

אסטרטגיית CS²V – מודל לשיתוף פעולה חוצה מגזרים היוצר ערך משותף

A Cross Sector Collaborative Shared Value Strategy

בלה אברהמס, מריאנה וקסמן – אינטל ישראל
אורית חזן, רונית ליס-הכהן – הטכניון-מכון טכנולוגי לישראל

הקשר עם הקהילה בכלל, ועם תחום החינוך המדעי הטכנולוגי בפרט, מהווה ערך מנחה בחזון הארגוני של חברת אינטל מאז הקמתה. באופן מעשי, מעצם ההכרה ששיתופי פעולה יוצרי-ערך בין ארגון לחברה הסובבת אותו מיטיבים עם שני הצדדים, אינטל מחפשת כל העת דרכים יצירתיות לתרום להתפתחות הקהילה סביבה. לאורך השנים התבססה ההבנה, שפעילויות ממוקדות ואקראיות משפיעות על סביבות מצומצמות, ובהתאם מובילי דעה בארגון החלו לחפש מודל ואסטרטגיה שבאמצעותם ניתן יהיה להפיק את המרב מההשקעות בתחום אחריות תאגידית – corporate social responsibility. ברוח זו, אנו מציעות במאמר זה מודל "שיתוף פעולה חוצה מגזרים היוצר ערך משותף" – CS²V – Cross Sector Collaborative Shared Value.

מודל זה מבוסס על ההבנה, שיש לחבר בין הצרכים העסקיים של הארגון לבין הצרכים הבסיסיים של החברה בה פועל הארגון, באמצעות טיפול בצורך חברתי-לאומי או מקומי, שפתרונו עונה על אינטרס של הארגון העסקי. במילים אחרות, המסר העיקרי של מודל זה הוא שמתן מענה לצורך ארגוני, הקשור באופן הדוק לצורך חברתי, יתרום עשרת מונים לכל המעורבים.

מחקרים מצביעים על כך שהמגזרים השונים – הציבורי, הפרטי והמגזר השלישי – נוטים לפעול כל אחד בתחומו ולהימנע משיתופי פעולה ביניהם. מערכות היחסים בין המגזרים השונים מתאפיינות לרוב ביחסי תורם-תורם: המגזר הפרטי תורם לשני האחרים, ובמקרים מסוימים המערכת הציבורית תורמת למגזר השלישי. כמו כן, נמצא כי במגזר השלישי קיימות כפילויות רבות, וגופים רבים עוסקים באותן פעילויות עבור קהלי יעד זהים מבלי לתאם ביניהם את השקעותיהם.

מאמר זה יעסוק בצרכי כל המגזרים בתחום החינוך המדעי-טכנולוגי (STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics), ויתמקד בהקמת היוזמה הלאומית "5 פי 2" ובתוכנית הרב-שנתית הלאומית שנגזרה ממנו. המאמר יציג גם את השפעת התוכנית ותוצאותיה. בנוסף, יוצגו במאמר הנחות היסוד שהובילו לבניית המודל.

מבוא

תפקידן המסורתי של פעילויות האחריות החברתית התאגידית הוא לגשר בין הארגון לבין סביבתו החיצונית, כלומר ארגונים אחרים מהמגזרים הראשון, השני והשלישי. האסטרטגיה המוצגת במאמר – שיתוף פעולה חוצה מגזרים היוצר ערך משותף (Cross Sectorial Collaborative Shared Value) – ובקיצור CS²V, נועדה להעצים את השפעתן של ההשקעות שמבצע ארגון עסקי בתחום החברתי. על בסיס מודל של "ערך משותף" (Shared Value¹), האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים מכוונת את אסטרטגיית האחריות התאגידית לחבר בין צרכי העסקיים הבסיסיים של התאגיד, מנקודת מבט עסקית, לבין צרכים חברתיים בסיסיים, מנקודת מבט חברתית ו/או ממשלתית. החיבור נעשה על ידי טיפול בצורך חברתי לאומי או מקומי המשיק לאתגר עסקי.

¹ ערך משותף (Shared Value) מתייחס ליצירת תועלת משמעותית לחברה או לסביבה, שבמקביל היא גם בעלת ערך עבור העסק. הערך המשותף מיוצר על ידי שימוש במדיניות עסקית ופרקטיקות ניהוליות, המגבירות את היתרון התחרותי של העסק, ובו זמנית מקדמות תנאים כלכליים וחברתיים בקהילה שבתוכה היא פועלת. <http://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/Pages/default.aspx>

אינטל ישראל מובילה שינוי בתחום החינוך המדעי-טכנולוגי

האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים היוצרת ערך משותף תודגם באמצעות אינטל ישראל. אינטל ישראל שינתה בשנים האחרונות את אסטרטגיית האחריות החברתית שלה באופן שמאפשר לה לספק מענה לצרכיו העסקיים של הארגון, לצד מתן מענה לצרכים החברתיים של הקהילה שבה היא פועלת.

