

ירושלים, כ"ג תמוז, תשע"ז
17 יולי, 2017

פרוטוקול זה להלן מתוארת כוונת התקשרות לביצוע מיזם ללא כוונת רווח. ככל שיש ספק אחר המסוגל ומעוניין לבצע את השירותים, עליו לפנות בדואר אלקטרוני לכתובת: oranite@mse.gov.il או באמצעות פקס מס' 02-6547034 לידי מרכזת ועדת המכרזים, גבי אורנית אדרעי והפנייה תועבר לבחינת ועדת המכרזים.
פרוטוקול ועדת המכרזים אינו מהווה התקשרות או התחייבות להתקשרות כלפי מאן דהוא. התקשרות תיעשה אך ורק על ידי הוצאת הזמנה ואו הסכם חתומים על ידי מורשי החתימה המוסמכים לחייב את המדינה.

פרוטוקול ועדת מכרזים מיום 25.7.2016
פרוטוקול מס' 60/17

נוכחים: מר אבי כהן מנכ"ל המשרד, יו"ר
מר אלון מורגנשטרן, סגן חשב משרד רוה"מ, חבר
גבי קרינה קליגר, ראש תחום תקציבים, חברה
מר יגאל פחימה, מנהל יחידת נכסים ולוגיסטיקה, חבר
עו"ד אורית בקר, ממונה ייעוץ משפטי, חברה
מר רועי אסף, ראש האגף לפיתוח חברתי, הרשות לפיתוח כלכלי מיעוטים, משקיף
עידו מירז, צוער, הרשות לפיתוח כלכלי מיעוטים, משקיף
גבי שיר דנינו, סטודנטית, משקיפה
גבי אורנית אדרעי, מרכזת ועדת מכרזים

התקשרות עם עמותת מת"ן לקידום תעסוקה במגזר הערבי

מצ"ב בקשתו של מר רועי אסף, ראש האגף לפיתוח חברתי, ברשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים.

רקע

החברה הערבית מהווה כ- 21% מאוכלוסיית ישראל ונתקלת לא פעם בקשיים, חסמים ופערים במישור התעסוקתי. כך למשל נמצא כי שיעור האוכלוסייה הערבית מקרב כלל האוכלוסייה הענייה עומד על 52% וכן שיעורם מקרב כלל אוכלוסיית המובטלים עומד על- 25% - גבוה משמעותית מייצוגם בכלל האוכלוסייה רק כ 32% מהנשים מועסקות. שיעור המנהלים העומד על 4% בלבד ושיעור העובדים בענפים משגשגים הינו כ- 2% - שיעורם שהינם נמוכים משמעותית מייצוגם באוכלוסייה הכללית. נתונים אלו הנם בעלי השפעה משמעותית על כלכלת ישראל ומציבים אתגר משמעותי לשינוי המצב והעלאת שיעורי ההשתתפות והתעסוקה בקרב מגזר זה.

ראש האגף לפיתוח חברתי מציג בפני הוועדה כי הרשות לפיתוח כלכלי פועלת לקדם שינוי תפיסתי ומעשי בהיקפי התעסוקה שתוארו לעיל ועל כן מבקשת לצאת במיזם שמטרתו לפעול להגברת שילוב שיעורי התעסוקה בחברה הערבית תוך התמקדות במגזר העסקי הפרטי. ראש האגף לפיתוח חברתי מפרט כי בשנים האחרונות הרשות לפיתוח כלכלי הייתה מעורבת מקצועית בפעילות "קולקטיב אימפקטי" אשר ביקשה ליצור מודל לגישה המתכללת את כל מחזיקי העניין מהמגזרים השונים לפעול לפתרון הבעיה במגזר הערבי. עד כה נעשה הליך בחינה ומחקר שבוצע ע"י חברת ייעוץ, גובשו מודלים לפעילות ונעשה הליך בחינה ראשונית, "פילוט". פעילות קולקטיב אימפקט מובלת ע"י עמותת מת"ן משקיעים בקהילה כאשר במסגרת קולקטיב אימפקט מבוצעת פעילות שמטרתה העלאת שיעורי ההעסקה וטיב ההעסקה של האוכלוסייה הערבית בסקטור העסקי - פרטי.

אלון מורגנשטרן
סגן חשב

הבקשה

המשרד מבקש להתקשר במיזם משותף עם עמותת מת"ן משקיעים בקהילה זאת בפטור ממכרז לפי תקנה 30(3). עניינו קידום תעסוקה בקרב המגזר הערבי, ובכלל זה ביצוע תוכנית בחברות במגזר הפרטי מקרב הענפים מאיצי הצמיחה – היי טק, התעשייה, השירותים המקצועיים והשירותים הפיננסיים. ארבעת ענפים אלו מהווים פוטנציאל שילוב מוביל לאוכלוסיית היעד הן לאור היקפי הגיוס המשמעותיים המאפיינים אותם והן לאור שיעור בעלי השכלה הרלוונטיים מקרב המגזר הערבי. מטרת המיזם הינן להגדיל את אחוז המועסקים בתעסוקה הולמת כישורים בקרב הציבור הערבי; שינוי עמדות בקרב המעסיקים; הגברת התרומה הכלכלית של האוכלוסייה הערבית לחברה הישראלית וקידום עקרון שוויון ההזדמנויות.

הנחת היסוד של המיזם שחמאמץ המרכזי צריך להתבצע אל מול המעסיקים דרך מודל עסקי, על מנת להביא לשינוי תודעתי וארגוני של החברות. לצורך כך, בוצע בשלב הראשוני של המיזם תהליך מחקרי, באמצעות מנהל מחקר וכלכלה במשרד הכלכלה, שבחן מגמות תעסוקתיות במשק, ואת החיבור בין ההיצע והביקוש בפרט בחברה הערבית, וכן את המניעים העסקיים שעודדו את החברות בשיתוף צעירים ערבים בארגונים השונים, בעקבות כך, נבנו ארבעה מודלים להתערבות בחברות.

- 1) מודל העלאת המודעות מדובר על חברות שמעסיקות בין 2%-0 עובדים ערבים ביחס לכלל המועסקים – מהות המודל הינה הוכחת ה Business Case ועבודה על מספר השמות ראשוני מצומצם.
- 2) מודל חיבור בין ההיצע והביקוש שמיועד לחברות שמעסיקות בין 10%-3 עובדים ערבים ביחס לכלל המועסקים – התאמת תהליכי עבודה משלב המיון, גיוס, שילוב שימור וקידום.
- 3) מודל קידום וניוד מדובר על חברות שמעסיקות בין 11%-19 עובדים ערבים ביחס לכלל המועסקים – מדובר במיקוד בבניית תהליכים ארגוניים ופרסונליים לקידום עובדים לדרג הביניים והבכיר.
- 4) מודל פיתוח ההון האנושי, מיועד לכל החברות – יעד איכותי – מהותו לבחון כיצד איך מחברים צעירים ללמוד מקצועות מבוקשים במשק, ואיך מבצעים head hunting למשרות בכירות ולמקצועות טובים שגם לחברה הכללית יחסית קשה להגיע אליהם.

המודלים תלויים בעיקר, בבשלות הארגונית של כל מעסיק בהקשר של שילוב צעירים ערבים. המיזם דוגל בשילוב של כל בעלי העניין מכל שלושת המגזרים למען ייווצר מהלך משולב לפיצוח הליך העסקת המועמדים בחברה הערבית ע"י החברות המובילות במשק. המיזם מתעתד ללוות כל מעסיק שמשתתף לתקופה של שלוש שנים, במהלך יתבצע תהליך אבחון עסקי וארגוני, נבנית תכנית עבודה תלת שנתית עם מטרות ויעדים כמותיים ואיכותיים מדידים ביחס לנתונים הבאים: השמות, שימור עובדים, קידום עובדים, והכל בהתאם למודלים כפי שעוצבו ביחס לכל מעסיק ומעסיק.

כעת מבוקש לצאת במיזם הנסמך על הידע המקצועי של העמותה מחד ומאידך מקדם את יעדי הממשלה בתחום ומציע תוכנית בעצימות גבוהה יותר ומקיפה יותר לנושא. במסגרת זו מתוכננת להתבצע פעילויות ותהליכי ייעוץ ל – 10 חברות בשנה, כאשר מידי שנה יתווספו לחברות הקיימות 10 חברות חדשות. ביחס לכל חברה יינתן ייעוץ ולווי הן במהלך השנה הראשונה לפעילותן וכן במהלך כל שנה נוספת לאחר ההטמעה הראשונית שמטרתו העלאת שיעור המועסקים הערבים בכל שדרות הפעילות של החברה. לגביי כל חברה יתבצע הליך בניית שותפות, התאמה, הטמעה ומדידה של התוצרים תוך דגש על קביעת יעד השמות לכל ארגון, בהתאמה לאופיו וצרכיו כפי שינותחו. בנוסף, יינתן שירות חדשני של איתור מועמדים פוטנציאליים בקרב החברה הערבית באמצעות פרויקטור ייעודי למיפוי מקורות הגיוס והנגשתם וכן וביצוע פעולות לשינוי תודעתי בקרב המועמדים ביחס ליכולתם להשתלב בחברות השונות - מודעות אשר פעמים רבות הינה אבן נגף ביחס לסיכויי ההצלחה בשטח. ראש האגף מציין כי תהליכי הפעילות בכל חברה כוללים עבודה של יועצים ארגוניים למול המעסיקים ותפירה של תהליכי עבודה פרטניים ומותאמים ביחס לכל חברה,

אלון מורגנשטרן
סגן חשב

זאת בהתבסס על הניסיון שנצבר לעמותה בתחום עד כה. מציב מסמך תהליכים מרכזיים שצפויה כל אחת מהחברות החדשות לעבור במסגרת המיזם.

בנוסף, מבוקש כי המיזם יכלול הליך שיווקי שמטרתו לעורר ולעודד מועמדים מועמדים מקרה המגור הערבי להגיש מועמדות לתפקידים, דבר שהיום הם נרתעים מלעשות. השיווק מיועד להתבצע בעיקר במדיה הדיגיטלית ויכלול פנייה לקהל המועמדים, בערוצים כדוגמת פייסבוק אינסטגרם, ואתרים מרכזיים שעיקר הקוראים שלהם הינם מהחברה הערבית, כאשר היעד המרכזי הוא, הגעה ל- 10 קורות חיים לכל משרה. כך שהמאגר הקיים של המיזם יעמוד על 6000 מועמדים פוטנציאליים.

