





עקרונות במדידת החזר על השקעה חברתית תורגם ועובד מתוך חומרים של קרן רוברטס Roberts Enterprise Development Fund, www.redf.org

מילות מפתח: עמותות, הערכה ומדידה, התפתחות ארגונית, ניהול
תאריך עדכון: ינואר 2007

מדידת השקעה חברתית נועדה להשיב על שאלות עקרוניות, שמעסיקות גם את המנהלים ארגוני החברה האזרחית וגם את התורמים, נותני החסויות והמממנים, העומדים מאחורי פעילויות של שינוי והעצמת החברה. בין השאלות הללו:

- איך נוכל למדוד את הצלחת המאמצים שאנו משקיעים? 
- איך נוכל לדעת, האם השגנו את המטרות שהצבנו בפני עצמנו? 
- איך נוכל לקבל החלטות מושכלות לגבי המשך ניצול המשאבים שלנו? 
- איך נוכל לשכנע אחרים, שתכניות העבודה שלנו אכן מביאות לכך, שכל סכום כסף, המושקע בתכנית, מביא הטבה משמעותית לפרט, לקהילה הספציפית ולחברה בכלל? 

מהו החזר השקעה חברתית?

"החזר ההשקעה החברתית" הוא מונח, שמרבים להשתמש בו בקרב מגייסי משאבים, פילנתרופים, גופי ממשל, אקדמאים, סוכנויות חברתיות פרטיות וארגונים אחרים של המגזר השלישי, הפועלים לשפר את החברה שבתוכה הם חיים.

ברמה הבסיסית ביותר, החזר ההשקעה החברתית דומה לתפיסה הכלכלית הרגילה, העומדת מאחורי בדיקת החזר השקעה: מדובר בחישוב הנתונים של השוואה בין מדדים כאלו או אחרים של השקעה לבין מדדים כאלו או אחרים של תוצאות, אשר נובעות מאותה השקעה.

עם זאת, ברמה עמוקה יותר, קיים הבדל משמעותי באופן שבו התפיסה של החזר השקעה חברתית מתייחסת למונחים יסודיים לעומת התפיסה של החזר השקעה "רגיל". התפיסה החברתית יוצאת מנקודת הנחה, לפיה יש להרחיב באופן מהותי הן את הגדרת "מי" - למי מתייחסת השבחת החזר; והן את הגדרת "מה" - מה עשוי להיחשב כחלק מהחזר על הפעילות.

במקום להתמקד בהשבחת ההשקעה, כפי שהיא נתפסת בעיני משקיעים כלכליים "רגילים", העולם החברתי יעדיף להתייחס לקבוצה, לקהילה או לחברה כולה, והחזר יוכל לבוא לידי ביטוי בדרכים שונות ומגוונות: הוא עשוי לכלול שינויים כספיים (כמו, למשל, חיסכון בכספי משלם המסים, כאשר אנשים חוזרים למעגל העבודה; עלייה ברמת החיים של האנשים העובדים לעומת רמת חייהם, כשהתקיימו על קצבת אבטלה) או שינויים שאינם כספיים (כמו, למשל, עלייה בתחושת הערך העצמי; יציבות בתנאי המגורים ודעיכת הצורך לעבור מדיר זול לדיר עוד יותר זול).

ארגוני המגזר השלישי מתעדים מזה שנים רבות את השינויים הבלתי כספיים שהם מחוללים. מטרת הגישה השיטתית לבדיקת החזר ההשקעה החברתית היא להציג באופן

כולל את השינויים מכל הסוגים (הכלכליים והחברתיים), כדי שאפשר יהיה לבצע הערכה אובייקטיבית סדורה של ארגונים, תכניות ופעולות, לנתח את הקיים ולקבל החלטות לגבי המשך, הפסקה או שינוי דרכי הפעולה.

מה עומד בבסיס החזר ההשקעה החברתית?

