

גישות ושיטות למדידת ערך חברתי והשפעה חברתית

גיא ראביד / נובמבר 2009

"The idea is simple: to find the most effective programs out there and then provide the capital needed to replicate their success..."

...We'll examine their data and rigorously evaluate their outcomes. We'll invest in those with the best results that are most likely to provide a good return on our taxpayer dollars."

[מתוך דברי נשיא ארצות הברית, ברק אובמה, ורעייתו, מישל אובמה, בנאום השקת The Social Innovation Fund, מאי 2009.]

הרעיון באמת פשוט. האמנם?

בקרב השותפים לעשייה במגזר ללא כוונת רווח – מומחים, פקידי ממשל, פעילים חברתיים, נציגי ציבור, משקיעים, מתנדבים ואנשי מקצוע, שוררת תמימות דעים: חייבת להיות דרך מוסכמת ומקובלת להצגה מוכחת של הצלחות. כולם רוצים בכך, ואף ניכרים מאמצים כנים להשיג זאת, אך כלי נגיש, בר שימוש, גנרי ולא יקר עדיין אינו בנמצא והחיפוש אחר "הגביע הקדוש" נמשך.

הספרות המקצועית מייחסת את מאמצי החיפושים לשינויים שחלו באופיה של המערכת הפילנתרו-וולונטרית (ראו למשל בספרם של מתיו בישופ ומייקל גרין: **Philanthrocapitalism**¹). דפוסים מסורתיים של מתן תרומות בהתבסס על רגש וקשר אמוציונאלי אל מושא התרומה הולכים ונמוגים, ואת מקומם תופסת ראייה כמו-עסקית של משקיעים המבקשים דיבידנד, גם אם לא רווח כספי, להשקעתם. משקיעים פילנתרופיים (Venture Philanthropy) אינם מסתפקים עוד במעשיות אנקדוטליות (telling tales) כהוכחה להצלחת פרוייקט. הם דורשים "שורה תחתונה", עדויות של ממש והוכחות מדידות וניתנות להשוואה (Hunter, 2008). גם הציבור הרחב מגביר לחצו על ארגוני המגזר השלישי להוכיח באותות ובמופתים מדוע הם נזקקים לעוד ועוד משאבים (Stone & Cutcher-Gershenfeld, 2001).

תיאורים דומים זוכים לתהודה גם בבלוגספירה, ומבין נהרות המלל ראויים לציון לוסי ברנהולץ², שון סטאנארד סטוקטון³, אנדרו וולק⁴ וקן ברגר⁵. גם אם אין הסכמה רחבה על

¹ Bishop, M. & Green, M. (2008) " Philanthrocapitalism: How Giving Can Save the World, Bloomsbury Press.

² Philanthropy 2173: The Business of Giving, <http://www.philanthropy.blogspot.com> .

³ Tactical Philanthropy, <http://tacticalphilanthropy.com> .

⁴ Andrew Wolk, <http://andrewwolk.com> .

⁵ Ken's Commentary, <http://www.kenscommentary.org> .

השפה עצמה ועל מונחיה (תפוקות, הצלחות, תוצאות, אפקטיביות, שינוי, השפעה; Impact, Results, Effect, Success, Metrics, Effectiveness, Performance, Outcomes), ואף לא על משמעותם (Stone & Cutcher-Gershenfeld, 2001), וגם אם בפועל נאלצים רבים להסתפק במדידת תהליכים ותפוקות בלבד, או לעשות שימוש במדדים בקירוב (proxy), ובהינתן הדעת על מורכבות הסוגייה (Stone & Cutcher-Gershenfeld, 2001, Kanter,) (1987; Forbes, 1998) - השיח סביב המונחים מדידת השפעה חברתית, או מדידת תוצאות (Impact Measurement) והדרכים ליישומן צובר תאוצה.

מיפוי של הגישות והכלים שפותחו בעשורים האחרונים מצביע על חשיבה יצירתית ועל ניסיונות כנים להתרחק מהשמרנות המקובלת, אולם בצד יתרונות רבים, לא הצליחו אלה לייצר כלי גנרי, ישים ומקובל. תיאור המאמצים בהווה לפתח כלים חדשים מגלה תמונה מצומצמת, אך אופטימית.