במאמר זה, נתמקד בתחום של חינוך מדעי-טכנולוגי (STEM – Science, Technology, Engineering, and Mathematics), ונראה כיצד יישמה אינטל ישראל את האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים באופן ששירת את עסקי הליבה של אינטל.

מספרם ההולך ופוחת של תלמידים בתחומים המדעיים-טכנולוגיים זוהה בשנת 2011 כחסם מרכזי לכלכלה ולחברה בישראל – "אומת הסטארט-אפ" (Senor and Singer, 2011). כתוצאה מכך, זוהתה החשיבות העליונה של ההשקעה בחינוך בתחומים אלה בכל רחבי המדינה, וקידום הוגדר כחלק ממטרותיו של משרד החינוך.

תעשיית ההיי-טק, אחת התורמות המרכזיות לכלכלת ישראל, תלויה במספרים גדולים של בוגרים בעלי השכלה מדעית-טכנולוגית בתחומי המתמטיקה, המדעים, הטכנולוגיה וההנדסה. אך בישראל נצפתה בעשור הראשון של המאה הנוכחית ירידה חדה במספרם של בוגרי התיכון שסיימו לימודי חמש יחידות במתמטיקה, המהווים את הבסיס לתחומי המדע וההנדסה. על פי נתוני משרד החינוך, מספרם של תלמידי התיכון הלומדים חמש יחידות מתמטיקה ירד מכ-13,000 בשנת 2006 לפחות מ-9,000 בשנת 2012.

יישום האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים הוביל לייסוד הקואליציה הלאומית (תחת הכותרת "5 פי 2" – <https://www.5p2.org.il/>), הכוללת ארגונים מתעשיית ההיי-טק, מהאקדמיה, מהמגזר הציבורי ומהמגזר השלישי. כל אחד מהמגזרים הביא עמו את הידע, הכישורים והחוזקות שלו, וכולם ביטאו חששות דומים בנוגע לחינוך המדעי-טכנולוגי. היוזמה הלאומית הפכה את השותפים בה מפאסיביים לאקטיביים, על-ידי מיקוד השקעותיהם בקהילה בהתאם ליוזמה זו. שיתוף הפעולה הוכח כמועיל לכל הצדדים המעורבים, והניב שיפור פורץ דרך וניכר לעין בטיפול בבעיות החברתיות והעסקיות שעמן התמודד כל אחד מהארגונים, שהטיפול בהן נכשל בעבר על אף שנים רבות של מאמץ.

השפעתה של אינטל (מבחינה כלכלית, רגולטורית ותרבותית) אפשרה לה למשוך קרנות פילנתרופיות הפועלות בתחום ולרתום ארגונים נוספים מכל המגזרים להקמת הקואליציה הלאומית "5 פי 2". תהליך הרכבת הקואליציה כלל גם את משרד החינוך שנתם לבניית האסטרטגיה ולהגדרת מטרות משותפות. הקואליציה גובשה להשגת מטרה משותפת וליישום אסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על ידי הרחבת ההגדרה של "ערך משותף" והפיכתה ל"השפעה קולקטיבית"². הגדרה זו משקפת מעבר ממערכת יחסים דואלית המיטיבה עם שני צדדים – הנותן והמקבל, למערכת יחסים המתנהלת באקוסיסטם שלם ומיטיבה עם כל הגופים הפועלים בו. אף כי המושג "ערך משותף" הוא רעיון מוכר, המעבר ל"השפעה קולקטיבית" כאחד האופנים בהם מיושמת האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים מרחיב את הערך העסקי המופק בארבעה ממדים:

1. הערך העסקי והערך החברתי (הנמצאים במודל הערך המשותף) גדלים.
2. ההשקעה בפתרון הבעיה על ידי כל הגופים המעורבים מייצרת פתרון שאף גוף לבדו לא יצליח ליישם.

² השפעה קולקטיבית (collective impact) מתרחשת כאשר ארגונים ממגזרים שונים מחליטים לפתור בעיה חברתית מוגדרת, תוך הגדרה של סדר יום משותף, ריכוז מאמצים ומדדי הצלחה משותפים. מקור: <http://www.fsg.org/approach-areas/collective-impact>

3. ברמה העסקית, הארגון מקבל החזר טוב יותר על השקעתו החברתית הודות למכפיל ההשקעה הנוצר מהשקעת כל השותפים בפתרון הבעיה.

