



# מחקר השוואתי בין פעילויות אימפקט במוסדות אקדמיים ברחבי העולם והמלצות יישומיות למוסדות ההשכלה הגבוהה בישראל לצורך קידום פעילות אימפקט במסגרתם

## תקציר מנהלים

ד"ר מעיין אגמון, פרופ' רוני סטריאר, גב' סתיו בר שני, עו"ד ריטה גולשטיין-גלפרין

התוכנית לחדשנות ויזמות, אוניברסיטת חיפה

מאי 2022

### מטרת המחקר:

מוסדות אקדמיים רבים מקיימים פעילות למול אתגרים מורכבים כגון שינוי אקלים, אינטליגנציה מלאכותית, שינוי דמוגרפי וגידול באי שוויון כלכלי וחברתי (SSIR, 2017) בכדי לתרום לקידום פתרונות בני קיימא לאתגרים הגלובליים של ימינו. למרות מגמה זו, תפקיד האקדמיה בשדה האימפקט ומחקר על פועלה בתחום זה, עדיין מצומצם (McBeth, 2018). בנוסף, אין כיום הגדרה רחבה ומקובלת על גבולות המונח "מרכזי אימפקט באקדמיה" – מהותם, מטרתם, אופי פעילותם, שדה ההשפעה שלהם ותיאוריית השינוי העומדת בבסיסם.

ממצאי מחקר זה יסייעו ביצירת תשתית ידע הממפה את סוגי מרכזי אימפקט באקדמיה ובכך יעשירו את הידע התיאורטי ויתארו מגמות מרכזיות בפרקטיקה. כמו כן חסרות המלצות וכלים שניתן להטמיע בהקשר הישראלי בפיתוח אקו-סיסטם אקדמי בשדה האימפקט. לאור פערי הידע שהוצגו, מטרת המחקר הן:

1. לסקור ולהשוות בין מודלים שונים של פעילות אימפקט במוסדות להשכלה גבוהה ברחבי העולם.
2. לגבש המלצות יישומיות לקידום פעילות אימפקט במסגרות להשכלה גבוהה בישראל בהתאם לייחודיות הדמוגרפית, התרבותית והכלכלית המקומית.

## שיטת המחקר:

מחקר איכותני, שכלל מיפוי אתרי אינטרנט, דוחות רלוונטיים, סקירת ספרות אקדמית וכתבי עת בתחום לאיתור חומרים, מאמרים וסקירות קיימות וכן ביצוע ראיונות עומק עם 31 דמויות מפתח ממרכזים שונים. לצורך גיבוש תובנות ותמות מרכזיות. מיפוי 107 תוכניות אימפקט בפריסה רחבה שכללה חמש יבשות, 29 מדינות ומגוון דיספלינרי רחב ( כלכלה/מנה"ע/ מדיניות ציבורית/עבודה סוציאלית/עיצוב). מתוך הרשימה המלאה, בוצעו ראיונות עומק איכותניים וקבוצות מיקוד ב-24 מוסדות אקדמיים (דרך פלטפורמה ZOOM) עם דמויות מפתח. בנוסף רואיינו 7 מספר שחקני אקו-סיסטם משמעותיים, שעובדים בשיתוף עם האקדמיה אך לא נמצאים תחת מוסד אקדמי אחד.

השיקול המרכזי בבחירת המרואיינים היה קריטריון הגיוון ששאף לייצג קולות ופרספקטיבות מגוונות וסוכני שינוי מובילים. קריטריון הגיוון תורגם למאפיינים הבאים: 1. גיוון גיאוגרפי; 2. גיוון דיספלינרי; 3. גיוון אופי הפעילות המרכזית של המרכז; ו-4. גיוון במבנה של המרכזים (מרכז עצמאי כלל אוניברסיטאי מול תוכניות מובנות במסגרת תואר קיים).

בסיום שלב הראיונות גובשו תמות מרכזיות שכונסו לכדי דיון משמעותי המנסח מסגרת תיאורתית להקמה, הוראה ושילוב של יזמות אימפקט במוסדות אקדמיים.

