקים הגוף היחיד, שמתוקף הנסיבות הייחודיות של קיומו, הפעיל באופן ישיר, בחסות היוזמה, פרויקט משל עצמו אל מול אוכלוסיות היעד. כמו כן, הייתה זו הפעילות החד-מגזרית היחידה שהתקיימה ביוזמה (כל שאר פעילויות היוזמה היו בין-מגזריות).

קיומו של פרויקט תפעולי נפרד בתוך יוזמת 2015 היה חריג ביחס לשאר פעולותיה של היוזמה, שעסקו במהלכים אסטרטגיים רחבים במהותם כגון קידום תהליכי חשיבה, פיתוח וקידום מדיניות, ונמנעו מפעולה ישירה והתערבות נקודתית למול אוכלוסיית היעד.

חלק מהחברות שהיו שותפות בקואליציית העסקים נהנו למעשה מעמדה מורחבת. חברות אלו היו שותפות גם במימון היוזמה, ומתוקף זה הייתה להם גם נציגות בוועדת ההיגוי ובצוות המוביל של היוזמה, שם השפיעו על ההובלה האסטרטגית של היוזמה כולה. במסגרת זו הייתה להם קירבה גם למשרד החינוך, וזו איפשרה פעולה משותפת שהובילה דה-פקטו לשינוי מדיניות המשרד בנושא מתמטיקה, רמת חמש יחידות. בנוסף לכך, הובילו כאמור את קואליציית העסקים והפעילו את המערך המתואם של ההרצאות והסיורים שקיימה הקואליציה, והשפיעו השפעה ישירה על אוכלוסיית היעד.

חברות שהפעילו הרצאות וסיורים במסגרת המערך המתואם, ולו בודדים בשנה, הפכו באופן ישיר להיות חלק מקואליציית העסקים וחלק מרשת השותפים הרחבה של יוזמת פ52. נציגיהן הוזמנו לכנסים השנתיים של היוזמה, עודכנו תדיר בדיוורים ובחומרים שארגון השדרה הפיץ והוזמנו לקחת חלק בצוותי העבודה שמפעילה היוזמה.

מהלך תיאום הסיורים בבתי הספר הופקד מלכתחילה בידי של גוף חיצוני. ניהול שכזה נדרש היה לצורך תיאום בין בתי הספר - על המגמות והכיתות הנבחרות והמגזרים הייחודיים - לבין מאות של אנשי מקצוע מעשרות חברות תעשייה מתקדמת. בעוד שבתחילת הדרך, מומנה פעילותו של גוף זה על ידי קואליציית העסקים עצמה, מתוך תפיסה חזקה של נחיצות הדבר, בשנים האחרונות בחר משרד החינוך לממנו באופן ישיר - אות לאמון ולחשיבות שרואה המשרד במהלך. כתוצאה מכך יכולה הייתה קואליציית העסקים להשקיע את משאביה בפעילויות אחרות, נוספות, שמקדמות את מטרותיה דוגמת קידום סוגיית מדעי המחשב בתוך היוזמה, כפי שיפורט בהמשך.

בתרשים הבא מוצגת דוגמא לשנת פעילות אחת של עובדי חברות קואליציית העסקים - במקרה זה שנת תשע"ח (2016-17):



משמעותה של השותפות בקואליציית העסקים

בקיץ 2015, עם כניסתו של נפתלי בנט לתפקיד שר החינוך, נפגש השר עם נציגי היוזמה בהם גם נציגי קואליציית העסקים שמנתה אז כ- 11 חברות שותפות בלבד. השר בנט אימץ את הנושא, מיקם אותו בראש סדר העדיפויות הלאומי, והכריז על תכנית לאומית במתמטיקה, שנקראה: "לתת חמש". תכנית זו, היוותה המשך לתכנית "מתמטיקה תחילה" שהחלה בתקופת השר הקודם פירון, וכללה מספר שינויי מדיניות משמעותיים כמו גם העברת משאבים כספיים גדולים לטובת הנושא. עם ההכרזה על התכנית יצא המשרד בקמפיין לגיוס מתנדבים תחת הסיסמא "לתת לעצמך. לתת למדינה. לתת חמש" בהשתתפותו של הנשיא לשעבר שמעון פרס ז"ל.