גישות

- **חשבונאות חברתית (Social Accounting and Audit)** – הדוגלים בגישה זו הבינו את הצורך במדידת הצלחתם של ארגונים חברתיים לא רק במדדים פיננסיים צרים, כפי שהיו עושים במגזר העסקי, אלא בראייה מערכתית המביטה על ביצועיו של הארגון בהיבטים אחדים. מודלים רלבנטיים יושמו בראשית שנות ה-80 של המאה העשרים (Butler, 2005).
- **תועלת חברתית (Cost Benefit Analysis)** - בשנות ה-90 התרחשו פריצות הדרך הראשונות, ששיקפו מאמץ אינטלקטואלי להיפרד ממגבלת כלי ההערכה המסתפקים במדידת תפוקות בלבד. גישה זו מבקשת להקנות ערכים פיננסיים מוכרים למטרות חברתיות ולמדדים "רכים". עבודתם החלוצית של טואן, אמרסון וטברסקי (Trelstad, 2008) עבור ארגון REDF חוללה את הכלי המורכב והנתון במחלוקת, "החזר חברתי על ההשקעה" (SROI; ר' להלן), השואב השראתו מניסיון לכספת (monetize) או לכמת את הערך המוסף המושג הודות להתערבותו של ארגון עבור מוטביו, באופן המזכיר מדדים מקבילים (החזר על ההשקעה, ROI) מהעולם העסקי.
- **המודל הלוגי (Logic Model)** – גישה ויזואלית ושיטתית להצגת הקשר שבין משאבי הארגון, פעילותו והתוצאות שביכולתו להשיג. לפי גישה זו, המערך מנתח את התשומות, הפעילויות והתפוקות המתוכננות, מציב שאלות התניה ומנסה להעריך את התוצאות שיפיק הארגון ואת השפעתו הצפויה (W.K. Kellogg Foundation,) (2004; McLaughlin & Jordan, 1999).
- **תיאוריית השינוי (Theory of Change)** – מציעה מעין מפת דרכים שבאפשרותה להביא את הארגון מנקודת פתיחה נתונה לתוצאה רצויה. היא נשענת על מערך של הנחות אשר לקשר שבין צעדי ביניים ובין תוצאות בטווח הארוך, וכן בין פעילויות ותוצאות בטווח הקצר (Weiss, 1995).
- **הערכת היכולות (Capacity Assessment Framework)** – גישה המדגישה את מרכזיותם של יעדי הארגון ויכולותיו ומעודדת את מעורבותו של הארגון בהערכת עצמו, כדרך ללמידה עצמית והשתפרות מתמדת. בהשראתה התפתחו כלים ישימים (ר' להלן) המעניקים למערך טבלת פריטים לבדיקה עצמית, בעזרתה

ניתן לפרק לגורמים תהליכים בארגון ולמדוד את מידת עמידת הארגון ביעדיו. כלים אלה סייעו לזקק את הקשר שבין תשומות ותפוקות, ובין תפוקות ותוצאות (Hailey et.al., 2005).

- גישה פרקטית של משקיעים – קרנות אחדות ומשקיעים פילנתרופיים בעלי עניין ויכולת יזמו פיתוח כלים פרקטיים, על בסיס חקר מושאי תרומתם, שיסייעו למקבלי ההחלטות בגוף התורם לבחור בארגונים המוצלחים ביותר לפי קריטריונים שנקבעו. בין הגורמים ניתן לציין את [United Way](#) הוותיק, את קרנות [קייסי](#), [אקומן](#), [קלוג](#), [היולט](#), [רוקפלר](#) ואת קרן [גייטס](#), אך חסרונם של מרבית הכלים הוא היעדר גנריות וחוסר התאמה גורפת לכל תורם ואלכ"ר.

כלים

כלי מדידה והערכה ספציפיים, שבעזרתם ניתן למדוד אפקטיביות של אלכ"רים בקונטקסט נתון, קיימים למכביר. ארגון Foundation Center אף קיבץ 150 מהם באתר הבטא המושקע [Tools and Resources for Assessing Social Impact \(TRASI\)](#). ניתן גם למצוא "כללי אצבע" בסגנון "מדריכי כיצד" פופולאריים, כגון זה של [Root Cause \(Wolk, 2009\)](#), או ניסיון להפיק תובנה אינדוקטיבית מתוך שלל דוגמאות אמפיריות, כגון זה של [FSG \(Kramer 2009\)](#), אולם מעטים הכלים המתיימרים להיות גנריים או לחדש יותר מהכלים הבאים (ראו, למשל, [Olsen & Brett, 2008](#)):