תקופת ההתקשרות המבוקשת הינה שלוש שנים, שנה עם שתי אופציות בנות שנה כל אחת, כאשר העלות לכל שנה הינה כדלקמן (השתתפות שני הצדדים): שנה ראשונה - 3,220,037 ₪, שנה שנייה - 4,55,795 ₪, שנה שלישית - 4,893,075 ₪, כך שחלקו ששל המשרד בהתאמה, ביחס לשלוש השנים, צפוי לעמוד על עד 6,284,454 ₪.

הועדה מעיינת בתקציב המתוכנן ובמסמכי הפרוייקט ובכלל זה את מקורות המימון של העמותה כפי שנמסרו לוועדה - מציב הצהרה מאת העמותה (ניתנה לאחר הדיון). ראש האגף לפיתוח חברתי מציין כי עמותת מת"ן נכונה להעמיד היקף של מעל למחצית עלותו השנתית של המיזם כך שחלקה של הממשלה יקטן בהתאמה. לשאלת הוועדה מציין ראש האגף כי מקורותיה התקציביים של העמותה כוללים את קרן משפחת קלרמן, קרן פדרציית ניו יורק לישראל, הפדרציה היהודית של סאן פרנסיסקו בישראל, קרן משפחת דב לאוטמן וקרן גנדי, סגן החשב מציין כי בהתאם לקבוע בהוראת התכ"ם תיעשה בחינה של מקורותיה העצמיים של העמותה ביחס לתקציב המיזם.

ראש האגף לפיתוח חברתי מציין כי המיזם יתבסס על מודלים שגיבשה העמותה ואשר נבחנו ותוקפו במסגרת שלב הפיילוט שבוצע זה מכבר.

ועדת המכרזים מבקשת מראש האגף לפיתוח כלכלי את ההבהרות הבאות :

- ביחס לפירוט לפרט בדבר הפעולות הממשלתיות במסגרת קולקטיב אימפקט עד כה והאם הן מהוות חזרה או המשכיות למיזם המתוכנן כעת - ראש האגף לפיתוח חברתי משיב כי קולקטיב אימפקט עובד גם למול בית הנשיא בפרוייקט תקווה ישראלית בחינוך, תעסוקה, באקדמיה ובספורט, כאשר לעניין תעסוקה הנשיא נפגש כ- 3 פעמים בשנה עם מנכ"לי חברות המהווים חלק מההנהגה העסקית של הקולקטיב כדי לקבל דין וחשבון על עמידתם ביעדים. מודגש כי בית הנשיא אינו מממן פעילות בתחום התעסוקה. ביחס למשרד הכלכלה מציין ראש האגף כי הוא נמצא בפורום הממשלתי שהמיזם הקים בזמנו כאשר מנהל המחקר של משרד הכלכלה אף היה שותף להליך המחקרי של המיזם ואולם אין להם פעילות במסגרת המיזם המתוכנן. יודגש כי הרשות לפיתוח כלכלי העמידה בזמנו, באמצעות משרד הכלכלה, תקציב לביצוע המחקר בנושא.
- ביחס לבחירה להתקשר עם עמותת מתן משיב ראש האגף לפיתוח חברתי כי עמותת מתן משמשת כבית מקצועי ואדמיניסטרטיבי ליוזמת קולקטיב אימפקט והיא שריכזה את פעילות המחקר והתיקוף הראשוניים ועל כן היא המתאימה ביותר, מעבר לנכונותה לשאת בשיעור ניכר מעלויות המיזם. לשאלת הוועדה ביחס לביצוע המיזם באמצעות אחר משיב ראש האגף כי למיטב ידיעתו ככל שהמשרד לא יתקשר עם העמותה לביצוע המיזם המתואר הפעילות לא תתבצע במתכונת המתוכננת או שלחלופין העמותה תבצע את העקרונות המחקריים שלא בדגש על אוכלוסיית המיעוטים.
- ביחס לקיומן של עמותות נוספות הרלוונטיות לביצוע המיזם משיב ראש האגף כי קולקטיב אימפקט מוביל פורום של כ-40 עמותות אשר כולן מאוגדות תחתיו כגורם מתכלל של התהליך. מודגש כי ישנן כ-6 עמותות הנותנות כיום שירותי השמה

אלון מורגנשטרן
סגן חשב

למועמדים מהחברה הערבית אשר גם הן עובדות בשיתוף פעולה עם קולקטיב אימפקט.

- בנוגע ליחס שבין הפרויקט המבוקש כעת לבין הפרויקט שביצעה העמותה עד כה – ראש האגף מציין כי גם בשלבי התכנון בפרויקט שביצעה העמותה הייתה הממשלה מעורבת, באמצעות משרד הכלכלה והרשות לפיתוח כלכלי וזאת בלמידת התיאוריה המחקרית הרלוונטית והכוונת הפעילות הראשונית למסגרת של פיילוט שביצעה העמותה בעצמה ככלי לבחינת היתכנות בשטח ועדכון המתודולוגיות בהתאמה לממצאים. מעבר לכך הפיילוט הסתיים באופן מעשי למעט השלמת הליווי המקצועי לחברות הקיימות ואין התנעת תהליכי עבודה חדשים בנושא.
- לשאלת נציגת היעוץ המשפטי ביחס ליעדי ההשמה המתוכננים במסגרת המיזם משיב ראש אגף לפיתוח חברתי כי היקף ההשמות הממוצע צפוי לעמוד על 40 השמות בשנה כאשר היעד נקבע בהתאם להערכה שבוצעה בשלב הליך הבחינה ומחקר ע"י חברת ייעוץ בפיקוח מנהל מחקר וכלכלה של משרד הכלכלה ובהתאם למידע שהתקבל בשלב הפיילוט.
- ביחס להיקף התקציב המבוקש ביחס ליעדי השמה של 40 איש בממוצע משיב ראש האגף לפיתוח חברתי כי משמעות הדבר היא שאם מחשבים את עלות ההשקעה בכל חברה פר מועמד בממוצע, הרי שמדובר בהשקעה של כ-3500 ₪ בקירוב לכל מועמד שיתקבל לעבודה, והדבר כדאי מאד למשק, בוודאי לאורך זמן.
- ביחס למספר היועצים המתוכננים כעת לפרויקט מציין סגן החשב כי בשלב זה לשיטתו מוקדם להעריך את מלו היקף התעסוקה מחדש ועל הדבר להבחין. הועדה מנחה את ראש האגף לפיתוח חברתי כי ככל שיוחלט על מימוש האוציה להארכת ההתקשרות תיעשה בחינה של מספר היועצים הנדרש מחלוף שנה להפעלה.

ראש האגף מציין כי במתווה המיזם המתוכנן תקום ועדת היגוי מקצועית אשר בראשה יעמוד נציג הרשות לפיתוח כלכלי אשר תלווה את הפעילות. ועדת המכרזים מנחה כי הרכב ועדת ההיגוי יקבע במסגרת הליכי ההתקשרות תוך מתן יתרון לנציגי הממשלה.

ביחס לזהות החברות שישתתפו מדגישה נציגת היעוץ המשפטי כי יש ליתן אפשרות שווה לכלל החברות העומדות בתנאי הכשירות להשתתף ויקבעו קריטריונים מוגדרים לאופן הבחירה בחברות השונות באישור יועץ משפטי.

נציגת היעוץ המשפטי מבהירה כי בבחינת ההתקשרות כמיזם משותף נדרש ליצור אבחנה ברורה בין תקופת הפיילוט למיזם המבוקש כעת, אשר במסגרתו המשרד לא יישא בתשלומים הקשורים בהפעלת הפיילוט או בהליכי המחקר שבוצעו קודם לתחילת הפעילות המשותפת. כן מובהר כי ביחס לתוצרי המיזם המשותף תחול לגביהם בעלות משותפת.

בהתאם להוראת תכ"מ 7.8.5 ("התקשרות לביצוע מיזם משותף לפי תקנה 3(30) לתח"מ, לעומת הליך תמיכה"), ועדת המכרזים בוחנת האם מדובר בהתקשרות לביצוע מיזם משותף או בתמיכה: לאחר קבלת ההבהרות הני"ל, ובפרט על ההבדלים בין התכניות; נוכח זאת שהמיזם המשותף הינו פעילות בעצמות רחבה ומעמיקה יותר ביחס למיזמי עבר של העמותה; נוכח הרכב הרוב שיינתן לממשלה בוועדת ההיגוי והתווית התכנים המקצועיים ע"י הרשות לפיתוח כלכלי; נוכח כך שתיקבע כאמור בעלות משותפת על תוצרי הפרויקט; נוכח היוזמה וההשפעה שנקטה הרשות ביחס להתנעת הפעילות; ונוכח זאת שהדברים תואמים את יעדי הרשות לפיתוח כלכלי, הרי שהפעילות המבוקשת מהווה התקשרות לרכישת שירותים.

הועדה סבורה כי התכנית המתוכננת כעת מיועדת לחברות חדשות ובעלת היקף שירותים רחב יותר מזה שהתקיים עד כה, אשר מתבססת על יכולות קיימות של העמותה. נציגת היעוץ המשפטי וסגן החשב מבהירים כי במסגרת התקציב לא ניתן לכלול רכיבים שהעמותה מימנה ועודנה מממנת במסגרת הפיילוט שקיימה על חברות עבר, כמו כן כוח האדם שיכלל בתקציב הפרויקט צריך להיות

אלון מורגנשטרן
סגן חשב

ייעודי לפרויקט ולא יוכל לעסוק בתכניות האחרות של העמותה וכן מובהר כי פעילות שיווקית תתבצע בהתאם להנחיות לשכת הפרסום הממשלתית ובהתאם לאישור ועדת חסויות, כנדרש, ככל שתהיה מניעה לפרסומים בדרך זו יבוצעו הפרסומים מתקציב המיזם.

