

רקע לכתיבת הדוח

בישראל פועלים ארגונים חברתיים רבים. למעלה מ-1500 עמותות חדשות נרשמות מידי שנה, לפי רשם העמותות. רוב הארגונים החברתיים פונים לתורמים פרטיים, קרנות פילנתרופיות וחברות עסקיות בבקשה למשאבים – תרומות כספיות. תעשיית "גיוס המשאבים" בקרב עמותות הפכה להיות חלק חיוני בפעילות של הארגון החברתי. ריבוי העמותות והפעילויות שקיימות בישראל מעידות על הצלחה מסוימת בקבלת מימון מהתורמים השונים.

במקביל, המודעות לפילנתרופיה והאחריות החברתית של עסקים גוברת. היום, יותר מכל תקופה בעבר, קיימות מערכות פילנתרופיות וקרנות עסקיות לטובת הקהילה. עם צמיחת עסק "מתן המשאבים", גובר גם הצורך להבנה משופרת של השימוש שנעשה בתרומות. כפי שאמרה אחת המרואיינות לצורך מחקר זה: "הזמן בו תורם רשם צ'ק על סכום גדול במקום בלי לבדוק ושכח ממנו, עבר מן העולם!"

ההתפתחות של הארגונים החברתיים יוצרת תחרות על משאבים. התורמים הופכים להיות בררנים יותר, ודורשים מידע לפני מתן כל תרומה. לכן נוצר הצורך לתת מענה למדידה ולתיעוד של ההשפעה המתמשכת של הפעילות החברתית והאפקטיביות של התרומה. מעבר לכך, מדידת ההשפעה מהווה כלי עזר לקבלת החלטות על סדרי עדיפויות במתן תרומות – באמצעות סוג של benchmarking בין ארגונים, התורם מסוגל להעדיף לתרום לארגון שיש עליו מידה של ביטחון לגבי הפעלתה היעילה והאפקטיבית של התרומה.

ברגע שהגורמים התורמים מתחילים לחשב את האפקטיביות של תרומתם, נוצרת חשיבה במונחים של החזר השקעה. ולכן, בעולם החברתי, מעבר להתייחסות לתרומה ולפעילות, אנו נמצאים בעולם שבו מדברים על השקעה חברתית והחזר חברתי.

מודלים לחישוב החזר על השקעה חברתית מביאים את התמונה המדויקת ביותר להערכת הקשר בין ההשקעה, התוצרים, התוצאות וההשפעות לאורך זמן.

בישראל, ארגונים חברתיים עדיין מונעים על-פי מבחן התוצר והתוצאה המיידית. החשיבה המתקדמת במונחים של החזר השקעה חברתית היא רק בתחילתה. זאת למרות ההצהרה של ארגונים אלה על כוונות ליצירת שינוי חברתי לטווח הארוך.

ארגון "שיתופים - לפיתוח החברה האזרחית", רואה את הפוטנציאל ביצירת מודל לחישוב החזר החברתי של כספים שנתרמים לארגונים חברתיים. "שיתופים" רואה מודל זה ככלי לתורמים בצד אחד, ובצד שני, כלי לארגונים החברתיים, לצורך מתן הוכחה של השימוש האפקטיבי בתרומות כספיות.

יתרונות מדידה והערכת התוצאות החברתיות במונחים כספיים כוללים:

- יכולת לכמת והוכיח את האפקטיביות של עבודת הארגון החברתי
- יכולת לחשב את החזר השקעה בפעילות החברתית ולסייע לקבלת החלטות בקרב תורמים
- יכולת לייצור נקודה להשוואה בין ארגונים חברתיים שונים (benchmarking)

חסרונות המדידה והערכת התוצאות החברתיות במונחים כספיים כוללים:

- קיים קושי בכימות במונחים כספיים של כל הפעילות של הארגון החברתי
- המודלים הקיימים בעולם כיום לחישוב כמותי של החזר השקעה במסגרת ארגונים חברתיים עדיין בשלבים ראשוניים
- לא כל התורמים דורשים את חישוב החזר השקעה, כך שעדיין אין לחץ מכריע על הארגון החברתי לאמץ מודל כזה
- מודלים של SROI נתפסים ככבדים, מורכבים ודורשים משאבים רבים

SROI – רקע והתפתחות

גישת SROI מבוססת על מדידת השפעות הפעילות החברתית לאורך זמן באמצעות ערכים כלכליים. SROI הוא כלי המשרת:

- משקיעים/תורמים לארגון החברתי בקבלת החלטות על תמיכה
- ארגונים חברתיים לצורך בחינת אופן הפעילות, ניצול המשאבים, והדגמת השפעה מקסימאלית על החברה¹.

