

## המצב בישראל - תובנות ומסקנות

### 1. מצב המדידה בקרב עמותות בישראל 2007

כיום, פועלות בישראל כ-4,500 עמותות בעלות טופס 46 לקבלת תרומה. משמעות נתון זה היא שישנם אלפי בקשות תמיכה למטרות חברתיות מתחומים שונים: רווחה, חינוך, קשישים, תרבות, אומנות, הנצחה, אקדמיה, בריאות: מחקר ובתי חולים ועוד.

#### תורמים ומדידת החזר ההשקעה החברתית

המגמה של תורמים כיום מול התוכניות הנתמכות היא דרישה להצגת התוצאות הצפויות בהתאם להשקעה.

קרנות ותורמים מסוימים מגלים רצון לדעת כיצד נוצלו כספי התמיכה ומבקשים נתונים על התוצרים וגם על התוצאות של הפרוייקט החברתי הנתמך. עם זאת, אין עדיין בישראל דרישה לחישוב מובנה של החזר השקעה חברתית.

במקרים רבים המממנים מבקשים התייחסות למדידה יחד עם הבקשה למימון הפרוייקט החברתי. העמותות שמתבקשות למדוד את תוצאותיהן, מעלות דרישה למימון תהליך מדידה והערכה כתוספת לבקשה למימון הפרוייקט החברתי. בתפיסתן, תהליך מדידה דורש משאבים רציניים ואינו תורם להתפתחות הארגון אלא רק להמשך קבלת תמיכה כספית מתורם. ניתן להבין תפיסה זו על ידי דוגמא של ראיון שנערך עם מנהלת פיתוח משאבים בעמותת עלם, בו נאמר כי במידה והתורמים ידרשו דיווח מעמיק על שיקוף ההתרחשות בפרוייקט, העמותה תבקש משאבים כדי לבצע אותו. כיום, בפרוייקטים חדשים של העמותה מוגש לתורם תקציב הכולל אלמנט מימון של הערכה ומדידה ב-3 השנים הראשונות.

#### יחס העמותות למדידה והערכה

כיום אין עדיין הבנה בקרב העמותות של המשמעות של תוצאות הפרוייקטים שהן מפעילות. היכולות של העמותות שכן מודדות את פעילותן מסתכמות לרוב במדידת התוצרים. בקרב העמותות שנתמכות על-ידי מומחים שנחקרו, אין תהליכים מסודרים של איסוף נתונים לאורך זמן, לא ברמה ארגונית ולא ברמת הפרוייקט. הארגון החברתי שמבקש מימון מוסר את הנתונים הנדרשים ומוסיף מספר סיפורי הצלחה נבחרים שאינם משקפים את העשייה של הארגון באופן כללי או מאוזן. הארגונים החברתיים אינם מבינים את ההזדמנות באימוץ מערכת של מדידה והערכה כדי לאפשר להם להשיג תוצאות מוצלחות יותר.

## תחילתו של שינוי

ניתן לראות התחלה של התייחסות לנושא מצד עמותות וכיום מתנהלים מספר ערוצים של הכשרה או הערכה:

- ימי הכשרה למתן מיומנויות ניהול
- תמיכה של קרנות הכוללות מרכיב מצומצם של מדידה והערכה
- ארגונים מוסדיים המחברים בין התורמים לעמותות ומשמשים ערוץ למידע לצרכים של שתי הקבוצות

עדיין מדובר בקבוצה של מאות עמותות בודדות בשנה (במקרה הטוב), שיודעות לנהל תהליכים של מדידה בסיסית. עם זאת, אין עדיין דרך לדעת מהי ההשפעה האמיתית של המדידה כי היא מונחלת רק בשנים האחרונות.

## מסקנות

הדעה הרווחת בקרב המומחים שרואיינו היא כי עמותות אינן ממקדות את העשייה בתחילת הדרך ולאורכה. חסרה התייחסות להגדרות ברורות של המטרה, היעדים, התוצרים והתוצאות הצפויים לפעילות. וכך, בסופה של תקופה, ובתום הפרויקט, אין מול מה לבדוק. כמו כן, המודעות ליתרונות של ביצוע מדידה בשלבים שונים של הפרויקט, והקשר שלה לקבלת החלטות להמשך עתיד הארגון אינם ברורים עדיין. עמותות רואות במדידה והערכה נטל ששואב זמן ומשאבי כח אדם וכסף, ולא השקעה שתוצאותיה ישפרו את ביצועי הארגון בטווח הארוך.

במציאות בה העמותות נעות במתח של הישרדות ואספקת צרכיהם של מחזיקי העניין השונים, מקבלי השירות והתורמים, נדמה כי למדידה נדרשים משאבים שלעולם אינם בנמצא. הממצאים מעלים את הצורך לעסוק בהעלאת המודעות לחשיבות נושא המדידה קודם למוכנות העמותות לאמץ מודל למדידה.