הקמפיין² קרא לחברות הייטק להתגייס למאמץ הלאומי לקידום המתמטיקה, ובעקבותיו הצטרפו ליוזמה למעלה מ- 20 חברות שנוספו גם לקואליציית העסקים. כך תיאר אז בכיר במשרד החינוך את המשמעות העצומה מבחינתו שהייתה לשותפות בין משרד החינוך לחברות ההייטק:

² ראו לדוגמא [סרטון מתוך הקמפיין הקורא לגיוס מתנדבים מחברות ההייטק](#)

"הסיפור הזה הוא לא רק פדגוגי הוא סיפור פדגוגי עם השפעות חזקות בתעסוקה, באקדמיה ובהייטק הישראלי. עצם החיבור עם בכירים בתעשיית ההייטק נותן גב מול מקדמי ההחלטות ונותן גם גב חזק מול השטח. אם יש לי פרויקט משותף עם חברה בינלאומית גדולה, זה יותר מגייס את האנשים מאשר אם רק משרד החינוך מגיע."

חלק לא קטן מבין חברות השותפות בקואליציה מתחרות ביניהן באופן ישיר על נתח שוק זהה הן במוצרים והן בגיוס עובדים. יתרה מזאת, המחסור בכוח אדם טכנולוגי בישראל מחריף את התחרות ביניהן, והחברות נמצאות במאבק מתמיד גם סביב סוגיות של שימור עובדים. למרות זאת, העובדה שהן מתמידות בישיבה משותפת סביב השולחן ובפעולה מתואמת זו עם זו, מלמדת על עוצמתו של מודל קולקטיב אימפקט. נראה כי ההבנה המשותפת שעומדת בבסיסו לגבי חשיבותה של הפעולה המשותפת לפתרון הבעיה, מחלחלת לכלל השותפים, ומצליחה לקדם שינוי עמוק בדפוסי התנהלות האופייניים למגזר העסקי. כך תארה בכירה בחברה עסקית השותפה בקואליציה את הטעמים לשותפות הבין-עסקית, ואת ההבנה שעמדה מאחוריה:

"יש תופעה היום בכלל בעולם העסקי, שמתחרים הם גם שותפים. ובעצם כל חברות ההיי טק מתחרות על אותו כח עבודה, על אותם משאבים. בסופו של דבר שיתפנו כאן פעולה כדי להגדיל את העוגה, כי לכולנו חשוב שהאקוסיסטם הישראלי יגדל, יפרח, החברה הישראלית, הכלכלה הישראלית, ואנחנו מבינים שבלי השקעה מסיבית בהון האנושי, זה יהיה לרעת כולנו. אז שיתפנו פעולה במקום שבו אנחנו בטבעי מתחרים."

לצד מצוקת כוח האדם שיצרה את תחושת הדחיפות הראשונית להקמת היוזמה ולהקמת קואליציית העסקים בתוכה, נוספו טעמים אחרים להצטרפות לקואליציה לאורך הזמן.

נקודת המוצא להקמת היוזמה שהאירה זרקור על עתיד כוח האדם בתעשיית ההייטק, הובילה חלק מהנציגים להתבוננות מעמיקה על תפקידה של תעשיית ההייטק בחברה הישראלית ועל התפקיד החשוב שהיא נוטלת בבניית החוסן החברתי והכלכלי שלה, במקביל להסתכלות אסטרטגית על המשך פעילותם בישראל. כך תיאר למשל מנכ"ל חברת הייטק גדולה את הסיבות להצטרפותו ליוזמה:

"היה פה טירוף של שני דברים: אחד, ההתבשלות האישית שלי שהייתה במסגרת תובנות שהיו לנו בחברה - למנהלים, לעובדים וגם לי באופן אישי, בכל הנושא של המעורבות החברתית והתרומה לקהילה, נושא שאנחנו מרגישים אליו מחויבות אמיתית - לא רק קלישאה - שיהיה חלק מה-DNA שלנו, מתוך הבנה שכל חברה וכל אזרח צריכים להחזיר לחברה בפרופורציה למה שהם קיבלו. ובגלל שאנחנו חברה עם הרבה משאבים, כל העובדים שלנו מרגישים ככה, אז הרגשנו שהמחויבות שלנו זה א' - להגיע למאה אחוז התנדבות בחברה, ו-ב', לעשות את זה בהיקף שיעשה אימפקט לאומי. גם אני חיפשתי, בתור המנכ"ל, לעסוק במשהו שבאמת יעשה אימפקט מקסימלי, גם כי זה בער בי לעשות, איזשהו צורך, וגם כדי לתת דוגמה אישית, שאני לוקח על עצמי משהו שהוא בפרופורציה לתפקיד שלי."