## ממצאים:

### טבלה מספר 1: רשימת הראיונות בפריסה גאוגרפית ושמות המרכזים

North America	US	Northwestern-Kellogg	Social Impact Kellogg
		Berkeley	Center for Social Sector Leadership
		NYU	Grunin Center for Law and Social Entrepreneurship
		Harvard	Social Innovation + Change Initiative
		Stanford	Centre on Philanthropy and Civil Society
		Aspen Institute	Business and Society Program
		Chicago U.	Rustandy Center at Chicago Booth

		Rutgers University	Rutgers Institute for Corporate Social Innovation
	Canada	York University	International Renewable Energy Academy
Europe & UK	UK	Oxford	Skoll Centre for Social Entrepreneurship
		Cambridge	Cambridge Centre for Social Innovation
		LSE	The Marshall Institute
		UCL	Institute for Innovation and Public Purpose
	Germany	Hertie School	Social innovation and social entrepreneurship
	France	ESSEC	Antropia ESSEC
	Russia	HSE	Centre for Social Entrepreneurship and Social Innovation Studies
		--	Our Future Foundation
	EU	--	Euclid Network
Asia Pacific	Singapore	SMU	Lien Centre for Social Innovation
	Australia	Monash University	Monash Sustainable Development Institute
	Thailand	AIT	Yunus Masters in Social Business & Entrepreneurship
	Vietnam	NEU Hanoi	Impact Center
	Indonesia		Systems entrepreneur in Asia
Latin America	Mexico	FLASCO	Sustainable Energy Program
	Chile	Universidad de Chile	Development Economics Program
Africa	South Africa	University of Cape Town	Bertha Centre for Social Innovation & Entrepreneurship

	Uganda	Makerere University	Makerere University Business School
--	--------	---------------------	-------------------------------------

## ניתוח הממצאים:

במסגרת ניתוח הממצאים זיהינו שלוש תמות מרכזיות:

- I. גבולות התחום וסוגי הפעילויות – תיאור של מגוון המסגרות הקיימות;
- II. מתחים המאפיינים את מרחב הפעולה של המרכזים;
- III. תיאוריית השינוי העומדת בבסיס המרכזים ובאה לידי ביטוי בתכניותיהם.

להלן תיאור התמות תוך הרחבה והדגמה של הממצאים העיקריים .

### I. גבולות התחום וסוגי הפעילויות

ב-2017 אוניברסיטת אוקספורד, בשותפות הקרן הפילנתרופית Skoll, הוציאו דו"ח בשם- Onward: Accelerating Impact of Social Impact Education המתאר את התופעה של אימפקט חברתי בהשכלה הגבוהה. בדוח תוארה פעילות מגוונת במכוונת ליצירת אימפקט חברתי באוניברסיטאות רבות ברחבי העולם. לפי הדו"ח, מרכזי אימפקט מתמקדים בארבע פעילויות עיקריות: 1. פיתוח מנהיגות הדור הבא לאימפקט חברתי, 2. הגדלת החשיפה של סטודנטים לכלכלת אימפקט, 3. העברת ידע עיוני ומעשי והנגשתו לאנשי מקצוע בתחום, ו-4. שילוב בין אנשי מקצוע וחוקרים במטרה לבסס למידה וחדשנות בשדה.

הממצאים הללו בוססו על שדה פעילות מצומצם יחסית בתוך מנהל עסקים (הדיסציפלינה שהצמיחה את פעילות האימפקט), וכן הכיל פריסה מוסדית מצומצמת שעיקרה בארה"ב ומוסדות ספורים ומובילים באירופה (בדגש על בריטניה, שהיתה באותה עת חלק מהאיחוד האירופי).

ממצאי המחקר הנוכחי הצביעו על הצורך לעדכן ולהרחיב את היריעה של פעילויות מרכזי האימפקט לשישה תחומים (המרחיבים את המסגרת הבסיסית שהוצעה באוקספורד). הוספנו דגשים לגבי פרויקטים קצרי טווח וכן לגבי מינוף אקו-סיסטם כללי, לא רק של המוסד האקדמי עצמו, בתימה הראשונה ניתחנו את פעילות המרכזים שסקרנו לאור דו"ח מרכזי זה: וצרפנו דוגמאות של מוסדות המייצגים כל אחת מהתמות הללו באופן המובהק ביותר:

1. פיתוח מנהיגות הדור הבא לאימפקט חברתי. למרות שרוב המרכזים שנסקרו תארו את תפקידם בפיתוח מנהיגות הדור הבא לאימפקט חברתי, מיקוד הפעילות בתחום ומרכזיותו בשיח עלתה באופן בולט

במוסדות המובילים בתחום כמו אוקספורד, סטנפורד ו-UCL. בנוסף, שחקני המפתח המשפיעים בתחום צמחו במוסדות אלו.

