



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

מודלים למדידת החזר השקעה חברתית
אוגוסט 2007

מודלים למדידת החזר ההשקעה החברתי

מה בין SROI לשיפור יכולות התכנון של תוכניות חברתיות

דוח למיפוי מודלים מובילים לחישוב החזר השקעה חברתי

אוגוסט 2007

דו"ח זה נכתב ע"י דנה ווהל, מנהלת פרויקטים לאחריות חברתית פוטנציאל 1 בע"מ, עבור שיתופים.

תוכן עניינים

עמוד	תוכן
1	שער הדוח
2	תוכן העניינים
3-4	מודלים למדידת החזר השקעה – תקציר מנהלים
5-10	רקע : <ul style="list-style-type: none"> ◆ רקע לכתיבת הדוח ◆ יתרונות וחסרונות למדידה ולהערכת התוצאות החברתיות במונחים כספיים כוללים ◆ SROI: רקע והתפתחות - הגדרה, משמעות וגישות מדידה ברחבי העולם
11-17	מודל OASIS
18-23	מודל OASIS: ניתוח שני מקרים לימודיים
24-30	מודל: LBG
31-34	מודל LBG: ניתוח שני מקרים לימודיים
35-39	תובנות ומסקנות – המצב בישראל: <ul style="list-style-type: none"> ◆ רקע לכתיבת הדוח ◆ מצב המדידה בקרב עמותות בישראל ◆ סיכום SROI ◆ רלוונטיות המודלים לישראל ◆ סיכום פיתוח מודל SROI בישראל

לקבלת פירוט מלא על אופן החישוב של SROI במודלים המוצגים, כמו גם קבלת ייעוץ בחישוב החזר ההשקעה, ניתן לפנות ל"שיתופים".
 נשמח לסייע לארגונים כמו גם למשקיעים חברתיים לבצע תהליך של מדידה והערכה להחזר השקעה חברתית info@sheatufim.org.il

מודלים למדידת החזר ההשקעה החברתי – תקציר מנהלים

רקע לכתיבת דוח

ההתפתחות של הארגונים החברתיים יוצרת תחרות על משאבים. התורמים הופכים להיות בררנים יותר, ודורשים מידע לפני מתן כל תרומה. 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. המגמה של תורמים כיום מול התוכניות הנתמכות היא דרישה להצגת התוצאות הצפויות בהתאם להשקעה. עם זאת, אין עדיין דרישה בישראל לחישוב מובנה של החזר השקעה חברתית.

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, וארגונים חברתיים לצורך בחינת אופן הפעילות, ניצול המשאבים, והדגמת השפעה מקסימאלית על החברה. היכולת לחשב את החזר ההשקעה החברתי טמונה בהבנת מחזיקי העניין של הארגון החברתי וכל ההשפעות האפשריות עליהם. 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.

potentialone בחרה שני מודלים הנעים על ציר אחד של השקעה-תוצרים-תוצאות-השפעות.

מודל OASIS

מודל OASIS מיועד לבחינת יזמות עסקית חברתית ברמה ארגונית כדי למדוד את ביצועי הארגון כולו. עד כה הופעל המודל רק במסגרת יזמיות עסקיות חברתיות. המודל יסודי מאוד ומבוסס על עקרונות עסקיים ועבודה מעמיקה של חיבור כל קצוות הארגון. חישוב SROI במסגרת OASIS דורש הטמעת מערכת ממוחשבת מעמיקה ומורכבת, ומבוסס על תחזיות של 10 שנים, זמן סביר להתייחסות לעסק ולהשקעה הנדרשת לו.

מודל LBG

במסגרת 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. מודל ה-LBG מאפשר מתן מידע מוסדר ומעודכן להנהלת העסק לקבלת החלטות אסטרטגיות להשקעה בקהילה.

מודל SROI תובנות ומסקנות

- הנסיון היישומי של מודלים למדידת SROI הוא יחסית מצומצם.
- המודלים למדידת השפעה חברתית הינם ספציפיים לסוג מסויים של ארגונים: יזמויות עסקיות- חברתיות או במסגרת השקעות חברתיות של 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
- **אין כיום מודל SROI שמשקף את כל ההשפעה החברתית ומתרגם אותן להחזר השקעה חברתית**

הניתן למדידה

- 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

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

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>

העסקית, לבין צוות העובדים ביזמות העסקית שהינם כשירים לעבודה בשוק החופשי. המועסקים הנתמכים מיוחסים בדוח זה כ" **מקבלי שירות**".

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 לזוטר 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.

מודל מס' 1 מערכת OASIS

מודל OASIS מורכב ממערכת לניהול מידע בארגון ושיטת חישוב של SROI.