בהצטרפותה של חברת הייטק ליוזמה לאומית משפיעה בחברה הישראלית, טמון מסר של החברה כלפי עובדיה לגבי היקף ההשפעה של פעולתם, ועצם היותם חלק ממהלך לאומי רחב, לא רק התנדבות נקודתית.

ישנן חברות שאף מציינות את היותן חלק מקואליציית העסקים במודעות הגיוס שלהן, מה שמלמד על משמעותה של החברות ביוזמה עבורן, ועל חשיבותה. טעם נוסף הוא יכולת ההשפעה ברמה הלאומית: השותפות ביוזמה מסוג קולקטיב אימפקט, מאפשרת לנציגי החברות השפעה ישירה על מקבלי החלטות ברמה הלאומית שכן יוזמת 2015 הובילה בסופו של דבר לשינוי מדיניות נרחב במשרד החינוך, אשר שם את נושאי הליבה של היוזמה בראש סדר העדיפויות הלאומי. למרות הצטרפותן של חברות רבות, חשוב לציין כי הקואליציה אינה מהווה שיקוף מלא של תעשיית ההייטק הישראלית הן מבחינת מספר החברות והן מבחינת התחומים השונים. נעדרות ממנה חברות ממגוון

תחומים, ביניהן חברות מובילות וגדולות בעוצמתן. כך למשל, חברת תוכנה בינלאומית גדולה, העוסקת באופן אינטנסיבי בהשפעה חברתית, בחרה שלא לקחת חלק ביוזמה, כיוון שראתה בהרצאות החד פעמיות פעולה שאינה מעמיקה מספיק. וחברת תרופות גדולה עזבה לאחר שהתברר לה שהיוזמה לא מתמקדת בקידום לימודי כימיה בתיכון, תחום ידע הרלוונטי לפיתוח כוח עבודה עתידי בעבורה³. גם חברות סטארט-אפ נעדרות מהקואליציה - ככל הנראה, לאור המצב ההיררדותי שבו נמצאות רבות מהן והמחסור שלהן במשאבי זמן וכסף, שמונע מהן עיסוק בנושאי חינוך והתחייבות לפעילות התנדבותית של עובדים.

אתגרי השותפות בקואליציית העסקים

חשדנות ופערים סביב תפיסת האינטרסים ומהותה של השותפות

קיומה של קואליציית העסקים ופעילותה נתקלו בתגובות מעורבות מצד נציגי המגזרים האחרים ברשת השותפים הרחבה ביוזמת פי 2. משרד החינוך ראה ערך משמעותי בחיבור לקואליציית העסקים ומצא שהקישור בין מוטיבציה של תלמידים לעולם ההייטק מעניק ערך נוסף בדמות תמונת עתיד בעלת נופך של יוקרה, למהלך הלאומי במתמטיקה. לעומת משרד החינוך, חלק מארגוני המגזר השלישי ראו בהרצאות ובסדורים שמקיימות חברות ההייטק פעולה חינוכית שטחית, והתקשו להבחין בשלב הראשון בערך המוסף המקצועי שנותנים נציגי חברות ההייטק לאתגר החינוכי שניצב בלב היוזמה, שמטרתה קידום המצוינות המדעית בישראל. עלו טענות כנגד החברות העסקיות כי הן תופסות מקום סביב השולחן שאינו שלהן, ותהיות לגבי יכולתן לתרום לדיונים פדגוגיים. קואליציית העסקים עוררה חשדנות מצידם של מספר אנשי חינוך גם לגבי האינטרס העסקי הצר, כביכול, שמוביל את חבריה לעסוק בענייני היוזמה. אלא שעבור החברות, ההצטרפות ליוזמה הייתה הגשמה של תפיסת האחריות החברתית שלהן והזדמנות להשפיע על מהלך חברתי ברמה הלאומית. מנקודת מבטן היה זה לא פחות מאשר אינטרס לאומי רחב ודאגה לעתיד הכלכלי של מדינת ישראל. כך למשל תיארה בכירה בחברה עסקית את חוסר הנוחות שהרגישה בתוך רשת השותפים הרחבה, כמי שמגיעה מהעולם העסקי:

"אני תמיד אומרת, אם אתם רוצים "להרוג" אנשים שרוצים לעשות משהו בתחום החינוך, יש כרטיס - אולי לא אדום, אבל צהוב כזה - שכתוב עליו "פדגוגיה"; ואני זוכרת שבישיבות הראשונות, כל פעם שפתחתי את הפה, אני ממש זוכרת את זה, זה צרוב בי, היה מישוה שהיה קופץ ואומר, מה פתאום חברות עסקיות, אנחנו פה לדבר על חינוך, אנחנו פדגוגים, אנחנו מורים, אנחנו למדנו באוניברסיטה חינוך, מה פתאום חברות עסקיות בכלל כאן. ברמה האישית זה היה מעליב. בהתחלה הייתי מתכווצת ואומרת, אני לא פדגוגית, אני לא אשת חינוך, אני רואה פה פרופסורים, דוקטורים, שלושים שנה בחינוך, יודעים מה הם אומרים, זוכרים את כל הנתונים בע"פ. ולאט-לאט אתה מבין, שהערך שאתה מביא זה לא פדגוגיה, אבל צריך לא "להרוג" עם המילה הזו כל מישוה שרוצה לעשות משהו בזה... היה משהו בשיח שפשוט היה לא מאפשר. אח"כ היו ויכוחים על המוטיבציה, למה אנחנו פה ביחד. הגישה שלי, כי אפשר להגדיר מטרה משותפת מתוך מוטיבציות שונות."

מפגש בין סגנונות ודפוסי ניהול שונים

פער נוסף בין חברות ההייטק לבין הארגונים האחרים השותפים ביוזמת פי 2 עלה סביב נושא שיטות הניהול. לתפיסתם של נציגי המגזר העסקי, תפיסות הניהול המתקדמות בהייטק רלוונטיות גם למערכת החינוך וגם לארגוני החינוך, ויש לעודד את מערכת החינוך לעבור למדידה מכוונת יותר של מורים ועובדים. אמירות מסוג זה נתפסו לעיתים שלא במקומן מצד גורמים במערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית, שטענו מנגד כי חברות ההייטק עיוורות לפערי התפיסות והמשאבים בין המערכות.

³ חברה זו חזרה ליוזמה כגוף מוביל ומממן לאחר מספר שנים, שכן ראתה ביוזמה פלטפורמה מתאימה לקידום נושא המיומנויות, סוגיה שהחברה ראתה כקריטית יותר לכוח העבודה מאשר תחום ידע נקודתי

נדרשה בגרות מכל הצדדים לראות את הצד השני, להבין מהיכן הוא פועל, ולייצר יחסי אמון ביניהם. יחסים אלו התפתחו יותר ויותר לאורך שנות פעילותה של היוזמה וככל שהתרחבה הפעולה המשותפת במסגרתה. כך למשל תיאר בכיר במשרד החינוך את השינוי התפיסתי שעבר באמצעות העבודה הקרובה עם נציגי חברות הייטק, ולצד זה את הפערים והחששות:

"למדתי שגם יש להם יכולות ניהול שונות. אני יותר פדגוג: יש לי ניסיון כמנהל פדגוגי ומנהל של בי"ס, ולמדתי כלים לניהול יותר עסקי מכוון יעדים ומדדים, וגם לקחתי משם. זו שותפות מאד יפה אבל יש גם בעיות ופחדים. הפחד שלי - אני בצד של התלמידים, של בית ספר, של החינוך הציבורי, אם תשאלי אם אני בצד של ההייטק או של הילדים, אני בצד של הילדים".