4. ברמה הערכית, הארגון פועל בהלימה לערכיו ומייצר ערך ומעורבות עבור עובדיו (employee engagement).

בנוסף לשותפים עצמם היוצרים שותפויות חדשות, נוצר ידע חדש בשדה, המחלחל הן לאקדמיה והן אל הפרקטיקה. העובדה שהארגונים השונים השותפים במיזם "5 פי 2" הם בעלי מגוון רקעים, מאפיינים ומניעים, הוסיפה מורכבות לתהליך. התהליך דרש השקעת זמן ומשאבים ליצירת אמון ולביסוס השותפות על ידי הגדרת יעדים משותפים ומדדים מוסכמים, בניית תוכניות עבודה, יצירת תוכניות חדשות, ויישום תהליכי מדידה והערכה.

מספר רב של תוכניות שנוצרו על ידי השותפים במיזם "5 פי 2" לצורך קידום המטרה המשותפת נבדקו בשיתוף עם משרד החינוך והותאמו כדי לעמוד בדרישות המיזם. במקביל, תמכו אינטל ושותפיה במשרד החינוך עם תוכנית להגברת המודעות התקשורתית לחשיבותו של החינוך המדעי-טכנולוגי. הגדלת המודעות הציבורית יצרה שיח לאומי סביב הצורך לסייע לצעירים להבין את חשיבותו של החינוך המדעי-טכנולוגי הן לקריירה העתידית שלהם ולבחירות שתעמודנה בפניהם ברמה האישית, וכן את חשיבות המשרות בהן יעסקו לכלכלת ישראל ברמה הלאומית.

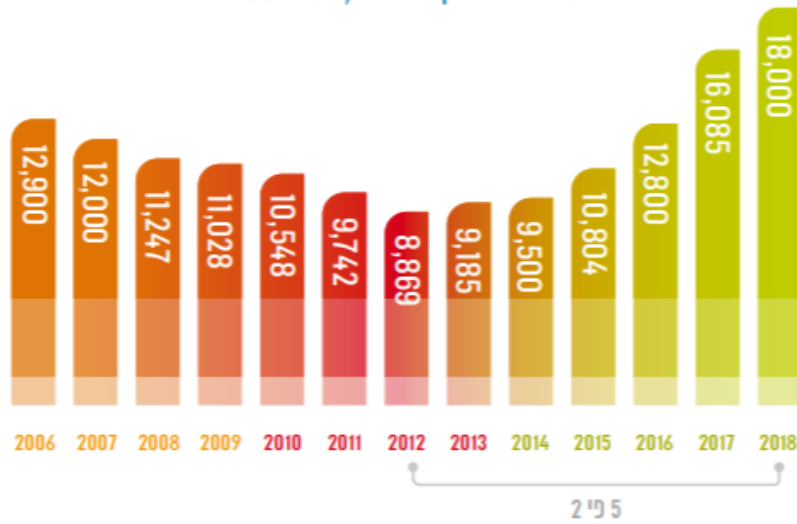
יוזמה זו הניבה הגדרת יעדים חדשים ברמה הלאומית על ידי משרד החינוך, עם דגש על מדידתם בתחום החינוך המתמטי בישראל. מגמת הירידה במספר התלמידים שלמדו מתמטיקה חמש יחידות נבלמה, והמספרים החלו לעלות. על פי נתוני משרד החינוך, מספר בוגרי חמש יחידות מתמטיקה עלה בחמש שנים מ-8,869 לכ-16,000 ובין 2017 ל-2018, ב-15% נוספים - גידול של כ-2,350 נבחנים מ-16,085 ב-2017 ל-18,476 ב-2018. המספרים ממשיכים לגדול באופן משמעותי, במקביל ליישום תוכנית מערכתית שהוגדרה על ידי משרד החינוך בשיתוף עם היוזמה הלאומית "5 פי 2", במטרה להגיע ליעד של הכפלת מספר בוגרי חמש יחידות במתמטיקה עד לשנת 2019 (ראו איור 1), כאשר בסופו של דבר נראה כי תתקבלנה תוצאות טובות עוד יותר מהיעד שהוגדר³. חשוב לציין כי למרות שנראה כי היעד הושג, בחינה לעומק של ההישגים מעידה על צורך בבחינה מעמיקה יותר של הנתונים במטרה לזהות פערים בגידול המרשים (למשל, בין המרכז לפריפריה) שעשויים להביא להזדמנויות חדשות ליישום המודל.