- **Balanced Score Card** – התאמה של כלי שפיתח [רוברט קפלן](#) לעולם האלכ"רים, שמאבחן את מידת התאמת מגוון הפעילויות הניהוליות למטרות העל של הארגון. הכלי מודד ביצוע מנקודת מבט רב ממדית, המתייחסת להיבטים פיננסיים, תועלת למוטבים, תהליכים ארגוניים ותהליכי למידה. ארגון [New Profit Inc.](#) הוסיף לכלי ממד של השפעה חברתית.
- **Capacity Assessment Tool (The McKinsey Grid)** – שאלון הערכה למילוי עצמי, שפיתחה חברת הייעוץ מקינזי ומטרתו להעריך את יכולות הארגון. הכלי בוחן את שאיפות הארגון, אסטרטגיה, מיומנויות, משאבי אנוש, מערכות ותשתיות, מבנה ותרבות ארגונית. המעריך נותן ציון לכל שאלה והציון המצטבר משקף את יכולות הארגון.
- **SROI** – כלי מדידה הממיר ערך מוסף חברתי, או את השינוי המיוחס לפעילות הארגון, לערכים כספיים. הכלי פותח על-ידי חוקרים עבור ארגון [ERDF](#), ומאז נעשו על בסיסו פיתוחים רבים (ראו, למשל, [Social e-valuator](#)), כולם מבקשים לענות על השאלה: כיצד נוכל לדעת שההשקעה שווה את המאמץ?
- **Benchmark Report** – ארגון **RootCause** פיתח כלי להשוואה בין ארגונים הפועלים במודל דומה או למען מטרה דומה, בעזרת שורה של מדדים, אפקטיביות אחד מהם. השורה התחתונה היא דירוג והמלצה על השקעה באלכ"ר המוצלח ביותר.
- **דייוויד האנטר**, יועץ עצמאי, ו-[Social Solutions](#), פיתחו שאלון המסייע להעריך את הסיכוי שאלכ"ר יצליח להשיג תוצאות מדידות. השאלון נעזר במדדי קירוב (proxy) ומתייחס למכנה המשותף של איסוף ועיבוד נתונים על פעילות הארגון כדרך לשקף את יכולתו להצליח (Hunter, 2008).

- הארגון האמריקני **The Center for What Works**, הפועל תחת כנפי ארגון The Urban Institute, בנה [ערכה למדידת הערכה](#), המותאמת הן למשקיעים והן לאלכ"רים. המרכז גם בנה [פורטל אינטרנטי](#) המוקדש למדידת תוצאות, ומציע פרסומים אחדים המסייעים [במדידת תוצאות](#).
- **The Drucker Foundation Self-Assessment Tool** - הקרן מציעה [ערכת הדרכה](#), המבוססת על תפיסתו של פיטר דרוקר, בעזרתה ניתן לבנות מסגרת גנרית להערכת ומדידת תוצאות.

מאמצים ואתגרים

במוקדים שונים בעולם עושים כעת שורה של ארגונים ומומחים עצמאיים מאמצים כנים למציאת "הגביע הקדוש". חלקם עושים זאת בחשאי, אם מחשש מביקורת ואם מחשש לגניבת ידע, ואחרים פועלים בגישת "הקוד הפתוח" (open source) ומזמינים כל בעל עניין ליטול חלק במאמץ ולחלוק במידע.

- הארגון הבריטי [NPC](#), המתמחה בדירוג אלכ"רים, בהערכת פרויקטים חברתיים וסביבתם, שוקד על פיתוח כלי ישים משלו, אשר ישלים את גישתו למדידת הצלחה הנשענת על מתודולוגיית CHaT לדירוג אלכ"רים.
- ארגון הדירוג הפופולרי [Charity Navigator](#), הזוכה לביקורת רבה על גישתו החד ממדית, אשר התמקדה עד כה בהיבטים פיננסיים בלבד, שוקד כעת על פיתוח כלי עצמאי, שיתבסס על פיתוחיהם של דיוויד האנטר או של ארגון [Keystone](#), באופן שיביא לידי ביטוי את גישתו המרחיבה המחדשת, הכוללת התייחסות גם לתוצאות ולאחריותות.
- כמוהו, גם הארגון הבינ"ל [GuideStar](#), המגיש מידע בסיסי על אלפי אלכ"רים, פועל לפיתוח כלי חדש, בין היתר בסיוע [Greatnonprofits](#), ארגון שמתמחה בדירוג אלכ"רים המבוסס על משוב גולשים.
- ביוזמת דיוויד האנטר וארגון Social Solutions הוקמה קבוצת עבודה בשם [The Alliance for Effective Social Investing](#), שמשימתה ליצור פרקטיקות מעשיות שיסייעו לנתב השקעות לארגונים מכווני תוצאות.
- שיתוף פעולה בין קרנות רוקפלר ואקומן, B Lab וחברות PWC ודלויט הביא לפיתוח תקן לדיווח והשקעה לפי תוצאות ([IRIS](#)), מעין מסגרת למדידת ביצוע המבוססת על שפה משותפת של אינדיקטורים פיננסיים ותפעוליים ותוצאות.
- ארגון [Venture Philanthropy Partners](#) (VPP) בנה מדדי תוצאות (Assessment and Improvement Indicators) ב-13 קטגוריות בהסתמך על עבודה משותפת עם אלכ"רים בהם השקיע. המדדים, שסווגו לשני אשכולות: מה שיעור השינוי והשיפור שחל ומה איכות הביצוע, עדיין לא נוסו, והארגון עתיד לבחון את ישימותם ב-2010.
- ארגון [The Center for Effective Philanthropy](#), בשיתוף עם קרן גייטס, עמלים על פיתוח כלי שיעריך תוצאות על פי משובי מוטבים.