השותפות ברשת השותפים הרחבה לא הייתה טריוויאלית עבור החברות גם מבחינת ההתנהלות היומיומית, בפרט לנוכח הצורך להתגבר שוב ושוב על הפערים בין המגזרים, בשיטות העבודה ובתהליכי קבלת החלטות. כך תיאר את הפער הזה מנכ"ל חברת הייטק:

"קודם כל זה היה מאוד מעניין, כי בהרבה מאוד מקרים נחשפת לעבודה שהיא מאוד-מאוד שונה בהתנהלות שלה ובסגנון שלה ממה שאנחנו מכירים. והמעניין הזה יכול ללכת או למתסכל, ואני מכיר כמה מהקולגות שלי שאמרו "די אני לא יכול יותר", או שאפשר להגיד, אוקיי, יש פה כאלה הבדלים שאולי גם בגלל השונות, אפשר יהיה לעשות פה אימפקט גדול. אז אני בחרתי באופציה ב' כי אם הייתי בוחר באופציה א' הייתי באמת בתסכול של לעזוב. זה נכון גם לגבי המגזר השלישי וגם לגבי הממשלה. החלק העיקרי של הפער בעיניי זה הכסף. אנחנו רגילים לעבוד עם כסף למחר, או כאילו אתה עושה משהו לעוד שבוע זה כבר הרבה זמן, מבחינת קבלת החלטות, מבחינת פגישות, כלומר קצב העבודה מאוד גבוה, ופה זה היה כזה, טוב, ניפגש עוד חודשיים... משהו שאנחנו לא מכירים אותו בכלל".

יצירת הסכמות כמשאב בדרך להשגת השפעה רחבה

לאחר שש שנים של פעילות אינטנסיבית, נראה כי נציגי החברות העסקיות הצליחו לראות בשותפות הרחבה והבין-מגזרית כבעלת ערך בפני עצמה לחברה הישראלית, וכמי שיצרה שינוי בתפקידו של המגזר העסקי בשותפויות מסוג זה. בנוסף לפערים שהתקיימו בתחילת דרכה של היוזמה, המשיכו עוד פערים להתגלות במהלך הדרך, אך במהות פעולתה של היוזמה ניתן לומר שכל מגזר הבין את הערך המוסף שבישיבה לשולחן משותף, ואת החשיבות בריבוי נקודות המבט ביחס לסוגיה, כך תיארה זאת בכירה בחברה עסקית השותפה ביוזמה:

"בשותפות הזו [...] אם אני לוקחת את הערך הסוציאלי, הוא גדל פי כמה וכמה, כי רק כשהתחיל ה-cross sectorial collaboration, בעצם אנחנו רואים את הגרף עולה, זה דבר אחד. דבר שני, הערך העסקי, אנחנו יודעים שכמות המהנדסים בשוק הישראלי תגדל. הערך העסקי גדל פי כמה מאותה השקעה שהשקעתי כמה שנים קודם. אחר כך נוצר ערך חברתי חדש, נכון? כי יש שותפויות ונוצרות תכניות ונוצר אימפקט במקום שהוא לא היה קודם".

הישגי הקואליציה לאורך השנים

כבר בשנת 2016 ניכר היה כי פעילותה של יוזמת 2015 הביאה להישגים משמעותיים בשטח, ומאז הלכו אלו ועלו במגמה ברורה וחד משמעית. עפ"י נתוני משרד החינוך, בשנת 2017 חלה עליה של 30% במספר הניגשים לבגרות במתמטיקה ברמת חמש יחידות ביחס לשנה הקודמת, ובשנת 2019 ניגשו לבחינה זו 19,200 תלמידים - מספר שביטא את השגתו של יעד ההכפלה עליו הצהירה היוזמה כשיצאה לדרך. כל זאת, בעוד רמת המבחן וממוצע הציונים במבחן לא השתנו.

בתוך כך, ניכרו גם הישגיה של קואליציית העסקים שתרמה באופן ברור להשגת יעדי היוזמה: ראשית, בפעולה הישירה שקיימה; שנית, בהשגת היעדים שהציבה לעצמה; ושלישית, במספר היבטים של השינוי המערכתי שהצליחה לחולל - כפי שיפורטו להלן.