המודל פותח על-ידי קרן REDF, קרן פילנתרופית שהחלה כ- The Roberts Enterprise Development Fund. הקרן הייתה חלק מעסק משפחתי וקידמה עסקים בקהילה שחוו קשיים והכנסת אנשים למעגל העבודה. בשנת 1996 הפכה הקרן לגוף עצמאי ללא מטרות רווח בשם REDF הפועל בבריטניה באיתור וחיבור תורמים לתחום הפיתוח של יזמויות עסקיות חברתיות. היזמויות הנתמכות מכשירות ומעסיקות אזרחים שנפלטו ממעגלי העבודה בשל מגוון סיבות: מוגבלות, הגירה, עבר פלילי, מחוסרי דיור וכד'.

קרן REDF קיימת מזה 10 שנים. הקרן סייעה עד כה ל-3000 בקרוב ל-50 ארגונים⁵. מודל OASIS פותח בשנת 1999 תוך כדי התנסות במסגרת 3 יזמויות עסקיות-חברתיות. המודל הוצע לארגונים נוספים במסגרת REDF בשנת 2001.

מודל OASIS מיועד לבחינת יזמות עסקית חברתית ברמה ארגונית כדי למדוד את ביצועי הארגון כולו. עד כה הופעל המודל רק במסגרת יזמויות עסקיות חברתיות. בשלוש השנים האחרונות החלו יזמויות עסקיות שאינן נתמכות על-ידי REDF לבחון את המודל, דבר שמהווה תוצאה לזווי חיובית ואולי לא צפויה של השימוש במודל על ידי ארגונים הנתמכים על ידי REDF.

המודל פותח באמצעות יועצים ואנשי מקצוע ממספר אוניברסיטאות מובילות בעולם, שכיום מלמדות את השיטה: אוני' הרווארד, אוני' סטנפורד, אוני' לונדון, במסגרת לימודי תואר שני למינהל עסקים. בנוסף עמלו לפתחו: BTW Consultants – Informing Change יועצים ארגונים בעלי ניסיון רחב בעסקים; 'Day spring Technologies' וחברת 'Third Strand' המתמחים בפיתוח מערכות לניהול מידע; CompuMentor, ארגון מוביל לפיתוח יכולות טכנולוגיות בארגונים וולנטריים. פיתוחה בארגון הוא תהליך מעמיק של בחינה ארגונית המערב את הצוות בכל רמות הארגון החברתי ומטרתו לשרת את כל מי שנזקק לאינפורמציה בתוך הארגון⁶.

הייחודיות של OASIS מקורה בחשיבות תהליך היצירה כחשיבות המוצר הסופי.

⁵ <http://www.redf.org/about.htm>

⁶ An Information OASIS, REDF Publications 2002, p.13

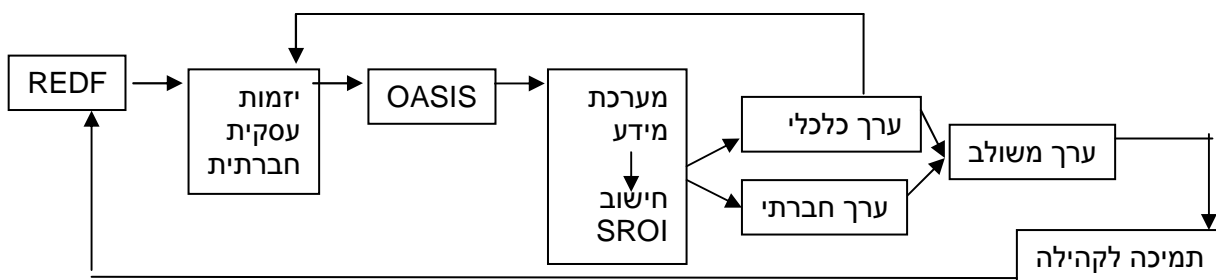
פיתוח המודל נשען כולו על הניסיון של REDF בעבודה עם יזמיות עסקיות חברתיות בעלות סוג תוצאות דומה. התוצאות העיקריות של הארגונים הנתמכים על-ידי הקרן הן, לדוגמא, כלכלי: תעסוקה, שכר, שימוש במוסדות רווחה; נפשי: שיפור בביטחון העצמי.

מודל OASIS מודד את ההשפעות החברתיות הישירות על מקבלי השירות בלבד.

OASIS מורכב משני חלקים:

1. מערכת לניהול מידע, מספקת את הערכים הנדרשים לחישוב החזר ההשקעה
2. שיטת חישוב ל-SROI

בתרשים הבא ניתן לראות את זרימת התהליך:



לא מוזכר בנתוני REDF האם הנתונים על החזר ההשקעה מהפרויקטים מסייעים לאנשי הקרן בקבלת החלטות על ארגונים ראויים לתמיכה, או להמשך תמיכה. עם זאת, במידה רצונם, קיימת האינפורמציה לשרת החלטות אלו.