2. הגדלת החשיפה של סטודנטים לכלכלת אימפקט. בליבת כל המרכזים שמיפנו הושם דגש על הגדלת החשיפה של תכנים אלו לסטודנטים באופנים שונים למשל, באמצעות מגוון רחב מאוד של קורסים ונושאים שקשורים לאימפקט (Kellogs כדוגמה), בהובלת תפיסה ייחודית (כמו המרכז של AIT בתאילנד ששם דגש רב על פיתוח לפי תורתו של פרופ' מוחמד יונס), או בין אם זה פעילות משמעותית שמתחילה בתאי סטודנטים והתארגנויות עצמיות שמקבלות גושפנקא ע"י המוסד האקדמי בהמשך (דוגמת המרכז של ברקלי).
3. יישום פרויקטי ייעוץ / הטמעה בשטח – התמחויות, יוזמות ומתן ייעוץ בדגש פרקטי ויישומי קיימים במחלק מהמרכזים באופנים שונים. דוגמא מעניינת מגיעה מ-FLASCO במקסיקו אשר מתמחה ביצירת תכניות קצרות טווח מכוונות אנשי עשייה להובלת שינוי בעולמות של קיימות ואקלים.
4. שילוב בין אנשי מקצוע וחוקרים במטרה לבסס למידה וחדשנות בשדה. דוגמא מעניינת היא מרכז גורין בNYU שמתמקד בממשקי עולם האימפקט עם שדה המשפט. במסגרת ביה"ס למשפטים, המרכז שם דגש על מפגש ושיח משלב בין חוקרים, סטודנטים, אנשי פרקטיקה, עו"ד, שופטים, אנשי מדיניות ועוד בכדי לפתח פתרונות חדשניים ולזהות את המגמות הבאות של התחום.
5. מחקר ביקורתי ופיתוח תיאורטי חדש של שדה האימפקט שמתגבש כתחום דעת. דוגמא מובהקת היא Hertie School בגרמניה שמבקש לקרוא תיגר על הנחות המוצא של פתרונות השוק המקובלים ליצירת מענה לאתגרים חברתיים, ללא מעורבות והובלה של הממשלה והמגזר הציבורי בכלל.
6. קשרי קהילה ועידוד אקו-סיסטם לתמיכה בחדשנות ויזמות אימפקט. דוגמא מובהקת היא ביה"ס למנהל עסקים ESSEC בצרפת, ששם יתנו על פיתוח קהילה ואקו-סיסטם לאומי של יזמות חברתית וליווי שלהם, הדגש שלהם הוא לא לתוך המוסד האקדמי.

## II. מתחים המאפיינים את מרחב הפעולה של המרכזים

למרות שבאוניברסיטאות רבות בעולם קיימים מרכזי אימפקט, לא קיימת אחידות בין המוסדות במהות המרכז, במטרותיו, בתוכן הפעילות, באנשים שמרכיבים אותו ואפילו במידת המעורבות של הסטודנטים בפעילותו. מעבר למגוון הרחב שתואר כאן, זיהינו שהתחום רווי מתחים הניתנים ליישוב במגוון צורות.

המתחים נוסחו תחת שלושה מאפיינים מרכזיים של המוסד - הצוות המוביל, מוקד הפעילויות והדגשים העומדים בבסיסו ומבנה המרכז מבחינת ארגון וניהול. באמצעות שאלות אלו כונס המגוון העצום שזוהה לשלושה צירים שמדגימים את הקצוות שונים, כאשר מרבית המרכזים נמצאים באופן יחסי במרכזי הצירים.