ההישג הראשון והבולט ביותר של קואליציית העסקים הוא בעצם קיומה: אין זה מובן מאליו ש-40 חברות עסקיות מצליחות לשתף פעולה באופן הדוק כל כך, למרות התחרות המתמדת שבה הן מצויות באופן טבעי בחזית הלקוחות והמכירות. בעיקר לנוכח מצוקת כוח האדם שלהן, והתחרות העזה השוררת ביניהן גם בנושא גיוס כוח אדם טכנולוגי איכותי.

ההישג השני הוא בתרומה של קואליציית העסקים להצלחת המהלך ולהשגת המשימה המשותפת שהוצבה ביחס למספר התלמידים הניגשים לחמש יחידות במתמטיקה. המסגרת מודל העבודה של רשת שותפים רחבה היא מורכבת, בוודאי בניתוח לאחור הנעשה לאור ההישגים, ולא תמיד ניתן להצביע על פעולה מסוימת שמי מהשותפים נקט כזו ש"הזיזה את המחט" והובילה לשינוי. עם זאת, ברור כי מערך הפעילות המתואם שניהלה קואליציית העסקים קידם באופן מובהק את האג'נדה של היוזמה באופן ישיר ועקיף כאחד, ובכך הייתה לו השפעה ישירה על הצלחת המהלך כולו. עצם היכולת להציג כלפי חוץ מהלך ברור של פעולה משותפת, בקנה מידה רחב, העניקה לקואליציה נראות משמעותית בתוך הרשת ולמול משרד החינוך. זה כשלעצמו העצים את נראות המהלך פנימה והחוצה והציב מודל פעולה פורץ דרך ומעורר השראה עבור כלל השותפים והמעורבים. מערך ההרצאות והסדורים המתואם, הצליח לייצר מאסה משמעותית של פעילויות בכל רחבי הארץ ובכל המגזרים, והביא למיצוב היוזמה כפעולה חדשנית, המגובה על ידי חברות הטכנולוגיה והתעשיות המתקדמות בשיתוף פעולה עם המשרד. מיצוב זה העניק למהלך יוקרה שקידמה אותו למול הציבור בישראל ונתנה לו לגיטימציה רחבה.

ההישג השלישי שניתן לזקוף לזכותה של קואליציית העסקים הוא השינוי הפנימי שהתרחש אצל כמה מהארגונים השותפים בה. השותפות ביוזמה קידמה התבוננות פנימית בנושא האחריות התאגידית ובמיקוד הזירה שבה החברה פועלת בעבודה החברתית. היותה של 2015 תכנית לאומית, אסטרטגית ומשמעותית, מינפה את הפעילות של החברה הבודדת והפכה אותה להיות חלק ממערך גדול יותר עם השפעה וחשיפה ברמה הלאומית. עבור חברות אלו, היותן חלק ממהלך גדול ומשמעותי, לצד הנגישות לגורמי מפתח משמעותיים, והחשיפה המוגברת של פעילותם בכלי המדיה השונים, שינו את התפיסה לגבי יכולתן להשפיע ברמה הלאומית בנושאים חברתיים בכלל. אצל חלק מהארגונים אף נוצר שינוי באסטרטגיית הפעולה. כך לדוגמא, חברת הייטק ישראלית גדולה שבמשך שנים מיקדה את האחריות החברתית שלה בנושא המרוחק מהליבה העסקית שלה, ערכה לאחר מספר שנים של שותפות ביוזמה תהליך שתוצאתו הייתה הגדרה מחודשת של אסטרטגיית האחריות החברתית, ומיקודה בנושא קידום מצוינות בחינוך ל-STEM בישראל.

