

מודל מס' 2 (LBG) London Benchmarking Group

LBG: מודל למדידת ההשפעות של מעורבות קהילתית של עסקים

ה-London Benchmarking Group הוקמה בשנת 1994 על ידי החברה The Corporate Citizenship Company, שבבריטניה. חברה זו, המתמחה ביעוץ לעסקים בתחום אחריות חברתית ומעורבות בקהילה, הבחינה בצורך למודל שיתן מענה להבנת התצאות של פעילות למען הקהילה מצדם של עסקים שונים ומגוונים. כיום, החברות שהצטרפו לשיטת ה-LBG הן למעלה מ-100 חברות במספר וכוללות את יוניליוור, Vodafone, Marks & Spencer, KPMG. ועוד. שימוש המתודולוגית של ה-LBG וגישה להשוואות בין התוצאות של החברות המשתתפות (benchmarking data) מותנית בתשלום החברות לקבוצה.

מודל העבודה התפתח מתוך מתן הגדרות בסיסיות לשישה ארגונים עסקיים אשר בחנו את המודל כלפי ההשקעה הקהילתית שלהם לאורך שנה והשוו תוצאות וניסיון עבודה בניהם. התשומות והשאלות שזרמו חזרה לארגון יצרו מסגרת עבודה מוגדרת של מודל שניתן להשתמש בו בהצלחה.

אחד המונחים שבשימוש LBG הוא: הגדרת מעורבות קהילתית: CCI = Corporate Community Investment ב-LBG מתייחסים לכל סוג של תרומה כ-CCI, כיוון שבכל ערוצי הנתינה והתרומה העסק מצפה לקבל תמורה בין אם במוניטין, בשימור עובדים, בעלייה במכירות או בכל מינוף אחר. ששת החברות המשתתפות קבעו קווים מנחים כנקודת מוצא לשימוש מוצלח במודל¹:

- רמת המוטביציה משפיעה על המחויבות למדידת הפרויקט
- מחויבות לתרומה לפרויקט חברתי
- המרכיבים לחישוב ההשקעה חייבים להיות ברורים ומובנים
- הערכת השווי של תרומת מוצרים לפי עלות לעסק ולא לפי העלות שהיה משלם הארגון החברתי
- בהירות לגבי התוצאות הרצויות של ההשקעה בקהילה

¹ Measure to Measure, Celebrating LBG's first ten years, London Benchmarking group December 2004, p. 15

מטרות מתודולוגיית ה-LBG

מודל ה-LBG עונה על ששת היעדים הבאים²:

1. מתן מסגרת לניתוח ההוצאות של עסקים המשקיעים בקהילה
2. מתן מידע מוסדר ומעודכן להנהלת העסק לקבלת החלטות אסטרטגיות להשקעה בקהילה
3. יצירת שינוי תפיסתי בהסתכלות על ההשקעה הקהילתית מבחינת ההשפעות החיוביות הנוצרות כתוצאה של ההשקעה
4. אפשרות לחלוקה ברורה בין שלוש רמות של השקעה בקהילה: מימון בכסף, משאבי כוח אדם, תרומה במוצרים
5. אפשרות להשוואה בין עסקים ולמידה הדדית מניסיון על-ידי בחינה של אותם פרמטרים באותם הכלים וההגדרות
6. שיפור הדיווח על ההשפעות בקהילה של העסק לאורך זמן

מבנה מודל LBG

מודל LBG מבוסס על שלושה אלמנטים עיקריים. האלמנטים מגדירים את האופן בו נאספים ומוצגים הנתונים הקשורים להשקעה בקהילה. כל עסק שמיישם את המודל מאמץ את אותן הגדרות.

אלמנט מס' 1 הגדרה:

חלוקה לתחומי מעורבות קהילתית לפי שלושה פרמטרים שונים של נתינה:

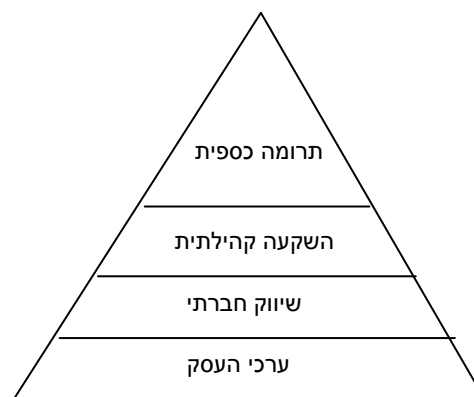
1. **תרומה צדקה:** תמיכה במגוון תוכניות למטרות חברתיות בתשובה לפניית ארגונים ללא מטרות רווח בקהילה. עסקים רבים מנהלים שיתוף פעולה עם מחזיקי עניין שונים בפרוייקטים של תרומה לקהילה בכדי לחשוף את העשייה ולהגדיל את הסכום שנתרם.
2. **השקעה קהילתית:** אסטרטגיית תמיכה לטווח ארוך במגוון מצומצם של מטרות חברתיות במסגרת שותפות עם ארגונים ללא מטרות רווח. הפרוייקטים הנבחרים נותנים מענה על צרכי העסק, צרכי העובדים וצרכי הקהילה. בין היתר, העסק שואף לחזק את המוניטין ע"י חיבור ארוך טווח עם ארגון ללא מטרות רווח.

² Measure to Measure, Celebrating LBG's first ten years, London Benchmarking group December 2004, p. 7

³ Companies in Communities, Assessing the impact, David Logan & Michael Tuffrey 2001 p.6-7

3. יזמות שיווקיות עם תועלת לקהילה (שיווק חברתי): קידום ערכי העסק במסגרת תמיכה כספית בארגונים ללא מטרת רווח, דוגמת חסות לקבוצת ספורט. יזמות אלו נועדו לקדם את המכירות, המותג או המוניטין של העסק תוך חיזוק הקהילה בקידום פרויקטים או נושאים קהילתיים.

- המודל בנוי כפירמידה שבבסיסה ערכי העסק ועליה נבנים סוגי המעורבות הקהילתית:



ההכללה של ערכי העסק במסגרת המודל מסייעת להפריד בין הערכים העסקיים לערכים הקהילתיים שבהם העסק משקיע במסגרת מעורבות קהילתית.

כאשר העסק תורם כסף, המעורבות שלו בעשייה אינה דומה כלל למקרה בו עובדים מתנדבים בפרויקט וישנו החזר השקעה לאורך זמן. אין זה מפחית מכל סוג של השקעה לטובת הקהילה, אלא מחזק את הסיבה של העסק להמשיך ולהשקיע גם בעתיד.

אלמנט מס' 2 חישוב:

קל יותר לחשב את ההשקעה בפרויקט מאשר את התוצאות בטווח הקצר והארוך. כבר בשנה הראשונה ניתן ליצור תמונה ברורה של השקעה. יחד עם זאת, התוצאות המוחשיות נראות לעיתים רק שנים אחרי ההשקעה או ביצוע הפרויקט.

אופן החישוב של האלמנטים בהשקעה קהילתית ייחודי למודל LBG . החישוב נעשה בדרך הבאה⁴:

- תרומה כספית – בסכום כספי מוגדר, מוצג כאחוז של הרווחים או כאחוז של הכנסות של העסק התורם.
 - משאבי זמן עבודה – מוגדר כשעות התנדבות בשכר המשולמות ע"י העסק לעובדים המתנדבים בארגונים ללא מטרות רווח בזמן שעות העבודה. מודל ה-LBG מגדיר את עלות שעת העבודה בהתאם לעלות הרגילה של העובד במידה והיה מבצע את תפקידו בפועל.
 - תרומה ב"עין" (ממוצרי הארגון התורם) – חישוב עלות המוצרים מתחלקת לשניים:
 1. תמחור מוצרים המיוצרים בארגון כולל:
 - עלויות הייצור הישירות
 - משאבי כח האדם לייצור
 2. מוצרים הנרכשים ע"י החברה: עלות המוצרים על-פי מחיר הרכישה כולל מע"מ
- התמחור לצורך חישוב התרומה מבוסס על העלות לעסק התורם, ולא על בסיס מחיר המכירה ללקוח ולצרכן
 - עלויות ניהול – העלות היחסית של תרומה / השקעה קהילתית דוגמת, מנהלת הפרויקט והוצאות תפעול.

LBG מגדיר את התוצאות לפי שלושה פרמטרים⁵:

1. מינוף⁶ – היכולת של תרומה או השקעה לייצר תוצאות בשווה ערך כספי בסכומים גבוהים יותר. לעיתים ההתייחסות לתרומה נחשבת כהשקעה כיוון שהעסק מצפה להחזר. ניתן לראות זאת כהשקעות של עסקים בקהילה במסגרת האחריות החברתית של העסק.
- מספר אפשרויות למינוף התרומה של העסק לקהילה:

- מינוף תרומות נוספות: היכולת של תרומה מגורם אחד לרתום תורמים נוספים לאותו הפרויקט. לדוגמא, במסגרת פרויקט חברתי ישנה שורת אלמנטים למימון. עסק בוחר לממן אלמנט X. מובילי הפרויקט החברתי בפנייה למשקיעים נוספים יצינו שעסק אחד בחר להשקיע כסף בפרויקט ויצליחו עקב כך למשוך משקיעים נוספים.