איור 1: מספר בוגרי ובוגרות חמש יחידות מתמטיקה בישראל

³ מקור: <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001260043>

'5 פי 2' - יותר מפי 2!
 השפעת התוכנית על מס' בוגרי
 5 יח"ל מתמטיקה בישראל, 2006-2018

18,000 נבחרים



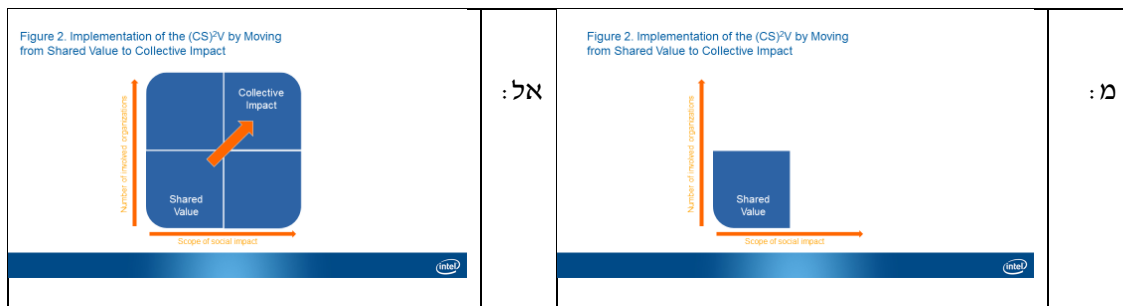
האסטרטגיה לשיתוף פעולה בין-מגזרי על בסיס ערך משותף

הדוגמה של יישום האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף בתחום החינוך המדעי-טכנולוגי בהובלת אינטל ושותפיה מרחיבה את הגדרת האחריות החברתית התאגידית על פי פורטר וקרמר (Porter and Kramer, 2006) מערך משותף המופק משיתוף פעולה בין התעשייה לחברה, לאקוסיסטם הכולל גורמים מעורבים נוספים, ומפיק יתרונות משיתוף הפעולה.

האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים מנחה את הארגונים לבחור את המטרה החברתית בה תתמקד האחריות החברתית-תאגידית שלהם, תוך עמידה בארבעה תנאים: א. בעיה חברתית חיצונית שהוגדרה וזוהתה על ידי הממשלה או הרשויות; ב. קשר הדוק לערך העסקי; ג. יכולת לתרום ערך מוסף מהותי לפתרון הבעיה מעבר להשקעה כספית; ד. הזדמנות למנף יכולות ארגוניות, גם של ארגונים שותפים המביאים עמם מקצועיות ויכולות שמשלימות לקיימות בארגון.

אחד העקרונות של יישום אסטרטגיה זו, הוא המעבר מתפיסת הערך המשותף לתפיסת ההשפעה הקולקטיבית. שינוי מושגי זה המבוסס על הגדלת מספר ומגוון הארגונים המעורבים, מרחיב את ההשפעה החברתית (בהשוואה להשפעה מקומית ומוגבלת, ראו איור 2), מבטיח את קיומו של שיתוף הפעולה בין כל הארגונים, הן מהמגזר הפרטי והן מהמגזר הציבורי, ומאפשר לארגונים רבים יותר (כולל ארגונים מהמגזרים הראשון והשלישי) להרוויח משיתוף פעולה זה.

איור 2: יישום האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף, על ידי מעבר מערך משותף להשפעה קולקטיבית



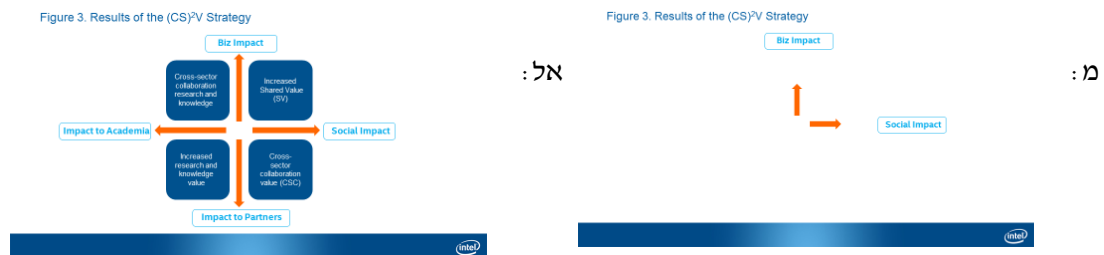
יתרונותיה של האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף

בנוסף לתרומה לקהילה של יישום האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף, גם הארגון ועובדיו, וכן ארגונים מהמגזרים הראשון והשלישי, מפיקים הן יתרונות ישירים והן יתרונות עקיפים הקשורים בתחומי הליבה העסקיים שלהם, כמתואר להלן. מנקודת מבט ארגונית, שחקנים שונים מפיקים ערך, שכן האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים מאפשרת לארגונים מכל הסוגים להשקיע את תקציביהם המוקדשים למטרות חברתיות ופילנתרופיות, בדרך חלופית ויעילה יותר המגבירה את השפעתם החברתית; היא תומכת בארגון בהשגת המטרות הפיננסיות והתפעוליות שלו, בכך שהיא עונה בד בבד על צורך של החברה ושל הכלכלה המקומית, הקשור לאילוצים הלאומיים; היא מוכיחה למנהלים שבאמצעות שיתוף פעולה עם מומחים ועם ארגונים בעלי אוריינטציה, חוזקות וכישורים שונים, הם יכולים לשר תוצאות ארגוניות, הן מבחינה עסקית והן מבחינה פילנתרופית; היא מחזקת את שביעות הרצון והמוטיבציה של העובדים, בכך שמאפשרת להם לנצל את כישוריהם המקצועיים טוב יותר ובאופן שמביא תועלת לחברה (גם בכך יש תרומה לארגון); היא מציבה את הפעילויות בתחום האחריות החברתית התאגידית במסגרת אסטרטגיה מובנית המקושרת לזו של הארגון עצמו, וכך הופכת לאחד המרכיבים הבסיסיים בניהול הארגון ולחלק מהמטרות הארגוניות שלו; לבסוף, היא מבטיחה את קיומן של ההשקעות בקהילה ושל הפעילויות בתחום האחריות החברתית התאגידית על ידי שילובן האורגני באסטרטגיית הארגון.

וכך, החברה נהנית מפתרון הוליסטי לבעיה החברתית שהוגדרה, הודות לטיפול בכל מרכיביה על ידי הארגונים השונים הפועלים בכל המישורים הדרושים. הפעולה המערכתית יוצרת שיטות עבודה המסנכרות את העשייה כדי להעצים את ההשפעה, וכן ידע חדש המאפשר למידה ומחקר כבסיס ליישום תהליכים דומים בחברה ברמה לאומית או מקומית.

איור 3 מתאר את הערך העסקי המופק מהאסטרטגיה של שיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף: מהשפעה דו-ממדית מתונה להשפעה ארבע-ממדית רחבה יותר. כפי שניתן לראות, מנקודת המבט של האקוסיסטם, האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף יוצרת מצב שבו כל הצדדים מרוויחים.

איור 3: ההשפעה והערך של האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף



אם נשוב למקרה של החינוך המדעי-טכנולוגי והקמתה של היוזמה הלאומית "5 פי 2", נוכל ללמוד שיישום האסטרטגיה לשיתוף פעולה חוצה מגזרים על בסיס ערך משותף ((CS)²V), אפשרה יצירת פלטפורמה רחבה לשינוי שמשכה תשומת לב הן מצד המערכת הציבורית – הממשלה – והן מצד האקוסיסטם הרלוונטי, במטרה להשיג בהצלחה את המטרות שהוגדרו במפת הדרכים עד 2019. בפרט, המעקב אחר התוצאות ומדידתן מאפשרים לתאגיד לשלב את התוכנית באסטרטגיה שלו לטווח ארוך ובמטרות שהוגדרו על ידיו, וכך להתייחס לתוצאות התוכנית החברתית כחלק ממטרותיו העסקיות.

לאחר שבע שנים מאז החלה התוכנית הלאומית, אנו עדים ליותר מהכפלת מספר התלמידים הלומדים מתמטיקה ברמה של חמש יחידות לימוד. כתוצאה מכך ובהתאמה, צפוי אף גידול במספר המועמדים ללימודים אקדמיים בתחומי ההיי-טק והמדע, שישפיע על המשך צמיחתה הכלכלית של מדינת ישראל. במאמר זה הראינו כיצד יישום האסטרטגיה CS²V לפתרון בעיות חברתיות לאומיות מאפשרת לארגון, במקביל לכך, להנות מערך מרובע כתוצאה מהסנכרון בין המגזרים הפועלים יחד לפתרון בעיה לאומית חברתית משותפת.

רשימת מקורות

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

Senor, D., & Singer, S. (2011). *Start-up nation: The story of Israel's economic miracle*. New York: Random House Digital Inc.