בבסיס החזר ההשקעה החברתית נמצאים מונחים שונים, הקשורים כולם ביצירת ערך. הערך, שנוצר כתוצאה מעשייה חברתית של המגזר השלישי, מאופיין בשלושה מוקדים, הנמצאים על רצף אחד:

כלכלי..... כלכלי-חברתי..... חברתי

ערך כלכלי

ערך כלכלי נוצר, כאשר ניתן לזהות החזר כספי על השקעה. דוגמאות לערך כלכלי אפשר למצוא במאזנים של חברות מסחריות. במשך מאות שנים שוכללו הכלים הכלכליים, המודדים את הערך הכלכלי, והיום אנחנו מדברים על מדדים כלכליים, החזר על השקעה, יחס הון/נכסים, יחס מחיר/רווחים ויחסים כלכליים אחרים. מדדים אלו הם הבסיס לכל ניתוח של פעילות כלכלית מודרנית.

ערך חברתי

הערך החברתי נוצר כאשר משאבים, תשומות, תהליכים או מערכי מדיניות משולבים ביחד, כדי להביא לשיפור בחייהם של פרטים או חברות כמכלול. רוב ארגוני המגזר השלישי ממקדים את משאביהם בתחום זה, למרות שזהו התחום שאותו קשה ביותר למדוד ולכמת.

אפשר לאתר ערך חברתי בקשת רחבה של פעילויות, החל ממאבק נגד גזענות, דרך ארגון חברתי, הגנה על הסביבה, פיתוח אמנות ותרבות ועד סיוע למובטלים לחזור למעגל העבודה.

לפעילויות כאלה עשויות להיות תוצאות בעלות ערך פנימי ניכר, אך קשה לכמת אותן ולדבר על נתונים מספריים ברורים. כך, למשל, במשפחה שהפסיקה להתקיים מדמי אבטלה והחלה להשתכר משכורת חודשית, נוכל לזהות השפעה פסיכולוגית מהותית על כל אחד מבני המשפחה, למרות שקשה יהיה לתרגם השפעה זו למונחים כספיים - למעט המשכורת של בן המשפחה, שיוצא לעבודה.

ערך כלכלי-חברתי

במרווח שבין שני הערכים הקיצוניים - הכלכלי מחד והחברתי מאידך - מתקיים הערך הכלכלי-חברתי. כדי למדוד את הערך הכלכלי-חברתי אנו משתמשים בכלי המדידה של

הערך הכלכלי: כימות ותרגום למונחים כספיים של כל מרכיבי הפעילות היוצרת את הערך החברתי.

ארגון שלא למטרות רווח עושה שימוש במשאבים, בתשומות ובתהליכים, כדי לייצר ערך כלכלי-חברתי: הוא מגדיל את הערך של התשומות הללו, ובסופו של דבר הוא מאפשר חיסכון בעלויות ו/או גידול בהכנסות המגזר הציבורי - קרי, הקהילה. הביטוי המעשי לכך הוא ירידה ברמת ההוצאות הכספיות, המיועדות לסייע למעוטי היכולת, למשל, לעומת עלייה בהכנסות המגזר הציבורי ממסים, המתאפשרים כשהמובטלים חוזרים לעבודה.

מידת החזר ההשקעה החברתית מחייבת לקחת בחשבון את הערך הכלכלי, שהוא הערך הפיננסי של הארגון או התכנית הספציפית, שמבקשים לבחון; וכן את הערך הכלכלי-חברתי, כלומר - הנתונים הכספיים, המתארים את השינויים שהארגון או התכנית הספציפית מצליחים להשיג (למשל, עלייה במספר מועסקים; שינויים במספר המועסקים במשרה מלאה; הוצאות הקשורות בהדרכה/הכשרה, לצורך החזרת אנשים לעבודה; מסים שהחוזרים לעבודה החלו לשלם; חיסכון בהוצאות דמי אבטלה וכו').

חשיבות המידע האיכותני

חישוב החזר ההשקעה החברתית מתבצע, באופן טבעי, רק על אותם מדדים, שניתן לכמת ולתרגם לעלויות כספיות. עם זאת, אין לשכוח, כי ההשקעה החברתית מביאה להתפתחות ערכים נוספים, שאותם קשה או בלתי אפשרי לכמת, למדוד ולהעריך במונחים כספיים. מדובר, באופן טבעי, בתועלות פסיכולוגיות לפרט, למשפחתו ולסביבה, וכן ביצירת ערכים ארוכי טווח, שעשויים לתרום לחברה ולרווחתה באופן כללי, לאו דווקא מתוך זווית ההתייחסות של הארגון או התכנית הספציפיים, שחוללו אותם.