ועדת המכרזים סבורה כי ההתקשרות לפי תקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים הנה מתאימה ביותר, בגסיבות העניין לאור המקצועיות הייחודית של העמותה בנושא שאותו מבקש המשרד לקדם, ולאור נכונותה של העמותה לממן לפחות מחצית מעלות המיזם. בכל מקרה הדברים יבוצעו בכפוף לקבוע בתקנה 3 לתקנות חובת המכרזים.

תקציב הפרויקט המפורט יאושר על ידי חשב המשרד.

הוחלט:

בהתאם לתקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים, לאשר בהתאם להנחיות הוועדה לעיל התקשרות עם עמותת מתי"ן - משקיעים בקהילה לקידום תעסוקה בקרב המגזר הערבי וזאת בסך שלא יעלה 12,568,907 ש"ח כולל מע"מ, לתקופה של שלוש שנים (שנה בתוספת שתי אופציות בנות שנה כל אחת), באופן המפורט בתקציב המצורף לפרוטוקול, מתקציב המשרד. זאת בכפוף לכך שהעמותה תעמיד סכום שלא יפחת ממחצית עלויות ביצוע הפרויקט. שההתקשרויות שיבוצעו במסגרת הפרויקט יהיו כפופות לדיני חובת המכרזים ולאחר שפורסמה הודעה באתר האינטרנט של מינהל הרכש לפי תקנה 3 לתקנות חובת המכרזים ובכפוף לתנאים הנזכרים בה. החלטה זו כפופה לאישור ועדת הפטור במשרד האוצר.

תקנה תקציבית: _____



יגאל פחימה

אלון מורגנשטרן
סגן חשב
אלון מורגנשטרן

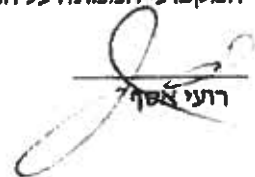


אבי כהן

יגאל פחימה

קרינה קליגר

הגוף המקצועי הממונה על ההתקשרות:



רועי אסף



המשרד לשוויון חברתי

לכבוד

חברי ועדת מכרזים

הנדון: התקשרות בנושא: מיזם משותף בנושא 'קולקטיב אימפאקטי'

תאריך: 18.4.2016

שם היחידה הפונה: הרשות לפיתוח כלכלי מיעוטים

שם ותפקיד מנהל ההתקשרות: רועי אסף ראש האגף לפיתוח חברתי

1. נושא ההתקשרות והצורך בה: קידום תעסוקה של בני מיעוטים במגזר הפרטי
2. התקשרות חדשה / הארכת התקשרות
2. ההיקף הכספי של ההתקשרות (לרבות אופציות): 7.5_ מלשי"ח לשלוש שנים. תקציב ממשלה ותקציב עמותה יחדיו.
- האם הספק/היועץ פטור ממע"מ: כן / לא. אם כן, נא לצרף אישור מתאים לטופס הבקשה.
3. שם התקנה התקציבית ומספר לביצוע ההתקשרות: 04510611__ הרשות לפיתוח כלכלי
4. תקופת ההתקשרות המבוקשת: שנה עם שתי אפשרויות להארכה בנות שנה סה"כ אפשרי – שלוש שנים.

אופציה להארכת ההתקשרות, ככל שנדרשת: _____ שתי אפשרויות להארכה בנות שנה _____

הארכת התקשרות _____



המשרד לשוויון חברתי

5. ההליך המבוקש לביצוע ההתקשרות (סמן את הרצוי) :

מכרז פומבי ;

ביצוע הליך תיחור בין ספקים שזכו במכרז מרכזי של החשב הכללי. מספר המכרז המרכזי: _____

מכרז סגור נימוקים: _____

התקשרות עם מומחה תוך פניה למספר מציעים (תקנה 5 לתקנות חובת המכרזים);

נימוקים: _____

פטור ממכרז.

Rfi

הספק עימו מבוקשת ההתקשרות: 'מתן משקיעים בקהילה'

6. התקשרויות קודמות עם הספק, אם היו: לא היו התקשרויות קודמות עם הספק _____

7. תיאור ההתקשרות המבוקשת: ההתקשרות הינה על החלת המודל של 'קולקטיב אימפאקט' על חברות עסקיות. (מצ"ב נספח להצעה זו)

8. מאפייני השוק - ספקים פוטנציאליים (מספר ספקים, מאפייניהם)



המשרד לשוויון חברתי

קיימות עמותות אשר נמצאות בתחום עיסוק זה אך במתודות שונות, (עמותת 'קו משווה' אשר היה לנו עמה מיזם משותף, צופן ועמותת Itwork אשר הינן זכייניות של משרד הכלכלה אך עוסקות בתחום ההייטק בלבד, חל"צ אלפאנר) יצויין שלמיזם זה אמורה להיות השפעה על צד הביקוש – לשינוי של הדרישות של המעסיקים ופחות על צד ההיצע.

9. התייחסות לחוק חופש המידע__אין התייחסות מיוחדת

10. סיכונים מיוחדים בהתקשרות זו.(לצורך גובה הערבויות) _____

11. המלצה למינוי ועדת משנה ככל שנדרש לרבות חברה, תפקידיה, מתודולוגיה העבודה שלה והתוצר

הרצוי _____

בברכה,

חתימת מנהל האגף

חתימת מגיש הבקשה: רועי אסף



4.6.2017

לכבוד

הרשות לפיתוח כלכלי בחברה הערבית

הנדון: מיזם קולקטיב אימפקט - השותפות לקידום תעסוקה בחברה

הערבית

שלום רב,

הרינו לאשר כי תקציב מיזם קולקטיב אימפקט – השותפות לקידום תעסוקה בחברה הערבית לשנת 2017 כפי שאושר בתחילת השנה הינו 1,718,867.55 דולר (6,531,697 ש"ח לפי שער של 3.8 בעת אישור התקציב).

בנוסף לכך אישרה הוועדה האקזקוטיבית תוספת תקציבית של \$259,000 בגין המסע השיווקי = 984,200 ₪.

מתוך התקציב הכולל, סך התקציב בגין הפעילות בעשר חברות שנת 2017, וכן הפעלת התוכנית להנגשת מועמדים והמסע השיווקי - עומד על 3,220,037 ש"ח.

סך המקורות העצמאיים המובטחים נכון לחודש מאי 2017 לכלל פעילות המיזם, הינם 1,103,700 דולר = 4,194,060 ש"ח.

בברכה,

אהובה ינאי - מנכ"לית עמותת מתן משקיעים בקהילה

מורשה חתימה נוסף – חבר ועד מנהל – שם וחתימה

מתן-משקיעים בקהילה (ע"ר)
580335057

אימות חתימה – עו"ד _____

4.6.2017

לכבוד

הרשות לפיתוח כלכלי בחברה הערבית

**הנדון: מיזם קולקטיב אימפקט - השותפות לקידום תעסוקה בחברה
הערבית**

שלום רב,

הרינו לאשר כי תקציב מיזם קולקטיב אימפקט – השותפות לקידום תעסוקה
בחברה הערבית לשנת 2017 כפי שאושר בתחילת השנה הינו 1,718,867.55
דולר (6,531,697 ש"ח לפי שער של 3.8 בעת אישור התקציב).
בנוסף לכך אישרה הוועדה האקזקוטיבית תוספת תקציבית של \$259,000 בגין
המסע השיווקי = 984,200 ש.

מתוך התקציב הכולל, סך התקציב בגין הפעילות בעשר חברות שנת 2017, וכן
הפעלת התוכנית להנגשת מועמדים והמסע השיווקי - עומד על 3,220,037 ש"ח.

סך המקורות העצמאיים המובטחים נכון לחודש מאי 2017 לכלל פעילות
המיזם, הינם 1,103,700 דולר = 4,194,060 ש"ח.

בברכה,

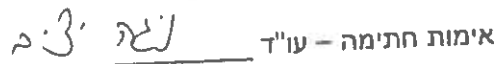
אהובה ינאי - מנכ"לית עמותת מתן משקיעים בקהילה



מתן-משקיעים בקהילה (ע"ר)
580335057

מורשה חתימה נוסף - חבר ועד מנהל - שם וחתימה



אימות חתימה - עו"ד 



Collective **impact**

השותפות לקידום | المشاركة لتعزيز العمل
ועסקות בחברה הערבית | معي المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough in Arab Employment

הבהרות למסמך לרשות לפיתוח כלכלי –מרץ 2017:

רועי שלום,

בהמשך למסמך שהוגש לכם, להלן התוספות לפירוט שנשלח לכם בטבלה (מסומן באדום):

תהליכים מרכזיים שחברה נדרשת לעבור*:

1	מפגש עם מנכ"ל החברה לקבל אישור כניסה לתהליך
2	מפגש הכרות עם ה'צמפיון – הצגת המיזם והמודלים להתערבות
3	מפגש עם ה'צמפיון – מיפוי המבנה הארגוני, הגדרת הרכב ועדת ההיגוי, הגדרת רשימת המנהלים/עובדים שיעברו ראיונות
4	ניתוח הארגון – ראיונות עומק עם 15-20 גורמי מפתח בארגון להבנת תהליכי עבודה והתאמות נדרשות אל מול המודלים וכן להבנת הביזנס קייס
5	מפגש עמותות/נותני שירותים חיצוניים לצורך מיפוי השירותים המרכזיים שיינתנו לארגון לאור הצרכים העולים משלב הניתוח והמיפוי הארגוני
6	מפגש עם ה'צמפיון – הצגת תובנות וכווני דרך מרכזיים
7	מפגש של ועדת ההיגוי של החברה להצגת ממצאים מרכזיים וקבלת משוב (יחד עם השותפים הנוספים- עמותות, נותני שירותים חיצוניים)
8	מפגש עם ה'צמפיון להכנת תוכנית העבודה בטרם תאושר בהנהלה
9	אישור תוכנית העבודה בהנהלת הארגון הכוללת מגוון מטרות ויעדים כמותיים ואיכותיים: <ul style="list-style-type: none">• כמות ההשמות בארגון (חובה) *• אחוז ההשמות במטה/תפקידי מפתח• אחוז השימור של המועסקים החדשים• אחוז הקידום בארגון• הקמת פורום עמיתים• קיום סדנאות ברמות ההנהלה השונות בנושא הטיות יעד ההשמות הינו חובה לכל ארגון. השאר – תלוי בשלות ארגונית. ייתכן וחלק מהמטרות (כדוגמת קידום יוגדרו בשנה השנייה ליישום תוכנית העבודה). בחברות שהמודל המיושם שם הינו UM (קידום) לא יוגדרו יעדי השמה אלא יעדי קידום
	* אנו מעריכים כי כמות ההשמות הממוצע, השנתי, לכל החברות הפועלות על בסיס המודל עומד על כ-40 איש בשנה (ממוצע משותף). בחברות בהם יש תהליך של צמצומים/במשבר, יוגדר אחוז מסך הנקלטים ולא כמות מספרית.
10	מעבר לשלב היישומי
11	לזוי היישום במשך 3 שנים