### הצוות

1. ניהול מרכז האימפקט – בין אקדמיה לפרקטיקה. בחלק מהמרכזים הניהול היה בידי איש מחקר ואקדמיה (לדוג HSE ברוסיה), במרכזים רבים אחרים הניהול הופקד בידי איש שטח בעל ניסיון עשיר בשדה החברתי והכלכלי, לרוב ללא דוקטורט וזאת בכדי לתת נופך יישומי למרכז (דוגמא מובהקת מגיעה מ-Kellogs או מ-SMU בסינגפור, שהעומדים בראשם מביאים ניסיון ניהולי בעולמות האימפקט

ומעט מאוד ניסיון אקדמי). לעיתים יושם מודל של ניהול בצוותא שמשלב אנשי אקדמיה ופרקטיקה (כמו בקיימברידג', שם יש ניהול ה-co ואחד המנהלים הוא פרופ' עם מונטין אקדמי והשני מביא ניסיון פרקטי בכיר).

2. קהל היעד – בין אליטות למובילי שינוי בשטח. חלק מהמרכזים לסטודנטים מצטיינים ואיכותיים מאוניברסיטאות יוקרה (לדוגמה LSE), ואילו אחרים עשו מאמץ אקטיבי ומוצהר לייצר גיוון ולהגיע לקהלים בשטח. קיימברידג' לדוג' מפעילה תכנית ייעודית שנועדה לאתר בשטח פעילים חברתיים בשכונות מצוקה ולמשוך אותם להכשרות מעשיות קצרות. אוניברסיטת Rutgers בארה"ב, כדוגמה אחרת, שמה דגש מיוחד על גיוון אוכלוסיית הסטודנטים (לרוב דור ראשון להשכלה) והרבה מהפעילויות במרכז האימפקט מתמקדות בזה.

3. מיקוד פנים מוסדי או מיקוד קהילתי. חלק גדול מהמוסדות ראו את המחויבות שלהם כלפי בעיקר כלפי הסטודנטים במוסד האקדמי והתמקדו בפעילויות פיתוח מנהיגות הדור הבא והגדלת החשיפה של סטודנטים לכלכלת אימפקט (כמו אוניברסיטת האונוי או נוורטווסטון). לעומתם מוסדות אחרים מיקדו את הפעילות בקהילות רחבות יותר (דוגמה קיצונית קצת היא ESSEC בצרפת, שהרוב המוחלט של הפעילות שלהם לא קשור לסטודנטים במוסד כלל).

## מבנה המרכז ויחסיו עם האוניברסיטה

1. מעמד ומיקום בתוך האוניברסיטה. למיקומו של מרכז האימפקט, ולעצם ההגדרה שלו כמרכז – אל מול תכנית, יוזמה, מועדון ודברים נוספים – יש משמעות ממנה נגזרות פרקטיות מהותיות. כמו כן עלה ממרכזים שנמצאים תחת פקולטה או ביה"ס מסוים קושי בשיתוף פעולה עם מחלקות אחרות באוניברסיטה וקושי בגיוס סטודנטים מתחומי דעת שונים לפעילות (לדוג' Kellogs), לעומת זאת מרכזים עצמאיים מקבלים עצמאות רחבה יותר ושיתוף פעולה מכל רחבי המוסד האקדמי (כמו UCL).
2. תמתי או רב-דיסציפלינרי. במובן מסוים המיקוד התמטי נגזר ממיקומו של המרכז באוניברסיטה. כך מרכזים היושבים בתוך דיסציפלינה ספציפית (כמו LSE או אוניברסיטת שיקגו) מקבלים את הגיוון הייחודי שלה ברוב המקרים. יחד עם זאת, הממצאים שקיימים מרכזים בודדים שהצליחו לפרוץ את גבולות הדיסציפלינה ולכלול גיוון רחב למדי, כך למשל בקיימברידג' שהגדירו את המרכז שלהם רב-תחומי וככזה כולל עובדים סוציאליים, כלכלנים, מעצבים, פסיכולוגים ועוד.
3. תארים אקדמיים מובנים מול תכניות הכשרה פרקטיות. רוב המוסדות לא קראו תיגר על הסדר הקיים בתוך האוניברסיטה ונצמדו למסגרת המוכרת של תואר ראשון, תואר שני וקורסים אקדמיים (כך בהאוני, בברקלי, LSE). מוסדות אחרים שמו דגש על הכשרות מעשיות, קורסים לבכירים (executive education), דוגמאות ניתן לראות בקיימברידג', UCL ובמרכז Betha בדורא"פ.
4. מקורות מימון. המימון הוא מרכיב חשוב בעיצוב רוחב היריעה של המרכז, ולאפיון המקורות התקציביים יש משעות גדולה. לדוגמה ב-HSE ו-Hertie רוב התקציב הגיע מכסף תקציבי ומקורות פנים-אוניברסיטאיים. לעומת זאת החלק הארי של המוסדות נולדו כתולדה מתרומה מאוד גדולה של תורמים פילנתרופיים (SMU או מרכז Bertha בדורא"פ) או תרומות של רשת הבוגרים (מרכז גורין ב-NYU). מקורות המימון עשויים להכתיב את אופי הפעילות כך למשל תרומה שנוסחה במטרה מסוימת תקבע אופי פעילות בהתאם להיקפה.