⁴ Companies in Communities, Assessing the impact, David Logan & Michael Tuffrey 2001 p.11

⁵ LBG International www.lbg-online.net, date of entrance 01/08/2007

⁶ Companies in Communities, Assessing the impact, David Logan & Michael Tuffrey 2001 p.12

- **מינוף ישיר** : עשייה מכוונת ליצירת תרומות נוספות סביב פעולה שיווקית. לדוגמא: עסק מבצע פרויקט בקהילה ומשקיע 1000 ש"ח לקידום הקמפיין. במסגרת הקמפיין מצליחים לגייס מיליון ש"ח בתרומות או פעילויות נוספות. התרומה לחישוב היא 1000 ש"ח. המינוף הוא מיליון ש"ח, והוא נרשם כאחת התוצאות של הפרויקט.
 - **מינוף עקיף**: ההשפעה החברתית במונחים כספיים של ההשקעה הראשונית העסק תרם 1000 ש"ח והצליח לגייס 100,000 ש"ח למען מחוסרי דיור לבניית בתים. בעקבות מגורים בבית ולא ברחוב, יחזרו מחוסרי הדיור למעגל העבודה ויחסכו למדינה 2 מיליון ש"ח בעלויות טיפול בשירות הציבורי. 2 מיליון ש"ח מהווה הסכום של המינוף העקיף של הפרויקט שביצע העסק, והוא נרשם כאחת התוצאות של הפרויקט.
 - **מינוף לרוחב**: תרומה כספית שעונה על צורך קהילתי אחד חושפת צורך קהילתי אחר. חשיפה זו מעלה את האפשרות שאחרים ישקיעו גם בו. זהו מצב בו התרומה הראשונית יוצרת מודעות לתחומים נוספים שייקבלו מענה ממקומות אחרים. זוהי השפעה עקיפה לרוחב של הפרויקט. היא אינה מחושבת כחלק מהמודל אבל היא מצויינת ע"י העסקים המיישמים את מודל LBG כאחת ההשפעות העקיפות של השקעה בקהילה.
2. **יתרונות קהילתיים** – היתרונות הבולטים לקהילה/ או למקבלי השירות של ארגונים ללא מטרות רווח השותפים לפרויקט. לדוגמא: הכשרת 50 מובטלים מתוכם 60% יחזרו למעגל העבודה.
1. **יתרונות עסקיים** – קשה לבדוד את הפרמטרים שמתייחסים להחזר ההשקעה לעסק, דוגמת עלייה במכירות מוצרים:
- **תוצאות ישירות לעסק** – בקמפיין לשיווק חברתי ניתן למדוד את התוצאות הישירות באמצעות כלים לניתוח קמפיינים שיווקיים המוכרים לכל עסק. לדוגמא: קמפיין Dove לנשים אמיתיות, נתוני המכירות הצביעו על צמיחה כתוצאה ישירה מהקמפיין
 - **תוצאות עקיפות לעסק** - קיים קושי במדידה של תוצאות כמו שיפור בתפוקות העובדים כתוצאה ממוטיבציה משופרת; שיפור בשירות ללקוחות; שיפור בעבודת הצוות; שיפור במיומנויות העובדים. קיימת תחושה שתוצאות אלו מוסיפות ערך מוסף לעסק, אך עדיין לא פותחה שיטה במסגרת ה-LBG לבדל אותן ולמדוד אותן באופן מדויק.