Collective **Impact**

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
העסקה בחברה העורכת | شراكة المجتمع العربي
The Partnership for a Breakthrough in Arab Employment

התשלום של הממשלה יהיה בגין עבודת 5 בעלי תפקידים בחברות:

- יזעץ ארגוני – 10 שעות חודשיות לחברת אחת בתעריף של 240 ₪ + מע"מ = 2,808 ₪ בשנים 2018-2019 מדובר על 5 שעות חודשיות ללווי כל חברה ותיקה.
- מנהלת תיק לקוחות (KAM) – ממוצע של 16500 ₪ = עלות מעביד 23,100. מלווה שלש חברות חדשות ושתי חברות ותיקות בעתיד.
- מנהלת מערך KAM = שכר של 18200 ₪. עלות מעביד 25,480 ₪.
- ראש מערך היועצים הארגוניים – שכר 17,000 ₪. עלות מעביד 23,800 ₪.
- לווי אסטרטגי של מנהלת המיזם – שכר של 25,000 ₪. עלות מעביד – 35,000 ₪.

*נתונים מעודכנים בהתאם לתקציב 2017 של המיזם. בשנה זו יעבדו 3 קאמים על 10 החברות החדשות.

בשנת 2018 יתווסף הלווי של 10 חברות ותיקות. להלן הגורמים אשר יתווספו לעבודה:

- יזעץ ארגוני – 5 שעות חודשיות לכל חברה כופל כפול 12 חודשים בתעריף של 240 ₪
- עוד 2 קאמים יתווספו לצוות הקיים. סה"כ מערך הקאמים יכלול 5 איש..

בשנת 2019 יתווסף הלווי של 20 חברות ותיקות.

- יזעץ ארגוני - אותה מתכונת כמו בשנת 2018
- עוד 1 קאמים יתווספו. סה"כ מערך הקאמים יכלול 6 איש.

הנגשת מועמדים:

לאחר סיום הפיילוט התחדד הצורך במתן מענה לאחד האתגרים החשובים - הנגשת המועמדים. קצב טיפוס המועמדים אינו עונה על הביקוש, על אף פעילות העמותות ועל אף כי המחקר של חברת שלדור הצביע על כל כי קיימים 140,000 מועמדים במצבי תעסוקה בעיתיים. הדבר נובע בעיקר מחוסר אמון של המועמדים ברצון הכן והאמיתי של המעסיקים לשלבם.

לאור זאת, אנו נפעל בשנת 2017 שני מישורים מרכזיים:

1. פרויקטור מיוחד למיפוי מקורות הגיוס והנגשתם
 2. יציאה למסע שווקי לשינוי תודעת המועמדים לגבי רצונם הכן של המעסיקים לשלבם בחברות.
- הפרויקטור מתקצב לחמישה החודשים הראשונים של השנה בעלות של 110 אלף ₪ ואולם אנו פועלים להאריך את הפרויקט עד סוף השנה בעלות של 136,800 ₪. בתום השנה תתבצע הערכת מצב בנושא. עלות המסע השיווקי מוערך בשנת 2017 בסך 986,517 ₪ (בשלב מ"מ סופי עם חברת הפרסום). ובשנים 2018-2019 העלות מוערכת בעוד כ-1.7 מיליון ₪, מדי שנה. עם חתימת החוזה נחל בתהליך השיווקי ארוך הטווח.

להלן הפילוח התקציבי לאורך שלש השנים:

*** 2019	** 2018	* 2017	
2,043,840	2,043,840	1,986,720	עלות לזוי חברות חדשות
1,143,360	706,080		עלות לזוי חברות ותיקות
		246,800	פרוייקטור להנגשת מועמדים ****
1,705,875	1,705,875	986,517	מסע שווקי ארוך טווח
4,893,075	4,455,795	3,220,037	סה"כ

* בשנת 2017 יעבדו 3 קאמים

** בשנת 2018 יעבדו 5 קאמים

*** בשנת 2019 יעבדו 6 קאמים

**** תבצע הארכת מצב בשנת בסוף שנת 2017 לגבי המשך נחיצות בעל התפקיד

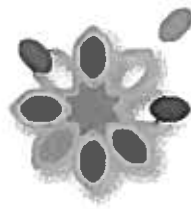
נציין כי המיזם אחראי להביא את המטצינג' למימון פעילות העומק בקרב המעסיקים שהממשלה לא מכסה.

בברכה

קרן מורג

מנכלית שותפה

הערפות תקציביות לפעילות מעמיקה בחברות		2017	2018	2019
כמות חברות חדשות		10	10	10
כמות חברות ותיקות			10	20
ייעוץ ארגוני		336,960	336,960	336,960
מנהלי תיק לקוח - KAM (לכל מנהל לקוח יש כ-3 מעסיקים חדשים)		297,360	297,360	297,360
מנהלי תיק לקוח - KAM (לכל מנהל לקוח יש כ-3 מעסיקים חדשים)		297,360	297,360	297,360
מנהלי תיק לקוח - KAM (לכל מנהל לקוח יש כ-3 מעסיקים חדשים)		268,800	268,800	268,800
מנהלת מערך KAM (מנהל תיק לקוח)		305,760	305,760	305,760
ראש מערך יועצים ארגוניים		228,480	285,600	285,600
מנהלת המיזם		252,000	252,000	252,000
סכ"ה לשנה ללוחי חברות חדשות		1,986,720	2,043,840	2,043,840
תוספת תקציבית חברות ותיקות				
ייעוץ ארגוני			168,480	336,960
מנהלי תיק לקוח - KAM (לכל מנהל לקוח יש כ-3 מעסיקים חדשים ו-2 מעסיקים ותיקים)			268,800	268,800
מנהלי תיק לקוח - KAM (לכל מנהל לקוח יש כ-3 מעסיקים חדשים ו-2 מעסיקים ותיקים)			268,800	268,800
מנהלי תיק לקוח - KAM (לכל מנהל לקוח יש כ-3 מעסיקים חדשים ו-2 מעסיקים ותיקים)				268,800
סכ"ה לשנה ללוחי חברות ותיקות			706,080	1,143,360
סכ"ה לשנה לחברות חדשות ותיקות		1,986,720	2,749,920	3,187,200
עלות חברה חדשה		198672		
בדורים		52,282		
עלות חברה ותיקה			35304	38,112
בדורים			9,291	10,029
הגנשת מועמדים				
פרויקטור חמישה חודשים ראשונים של השנה		110,000		
פרויקטור שבעה חודשים של השנה		136,800		
מסע שווקי ארוך טווח לשינוי תודעתו של המועמדים		986,517	1,705,875	1,705,875
סכ"ה		3,220,037	4,455,795	4,893,075



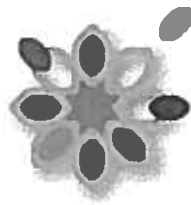
Collective **Impact**

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough in Arab Employment

הצעה למיזם משותף

**הרשות לפיתוח כלכלי בחברה הערבית
ומיזם קולקטיב אימפקט - השותפות לקידום
תעסוקה בחברה הערבית**

29 פברואר 2016



Collective **Impact**

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough In Arab Employment

רקע על מיזם קולקטיב אימפקט-השותפות לקידום תעסוקה בחברה הערבית:

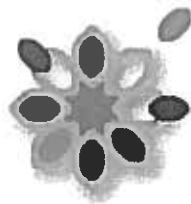
תעסוקה בחברה הערבית היא אחד האתגרים המרכזיים העומדים בפני החברה והכלכלה הישראלית. בישראל קיימים פערים גדולים בין יהודים לערבים בשיעורי האבטלה, בתחומי התעסוקה וברמת ההכנסה. פערים אלו פוגעים בכלכלה הישראלית ומכרסמים בסולידריות החברתית.

מחקר של בנק ישראל קבע, כי אי-העסקת ערבים עולה למשק באובדן תוצר של 31 מיליארד שקלים בשנה (הארץ 15.6.2012) מדובר במשאב אנושי אדיר, אשר יכול להשתלב בשוק העבודה ולהפוך למנוע צמיחה משמעותי של המשק הישראלי המכון לדמוקרטיה קבע, כי "התמודדות יעילה עם האפליה המבנית מצריכה הנעה של מעסיקים לפעילות יזומה ואקטיבית לשינוי התרבות הארגונית ולהסרת חסמים מובנים המקשים על הקבוצות המופלות לרעה. זהו כשל שוק מתמשך המחייב התערבות של כל מחזיקי העניין במשותף לפתרונות (מחקר המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2013 עמוד 60).

בחודש ספטמבר 2013 נוסד מיזם קולקטיב אימפקט – השותפות לקידום תעסוקה בחברה הערבית. השותפים המייסדים למיזם הם בוגרים של כיתה 24 בתכנית וקסנר-ישראל למנהיגות, בבית הספר למדיניות ציבורית בהארוארד 2013. המייסדים גיבשו מיזם הממוקד בפריצת דרך בשיעורי התעסוקה וטיב התעסוקה של האוכלוסייה הערבית בסקטור הפרטי. המיזם בחר ביישום מודל ה COLLECTIVE IMPACT, הגישה המתכללת את כל מחזיקי העניין מכל המגזרים, לפתרון בעיה חברתית מורכבת ובעלת השפעה רחבת היקף תוך מחויבות ארוכת טווח לסדר יום משותף. המיזם משמש כגוף מתכלל (ENABLER) בתהליך.