מערכת לניהול מידע

תהליך פיתוח מערכת לניהול מידע OASIS ביזמות העסקית חברתית דומה לתהליך של כל מודל ממוחשב לניהול מידע. דוגמה לכך היא מערכת ERP, שמטרתה הטמעה של מערכת הדורשת שינוי משמעותי באופן זרימת המידע בארגון. מערכת OASIS תובעת זמן ומחויבות של כל חברי הצוות בארגון כדי להבטיח כי תכלול את כל המידע הדרוש לניהול הארגון באפקטיביות.

הייחודיות של מערכת ניהול המידע מבוססת על מעקב לאורך זמן מתחילת תהליך עם מקבלי השירות ועד כשנה לאחר שסיים את התהליך הארגוני ויצא לקהילה. המידע נאסף באמצעות ראיונות עם מקבלי השירות בתחילת תקופת קבלת השירות, לאחר 6 חודשים, לאחר שנה וכו'. כדי להתאים את התוצאות לשירות הארגונים הנבחרים, הוסיפו הארגונים מספר תוצאות חברתיות אישיות וקהילתיות ספציפיות לעיסוקו ומטרותיו של הארגון, לשיקוף העשייה בצורה הטובה.⁷

⁷ An Information OASIS, REDF Publications 2002, p.15

שלבי פיתוח מערכת ניהול המידע דורשים:

1. קיום תנאים מקדימים
2. מעורבות צוות
3. מעורבות יועצים חיצוניים
4. ארבעה שלבים לפיתוח מערכת ייחודית לכל יזמות עסקית חברתית

תנאים מקדימים לתחילת תהליך OASIS⁸:

1. שותפות פעילה של צוות התוכנית לאורך כל הדרך.
2. התמקדות בנתוני ההווה והעתיד (ללא התייחסות לכל שנעשה בארגון בעבר)
3. מחויבות ארגונית לתהליך והקצאת משאבי זמן וכח אדם

מעורבות צוות הארגון:

מעורבות הנהלה בשתי נקודות קריטיות לאישור התהליך:

1. אימוץ תפיסה חדשה של ניהול מערכת מידע
2. אישור סופי של הכלים והמתודות לאיסוף מידע

תפקידי מפתח במסגרת התהליך⁹:

מנהל הפרויקט: אחראי על התאמת מערכת המידע לחזון הארגוני. המנהל מוודא שהמשאבים המוקצים לפיתוח המערכת מספקים ליצירת תוצאות אפקטיביות. בתפקידו הוא מכוון את צוות הדיון הארגוני במהלך העבודה, מסייע לבנות הסכמות על מסגרת המערכת ומלווה ומעורר מוטיבציה להשתתפות צוות הארגון בתהליך הפיתוח ובזמן ההטמעה.

רכז הפרויקט: מנהל את הפרויקט בשוטף. מייצר מסגרות לאיסוף המידע הנדרש, מתאם פגישות, מנתח ראשונית את החומרים שנאספו, מוודא שכל המשימות הארגוניות מבוצעות. עליו לוודא עמידה בלוחות זמנים ולהביא לתרומת הידע והניסיון של כל איש צוות שיכול לתרום לפיתוח מערכת מוצלחת לשימוש הארגוני.

הרכז מדווח למנהל הפרויקט שמיידע את הנהלה הארגון ומאשר איתה את התקדמות פיתוח המערכת.

⁸ An Information OASIS, REDF Publications 2002, p.17

⁹ An Information OASIS, REDF 2002, p.20-21

מעורבות יועצים חיצוניים בפיתוח מודל OASIS במסגרת REDF¹⁰:

מערכת המידע מורכבת מפיתוח גופי ידע, פיתוח טכנולוגי, והתאמת מסגרת מקבל השירות לדיווח. REDF מגדירה את הצורך בהתקשרות עם גופים מייעצים מומחים לכל שלב לפיתוח מערכת משוכללת, אפקטיבית ובעלת יכולת לעדכון ושינוי. הגופים היועצים לתהליך מתקשרים בחוזה מול הארגון החברתי ולא מול התורם, כך שהחשיבות לארגון גבוהה כיוון שהם הלקוח. שלבי הייעוץ הם:

1. תכנון ואיסוף מידע:

- תיעוד כל תהליך התכנון. איסוף כל השיטות בהם מידע נאסף בארגון כיום: שאלונים, דיווח למנהלי פרויקטים, שיחות מסדרון, דיווחים רבעוניים ועוד.
- בהתבסס על הממצאים, יצירת מסגרת למערכת מעקב ואיסוף מידע המתאימה לצרכי הארגון.

2. פיתוח מסגרת טכנולוגית: תעשה בהתאם ליכולות הארגוניות. ביסוס הטכנולוגיה והכשרת הצוות בהתאם לטכנולוגיות קיימות בארגון ושידרוגן. המטרה היא יצירת מערכת איסוף מידע משוכללת ועם זאת, קלה לשימוש.

3. איפיון בסיס המידע לפי מקבל שירות/תורם: בלחיצת כפתור חיתוך מידע בכל רמה של הארגון.