## מוקד פעילות המרכז

1. מחקר מול הוראה. ברוב המוסדות שמופו בלטו תמהילים שונים בין מחקר, הוראה ופרוייקטיים ישומיים. המתח הזה לא ייחודי למרכזי אימפקט אלא מאפיינים את השדה האקדמי בכללותו. יחד עם זאת, בחלק מהמרכזיים הייתה נטייה מובהקת לכיוון קצה אחד של הציר – כך למשל HSE ברוסיה ו-Makerere באוגנדה העלו את המחקר על נס, וסטודנטים נתפסו כמו תוצר לוואי. ואילו במרכזים כמו קיימברידג', ברקלי ו-AIT הדגש היה על הוראה והקניית מיומנויות לסטודנטים ועמיתים בתוך המרכזים.
2. מיקוד בפתרון למול מיקוד הבעיה – מתח משמעותי עלה בין המיקוד בכלים פרקטיים ליישום פתרונות לטובת פתרון אתגרים חברתיים מורכבים לעומת מרכזים המתמקדים בהבנה עמוקה של הבעיה. כך למשל מרכזים ב- Aspen, FLASCO ו- ESSEC התמקדו בהוראת כלים (מימוניים, יזמיים, טכנולוגיים) לפתרון הבעיה. לעומתם, מרכזים אחרים ביקשו להתרחק מפתרונות ולהתעמק יותר בעולם הבעיה – למפות ולהבין לעומק את הגורמים המבניים והמודלים המנטליים שמובילים להיווצרות הבעיה, לפני שמתפתים לייצר פתרון. דוגמאות מובהקות ניתן למצוא ב-UCL ששמים דגש על שת"פ רב-מגזרי בהגדרת בעיות ובאוקספורד שמקדמים את התפיסה של חשיבה מערכתית. אוקספורד אף קוראים תיגר על יזמות חברתית ככלי אולטימטיבי, גישה זו מצאה ביטוי בדוח המפורסם מאת דניאלה פאפי Heropreneurship בעקבותיו יזמו תחרות בינלאומית של מיפוי מערכתי של עולם הבעיה – Map the System.
3. ממוקד שוק או ממוקד מטרות-על. הציר הזה במידה רבה מסמל שוני מהותי בגישה של מרכזי אימפקט ביחסם לשדה החברתי – האם מדובר בשדה צר יחסית של שורת רווח כפולה/משולשת (עסקית-חברתית-סביבתית) והפתרונות הם פתרונות שוק (כמו Kellogs, Aspen ו-LSE). לעומת קריאת תיגר על הראיה צרה זו הגורסת כי הפתרונות הם בהכרח מהשדה העסקי. מרכזים כמו Hertie ובראשן UCL מאתגרים את התפיסה הקפיטליסטית הקלאסית ומבקשים לתת מקום מרכזי יותר למגזר הציבורי ולהגדיר מטרות-על (missions). מטרות-על מגדירות ערך ציבורי שיתופי ותכנית עבודה רב-מגזרית להשגת מטרות העל דרך מטרות ויעדי משנה. למעשה יצירת תיאוריה של שינוי תוך הגדרת יעדי ביניים ושיתופי פעולה בין – מגזריים.