החזון של המיזם:

- פריצת דרך באחוז הערבים המועסקים בתעסוקה הולמת בסקטור הפרטי.
- מתן הזדמנות שווה לשילוב החברה הערבית בתעסוקה הולמת כישורים.
- שינוי עמדות בקרב המעסיקים: טיפול עומק בחסמים והטמעת תפיסת כדאיות עסקית בהעסקת האוכלוסייה הערבית.
- הגברת תרומת החברה הערבית לכלכלה הישראלית ולצמיחתה, לצד שיפור במצב הכלכלי והתעסוקתי בתוך החברה הערבית.
- מיגור האפליה וחיזוק החיים המשותפים בין יהודים וערבים בישראל.



Collective *impact*

למיזם 2 צירים אסטרטגיים מובילים וחדשניים:

The Partnership For a Breakthrough In Arab Employment

1. רתימת המגזר העסקי להובלה ולפריצת דרך בנושא:

הציר המרכזי הוא המגזר העסקי מתוך הבנה שהמגזר העסקי, והחברות הגדולות בו הן המעסיקות המרכזיות במשק הישראלי, והשינוי אפשרי רק לאחר הבנה עמוקה של צרכי החברות, מהיבטים עסקיים כלכליים.

חברת הייעוץ שלדור נבחרה לבצע מחקר עומק על המגמות התעסוקתיות במשק הישראלי בכלל ובחברה הערבית בפרט, על החיבור בין היצע והביקוש ועל הביזנס קייס שמניע חברות עסקיות לשלב צעירים ערבים בארגונם. במחקר זה השתתפו 46 מתוך 200 החברות הגדולות בסקטור הפרטי בישראל והוא מומן גם בסיוע הרשות לפיתוח כלכלי בחברה הערבית. המחקר בדק לעומק את הכדאיות העסקית, החסמים, ההזדמנויות ומחוללי השינוי בקרב כל אחד מ-46 המעסיקים במדגם.

על בסיס המחקר אופיינו ארבע סוגי חברות מרכזיות מבחינת רמת הבשלות בו החברות נמצאות לגבי נושא תעסוקת החברה הערבית. אותרה קורלציה גבוהה מאד בין מידת ההפנמה של כדאיות עסקית להתנהלות המעסיק בקביעת יעדים מדידים והשקעת משאבים ומאמצים בהשגת היעדים. על בסיס זה פותחו 4 מודלים להתערבות בקרב המעסיקים במגזר הפרטי כאשר לכל מודל אתגר שונה: העלאת המודעות ושינוי התפיסות דרך הביזנס קייס; חיבור אפקטיבי בין ההיצע והביקוש תוך התאמת תהליכים ארגוניים; ניווד וקידום עובדים ושכירת תקרת הזכוכית בארגון; ופיתוח ההון האנושי תוך ביצוע הד-הנטינג לתפקידים בכירים/נישתיים בכל מודל קיימים עשרות כלים (קיימים וחדשים) שיסייעו ביצירת פריצת הדרך.

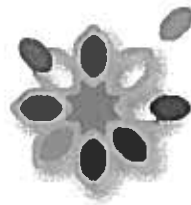
בימים אלו, אנו מסיימים את תיקוף המודלים במחקר שדה על שש חברות: אסם, תנובה, החברה המרכזית למשקאות (קוקה קולה), דלויט, אמדוקס וגולף: המטרה הינה תיקוף המודלים בשטח, בחינתם, תיקון והתאמת המודלים לפי הצורך, לצד הצורך להציג התכונות והצלחות בכדי להעמיק את האמונה בקיימות התהליך.

לאחר סיום שלב זה של מחקר השדה, יחודדו מודלים של עבודה הכוללים ארבעה מודלים גנריים, ותוכנית פעולה גנרית לליווי חברה עסקית בתחום, הניתנים ליישום במרבית החברות הגדולות בסקטור הפרטי.

2. בניית רשת שותפים:

לצד התהליך הייעוצי/מחקרי, נבנתה רשת השותפים/בעלי עניין מהמגזרים השונים (מגזר III, החברה הערבית, מעסיקים, פילנתרופיה וממשלה). הנחת העבודה הינה שניתן יהיה לבצע פריצת דרך רחבת היקף, בת קיימא וארוכת טווח רק בהליכי השפעה משותפת בינאגזריים.

כחלק מהתהליך המחקרי עם המעסיקים, התבצע תהליך למידה והסקת מסקנות מהעשייה הענפה עד כה בתחום, בשותפות עם כל העמותות, הפילנתרופיה, הממשלה והחברה הערבית. תהליך זה התבצע כתהליך משלים לממצאים שהתקבלו מהייעוץ המחקרי עם המעסיקים, וגיבוש המלצות על כלים קיימים וחדשים אשר יסייעו למעסיקים לעמוד ביעדים. המודל המערכתי ייקח בחשבון חבירה אפקטיבית בין כל השחקנים להגדלת עוצמת ההשפעה ופריצת דרך בתחום.



Collective Impact

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough In Arab Employment

בחירת מודלים בשטח על 6 חברות:

עם סיום שלב המחקר התיאורטי – הן על המעסיקים (צד הביקוש), והן על המועמדים (צד ההיצע), מרבית תשומת הלב הארגונית הוקדשה לליבת העשייה – התיקוף המחקרי של המודלים בשש חברות הפיילוט. החברות כפי שצוין מעלה הן: אסם, תנובה, החברה המרכזית למשקאות (קוקה קולה ישראל), אמדוקס, דלויט וגולף (גולף צורפה לפילוט בשלב מאוחר יותר). להלן תמצית שלב הפעולה בתוך כל חברה, זהו תהליך מורכב הדורש משאבים רבים – זמן, פגישות תשומת לב ושילוב של גורמים רבים:

1. קבלת ברכת הדרך מהמנכ"ל והדרגים הבכירים בארגון – שלב זה כולל מחויבות להגדרת מטרות ויעדים וכניסה לתהליך עמוק של הסרת חסמים וחששות. ללא תמיכתם המלאה של ההנהלה הבכירה, לא ניתן להוביל שינוי.

2. בניית צוות וגיוס צ'מפיון מטעם החברה – הצוות כולל נציגים מהנהלה, ממשאבי אנוש וגיוס, וגורמים שמאותרים כרלבנטיים מאד להצלחת קידום הנושא בארגון כדוגמת מנהלי החטיבות שבהם הארגון חושב שיהיו גיוסים משמעותיים או צורך במקורות גיוס כח אדם נוספים; מנהלים בכירים הרלבנטיים לביזנס קייס שמזהה החברה בתחום (סמנכ"ל פיתוח, מכירות, שיווק); יו"ר ועד העובדים, או כל קבוצה או אדם שמסוגלים להוביל מהלכים בחברות.

3. איפיון מצב החברה – מתבצע ניתוח של צרכי החברה, הביזנס קייס הרלבנטי לה ולימוד עומק של תהליכים בארגון. לכל חברה מתאימים את המודלים להתערבות המתאימים, כפי שנבנו על ידי חברת שלדור (כפי שמפורט במחקר של שלדור המצורף) השלב הזה כולל ראיונות רבים של עובדים בחברה ללמוד מעמיק, ודיונים עם הצוות המוביל עד לאפיון מלא.

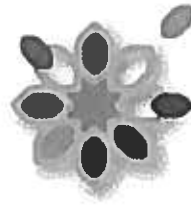
4. התאמת כלים קיימים - במקביל לעבודה מול החברה העסקית, מתבצעת במהלך הפילוט התאמה של כלים קיימים אצל העמותות או גורמים עסקיים מתאימים לצרכי החברה. במידת הצורך, מתבצעים פיתוחים לכלים חדשים תוך התאמה לצרכי החברה. כאן החשיבות הגדולה לשותפות האסטרטגית העמוקה עם כל עמותות השטח והגופים המקצועיים שהם חלק מהמיזם מיום הקמתו.

5. בניית תכנית עבודה יישומית- הפיילוט מסתיים כשלכל חברה תכנית ברורה מה היעדים שלה בשנים הקרובות בתחום (כמותיים ואיכותיים), אילו פעולות עליה לבצע על מנת להשיג את מטרותיה, מי השותפים שמעניקים שירותים משלימים (הדרכות, הכשרות, סיוע באיתור וגיוס עובדים ועוד) מה דרך ההתקשרות והעבודה עם כל שותף.

6. בתום שלב הפיילוט – עוברים לשלב היישומי.

בכל המהלך שתואר לעיל וגם בשנים שיבואו אחריו, ישנו מנהל תיק לקוח AM אחד מטעם המיזם שמרכז את העבודה של כל השותפים והיועצים הארגוניים מול החברה - אחראי כלפי החברה מוביל מייעץ ומתכלל את השותפים והיועצים.

היות ואנו שומרים על חיסיון מוחלט מול החברות, לא נציין לפרטים את סטאטוס החברות, אלא באופן כללי בלבד.



Collective **Impact**

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي

The Partnership For a Breakthrough in Arab Employment

6 חברות נמצאות בהליך עמוק הכולל את התהליך כפי שפורט מעלה. נקודת המוצא הייתה של זיהוי המודל המרכזי בכל חברה, ויישומו של מודל אחד בחברה. מהר מאד עם תחילת העבודה התברר לנו ולחברות, שבכל חברה יש מקום להטמעה של יותר ממודל אחד – אם בחטיבות שונות, באתרים שונים של החברה. בדיונים עם החברות ועם חברת שלדור נבחרו שניים ועד שלושה מודלים אותם מטמיעים בחברות. בכל החברות זוהה צורך להכניס כלים הקשורים למודל העלאת המודעות (RA).