ארבעה שלבים לפיתוח מערכת מידע ייחודית ליזמות עסקית חברתית, כל שלב נבנה על

קודמו:

חשוב לזכור כי הארגון נמצא בהתפתחות מתמדת. על המערכת להיות מסוגלת להתעדכן כדי להתאים לצרכים החדשים ולשקף את העשייה בארגון ואת ההשפעה החברתית:

1. הערכת צרכי הארגון למידע הקשור ללקוחות¹¹:

- איסוף והצגת כל החוזים וההתקשרויות הקיימות מול מממנים. החוזים יכולים לשקף התקשרות קצרה/ארוכת טווח. יש להציג את מכלול הדרישות של הממנים להצגת תוצרים ותוצאות. רוב הארגונים אוספים מידע מכוון לכל גוף מימון. בסיסי המידע נגישים רק לגייסי המשאבים וכלל לא לתיפקוד השוטף של הפרויקט. ניתוח החוזים נותן תמונה ארגונית.
- ריאיון בעלי תפקידים שונים בארגון כדי לברר מהם צרכי המידע השוטפים.

¹⁰ An Information OASIS , REDF 2002 p.23-24

¹¹ www.redf.org An OASIS Overview, Our Resources, Date of Entry: 24/06/2007

- התוצאה: שיקוף איכותי וכמותי לאורך זמן של המידע הנאסף; חשיפת תחומים ריקים ממידע; יחס הארגון למידע על מקבלי שירות; תפקידם ומעמדם של המדווחים לגופי המימון. זהו הבסיס למערכת ניהול לקוחות לארגון:
- זיהוי חסרים שיש להשלים במידע
- זיהוי הזדמנויות לאיסוף מידע וצרכי הארגון בשוטף
- החלטה מקדימה: מהו המידע האפקטיבי לכלול במערכת ומה לא

שלב זה אף מבהיר את המוכנות הארגונית לכניסה לתהליך, כי הוא דורש רמת מעורבות בדרגים שונים בארגון.

2. עיצוב מסגרת למערכת ניהול המידע¹²:

מסגרת התהליך: כל ארגון מזרים מידע שרלוונטי לו ומעמיק את השאלות בעת הצורך

- מי הם מקבלי השירות שלנו בארגון?
- באיזה מהשירותים משתמשים ובאיזו תדירות?
- איזה שינוי הראה מקבל השירות לאורך זמן?

מערכת OASIS מגדירה ניהול הוליסטי של מקבל השירות מרגע כניסתו לארגון, דרך קליטה, השתתפות בפרויקטים ועד לתקופה ממושכת לאחר היציאה חזרה לקהילה, ושימוש בכלים שניתנו לו.

לאחר הגדרת המסגרת חשוב לקבל אישור הנהלה כדי להצדיק את המערכת בעיני צוות הארגון הרחב. יש לזכור כי המערכת החדשה תדרוש שינויים בשגרת העבודה ואולי אף הרחבת הצוות. כל חברי הארגון צריכים להיות ערים לצרכים החדשים כבר בשלבי התכנון.

פיתוח כלים לתהליך: מסגרת המערכת מעלה צרכים שיש לענות עליהם באפקטיביות. פיתוח מענים/כלים דורש השקעה של צוות הפרויקט וצוות הארגון כולו. אם חשיבות המערכת ברורה לצוות, הם יבינו כעת את יכולת הסיוע בעבודה השוטפת. לכן על כל אחד לתרום מהניסיון, ידע וצורך בביצוע תפקידו.

בסיום שלב זה חובה לערוך פיילוט כדי לבחון במציאות את האפקטיביות ולבצע שינויים בהתאם.

¹²An Information OASIS, REDF Publications 2002, p.30-32

3. איפיון ממשק המשתמש:

שלב המיחשוב מתבצע בהתאם ליכולות ארגוניות, כלכליות, ניהוליות ותרבותיות. המיחשוב יעשה לפני תום הדיון התוכני וייצור את הכלים ליישום המודל. כך ניתן להכשיר ולבנות יכולות בצוות לשימוש עתידי בטכנולוגיה:

- הערכת הנכסים הטכנולוגיים ויכולות טכנולוגיות בארגון. ובהתאם, הרחבת הבסיס הטכנולוגי והיכולת להכלת מערכת OASIS
- איפיון של הכלים החדשים לאיסוף מידע. זיהוי ועריכת דוחות באמצעות המערכת החדשה

4. בניית בסיס המידע: כל בעלי התפקידים בארגון תורמים את דעתם לנושאים וקטגוריות. ההשתתפות תורמת למחויבות לשימוש על המוצר הסופי.