ההישג הרביעי של קואליציית העסקים הוא ביכולתה לקדם נושא בתוך רשת השותפים ולייצר סביבו שיתופי פעולה ועשייה. בנובמבר 2018 התקיים בבית שיתופים מפגש שהביא לידי ביטוי את היכולת הזו במלוא כוחה. **המפגש**, בו לקחו חלק למעלה מ-90 נציגי חברות הייטק, עסק בקידום תלמידות ללימודי מדעי המחשב, נושא אותו בחרה קואליציית העסקים לקדם, כחלק מאסטרטגיית הפעולה הבלעדית שלה. עם זאת, בניגוד למפגשים קודמים של קואליציית העסקים, שהיו מיועדים לנציגי החברות בלבד, במפגש זה התקיים יריד של ארגוני מגזר שלישי, שהציגו את התוכניות שלהם בנושא (ראו בתמונה). היה זה הישג ברור של קואליציית העסקים, שהצליחה לכנס משתתפים רבים ורלוונטיים ולייצר את הקרקע עליה יכולים לצמוח שיתופי פעולה בין מגזריים, למידה משותפת ויחסי אמון, כל זאת סביב הנושא אותו בחרה הקואליציה לקדם.



מפגש קואליציית העסקים בנושא קידום תלמידות במדעי המחשב ובטכנולוגיה
 יריד ארגוני מגזר שלישי, נובמבר 2018

הישג נוסף ניכר בהשפעתה של הקואליציה על המיקוד המחודש של היוזמה. זה נערך לאחר שהתבררו נתוני ההצלחה, והשינוי שחל בגרף הלאומי של מספר הניגשים לבגרות ברמת חמש יחידות במתמטיקה. אל מול השאלה שעלתה אז ביחס להמשך המהלך המשותף, עלה צורך שקידמו החברות העסקיות, לפתח מיומנויות וכישורים שהם מעבר לידע דיסציפלינרי, כמו למשל עולם תוכן של חשיבה חישובית ומדעי המחשב. שני אלו הפכו להיות מרכיבים משמעותיים [במשימה המחודשת](#) של יוזמת 2015 שהגדרתה החלה לרקום עור וגידים בשנת 2017, לאור הצלחתה המהירה ביחס להישגים במתמטיקה.

ככלל ניתן לומר כי נציגי החברות שפעלו במסגרת קואליציית העסקים נכחו במעגלים נוספים של עשייה ביוזמה, מעבר למערך המתואם של ההרצאות והסדורים שמקיימות החברות העסקיות בבתי הספר, והצליחו לייצר לעצמם קול משפיע וייחודי בתוך רשת השותפים הרחבה.

מה צופן העתיד?

הכפלת מספר התלמידים הניגשים לבגרות ברמת 5 יחידות במתמטיקה הביאו להשגת היעדים שהציבה לעצמה יוזמת 2015 בתחילת דרכה, והציבה בפניה את הצורך "למצוא את עצמה" מחדש ולהגדיר משימה מחודשת, שתעמוד בהלימה לחזון שהוגדר גם הוא בתחילת הדרך. לאחר [תהליך מיקוד אסטרטגי](#) שנערך בשנת 2016, בחרו שותפי היוזמה למקד את העשייה הן בפריפריה והן בגילאי חטיבת הביניים. זאת כדי להרחיב את ההשפעה של היוזמה לקהלים נוספים, ומתוך כך להרחיב ולהעמיק את הישגיה ברוח חזון וייעוד היוזמה, המבקשים לצמצם פערים ולהעניק שוויון בהזדמנויות לתלמידות ולתלמידים בחברה הישראלית לגוניה.

החלטה זו הושפעה מתמונת המצב שעלתה מן "השטח" ולפיה על אף הכפלת הנבחנים שהתרחשה בכל הארץ, ישנם פערים חריפים בהיקפים ובהישגים בתחומי המתמטיקה והמדעים בין תלמידים מהפריפריה החברתית, והגאוגרפית חברתית, לבין תלמידים מהמרכז ומקבוצת הרוב.