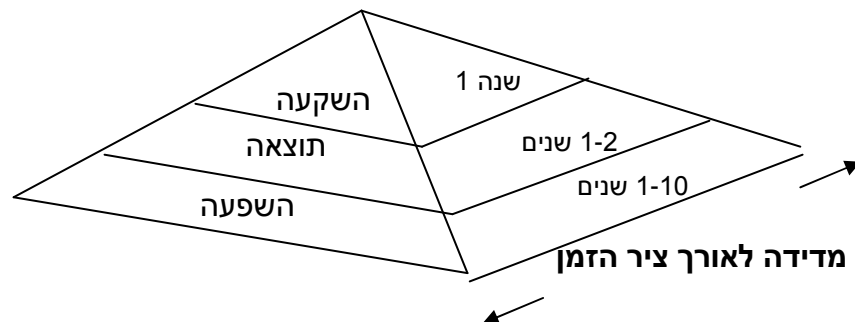
דוגמה למשוואת השקעה-תוצאה:

פעילות		השקעה	תוצאה
		ערך כספי	מינוף
תרומה כספית	העלאת מוניטין העסק במידה ויפורסם	1000 ש"ח	אין
השקעה קהילתית	העסק נתפס כאכפתי, משקיע בקהילה ומגדיל סיכוי לגיוס עובדים איכותיים שמחפשים מעורבות חברתית	1000 ש"ח	משרד הרווחה משלש את סכום התמיכה = 6000 ש"ח
שיווק חברתי	גידול של 5% במכירות מוצרי/שירותי הארגון ברבעון שאחרי הקמפיין דוגמת קימפיין Dove	1000 ש"ח	העסקת 5 ממשתתפי הפרויקט במשך שנה וגיוס כסף פוטצניאלי להמשך

אלמנט מס' 3:

תהליך המדידה של העסק : השקעה – תוצאה – השפעה

LBG מתייחס לציר הזמן שעל פיו ניתן למדוד את הפרמטרים. החשיבה היא כי פרויקטים קהילתיים מייצרים השפעות לאחר תקופה ולכן לא ניתן למדוד השפעה בטווח הקצר. ההשפעות על הקהילה יופיעו לאחר מספר שנים:



תוצר, תוצאה והשפעה חברתית⁷

עסקים המעורבים בקהילה מתקשים לראות את החלוקה בין שני המונחים תוצר ותוצאה:

1. תוצר/תוצאה

תוצר – התפוקה המיידית של הפרויקט: מס' המשתתפים בהעשרה במתימטיקה; מס' מסיימי הכשרה לעבודה; מס' שעות התנדבות עובדים;
תוצאה – השפעת הפרויקט בטווח הקצר: ציוני תלמידים עלו ב-20% בעקבות השקעה בחינוך; 50 איש שולבו במעגל העבודה בעקבות הכשרה; סקר שביעות רצון העובדים, הציון עלה ב-30%.
לכן, תוצר, אינו מתאר את השינוי החברתי שהעסק רצה לייצר. הבנה זו מאפשרת לעסקים להגדיר קודם כל את התוצאה הרצויה ולפרוט ממנה את התוצרים לאורך הדרך. צפי של תוצאות בטווח הקצר והארוך יכול לשמש מנוף לקבלת החלטה על המשך השקעה. כמו כן, לצפות את יכולת ההשפעה על הקהילה גם בטווח הארוך.

2. השפעה

יצירת שינוי בעקבות פרויקט חברתי לאורך זמן. היכולת לזהות ולמדוד שינוי בטווח הארוך, כפועל יוצא של הפרויקט. התוצאות שהפרויקט מייצר לעסק ולקהילה אמורים להוות קטליזטור לשינוי. לדוגמא: מתוך התלמידים שסיימו העשרה במתימטיקה 50% נרשמו לתואר במדעים; 50 איש שעובדים החזירו למדינה בשנתיים הראשונות חצי מיליון ש"ח בתשלום מיסים; תוכנית התנדבות עובדים בעסק רשמה העלאה במכירות של 5%

ההתפתחות של מודל LBG מרשימה לאור העובדה שרוב העסקים החברים בארגון LBG לא חושבים על הצורך במדידת ההשפעות לאורך זמן כאשר הם פועלים חברתית. רוב הארגונים עדיין מתמקדים בתוצרים ולא בתוצאות. התרומה הגדולה של מודל LBG היא במתן כלי פשוט לעסקים תוך העלאת המודעות להשפעות האמיתיות של העסק במסגרת השקעתו בקהילה. לשם כך, על העסק להגדיר בתחילת הפרויקט את השינוי שהוא מעוניין לקדם ולפיו תיבחן ותימדד כל סוג של תוצאה.

לקבלת ריכוז תהליך פריטת המדדים לאורך הפרויקט על פי מודל LBG, ניתן לפנות ל"שיתופים".

נשמח לסייע לארגונים כמו גם למשקיעים חברתיים לבצע תהליך של מדידה והערכה להחזר השקעה חברתית info@sheatufim.org.il

⁷ Companies in Communities, Assessing the impact, David Logan & Michael Tuffrey 2001 p.13