- מיזם משותף של [Social Solutions](#), המתמחה בתוכנות ניהול ביצוע, ושל [The Urban Institute](#), מכון לחקר מדיניות, מתעתד להקים פורטל ייחודי שיתמקד במדידת תוצאות ופרקטיקות אפקטיביות לאלכ"רים. תחת כנפי המכון כבר פועל מרכז ייחודי בשם [The Center for What Works](#), לו תפיסה עצמאית אשר למדידת השפעה חברתית וכלים ייחודיים.

האתגר נותר בעינו: לייסד כלי יעיל, ישים ולא יקר, שביכולתו לאפשר לכל הדיוט למדוד בעזרתו תוצאות והשפעה חברתית באופן גנרי ובר השוואה. מי שימצא את "הגביע הקדוש" ודאי יזכה להצטרף לשולחן העגול של אבירי הפילנתרופיה ושמו ייחקק לעד.

מקורות

Butler, T. "Assessing the True Value of Social Enterprise: A Review of Current Practice", A report to the West Yorkshire Enterprise Partnership, prepared by [Huddersfield Pride Ltd.](#), 2005.

Forbes, D.P. "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Effectiveness from 1977 to 1997" [Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly](#), 1998, 27 (2), 183–202.

Gair, S. "SROI Act II: A Call to Action for Next Generation SROI", ERDF, 2009. Retrieved from http://www.redf.org/system/files/REDF_SROI+Act+II_FINAL_10.09.pdf.

Hailey, J., James, R. & Wrigley, R. "Rising to the Challenges: Assessing the Impacts of Organisational Capacity Building", Praxis Paper No. 2, [INTRAC](#), The International NGO Training and Research Center, 2005, retrieved from <http://intrac.client.fatbeehive.com/pages/PraxisPaper2.html>

Hunter, D. "Guide to Effective Social Investing: Draft Version 10.21.08", [Working Group for Effective Social Investing](#), 2008. Retrieved from http://dekhconsulting.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Guide_to_Effective_Social_Investing_-_Final.33860920.pdf

Kanter, R.M., & Summers, D.V. "Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach" In W. W. Powell (ed.), [The Nonprofit Sector: A Research Handbook](#), New Haven, Conn.: Yale University Press, 1987, 154–166.

Kaplan, R. and Norton, D. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", [Harvard Business School Press](#), 1996.

Kramer, M., Parkhurst, M. & Vaidyanathan, L. "Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact", [FSG Social Impact Advisors](#), 2009. Retrieved from http://www.fsg-impact.org/ideas/pdf/Breakthroughs_in_Shared_Measurement_complete.pdf

- McLaughlin, J.A. & Jordan, G.B. " Logic models: a tool for telling your program's performance story", Evaluation and Program Planning, 22 (1999), pp. 65-72, 1999.
- Moore, M.H. (2003): The Public Value Scoreboard: A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations" by Robert Kaplan, Working Paper No. 18, Hauser Center for Nonprofit Organizations, Kennedy School of Governance, Harvard University.
- Olsen, S. & Brett, G. "Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing social impact in private ventures, Version 1.1", Social Venture Technology Group with the support of The Rockefeller Foundation, 2008. Retrieved from www.rockfound.org/efforts/impact_investing/RIICcatalogLR_v1-1.pdf
- Stone, M.M. & Cutcher-Gershenfeld, S. "Challenges of Measuring Performance in Nonprofit Organizations", in Measuring the Impact of the Nonprofit Sector, Flynn, P. & Hodgkinson, V.A. (eds.), Kluwer Academic / Plenum Publishers, pp. 33-80, 2001.
- Trelstad, B. "Simple Measures for Social Enterprise", Innovations, A Quarterly Journal Published by MIT Press, Vol. 3, Issue 3, pp. 105 – 117, Summer 2008.
- Tuan, M. "Measuring and / or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches", Prepared for the Bill & Melinda Gates Foundation Impact Planning and Improvement, 2008. Retrieved from <http://www.gatesfoundation.org/learning/Documents/WWL-report-measuring-estimating-social-value-creation.pdf>
- Weiss, C.H. "Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families" In New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts, ed. James Connell et al. Washington, DC: Aspen Institute, 1995.
- Wolk, A., Dholakia, A. & Kreitz, K. "Building a Performance Measurement System: Using Data to Accelerate Social Impact ", A Root Cause How to Guide, RootCause, Cambridge, 2009. Retrieved from <http://rootcause.org/download-a-free-pdf-building-a-performance-measurement-system>
- W.K. Kellogg Foundation Program Staff "Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action", W.K. Kellogg Foundation, 2004. Retrieved from <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>