מצ"ב נספח המתאר את הפעילות בששת חברות הפיילוט

תכלול ומבט על

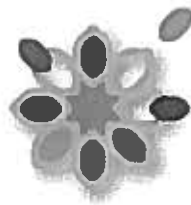
מיזם הקולקטיב אימפקט שם לו כמטרה לייצר פריצת דרך בתעסוקת ערבים במגזר הפרטי בישראל. מתוך למידת השטח, והבנת מורכבות המשימה, הפעילות כוללת מעטפת מלאה של פעילויות תומכות שמטרתן לייצר את הסביבה שתאפשר את פריצת הדרך – אם בקרב השותפים – העמותות העושות במלאכה בשטח, אם בקרב קהל היעד - המועסקים, או המעסיקים, אם בקרב המנהיגות העסקית, בתקשורת ועוד. להלן פעילויות הקשורות:

מחקר משלים:

במהלך המחקר עם חברת שלדור, הבנו שיש כשל רב מערכתי, ויש צורך במחקר משלים על אוכלוסיית המועמדים/עובדים, על מנת להבין לעומק את החסמים והכשלים מצדם. כדוגמת העובדה כי כ- 47% מהמועמדים הערבים אינם מגישים כלל קורות חיים לחברות בבעלות יהודית. המחקר בוצע על ידי ד"ר סאמי מיערי יחד עם "בסיס להערכה", מחקר אשר כלל 8 קבוצות מיקוד ברחבי הארץ (ובכלל זה קבוצה ייעודית לנשים) וסקר טלפוני על 300 נבדקים (שיהווה בנצ'מארק לעתיד). מתוך המחקר עלו מספר חסמים ברורים – כגון חסם שפה, חסם לאומי (תחושת שלא רצויים בחברות), כמו גם חסמים פנימיים – חשש לגשת למבחני המיון, חוסר הכרות עם המשרה, חוסר ברשת חברתית, חוסר בניסיון קודם ועוד. מסקנות המחקר וההצעות של הצעירים להתמודדות עם החסמים מוטמעים במודלים להתערבות בקרב החברות.

עמותות

מיזם הקולקטיב אימפקט בחר בדרך של עשייה משותפת, המסתכלת על העשייה הקיימת בשטח, ומסייעת במבט על לתכלול, לסנרכן את עבודת השטח ולדייק במקום בו יש צורך בכך. לפיכך הוקם פורום עמותות מיד עם היווסדות המיזם, פורום השותף למהלכי המיזם. היום ישנן מעל 30 עמותות השותפות לשולחן העמותות, המשתתפות באופן פעיל בפגישות ובמהלכי המיזם. פורום העמותות בחר 7 עמותות להנהגה – אלפנאר, קו משווה, סיכוי, קרן יוזמות אברהם, בעצמי, צופן ועמותת תפוח. מקבוצה זו נבחרו שני נציגים לוועדת ההיגוי.



Collective **Impact**

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough in Arab Employment

נדרש זמן לבניית קבוצה חזקה, תומכת ושותפה לעשייה, עם אמון מלא בדרך. כיום, לאחר שנתיים של פעילות ברור לכל חשוב וכדאי לפעול יחדיו וכי לשותפות יש יכולות גדולות בהרבה מכל גוף עצמאי בודד. את התהליך מלווים גורמי מקצוע מעמותת שיתופים, לחיזוק התהליך במגזר השלישי ובכלל זה בניית מטרות ארוכות טווח משותפות וכן ליצירת סינרגיה בין כל בעלי העניין במיזם.

שולחן צעירים

המיזם יסד שולחן צעירים מהחברה הערבית – מנהיגים ומנהיגות צעירים, פורצי דרך בתחומם, בעיקר בסקטור הפרטי. הפורום כולל היום 20+ צעירים הנפגשים תקופתית, וקולם נשמע היטב בכל רמות המיזם. שולחן הצעירים מלווה את השלב המחקרי הנוכחי, ובנוסף מגבש בימים אלו את הפרויקטים המרכזיים שהם רוצים להוביל במיזם. שני נציגים מתוך פורום הצעירים יושבים גם הם בוועדת ההיגוי.

בניית מנהיגות עסקית:

כבוד נשיא המדינה, מר ראובן רובי ריבלין, במסגרת פעילותו לקידום הרב תרבותיות בחברה הישראלית, החליט לאמץ את המנהיגות העסקית של המיזם. כחלק מהשותפות עם בית הנשיא, קיימנו כבר שלושה אירועים עם הנשיא – שניים בבית הנשיא והאחר במרכז ריאן בטירה.

המפגש האחרון שהתקיים במהלך אוקטובר כלל אך ורק נציגי העולם העסקי - מנכלים, סמנכ"ל מש"א, צ'מפיונים בחברות ועוד, במקביל לנחנכים בתכנית המנטורינג – שהושקה באותו האירוע וכוללת נכון להיום יש 44 זוגות מנטורים ומנטים. מדד ההצלחה הינו גם ביכולת לגייס את המנהיגות העסקית להצטרף לתכנית המנטורינג, ולהצטרף למנהיגות העסקית בכלל, ולהביע קול ציבורי תומך במהלכי המיזם. אנו רואים בימים אלו מחויבות מוגברת של המנהיגות העסקית ומוכנות גבוהה לקחת מקום פומבי והצהרתי לטובת המיזם. בנוסף אנו רואים לאחר הכנס בבית הנשיא בקשות נוספות של מנכלים להיות מנטורים, וכן בקשות להיכנס לתהליכי עומק עם המיזם כפי שנעשה בחברות הפילוט.

שותפות אסטרטגית עם בית הספר לפסיכולוגיה במרכז הבינתחומי בהרצלייה

מזה מספר חדשים אנו נמצאים בשותפות עמוקה עם בית הספר ע"ש ברוך איבצ'ר במרכז הבינתחומי הרצליה – עם פרופ' עירן הלפרין, פרופ' תמר שגיא וצוות רחב של דוקטורנטים ומסטרנטים. במהלך המחקר עם המעסיקים והמועמדים, עלה בבירור הצורך בפיתוח והטמעת "כלים רכים" בארגון. מעבר לשינוי מהלכי גיוס כ"א, מיונם וקליטתם, יש צורך בשינוי תרבותי עמוק בארגון להסרת חסמים וחששות הדורש כלים אחרים. פרופ' הלפרין ושגיא הינם מומחים בתחום של פסיכולוגיה חברתית, בתחום של הטיות חברתיות, וקונפליקטים בין קבוצות. באופן



Collective **impact**

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough in Arab Employment

ספציפי יותר, חוסר סובלנות, הדרה, אלימות ביןקבוצתית וקונפליקטים. המטרה הינה להבין ולהתמודד עם הטיית באמצעות כלים פסיכולוגיים, ופיתוח כלים למקום העבודה על בסיס המחקרים והניסיון המצטבר של הבינתחומי. בימים אלו ממש נבנית תכנית בעלת שלושה רבדים למתן מענה קצר טווח וארוך טווח לחברות המשתתפות במחקר השטח:

דרג ניהולי בכיר במטרה להשפיע על עיצוב נורמות סובלניות בארגון (top down)

דרג ביניים : במטרה ליצר סביבת עבודה סובלנית; גם ברמה נורמטיבית וגם ברמה של אינטראקציות בינאישיות

משאבי אנוש: במטרה לייצר שינוי בשלבי מיון (ראיונות) וקליטה של עובדים חדשים

סיכום הנעשה עד כאן

המיזם הצליח ליצר שותפות רחבה ועמוקה בין כל גורמי העניין בתחום תעסוקת החברה הערבית, שקיבלו על עצמם את תפקידו של המיזם בתיכולול העבודה ובהובלת השותפות, בהובלת הפצת ידע שנרכש לאחר שנתיים של מחקר ועובדת שטח לתיקוף מודלים מול מעסיקים. המיזם מוביל היום מנהיגות של כרבע מהחברות הגדולות במשק, של מנהיגות עסקית יהודית ערבית ושל מנהיגי המיגזרים האקדמי, הפילנתרופי, הממשלתי, המגזר שלישי (עמותות) וכמובן כחוט השני לכלל אורך השותפויות – חברה ערבית, הפועלים עם המיזם להובלת שינוי.

המיזם מוביל עבודת עומק מול מעסיקים להשתנות פנימית על פי המודלים שנבנו, גיוס מעסיקים, ייעוץ לתהליכי השינוי הפנימיים אצלם, הובלת קבוצות שותפים המסייעים במתן כלים למעסיקים במהלך זה, שותפות עומק עם מנהלים בכירים מהחברה הערבית בחברות אלו במשק בכלל, והובלה של פיתוח כלים שנועדו לאפשר פריצת הדרך. כל אלו תוך הבנה של הצורך העסקי של כל ארגון וארגון וקביעת יעדים עסקיים – כמותיים ואיכותיים לשילוב עובדים ערבים בחברות הללו.

כן מפעיל המיזם עבודת השתנות תפיסתית בקרב המעסיקים בכלים יצירתיים חדשניים, מהפנמת תועלת עסקית בהעסקת חברה ערבית ודרך התמודדות ישירה עם הטיית והתנגדויות, בתוך החברות ובתהליכי מנטורינג ועבודה קבוצתית ייחודית בקבוצת מנהיגות עסקית שנבנתה למיזם.

למיזם שיתוף פעולה אסטרטגי עם בית הנשיא ושותפות עומק עם הרשות לפיתוח כלכלי בחברה הערבית, מיום הקמת המיזם.



Collective **Impact**

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough In Arab Employment

הצעה למיזם משותף

מטרת שיתוף הפעולה האסטרטגי בין המיזם ובין הרשות לפיתוח כלכלי בחברה הערבית (להלן: הרשות) במתכונת של מיזם משותף:

שיתוף הפעולה והחברה בין הרשות כגורם המקצועי המוסמך בממשלה להוביל מהלכים אסטרטגיים הקשורים לחברה הערבית לבין מיזם קולקטיב אימפקט אשר פיתח מודלים להתערבות עומק בחברות הגדולות במשק, מבוססי ביזנס קייס, לשם הכנתם לקליטה אפקטיבית של עובדים מהחברה הערבית, היא חברה שנועדה להבטיח מהלך מקצועי מדורג רחב היקף בתעסוקת החברה הערבית.

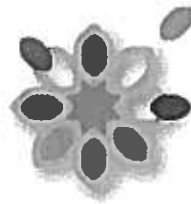
המטרה המשותפת היא כניסה מדורגת לעשרות חברות במשק שיאמצו את המודלים האופרטיביים לצורך ביצוע שינוי משמעותי, כמותני ואיכותני, בהשמות הולמות וקידום של עובדים מהחברה הערבית לאורך כל סוגי המשרות והשדרה הניהולית במגזר הפרטי.