כך, למשל, מובטלים שחזרו לעבודה בסיוע ארגון או תכנית העסקה ספציפית, עשויים לעזוב את העבודה המדוברת - ולמרות זאת, הם לא יחזרו למעגל האבטלה, אלא יעברו למעסיק אחר, שעשוי לשלם להם יותר או לענות בצורה משופרת על צרכים אחרים שלהם.

מסיבה זו, בחינת החזר ההשקעה החברתית צריך לכלול גם פרק איכותני, שנתונו מושגים באמצעות ראיונות אישיים עם "הלקוחות", שהצליחו לממש את המטרות שהארגון או התכנית הציבו בפני עצמם. כדי לעקוב אחר השינויים התהליכיים, המתחוללים אצל לקוחות השינוי, מומלץ לראיין אותם מספר פעמים - בפעם הראשונה, עם כניסתם למעגל הנרשמים לקבלת העזרה. בהמשך, מומלץ לראיין אותם אחת לחצי שנה במשך שנתיים.

מעקב צמוד מסוג זה מאפשר לנתח לא רק את הערכים החברתיים, שהארגון או התכנית חוללו, אלא גם לזהות את העוצמות של הארגון ואת החולשות - שאותן ניתן לתקן.

חישוב החזר

תהליך החישוב של החזר ההשקעה החברתית נעשה בכלים מקובלים של ראיית חשבון והכנת דוחות כספיים. המודל של קרן רוברטס לחישוב החזר מפורט באתר הקרן ובקובץ אקסל, הכולל הנחיות מעשיות לריכוז הנתונים. למרות שמדובר בחישובים, המתבססים על

נתונים אמריקניים של הנה"ח, עקרונות הגישה ישימים גם בישראל, לצורך גיבוש תהליך חישובי, שיציג את הנתונים בדרך שתאפשר הסקת מסקנות וקבלת החלטות.

המודל של קרן רוברטס: <http://www.redf.org/results-sroi.htm>

קובץ אקסל עם הנחיות מעשיות:

<http://www.redf.org/download/sroi/SROIExcelModel.xls>

מומלץ לקרוא גם את קובץ ההדרכה להבנת דוחות של חישוב החזר השקעה חברתית:

<http://www.redf.org/download/sroi/red.guide.pdf>

באופן עקרוני, מודל החישוב מתבסס על מספר צעדים, המספקים בסופו של דבר מדד מעשי לבדיקת ההחזר.

צד 1: חישוב ערך הארגון/התכנית - חישוב זה מתבצע תוך בחינת ההשקעות הכספיות בארגון או בתכנית, חישובי פחת, אומדן ערך עתידי, נתוני תזרים מזומנים, פירוט הכנסות מפעילות וכו'.

צד 2: חישוב הערך הכלכלי-חברתי - חישוב זה נעשה תוך פירוט נתונים לגבי תוצאות הפעילות של הארגון או התכנית בכל התחומים הרלוונטיים (למשל, חיסכון בכספי ציבור, עלייה בערך מסים שמשתתפי התכנית משלמים, שיפור בגובה המשכורת החדשית וכו'). בחישוב זה יש להפחית "עלויות חברתיות" דוגמת קורסים, הכשרות וכו', שנועדו להעצים את לקוחות הארגון בדרך לקראת מימוש המטרות.

צד 3: חישוב "הערך המשולב" של הארגון או התכנית - מחברים את נתוני צד 1 עם נתוני צד 2 ומחסירים מהתוצאה את החובות העומדים של התכנית או הארגון.

צד 4: חישוב מדד החזר הארגוני של ההשקעה - חילוק ערך הארגון (הנתון של צד 1) בנתון של סך כל ההשקעות שבוצעו עד היום בארגון או בתכנית.

צד 5: חישוב מדד החזר החברתי של ההשקעה - חילוק הערך הכלכלי-חברתי (הנתון של צד 2) בנתון של סך כל ההשקעות שבוצעו עד היום בארגון או בתכנית.