היכולת לחשב את החזר ההשקעה החברתי טמונה בהבנת מי הם מחזיקי העניין של הארגון החברתי וכל ההשפעות האפשריות עליהם. ועם זאת חשוב לזכור שלא כל מה שניתן למדוד משפיע על התוצאה החברתית

החדשנות שהשיטה מביאה עמה היא בדרישה לחשיבה אל מעבר לתוצאות המיידיות שהארגון החברתי מייצר אל השפעות ארוכות טווח בראייה מערכתית. השיטה בוחנת כיצד ההשפעות באות לידי ביטוי בקרב כל המעורבים בארגון או בפרויקט החברתי:

- מקבלי השירות
- משפחות מקבלי השירות
- הקהילה
- המדינה
- הארגון המבצע

רקע לשימוש במודל SROI

השימוש בשיטת SROI נבע מתוך רצון להבין יותר שני סוגים של פעילות חברתית:

1. **יזמות עסקית-חברתית - הגדרה:** עסק שמוקם במטרה להעסיק אנשים שנפלטו ממעגל העבודה. רווחי העסק מוחזרים לחברה על-ידי: שכר לעובדים; מימון המשכיות העסק. שיעור הרווחיות בעסק מסוג זה, נמוך מהמצופה מעסק מסחרי כי ניהולו מבוסס על מתן מקום לערכים חברתיים. לדוגמא: העסקת מוגבלים שתפוקת עבודתם נמוכה יותר. המטרה היא להפוך אנשים אלו אזרחים תורמים לעצמם ולמדינה ולא להוות עליה נטל². במסגרת דוח זה אנו מבדילים בין אותם אנשים אשר בו זמנית נתמכים ומועסקים על-ידי היזמות העסקית, לבין צוות העובדים ביזמות העסקית שהינם כשירים לעבודה בשוק החופשי. המועסקים הנתמכים מיוחסים בדוח זה כ" **מקבלי שירות**".

¹ Social Return on Investment, Valuing what matters, Findings & recommendations from a pilot study, nef (new economic foundation), 2000

² <http://www.redf.org/about.htm>

2. **חיזוק אוכלוסיות:** מטרת פרויקטים מסוג זה להפוך אזרחים תורמים למדינה. ישנן מספר דוגמאות: החזרת מובטלים למעגל העבודה; שיקום בני נוער ושילובם במערכות של עבודה ושירות לציבור. במקרים אלה, התוצאות פשוטים יחסית לכימות בגלל שמקבלי השירות הופכים למשלמי מיסים, ומרוויחים לכיסם ולטובת משפחתם משכורת. בצורה הזו, הנטל על המערכת הציבורית קטנה בצורה שניתנת לחישוב יחסית מדויק.

בשני המקרים הללו, קל יחסית לבצע מדידה והערכה של ההחזר החברתי באמצעות איסוף הנתונים הנדרשים למעקב אחרי מקבלי השירות. בארגונים בעלי אופי פחות הכשרתי או יצרני, קשה יותר להחליט מהם המדדים למעקב לאורך זמן שמייצרים תוצרים הניתנים לכימות.

שלב האיסוף והתיעוד נתוני הארגון ומקבלי השירות³:

ראשיתו של הקושי מתחיל עוד בשלב זה, כיוון:

- תוכניות חברתיות אינן מנהלות בסיס נתונים רחב שממנו ניתן לשאוב מידע ולגזור מדדים.
- תוכניות חברתיות רבות אינן מגדירות את המטרה, יעדים ומשימה לביצוע באופן שניתן להערכה לאורך זמן
- תוכניות חברתיות סובלות ממחסור בכח אדם ובמשאבים ובחורות לוותר על הערכה כדי להמשיך בעשייה

האפשרות לחישוב החזר ההשקעה החברתית תלויה במוכנות של הארגון והקשר שלו עם מחזיקי העניין ומבוססת על:

- הגדרת מטרה ויעדים לקראת צפי תוצאות והשפעות פוטנציאליים למדידה
- הבנת החשיבות של מדידה והערכה לתפקוד האפקטיבי והיציב של הארגון החברתי
- תיעוד ואיסוף נתונים
- מעקב מתמיד אחר תוצאות ומקבלי שירות לאורך זמן
- הסכמה על הערך הכלכלי של ההשפעה הנמדדת
- יכולות ניתוח תוצאות כדי להדגים שינוי

³Measuring social impact, The Foundation of Social Return on Investment, nef 2004