הצדדים מעוניינים לייצר שיתוף פעולה אסטרטגי, במטרה להבטיח הגברת סיכויי הצלחה והשגת המטרה המשותפת.

תמונת עתיד

התמונה העתידית המתבקשת בטווח העשור הקרוב, כפי שמסתמנת מעבודת השנתיים הראשונות ומהניתוחים שנעשו עד כאן, היא של שדה בו מתקיימים התנאים הבאים:

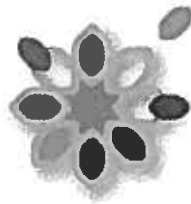
1. מספר המועסקים הערבים במגזר העסקי עולה מכ- 44,000 איש היום המהווים 5% מהמועסקים במגזר העסקי, למעל 80,000 איש המהווים 7.5% מהמועסקים בו. (תוספת של מעל 27000 עובדים מהחברה הערבית מעבר למגמות הקיימות בשוק גם ככה על ידי התערבויות אחרות). [מדובר על מגמות ששלדור העריכו על יסוד המחקר והפילוט - לא יעד מדיד].
2. מתוך הנתונים המוזכרים בסעיף 1, מתקיים גם גידול ספציפי הרלבנטי לתעשיית ההיי טק. בתעשייה זאת תהיה עליה מ 1.6% ממועסקי ההיי טק היום ל 2.6% מהם בעשור - גידול מ 6,000 מועסקים ערבים בהיי טק למעל 12,000 מועסקים [מדובר על מגמות ששלדור העריכו על יסוד המחקר והפילוט - לא יעד מדיד].
3. גידול בכמות העובדים הערבים המקודמים במגזר העסקי בתוך הארגון בו הם עובדים למשרות ניהול דרג ביניים ומעלה, עליה המובילה לגידול מ 0.3% מנהלים ערבים במגזר העסקי היום ל 2.7% בעשור, גידול מכ- 500 איש למעל 5,800 איש. [מדובר על מגמות ששלדור העריכו על יסוד המחקר והפילוט - לא יעד מדיד].



Collective *impact*

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough in Arab Employment

4. מעל 100 חברות הצטרפו לקואליציית המעסיקים של המיזם, התחייבו לקידום החזון המשותף, ועברו תהליכי התערבות עמוקים של מספר חודשים שהובילו אותם לבניית תוכניות עבודה תלת שנתיות לנושא כולל יעדים מדידים לשילוב, שימור וקידום עובדים ערבים.
 5. קואליציית מעסיקים, בהובלת קבוצה מגובשת של בכירי המשק, יהודים וערבים, בתמיכה של כמה מאות מנהלים מובילים במשק יהודים וערבים, מובילים ציבורית יחד את פעילות הנושא במשק לצד עבודת השטח הנעשית עימם על ידי המיגזר השלישי והשטח. שותפות רחבה של יהודים וערבים, חוצת מגזרים פועלת לקידום הנושא, באופן מערכתי ואפקטיבי.
 6. קיומם של כלים אפקטיביים, נגישים, המסייעים לכל מעסיק המעוניין בכך לפעול באפקטיביות ובתמיכה מקצועית בקליטה, שימור, וקידום עוברים ערבים.
 7. התועלת העסקית בגיוון עובדים מוטמע במשק, ומהווה אמונה רווחת. (דגש על חברה ערבית, באופן המחלחל ומתכתב עם גיוון באופן רחב וחל גם על החברה החרדית, הקהילה האתיופית וקהילות מודרות אחרות). חברות שהשכילו לגוון את יכולות הגיוס השימור והקידום שלהם לאוכלוסיות מודרות זכות ליתרון עסקי ברור, והחברות מתחרות על יכולת זו ומוכנות לרכוש שירותים בנושא.
 8. כפועל יוצא מהסעיף הקודם, במגזר העסקי מוענקים על ידי חברות יעוץ שונות, יועצים ארגונים וגופים שונים, שירותי ייעוץ וליווי בתשלום למעסיקים המעוניינים להצליח במשימת גיוון ההון האנושי בדגש על החברה הערבית ובכלל.
 9. החברות העסקיות כפועל יוצא מהמאמצים לגיוס ושימור כח אדם מהחברה הערבית, עוברות שינויים פנים ארגוניים ההופכים אותן מכילות ומאפשרות תעסוקה מגוונת ומקום מפגש מכיל לתרבויות וקבוצות שונות בישראל באופן המייצר מרחב הכרות ובניית קשר.
 10. אתגרי תעסוקה מכלילה של החברה הערבית, נפתרים במסגרת הארגונים העסקיים בשיתוף בין עובדים ערבים בכירים ובין ההנהלה היהודית של הארגון, בהנהגה משותפת. העובדים הערבים מהווים משאב אנושי משמעותי בעבודת הארגונים העסקיים לא רק כחלק מהיותם הון אנושי איכותי אלא גם לקידום נושאים ספציפיים עסקיים רלבנטיים.
- כל אלו יובילו תוך עשור ליצירת פריצת דרך בתעסוקה בקרב החברות, במאמץ מערכתי משותף של כל השותפים, אשר בסופם תתקיים חברה מתוקנת ובריאה יותר.



Collective **impact**

השיתוף - פעולה - הקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership for Arab Employment

עקרונות לשיתוף פעולה - המיזם, בסיוע חברת שלדור, פיתח על בסיס המחקר ארבעה מודלים להתערבות אצל מעסיקים לפי רמת בשלותם ולפי מורכבות המשרה להשמה. שלב הפילוט כלל בחודשים האחרונים במעבר ופיתוח המודל מהמקום האקדמי לשטח, תוך טיוב כלים קיימים, פיתוח כלים חדשים ושכלול כלים שונים והתערבויות שונות להשגת אפקטיביות המודל. בשלב זה הוכנסו לעבודה כלים חדשניים ניסיוניים הנוגעים להטיות והתנגדויות תפיסתיות ביחסי ערבים יהודים לעבודה מול החברות.

והשלב הנוכחי אליו הגיע המיזם – שלב ההרחבה המדורגת של העבודה מול חברות על פי המודלים (שלב הסקיילינג אפ) הוא שלב של השלמת תהליכי טיוב כלים, פיתוח כלים ושכלול קיימים וכן שלב של לימוד מעבודה של ליווי חברות שעברו את תהליך העומק הראשוני ועסוקות בהטמעת השינוי ותהליכי העבודה שאישרו, בעבודה סדורה מול חברות באופן רחב יותר, ושיכלול העבודה למודלים מעשיים שעברו התאמות להתנסות שטח רחבה כמו זאת הצפויה בשנתיים הקרובות.

המודלים והכלים מתייחסים לשלבים רבים בתהליכי העבודה של המעסיק להעסקת עובדים מחברה ערבית וכוללים בין השאר התייחסות לכלים ותהליכים של הגיוס, הקליטה, השימור, ותהליכים נוספים (התפתחות מקצועית, קידום, מודלים של פיתוח טלנט ועוד) המפורטים במודל, בכדי לאפשר הצלחה בת קיימא בכל אחד משלבים אלו.

שיתוף הפעולה בנוי על ההבנה שהובלת הפעילות בפריצת דרך בתעסוקת החברה הערבית במשק, כולל הרחבת הפעילות למספר רב של חברות ולשם כך נדרשת מעורבות ושותפות ממשלתית עמוקה ורחבה יותר – שתגיע דרך יצירת ההתקשרות בין הרשות למיזם.

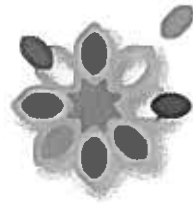
המטרות המשותפת הן:

1. לייצר שיתוף פעולה אסטרטגי, לשלב כוחות, נכסים וידע, במטרה להבטיח הגברת סיכויי הצלחה של השגת המטרה המשותפת.
2. הרחבת השותפות הממשלתית במטרה לאפשר תשתית איתנה להרחבת היקפי פעילות המיזם מול חברות המשק.
3. בחינת ערוצים נוספים להתאמת השקעות הממשלה בהתאם לצרכים העולים מהמעסיקים.

איך ייראה שיתוף הפעולה בפועל?

תקציב המיזם כולל גם כספי פילנתרופיה בארץ ובחו"ל וכן כספים מהרשות לפיתוח כלכלי בחברה הערבית אשר נועדו לתמוך בשלב המחקרי. מוצע, כי הרשות תמשיך להוביל את שותפות הממשלה עם המיזם והוא יכלול כעת, בשלב הסקיילינג אפ, סיוע של כמיליון ₪ בשנה למימון מחצית מההיקף של התערבות העומק המתבצעת בקרב כל מעסיק ומעסיק.

תקציב זה יוקדש למימון סעיפים תקציביים בתוך תקציב המיזם הקיים שנועדו לאפשר למיזם להרחיב את הפעילות מול החברות למספר רחב יותר של מעסיקים בשנה. תקציב המיזם ובו סימון סעיפים תקציביים רלבנטיים למימון הממשלה מצורף.



Collective **Impact**

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough In Arab Employment

בקשה תקציבית

בהתאם לתקציב המצ"ב הממחיש את העלויות המשוערות בשנים 2016-2018, עלות ההתערבות הישירה בארגונים חדשים וותיקים הנה כדלקמן:

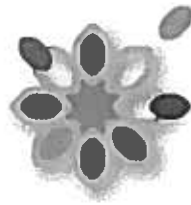
שנה	עלות ההתערבות הישירה בש"ח	חברות חדשות	חברות ממשיכות
2016	2,224,106	10	6
2017	2,242,108	10	16
2018	2,508,988	10	26

העלויות הינן עבור שירותים הניתנים ע"י יועצים ארגונים המלווים את תהליך השינוי בארגון, יועצים ארגונים המשמשים מומחי תוכן לחברה הערבית וכן עבור פעילות הצוות של המיזם המלווה את הארגון.