## 2. המגזר החברתי בישראל בהיבט מדידה והערכה

- המגזר החברתי בישראל מייצג מגוון רחב של ארגונים ורמת המקצועיות שלו פחותה בהשוואה למגזר החברתי בארה"ב או בבריטניה. מודל למדידת השפעה חברתית שיושם בישראל חייב לקחת בחשבון את השוני הארגוני במגזר החברתי.
- המגזר החברתי בישראל רחוק ביכולותיו למדוד ולהעריך השפעות חברתיות. ניתן לראות תוכניות לפעולה בכ-50% מתוך הארגונים החברתיים (וגם זו הערכה גבוהה). לרוב, כתיבת תוכנית פעולה אינה תואמת את אופן ביצועה וכתוצאה מכך, התכנון לא תורם להתפתחות העמותה. לכן, יש לייצר רצון בקרב עמותות להעריך ולמדוד את העשייה ולאמץ מודל למדידה, כמו גם לספק להם תוכנית הכשרה, הטמעה, ליווי והדרכה לשימוש במודל מדידת השפעה.

- ביצירת מודל למדידת השפעה חברתית בישראל יש להעריך את האלמנטים המשמעותיים שיביאו להפעלתו בהצלחה. זאת ניתן לבצע על-ידי שיתוף של ארגונים במגזר החברתי שיייעו למפות את הצרכים והיכולות הקיימים במגזר. בתהליך זה תיבנה מחויבותם למודל שיופעל במגזר החברתי בישראל.
- בבניית מודל להחזר השקעה חברתית בישראל כדאי לשתף גופים מממנים מסוגים שונים, אשר יעשו שימוש במודל לצורך קבלת החלטות מימון ויחד עם גופים אלו להגדיר את האלמנטים והמדידות המשמעותיים שיופיעו במודל.

### 3. מודלים למדידת החזר השקעה חברתית: סיכום

- מודל SROI דורש מחויבות מהארגון המודד:
  - הגדרת מדדים להערכת השינוי החברתי הצפוי
  - איסוף נתונים לאורך זמן
  - ניתוח נתוני ההשפעה על מקבלי השירות באופן המבליט את החזר ההשקעה החברתית
- מדידת ההשפעה החברתית נמצאת בשלבי פיתוח – ישנם מודלים למדידה בשימוש במגזר העסקי והחברתי, אך הם מייצגים מספר קטן של עסקים וארגונים חברתיים. הניסיון היישומי של מודלים למדידת SROI הוא עדיין יחסית מצומצם.
- למודלים המופעלים כיום יש את היכולת לזהות ולמדוד השפעות לאורך זמן. הצלחתם נובעת מרמת מקצועיות גבוהה, מידע עדכני על המגזר החברתי והבנת תחום ההשקעה החברתית לעומקו.
- המודלים למדידת השפעה חברתית הינם ספציפיים לסוג מסויים של ארגונים:
  - OASIS – מופעל במסגרת יזמויות עסקיות-חברתיות. ביזמות חברתית הבנויה על מודל מרכזי של הכשרה לתעסוקה, פשוט יחסית לכמת את הפעילות החברתית ולחשב את ההחזר.
  - LBG – פועל במסגרת ארגוניים עסקיים
  - עם זאת, שני המודלים, OASIS ו-LBG מודדים רק את ההשפעות הישירות על מקבלי השירות ולא ההשפעות החברתיות הרחבות יותר.
- מודלים אחרים – אינם מודדים במדויק את החזר ההשקעה החברתית: הם מציגים תוצאות חלקיות בפרויקטים מגוונים, מתמקדים בתוצרים ובתוצאות ופחות בהשפעה חברתית לאורך זמן
- לכן, על מנת לייצר מודל החזר השקעה חברתית לשימוש ארגונים חברתיים ופילנתרופיים, יש לפתח מודל חדש. ניתן כמובן לקחת בחשבון את הניסיון שנצבר במודלים הקיימים.
- אין כיום מודל SROI שמשקף את כל ההשפעה החברתית ומתרגם אותה להחזר השקעה

#### חברתית הניתן למדידה

#### 4. רלוונטיות מערכת OASIS לישראל

1. מודל OASIS הוא יסודי ומבוסס על עקרונות עסקיים ועבודה מעמיקה של חיבור כל קצוות הארגון.
2. יזמות עסקית חברתית: המודל מתמקד בזמויות עסקיות חברתיות ולא בערך החברתי שמעבר למקבלי השירות הקשורים ליזמות. במידה והמודל מיועד לשימוש של פילנתרופים שמעוניינים להבין את האפקטיביות של ההשקעה במונחים חברתיים, יהיה צורך להתאים את המודל לפרמטרים נוספים שכרגע אינם מכוסים.
3. חישוב SROI במסגרת OASIS דורש הטמעת מערכת ממוחשבת מעמיקה ומורכבת.
4. מודל OASIS אינו מאפשר חישוב פשוט של החזר השקעה.
5. במודל OASIS הערך החברתי לא רק שאינו מכסה את הנתונים הנדרשים לחישוב SROI אלא, שבארגונים חברתיים שאינם יזמות עסקית, הוא מתנגש עם הערך הכלכלי של הארגון שכמעט ואינו קיים.
6. יחד עם זאת, המעקב אחר הביצועים, המשמעת והתהליך שצוות הארגון עובר, הופכים את הארגון לאפקטיבי יותר כיוון שמדובר בכלי ממוחשב שדורש עבודה על-פי סטנדרטים מקצועיים.
7. OASIS מבוסס על תחזיות של 10 שנים, זמן סביר להתייחסות לעסק ולהשקעה הנדרשת לו. כשמדובר על ארגון חברתי, קשה יותר לתת הערכה אובייקטיבית כי הידע שקיים לגבי יכולות ההיתכנות של הארגון ותלויה בתרומות ובהכנסות שלא ניתן לחזות אותן במדויק.