### III. תיאוריית השינוי של מרכז

כל מרכזי האימפקט באקדמיה שואפים ליצור שינוי חברתי וסביבתי חיובי, אך הם עושים זאת בדרכים מגוונות ותוך מתן דגשים שונים. כדי להבין לעומק את מרחב השונות ביקשנו לבחון את תיאוריית השינוי שלהם. תיאוריית השינוי היא הסבר רציונאלי המקשר בין התוצאה שהארגון רוצה להשיג לבין הפעילות שעליו לבצע לצורך כך. סיכויי הארגון להשיג את השינוי החברתי המיוחל גדולים יותר אם תיאוריית השינוי שלו מגובשת ונשענת על מדידה (OECD, 2012).

לחלק גדול ממרכזי האימפקט לא הייתה תיאוריית שינוי מנוסחת ונהירה, ואינדיקטורים למדידה של האימפקט העצמי שלהם לא הוגדרו בחלק הארי שלהם. זוהי פער משמעותי בין הדגש למדידה בתכנים של מרכזי

האימפקט, לבין היכולת להפנות עין ביקורתית אל המרכז עצמו לצורך מדידה ולדיוק של השינוי שהם מנסים לייצר בעולם.

לעומת זאת בלט בבדידותו המרכז Bertha מדרום אפריקה שהציג מסמכים מוגדרים ובהירים של המטרות והמדדים, וכן את מרכז SMU בסינגפור שהציגו ת האסטרטגיה שלהם ויצרו קנבס מדידה פנימית כדי לדייק בנקודות פוטנציאל השינוי הגבוהה ביותר.

## משמעות הממצאים והמלצות

ניתוח הממצאים העלה תמונה מורכבת של ריבוי מרכזים ותוכניות אימפקט מחד, ומנגד חוסר בהירות אודות השינוי והתרומה הסגולית של כל אחד מהם. בהתאם, התוצרים של המחקר מובילים להמלצות הבאות:

1. בפיתוח אקו-סיסטם של מרכזי אימפקט באקדמיה בישראל יש לתת את הדעת לריבוי המתחים שעלו מן הסקירה. הודות למחקר זה אנו מפתחות כיום טיפולוגיה לאבחון מרכזים שתכלול את רשימת המתחים ומאפייני המרכזים השונים בעולם באופן שיאפשר למייסדים ולמובילי מוסדות להעריך עצמם על הצירים השונים, ולשחקני מערכת להשוות בין מרכזים ותוכניות קיימות, כדי לבחור את נקודת האיזון הרצויה להם.
2. לפי שמקימים מרכזים חדשים, או מרחיבים פרויקטים קיימים, יש להגדיר באופן מדויק מהי תיאוריית השינוי ושדה ההשפעה הרצוי של המרכז. דיוק נקודות ההשפעה והמיקוד של מרכזים לפי תיאוריית השינוי ומערך המדידה שלהם היא בסיס להצלחה ותאפשר מידול בהובלת שינו בשדה החברתי-כלכלי.
3. למרות העלייה הכוללת במספר מרכזי האימפקט בעולם האקדמי, ניתן לזהות כי משנה סדורה ומאורגנת של עקרונות העומדים בבסיסם עדיין נעדרת והיא דרושה לצורך הגדרת האימפקט ומדידתו. תוצרי המחקר הנוכחי ייצרו טיפולוגיה שתאפשר למרכזים קיימים וכאלו הנמצאים בשלב ההקמה לבחון עצמם לעומק ובאופן ביקורתי ובכך לייצר השפעה רחבה ומדויקת.



## Reference

- McBeth, C. H., 2018. Social Innovation in Higher Education: The Emergence and Evolution of Social Impact Centers, Pennsylvania: ProQuest LLC
- OECD (2012), "Understanding and evaluating theories of change" in Settings of Conflict and Fragility: Improving Learning for Results, OECD Publishing, Paris.
- SSIR, 2017. The Future of Social Impact Education in Business Schools and Beyond, s.l.: s.n.
- The Bridgespan Group, 2017. Onward: Accelerating the Impact of Social Impact Education, s.l.: Skoll Foundation.