פעולות הצוות כוללות רתימה של ההנהלה, ליווי אסטרטגי, בניית תוכניות העבודה, רתימת השותפים ותכלול המהלך מול כולם ע"מ שיספקו את השירותים למעסיקים ויאפשרו להם לעמוד ביעדים הכמותיים והאיכותיים שהחברה קבעה, ומתן מענה בהתאם לצרכים העולים מהשטח (ובכלל זה פיתוח כלים חדשים נדרשים).

מוצע כי הממשלה תממן מדי שנה, במשך שלש השנים הבאות, מחצית מעלות פעולות ההתערבות בקרב 10 חברות חדשות בכל שנה והמשך הליווי של החברות שכבר עברו את תהליכי העומק בשנה הקודמת ומקבלים ליווי יישום והטמעה בשלש השנים הראשונות בלבד, לצורך התקשרות זאת. משמע, כי בשנת 2016 הממשלה תסייע במימון העלות בהיקף של 1.1 מלש"ח, בשנת 2017 בהיקף של 1.1 מלש"ח, ובשנת 2017 בהיקף של 1.25 מלש"ח.

המימון יהיה כנגד הצגת תוכנית עבודה לכל חברה אשר תגדיר יעדים כמותיים ואיכותיים כדוגמת גיוס, שימור וקידום. מימון לשלבי יישום והטמעה יהיו כנגד הצגת דוח מסכם של ביצועי החברה בשנת הליווי וההטמעה וההתקדמות בעמידה ביעדי החברה בתחום.

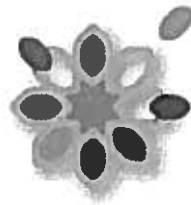


Collective *impact*

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough in Arab Employment

נספח: תובנות מהמחקר המעשי (שלב הפילוט) לגבי כניסה עתידית לתהליך עם חברות נוספות:

- התאמת המודלים - ארבעת המודלים האופרטיביים שזוהו וגובשו על ידי שלדור אכן מתאימים לסיטואציות בחיי המעשה אצל המעסיקים, אך יש "לתפור" מודל אופרטיבי ברמת היחידה / ארגון, ולא ברמת כלל המעסיק, לאור השונות הגבוהה בין היחידות. המעסיקים הגדולים במשק הם אוסף של יחידות עסקיות, להן מאפיינים שונים ביותר בהיבטי תעסוקת עובדים ערבים ולכן חשוב לאפיין את האתגרים הספציפיים הקיימים ברמת מוקד ההתערבות ולתפור תכנית התערבות ייעודית.
- אפקטיביות ורלבנטיות המודלים – כולם מיושמים בפועל בשטח. מודל קידום – רק בחלק מהחברות שהיו רלבנטיות, ובכולן היישום נדחה לסוף שנה ראשונה או לשנת פעילות שנייה, ולכן יש צורך בשנה נוספת על מנת ליישם ולהסיק מסקנות ממודל קידום ופיתוח מנהלים.
- התועלות בהעסקת עובדים מהאוכלוסייה הערבית שזוהו בשלב המחקר המקדים התגלו כמדויקות גם בשלב המחקר המעשי, אך חשוב להבין אילו תועלות מהדהדות יותר אצל כל מעסיק. זיהוי ההזדמנויות, ההתאמה בין התועלות והיתרונות העסקיים לתפיסת העולם של המעסיק ולצרכיו, דורשות יצירתיות וגמישות מחשבתית, כל אלה מתגבשים למהלך המהווה מפתח ברתימת המעסיקים.
- מניסיון העבודה שנעשתה במהלך הפילוט אנו מניחים כי ניתן לאתר יתרונות עסקיים, הזדמנויות ותועלות לכל החברות במשק בתעסוקת עובדים מהחברה הערבית ולרתום את החברות דרך היבט זה לעבודת השתנות פנימית עמוקה שתוביל לפריצת דרך בתחום. כל החברות בפילוט העידו כי מעולם לא עברו תהליכי עומק ארגוניים וכי כל ההתערבויות שחוו עד כה היו נקודתיות, שילבו עבודה עם עמותות או מיזמים אך לא הובילו למהלך כולל ועמוק מהסוג שעברו בפילוט, שתוצאתו יעדים מדידים ותוכניות עבודה מפורטות הכוללות מגוון כלים ואפיקי התערבות ושינוי.
- החסמים בהעסקת אוכלוסייה ערבית שזוהו בשלב המחקר המקדים התגלו כמדויקים גם בשלב המחקר המעשי, כולל הצורך במאמצי הגברת מודעות בכלל הארגונים.



Collective *impact*

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough in Arab Employment

- אחד המשאבים המשמעותיים והבלתי מנוצלים באופן מובהק לצורך פריצת דרך בתחום, הוא העובדים הערבים המועסקים בחברות. הם לא זוהו ולא נוצלו כמשאב שסייע לחברות להפוך לבעלות הבנה עמוקה יותר והתנהלות מכלילה יותר כלפי חברה ערבית, לא מוצבו כשותפים מובילים לקידום התחום בחברות ולא פועלים ככאלו. הפוטנציאל של יצירת קבוצת עמיתים ערבים בחברות, הובן על ידי חברות הפילוט שנענו לאתגר ונמצאות בשלבים שונים של הקמת קבוצות כאלו. אפקטיביות הפעילות תצטרך להיבחן במהלך השנה הקרובה במהלך היישום וההטמעה.
- עומס העבודה על ה KAM וצוות המיזם בשלבים הראשונים של העבודה גבוה מכפי ששיערו בעת התווית המודלים עם שלדור. לא ריאלי ש KAM אחד יתמודד בה בעת עם יותר מ 3 מעסיקים חדשים (לכל היותר), בעיקר בשל ההבנה כי המעסיקים אינם יחידה הומוגנית אחת מבחינת בשלותם להתמודדות עם הנושא ויש לתת מענה ייעודי לכל יחידה עסקית על פי מאפייניה.
- ליועצים הארגונים ערך רב מאד בתכנון מהלכים ישימים וזיהוי דגשים לרתימת הארגון ולכן אנו זקוקים ליועץ ארגוני אחד שמלווה את התהליך הנעשה בארגון מתחילתו ועד סופו.
- שני מישורי פעילות של שינוי המעסיקים מבפנים, ותכלול ושותפות למעניקי השירותים מחזקת כל אחד מצירי הפעילות. המעסיקים מבקשים לראות את יכולת המיזם לגייס את העמותות מהשטח לעבודה אפקטיבית יותר איתם, העמותות מבקשות לראות את הערך המוסף של המיזם בגיוס המעסיקים ובדחיפתם לשינויים פנימיים מחויבי מציאות. הדואליות של ליווי המעסיקים להליכי שינוי בד בבד עם היכולת לתכלל עבודת כל השחקנים למתן שירותים וסיוע למעסיקים ולמטרה, היא יותר מאשר ערך מוסף. אחת התובנות היא שדואליות זו היא חלק משמעותי מיכולתו של צוות המיזם לבצע את שני התפקידים ולדחוף לשינוי משמעותי. המעסיקים יתגייסו למהלך שינוי פנימי עמוק בליווי המיזם בגלל ההבנה שמתקיים כאן משהו גדול מסך חלקיו, בשל המטריה של מנהיגות עסקית של המשק כולו ובשל ההבנה שהייעוץ להשתנות פנימית ילווה בסיוע מול כל הכלים הקיימים בשטח וינגיש עזרה מעשית בכלים השונים הקיימים בתחום על פי כל צורך שיתגלה כדי להבטיח הצלחת מאמצי המעסיק. מהצד השני, מוכנות העמותות להשקיע משאבים רבים מאד בעבודה עם המיזם, בבחינת אפשרויות שיתופי פעולה בינמיגזריים ובתוך עולם העמותות, התאמה לצרכי מעסיקים והכלה של מעמד צוות המיזם כמתכלל וכבעל ידע מקצועי, נובעת במידה



Collective **Impact**

השותפות לקידום | الشراكة لتعزيز العمل
תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي
The Partnership For a Breakthrough in Arab Employment

- רבה מההבנה שהשותפות הרחבה המאפשרת את עבודת המיזם מובילה תוצאות שאף עמותה לא יכולה להשיג לבד ושמדובר בתוצאות קריטיות להצלחת המטרה המשותפת.
- במהלך עבודת הפילוט, אותרו צרכים של המעסיקים והשדה, שהינם אקוטיים להצלחת המהלך, ואין להם מענה. מיפוי של כלים חסרים, תעדוף הצורך לענות לחוסרים הללו, ואפשרויות של פתרונות נעשו תוך כדי עבודת הפילוט, יחד עם חברת שלדור, ובשותפות עם מעגלי השותפים – עמותות, צעירים מחברה ערבית, ממשלה וכמובן בדיאלוג רציף עם נציגים מהמנהיגות העסקית והמעסיקים. במסגרת זו נעשה ניסיון לפתח הצעה לפתרון לאיתור וקידום טלנטים מהחברה הערבית אצל מעסיקים קיימים ולהכין תוכניות קידום ותוכניות למנהלים. נעשה ניסיון לקדם יוזמות שיתנו מענה לצורך של "האד האנטינג" למישרות הון אנושי גבוה וניהול בתוך החברות ועוד. היכולת ללמוד את השדה, את צרכי המעסיקים, למפות את הכלים הקיימים, לזהות את הכלים החסרים ולקיים דיאלוג בינמיגזרי על ייצור מענה לכלים חסרים אלו, הוא אחת הדוגמאות החשובות לחשיבות של שילוב בין תפקידי המיזם במישור הענקת השירותים למעסיק לצד תיכלול השדה לתמיכה וקידום עבודת המעסיקים. עבודה זו של פיתוח כלים חסרים בשותפות עם המעסיקים, היא אחד היתרונות של המיזם ויש להמשיך בה.
- ישנו קושי משמעותי בחיבור בין ההון האנושי הקיים בחברה הערבית למישרות, והמעסיקים חווים תסכול רב באיתור המועמדים ונגישות אליהם. קושי זה מטופל על ידי העמותות והגופים השטח אך רחוק מלבוא לכדי פתרון ודרושים מאמצים מתכללים, טיוב הקיים ושיפור המימשק בין המעסיקים לגופי השטח כמו גם הגברת מאמצי השיווק ורכישת האמון של המעסיקים אצל המועמדים מהחברה הערבית.