#### 5. רלוונטיות מודל LBG לישראל

המודל רלוונטי מאוד לשימוש בישראל לאחר התאמתו למסגרת העבודה של ארגונים חברתיים לצורך מדידה של השפעה חברתית. פשטות הנתונים הנדרשים מקלה על הארגון החברתי לייצור תיעוד ולהציג **תוצאות** בזמן קצר. קיימת יכולת השוואה בין ארגונים גם אם מדובר בעשייה חברתית מגוונת על-פי מדדים דומים במכנה משותף רחב.

יש מקום לחשיבה על אמצעי ההכשרה הנדרשים להטמעת המודל בארגונים. העלויות של פיתוח המדדים והכשרת הארגונים נמוכות יחסית בשל פשטות המודל.

ישנה היסטוריה של למעלה מ-10 שנות הפעלת המודל בעסקים מסוגים שונים ברחבי העולם. היום בבריטניה בלבד, למעלה מ-100 חברות עסקיות מודדות השקעה קהילתית לפי מודל LBG, כך שהוא עומד במבחן המציאות בהצלחה.

בנוסף, ישנה היום התפתחות בקרב העסקים החברים ב-LBG להתקדם לעבר מדידת השפעות חברתיות. זאת לאחר מדידת התוצרים והתוצאות במסגרת המודל בעשור האחרון.

המודל מתייחס לתרשים זרימה ברור שמתחיל בשלב ההשקעה ומסתיים בהשפעות הפרויקט בטווח הארוך, ומתמקד בפרמטרים העיקריים. ניתן יהיה לפתח אותו שלב שלב בארגונים החברתיים ולהגדיר יעד לדיווח וכימות נתונים לפי שלושת שלבי LBG העיקריים. יתרה מכך, ניתן להשתמש במודל באופן מיידי, מכיוון שקיימים ארגונים חברתיים שפועלים מזה מספר שנים בישראל ומסוגלים לעקוב רטרואקטיבית אחרי השינויים אצל מקבלי השירות ולבחון את ההשפעה החברתית במסגרתם. נתונים אלה יאפשרו לארגונים חברתיים לחשב את ההשפעה החברתית, ואת החזר ההשקעה החברתית בצורה אמינה במידה רבה.

## 6. סיכום - פיתוח מודל SROI בישראל

- הערכתנו היא שפיתוח מודל SROI בישראל יצליח ביצירת מודל פשוט להטמעה המאפשר הצגת תוצאות בטווח הקצר. המודל של OASIS מאפשר חישוב החזר ההשקעה רק לאחר עשר שנות פעילות. מודל LBG מאפשר הצגת תוצאות לאחר תקופה קצרה יותר של כשנתיים. אנו מעריכים כי ארגונים חברתיים בישראל זקוקים למשוב מיידי כדי להבין את היתרון של מדידת החזר ההשקעה
- להערכתנו המפתח נמצא בדרישות פילנתרופיים / תורמים / עסקים בעת קבלת בקשה למימון מהארגונים החברתיים. במידה והגופים המממנים ידרשו הצגת נתונים במונחים של SROI עד למצב של התניית המימון בתוצאות מסוג זה, יהיו מחויבים הארגונים החברתיים להיענות לדרישה. לאחר שיבינו את יתרונות השימוש במודל SROI יעמיק שלב ההטמעה.
- אנו מאמינים כי באמצעות המודל המתאים ניתן לייצר הצלחה ולשנות תפיסת העמותות לגבי יצירת השפעה חברתית והמשמעות הכלכלית-חברתית של פעולתן. בדומה לכל שינוי ארגוני משמעותי מומלץ להתחיל עם מספר מצומצם של ארגונים במסגרת פיילוט.
- להערכתנו במסגרת שישה חודשי עבודה ניתן להתקדם באופן משמעותי בפיתוח מודל SROI המתאים לארגונים חברתיים בישראל ובנסיון יישומי להטמעתו. בחירת הארגונים שישתתפו בפיילוט צריכה להתבסס על: גודל הארגון; היקף הפעילות; מוכנות לשינוי; דרישת גופי המימון של הארגון למידע ולהצגת תוצאות והשפעות מדידות.