הצלחה במדידת SROI

ההצלחה בשימוש במודל SROI ותהליך המדידה דורשת לקיחה בחשבון מספר פרמטרים בסיסיים⁴:

- הכללת ההשפעות החיוביות והשליליות במסגרת ההערכה
- הערכת ההשפעות על ובאמצעות כל מחזיקי העניין הקשורים לפרויקט החברתי לפני שמחליטים אלו מהן יש לקחת בחשבון במסגרת ההערכה
- בחירה של סעיפי העלויות לחישוב SROI בצורה קפדנית
- שיקול לגבי מה ניתן לכמת באופן הגיוני או סביר ומה ניתן לייחס להשפעה הישירה של העשייה החברתית
- בחינת הקריטריונים הארגוניים כדי לקבוע מה שניתן לכמת מה ראוי להיכלל במסגרת SROI. משמע, מהם הפרמטרים המשקפים את ההשפעה החברתית של הארגון באופן הברור ביותר.
- התייחסות למסגרת זמן ארוכה מספיק כדי לשקף את התוצאות החברתיות - ההשפעה החברתית נמדדת לאורך זמן

בסיס להשוואה בין ארגונים חברתיים

מודל SROI יוצר בסיס להשוואה בין ארגונים חברתיים. ברגע שיש מספר ארגונים שמודדים SROI נוצרת יכולת השוואה של התוצאות החברתיות. ה-benchmark יכול להיות בין עמותות שמעניקות שירותים שונים או סביב סוג של שירות מסויים סביר או באופן כללי או על-פי תחום עיסוק. ה-benchmark יכול לשרת את הארגון כדי לסייע לו בשיפור ה-SROI שלו, או לתורם כדי להחליט מהי ההשקעה החברתית האפקטיבית ביותר. חשוב לייצר בסיס להשוואה על פי אותו הקריטריון למשל: השוואה בין תקופות זמן, השוואה בין ארגונים הפועלים באותו התחום, כך ההשפעה החברתית בעלת משמעות

מודלים קיימים

בעולם היום קיימים מספר מודלים הבוחנים SROI, ושיטות לחישוב הערכים המדידים שונים האחד מהשני. כל מודל מיועד לסוג מסויים של תוכנית חברתית. לכן כל מודל בנוי כדי לבחון השפעות שונות לאורך זמן, מול מחזיקי עניין שונים.

⁴ www.svtconsulting.com, Yale Nonprofit Venture Workshop – Social Return on Investment, 2004, Date of entrance 23/06/2007

בחירת מודלים לניתוח

נבחרו שני מודלים הנעים על ציר אחד של השקעה-תוצרים-תוצאות-השפעות.
השיקולים בבחירה הינם :

- בין המורכב לפשוט
- בין מודל שנוצר ע"י קרן תומכת פרויקטים חברתיים למודל שנוצר לעסקים המודדים השפעה חברתית להשקעה בקהילה.

שני המודלים משקפים את הצורך במדידת תוצאות והשפעות באופן ברור ולאורך זמן, כדי להעריך כדאיות ההשקעה החברתית.

המודלים שנבחרו הם:

1. OASIS
2. LBG

OASIS - מודל מורכב ומעמיק שפותח במסגרת קרן REDF התומכת ביזמויות עסקיות-חברתיות. המודל נבחר בשל יכולתו לחשב בצורה מדויקת החזר השקעה חברתית. זאת באמצעות מערכת לאיסוף נתונים לאורך זמן (לתקופה של עשור). אופן החישוב מתייחס לשילוב בין הערך הכלכלי לערך החברתי של הארגון הנתמך. הקושי במודל הוא המורכבות של בניית בסיס הנתונים, דרכי החישוב, ותקופת הזמן הממושכת הנדרשת לאימות.

LBG - מודל פשוט להכלה שפותח על-ידי ארגון citizenship corporate הבריטי, הנותן אפשרות לחלוקת סוגי המעורבות הקהילתית וכימותם בצורה מדויקת. המודל קל להבנה, נותן אפשרות ליצירת תוצאות כבר לאחר שנה ובונה את המידע לקראת חישוב ההשפעות. מוכל בהצלחה במסגרת למעלה מ-100 עסקים ובטווח פעילות של עשר שנים עד כה.

מלבד מודלים אלו, בחנו שלושה מודלים נוספים: Peer Yardstick; Balance Score Card; Ashoka Measurement Tool

כולם מתחייבים לחשיבות שבניתוח ההשפעות לאורך זמן אך אינם מציעים שיטה לחישוב החזר השקעה החברתי באופן כמותי.