צד 6: חישוב מדד החזר המשולב - חילוק הערך המשולב (הנתון של צד 3) בסך כל ההשקעות שבוצעו עד היום בארגון או בתכנית.

מדד החזר משולב שערכו 1 לפחות מלמד על ארגון, שערכו החברתי-כלכלי עשוי לעמוד בציפיות משקיעים. מדד הגדול מ-1 מציג עודף של ערך החברתי-כלכלי שיצרו הארגון או התכנית.

עם זאת, אם מדד החזר המשולב יהיה שלילי או פחות מ-1, אין להסיק באופן אוטומטי, שמדובר בתכנית או ארגון גרועים. יכולים להיות פרויקטים רבים, שאינם מייצרים מספיק ערך כספי, למרות שהם מסייעים לחיסכון משמעותי בערך כספי קיים. דוגמאות לכך הן אנשים עם מוגבלויות נפשיות, שעצם העובדה שהם משתמשים בשירותי בריאות הנפש הציבוריים באופן מסודר תיחשב לתרומה חברתית משמעותית, מבלי להתייחס לעובדה שבכך הם גם חוסכים כסף ממשלם המסים (לעומת אשפוז בבית חולים, למשל). במקרה כזה, מדד החזר

המשולב עלול להיות נמוך מ-1, למרות שאין חולק על כך שהתכנית או הארגון משיגים את מטרתיהם.

מצבים כאלו מדגישים עוד יותר את חשיבות המידע האיכותני, שצריך להיות כלול בניתוח החזר ההשקעה החברתית, כפי שצויין מקודם.

מסקנות

ממעקב אחר ארגונים, שנקטו בדרך של ניתוח החזר ההשקעה החברתית, ניתן להסיק מספר מסקנות עקרוניות.

- ראשית, תהליך הניתוח הכספי הוא תהליך מורכב, המחייב משאבים רבים. יש צורך בידע חשבונאי ניכר, ולכן יש מקום לגייס את שירותיו של מנהל חשבונות או רואה-חשבון, שילווח את התהליך, לפחות בשנים הראשונות.
- הידע החשבונאי המקצועי אמור לסייע גם בבניית מערך מתודי של איסוף הנתונים, הנדרשים כדי לבצע בסופו של דבר את הניתוח.
- אם מדובר בארגון, המפעיל ארגונים או תכניות אחרות, שאינם קשורים אליו ישירות, יש חשיבות רבה לבניית התהליך "מלמטה למעלה" ולא להפך. הנחתת הוראות חשבונאיות בלתי ברורות עלולה לעורר התנגדות ובלבול. לכן, בניית התהליך צריכה להיות הדרגתית, תוך שיתוף מלא של מפעילי התהליך בשטח. הם אלו, שנמצאים בקשר ישיר עם הלקוחות, ובכוחם לשים את האצבע על הסוגיות המרכזיות ולרכז מידע איכותני חיוני לצורך ניתוח הערך החברתי של התכנית.
- ביצוע ניתוח חשבונאי מדוקדק לצורך חישוב החזר ההשקעה החברתית עשוי לשמש גם כגורם מאיר ומלמד. הדיון בנושאים דוגמת לוחות זמנים, השקעות כספיות, החזרים ותמורות - ממקד את הצוות ומסייע להפוך את המטרות הכלליות למערך מאורגן של משתנים, שאותם ניתן למדוד באופן כספי. גישה כזו מחזקת את המקצוענות בארגון ומעודדת את עובדיו ומנהליו לבחון תכניות עתידיות בכלים פרקטיים ויעילים, מבלי לאבד את המיקוד החברתי.
- המספרים חשובים - אבל הם לא חזות הכל. לצד המספרים, הניתוח צריך לכלול גם שפע של נתונים איכותיים, הקשורים למטרות החברתיות של הארגון או התכנית, וניתוח ההישגים הספציפיים לעומת מטרות אלה. בלעדי התפיסה החברתית הרחבה, אין שום משמעות למספרים - גם אם הם יראו הצלחה פיננסית רבה.