במקביל, משרד החינוך, בהובלת נציגיו ביוזמה, החל אז בתכנון "התכנית הלאומית לקידום מצוינות במתמטיקה, מדעים ואנגלית בפריפריה". גם קואליציית העסקים, שלקחה חלק בתהליך, בחרה בהתאם למקד את רוב פעילותה בפריפריה הגיאוגרפית. כעת, בתחילת 2020 עומדת היוזמה בפני שינוי נוסף, עם החלטתה להרחיב את ההשפעה גם לעולמות תוכן נוספים הקשורים למצוינות בחינוך במקצועות ה-STEM, ובפרט בכל הקשור לעולם מיומנויות המאה ה-21. לאור שינויים אלו, תידרש קואליציית העסקים לבחון את דרכה ולהכריע כיצד תוכל להמשיך לייצר ערך מוסף מובחן וברור לפעילותה כקואליציה חד מגזרית. שאלה מרכזית אחת היא האם להמשיך להפעיל את מערך ההרצאות והסדורים לאור המשימה המחודשת? ואם כן, כיצד? כמו כן, עולה השאלה מה צריך להיות התפקיד של קואליציית העסקים מעבר לפעולה הנקודתית של ההרצאות והסדורים? וכיצד יכולה הקואליציה לתרום לקידום המשימה המחודשת שעיצבה היוזמה.

בשנות פעילותה הראשונות של היוזמה, הצליחה קואליציית העסקים להשפיע על הפעילות, האסטרטגיה והמיתוג של היוזמה, באופן שאינו אופייני לתהליכים חברתיים בין-מגזריים בישראל ומחוצה לה. ניתן להסביר זאת על ידי הקשר הישיר בין עולם התוכן המדעי-טכנולוגי לבין ליבת העשייה שלה, וכן על ידי יחסי האמון והשותפות הייחודיים שנוצרו בה. כעת נותר לראות אם קואליציית העסקים תצליח לשמר את כוחה ולהמשיך ולהשפיע בכיווני הפעולה החדשים של היוזמה.

קואליציית העסקים

The image displays a grid of logos for various companies that are members of the Business Coalition. The logos are arranged in approximately 10 rows and 6 columns. The companies represented include:

- Row 1: intel, Western Digital, MARVELL, QUALCOMM, amdocs, teva
- Row 2: Microsoft, intuit, MICRO FOCUS, ebay, Lumenis, cadence
- Row 3: SAP, Utilight, IBM, redhat, DELL EMC, Synamedia
- Row 4: arm, CIELO, sdi, WIX.com, PayPal, Lusha
- Row 5: ECI, Google, salesforce, servicenow, hp, LiveU
- Row 6: APPLIED MATERIALS, CISCO, ESS, orbotech, PHILIPS, galii software
- Row 7: jobinfo, NovellusDx, iAti, אלביט מערכות, Time To Know, ADAMA, ALGOTEC
- Row 8: KODAK, AVT, ALGOTEC, NICE, TopEdu, IAI
- Row 9: SimilarWeb, NOVA, חוויה ותוכן, ICL, CIVAN, Brainsway

מאמר זה נכתב מנקודת המבט של ארגון השדרה על ידי מי שליוו את קואליציית העסקים בין השנים 2015-2019:
שחר רוזנק, רכזת יוזמת 2015, ורכזת תחום קולקטיב אימפקט בארגון שיתופים
אורנה סומך, מנהלת קואליציית העסקים ביוזמת 2015

לצד הכותבות סייעו בכתיבת המאמר בעלות תפקידים נוספות ביוזמת 2015:
אמבת דוד, רכזת יוזמת 2015
טל ילון, מנהלת שותפויות ושוויון הזדמנויות, יוזמת 2015
יפעת ברנשטיין, מנהלת יוזמת 2015 בין השנים 2019-2020
ענבר הורביץ, סמנכ"לית שיתופים ומנהלת תחום קולקטיב אימפקט בשיתופים,
מנהלת יוזמת 2015 בין השנים 2013-2018

עריכה ולייווי מקצועי: **ד"ר מיכל רום**, מנהלת מחקר ופיתוח ידע בשיתופים
עיצוב: **אורית חן צדוק**, סטודיו לעיצוב ומיתוג

תודה מיוחדת

לשתי נציגות של קואליציית העסקים שקראו גרסאות קודמות של המאמר והעירו עליהן:
מריאנה וקסמן, מנהלת קשרי החינוך והאקדמיה, אינטל ישראל
רחלי לייסט, מנהלת רווחה ואחריות חברתית, ווסטרן דיגיטל

לכל החברות השותפות בקואליציית העסקים
על שותפות מתמשכת ברשת רב מגזרית, תרומה והתגייסות בתוך מארג של חברות עסקיות,
המתמסרות יחד אל חזון ומשימה משותפים לשינוי המציאות.