התמונה המתקבלת כוללת לרוב: מידע הסטורי חשוב; יכולת להכניס מידע שימושי חדש; מסגרת הדיווח; ומידע אדמיניסטרטיבי

תפוקות:

- בסיס נתונים שניתן לחיתוך לאיתור מידע כולל כלים להטמעתו בארגון
- צוות הארגון בעל יכולות להשתמש בבסיס המידע לכל צרכי הארגון
- יכולת עדכון המערכת להתאמתה לשינויים בפעילות
- תשתית נתונים ממנה ניתן לחשב את ה-SROI

מעבר לתועלת הברורה הנוצרת בשימוש במערכת לניהול מידע ביזמות העסקית חברתית. יש לארגון כעת את הכלים לחשב את החזר ההשקעה החברתי ה-SROI.

מודל OASIS לחישוב SROI:

לקבלת פירוט על אופן החישוב של SROI במודל OASIS, התהליכים הנדרשים, השלבים והכלים לחישוב, כמו גם לקבלת ייעוץ בחישוב החזר ההשקעה, ניתן לפנות ל"שיתופים".

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

סיכונים בהשקעה בארגון חברתי¹³

ארגונים חברתיים מעסיקים ומקדמים אנשים עם מגבלות: גופניות, נפשיות; צורכי סמים; מחוסרי דיור וכד'. במסגרת דו"ח SROI, REDF מבצעת ניתוח סיכונים לפי אוכלוסיית הארגון כדי לשקף למשקיע את אוכלוסיית היעד. כמו גם להסביר מדוע הערך הכלכלי / חברתי או החזר ההשקעה הינם נמוכים מהמצופה. משמע, ארגון המעסיק 60% מקבלי שירות מחוסרי דיור, רמת הסיכון גבוהה יותר והיכולת לעמוד בתפקיד הינה פחותה למול עובד בעל דיור קבוע.

יתרה מזאת, מחוסר דיור שנחשף לשירותי רווחה ובריאות, ייתכן יעשה בהם שימוש יותר מבעבר כך שחיסכון בערך החברתי יפחת, והחזר ההשקעה לא יהיה גבוה כפי שניתן לצפות.

להלן דוגמא של נתוח מקבלי השירות שהצטרפו כעובדים במסגרת יזמות עסקית-חברתית שנתמכת ע"י REDF:



ניתוח מקבלי השירות נעשה מול כל ארגון ספציפית ומעניק תמונה ממצה יותר של אוכלוסיית היעד למשקיע.

¹³ The SROI Reports: Presenting SROI In Context, REDF1999

מקרה לימודי 1 : ארגון Specialty Mill Products¹⁴

ארגון גג: Asian Neighborhood Design

מטרת הארגון:

1. להכשיר אנשי מקצוע לעיסוק בנגרות ברמה גבוהה
2. לייצר ריהוט באיכות גבוהה למכירה

בשנה הראשונה הארגון:

- ייצר 66 משרות קבועות ומשרות זמניות לפיתוח ניסיון מקצועי
- יצר הכנסות בשנה הראשונה של \$3.6 מיליון עם צפי של \$8.3 בשנה החמישית
- השכיר כ-30,000 מטר שטח ייצור בשימוש באיזור סן פרנקסיסקו ובשני מפעלים
- השקיע סכום של \$2 מיליון בציוד לתהליך הייצור

שנה 1 לפרויקט	תוצאות	החזר השקעה
ערך כלכלי	\$1.820,404	0.88
ערך חברתי	\$6.011,699	2.91
ערך משולב	\$7.230.103	*3.51
עלות ההשקעה עד כה	\$2,061,591	
מס' מקבלי שירות מתוכנן	79	
% מקבלי שירות בתום שנה 1	83%	
שכר עבודה ממוצע לשעה	\$18.00-\$6.00	

*על כל \$1 השקעה הפרויקט מייצר \$3.51

חישוב הסיכונים בהעסקת מקבלי השירות:

- מחוסרי דיור – 29%
- בעלי תיק פלילי – 9%
- בעיות נפשיות – 30%
- נתמכי מוסדות ציבור – 10%

¹⁴ <http://www.redf.org/download/sroi/SpecialtyMills.pdf> date of entry 25/07/2007

- בעלי תעודת בגרות – 55%
- בעלי ילדים נתמכים – 60%
- נולדו מחוץ לארה"ב – 66%
- פחות מ-5 בארה"ב – 50%

תוצאות הארגון החברתי:

- בשנה 1, נחסכו לארגון \$766 על כל מקבל שירות
- כל מקבל שירות ייצר \$2,740 לתשלום מיסים
- גדילה שנתית בהכנסה של \$18,267 למקבל שירות, אחרי תשלום מיסים רווח למשתתף של \$15,000
- בשנה 2 לפרויקט צפי גדילה מ-79 עובדים ל-164, הגדלת ערך החברתי ב-\$6 מיליון והחזר ההשקעה ב-2.92

תוצאות הפרויקט החברתי לפי מקבל שירות:

שנה 1	
\$766	חיסכון למוסדות ציבור
\$2,740	החזר מיסים
\$18,267	שיפור בשכר
\$15,444	שיפור במצב הכלכלי

חישוב הערך הכלכלי של הפרויקט:

שנה 1	צפי שנה 2	
\$3,619,873	\$5,067,822	מכירות
34%	34%	גידול בהכנסות
-3%	3%	רווח (לפני הוצאות תפעול)
7%	13%	רווח נקי

אינדיקטורים לחישוב הערך החברתי של הפרויקט:

צפי שנה 2	שנה 1	
97/79	95/79	סה"כ העובדים/ סה"כ צפי העובדים
63/56	61/45	סה"כ עובדים מהגרים/ סה"כ צפי העובדים
\$1,456	\$1,384	הוצאות תפעול הפרויקט החברתי לפי מקבל שירות

סיכום נתוני SROI

שנה 1	
\$874,145	סה"כ צפי להשקעה
\$8,503,972	סה"כ חיסכון לארגון החברתי והחזר מיסים
\$2,492,273	סה"כ הוצאות תפעול לפרויקט החברתי
\$1,292,509	סה"כ החזר לארגון הגג

תעסוקה: 96% מהנשאלים הביעו שביעות רצון משיפור המשכורת. ממוצע עלייה בשכר בסכום של \$1,522.

מחסומים לתעסוקה: נשאלים ציינו שמחסום השפה וחוסר ניסיון מקצועי הם התוצאות שישפרו את מצבם בהמשך.

דיור: 6% שיפרו את מצב הדיור, 61% נותרו במצב יציב. מתוך ההכנסה עלות הדיור כ-24% תנאים סוציאליים: 77% מהנשאלים ללא ביטוח בריאות בתחילת הפרויקט, יש ביטוח. ל-98% ביטוח בריאות משולם על-ידי הפרויקט המעסיק

שביעות רצון מהתעסוקה: בסולם של 1-5, 5 הגבוה ביותר. הממוצע של הנשאלים 3.8 בשביעות רצון.

מקרה לימודי 2: Rubicon Bakery¹⁵

ארגון גג: Rubicon Programs

תיאור ארגון:

Rubicon Bakery היא מאפייה איכותית לעוגות וטראטים המעניקה תעסוקה לאנשים מוגבלים במסגרת תעשיית המזון.

כללי:

- צפי הכנסות : \$761,474 בשנה ראשונה לגידול של למעלה מ-\$4.5 מיליון בארבע השנים הבאות.
- Rubicon פתחה מאפייה לייצור בשטח של אלפי מטרים, לייצור מאסיבי, כולל מרכז הכשרה, כיתות לימוד, משרדי יועצים, איזורים לחיפוש עבודה
- בשנה הראשונה לפרויקט Rubicon חסכה למוסדות סיוע ציבוריים \$16,807 פר מקבל שירות עם החזר מיסים של \$2,911

שנה 1	תוצאות	החזר השקעה
ערך כלכלי	\$10,846,670	6.00
ערך חברתי	\$19,375,461	10.72
ערך משולב	\$29,645,132	16.41
עלות ההשקעה עד כה	\$1,806,919	
מס' מקבלי שירות מתוכנן	18	
% מקבלי שירות בתום שנה 1	80%	
שכר עבודה ממוצע לשעה	\$ 12.40 - \$ 6.74	

חישוב הסיכונים בהעסקת מקבלי שירות:

- מחוסרי דיור – 58%
- בעלי תיק פלילי – 42%
- בעיות נפשיות – 33%

¹⁵ <http://www.redf.org/download/sroi/SpecialtyMills.pdf> date of entry 26/07/2007

- נתמכי מוסדות ציבור – 42%
- בעלי תעודת בגרות – 17%
- בעלי ילדים נתמכים – 25%

תוצאות הארגון החברתי:

תוכנית המאפיינה של Rubicon מספקת הכשרה מקצועית וניסיון בתעשיית המזון לתושבים מוגבלים ומוחלשים. הערך החברתי של Rubicon שווה ל-\$19.4 מיליון עם החזר השקעה של 10.72. כל מקבל שירות חוסך לחברה \$16,807 ומחזיר בתשלום מיסים \$2,911. הערך הכספי הנקי שנוסף לכל מקבל שירות לאחר תשלום מיסים הוא \$15,500 לשנה ראשונה.

תוצאות הארגון החברתי פר מקבל שירות: (התוצאות החברתיות)

שנה 1	
\$16,807	חיסכון למוסדות ציבור
\$2,911	החזר מיסים
\$19,405	שיפור בשכר
\$15,493	שיפור במצב הכלכלי

חישוב הערך הכלכלי של הפרויקט:

צפי שנה 2	שנה 1	
\$1,140,000	\$761,474	מכירות
51%	42%	גידול בהכנסות
-4%	-20%	רווח (לפני הוצאות תפעול)
-6%	-14%	רווח נקי

אינדיקטורים לחישוב הערך החברתי של הפרויקט:

צפי שנה 2	שנה 1	
34/25	22/18	סה"כ מקבלי שירות/ סה"כ צפי מקבלי שירות
29/20	18/14	סה"כ מקבלי שירות מהגרים/ סה"כ צפי מקבלי שירות
\$4,588	\$7,440	הוצאות תפעול הפרויקט החברתי פר מקבל שירות

סיכום ה- SROI

שנה 1	
\$573,261	סה"כ צפי להשקעה
\$25,257,111	סה"כ חיסכון לפרויקט החברתי והחזר מיסים
\$5,881,649	סה"כ הוצאות תפעול לפרויקט החברתי
\$8,207,716	סה"כ החזר לארגון הגג

תעסוקה: 91% מהנשאלים הרגישו עלייה משמעותית בשכר. הממוצע בגידול השכר היה \$1,223. מחסומים לתעסוקה: כל מחסום שהיה קודם לכן נעלם לגמרי (לדוגמא, שימוש בסמים) או ירד לאחוז נמוך (בעיות בריאות מ-21% ל-7%).

דיור: 30% שיפרו את מצבם, 50% שימרו מצב קיים. 74% ירדו בעלויות הדיור מסה"כ ההכנסה. סיוע מוסדות ציבור.

מוסדות רווחה: 33% הפסיקו להיתמך על-ידי מוסדות רווחה. בזמן כניסתם לעבודה 59% מהכנסת המשתתפים הייתה ממוסדות רווחה. כעת, 91% מהכנסה היא ממקום העבודה. שביעות רצון מהפרויקט: 100% מהנשאלים דיווחו על שיפור משמעותי ונכונות להמשיך בפרויקט.

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 התוצאות 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 ל-BLG 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 במודל¹⁶:

- 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

¹⁶ 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 הבאים¹⁷:

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' 1¹⁸ 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

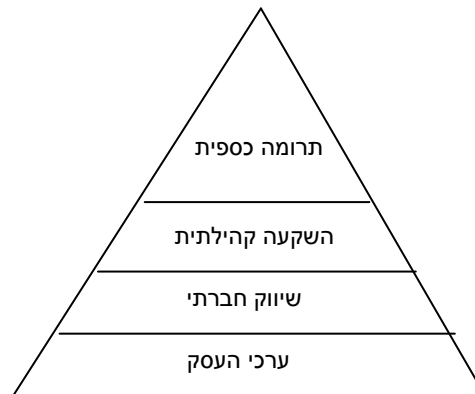
¹⁷ Measure to Measure, Celebrating LBG's first ten years, London Benchmarking group December 2004, p. 7

¹⁸ Companies in Communities, Assessing the impact, David Logan & Michael Tuffrey 2001 p.6-7

העסק, צרכי העובדים וצרכי הקהילה. בין היתר, העסק שואף לחזק את המוניטין ע"י חיבור ארוך טווח עם ארגון ללא מטרת רווח.

3. **יוזמות שיווקיות עם תועלת לקהילה (שיווק חברתי):** קידום ערכי העסק במסגרת תמיכה כספית בארגונים ללא מטרת רווח, דוגמת חסות לקבוצת ספורט. יוזמות 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 ניראות לעיתים רק שנים אחרי ההשקעה או ביצוע הפרוייקט.

אופן החישוב של האלמנטים בהשקעה קהילתית ייחודי למודל LBG. החישוב נעשה בדרך הבאה¹⁹:

- 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 פרמטרים²⁰:

1. מינוף²¹ – 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.

¹⁹ Companies in Communities, Assessing the impact, David Logan & Michael Tuffrey 2001 p.11

²⁰ LBG International www.lbg-online.net, date of entrance 01/08/2007

²¹ 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.
3. **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.

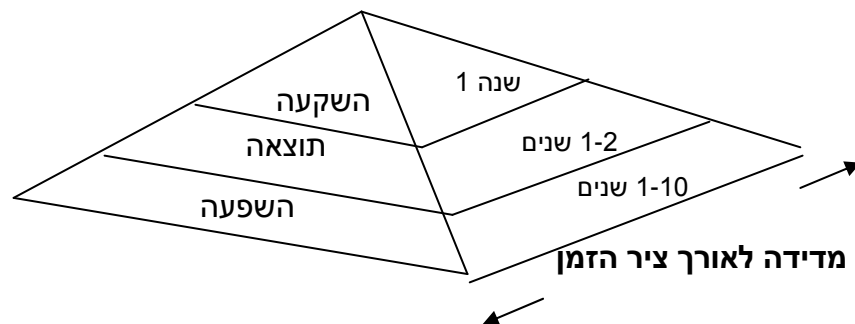
דוגמה למשוואת השקעה-תוצאה:

תוצאה		השקעה	פעילות
יתרונות קהילתיים	יתרונות עסקיים	ערך כספי	
העלאת מוניטין העסק במידה ויפורסם	רכישת 2 מחשבים	1000 ש"ח	תרומה כספית
העסק נתפס כאכפתי, משקיע בקהילה ומגדיל סיכוי לגיוס עובדים איכותיים שמחפשים מעורבות חברתית	הכשרת 50 מובטלים מתוכם 60% חוזרים למעגל העבודה – חיסכון ציבורי ש"ח XXX	1000 ש"ח משרד הרווחה משלש את סכום התמיכה = 6000 ש"ח	השקעה קהילתית
גידול של 5% במכירות מוצרי/שירותי הארגון ברבעון שאחרי הקמפיין דוגמת קימפיין Dove	העסקת 5 ממשתתפי הפרויקט במשך שנה וגיוס כסף פוטצניאלי להמשך	1000 ש"ח גיוס מהקהילה באמצעות הקמפיין של 10,000 ש"ח	שיווק חברתי

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 חברתית²²

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

²² Companies in Communities, Assessing the impact, David Logan & Michael Tuffrey 2001 p.13

מודל LBG מקרה לימודי מס' 1

KPMG תוכנית להחזרת מחוסרי דיור למעגל העבודה

מטרות ויעדי התוכנית²³ Ready for Work

המטרה העיקרית של הפרויקט היא להביא מחוסרי דיור מובטלים למצב עבודה במשרה מלאה, ויציבות בתפקוד לאורך זמן. הפרויקט מבוצע בשותפות עם מספר חברות עסקיות אליהם מצורפים מקבלי השירות של הפרויקט כעובדים מן המניין. המספרים המדווחים במסגרת המודל הם חלק מסה"כ הביצועים של הפרויקט, והמשויכים במדויק לתרומתה של חברת KPMG. הדיווח הוא על שנתיים מתחילת ביצוע הפרויקט.

השקעה		תוצאה			השקעה	פעילות
עיסוקית	קהילתית	יתרון עסקי	יתרון קהילתי	מינוף	הערך הכספי	
השקעה קהילתית:						
נוצרו קשרים עסקיים חדשים שיניבו בשנים הקרובות עוד 5% למחזור המכירות בבריטניה של KPMG	145 משתתפים של התוכנית התקבלו למקום עבודה ועבדו בו ברציפות במשך שנתיים ויותר. בזמן זה הם חסכו לחברה בהחזר מיסים וטיפול בלשכות הרווחה, שה"כ =	העלאת מוניטין בקרב חברות עסקיות מבין הלקוחות הקיימים והלקוחות הפוטנציאליים	234 מקבלי שירות שולבו בפרויקט שינוי תפיסה חברתית לגבי מחוסרי דיור: סקר במדגם חברות עסקיות	105,000 לירות סטרלינג ממשלת בריטניה	50,000 לירות סטרלינג	כסף: מענקים ותרומות
		עלייה ברמת המוטיבציה של העובדים	59% קיבלו הצעת עבודה, 43% התקבלו לאורך התוכנית		52 מתנדבים x 3.5 שעות = 5,842 לירות סטרלינג (מחושב לפי עלות שעת עבודה של כל עובד מתנדב)	משאב זמן עובדים: מעורבות צוות נוסף מהארגון
		אפשרות לשימור ומשיכה לעובדי צוות איכותיים	18% לעומת של קבוצת אוכלוסייה מקבילה שלא			

²³ From a conversation with Charlotte Drain, Head of Community Involvement Unit, Corporate Citizenship & LBG Director, UK, on the 07/08/2007

3.9 מיליון לירות סטרלינג	פיתוח קריירה שנייה לעובדים מתנדבים	השתתפה בפרויקט			
		אפשרות לביצוע 9 קורסים ב-6 סניפים שונים של החברה		125,842 לירות סטרלינג כולל: מוצרי החברה: מודלים להכשרה, תהליך מציאת עבודה, תדמיתנות שימוש במתקני החברה: כיתות וחדרי ישיבות להכשרה	תרומה ב"עין": תרומת מוצרים מהמלאי תרומת מוצרים שאינם רשומים במלאי שימוש במתקני החברה או משאב אחר
				27,000 לירות סטרלינג כולל ליווי מנטור של ההנהלה	נהול הפרויקט: כח אדם ותפעול

מודל LBG מקרה לימודי מס' 2

חברת Vodafone בספרד

מטרת התוכנית בקרה ביתית של חולי לב: home health monitoring²⁴

מטרת הפרויקט היא לשפר את איכות חייהם של חולים במחלות לב וריאה ע"י אפשרות לבקרה רפואית בביתם על המחלה בידי צוות רפואי. זאת כדי לחסוך להם שעות של שהות בבית החולים. המוצר הוא פיתוח של חברת Vodafone. התליך לפיתוח והטמעה הפרויקט הוא של ארבע שנות עבודה. הציוד לבדיקה הוא נייד ולשימוש במסגרת ביתית. עד כה בוצעו שנתיים מתוך ארבע

השפעה		תוצאה			השקעה	פעילות
עיסקית	קהילתית	יתרון עסקי	יתרון קהילתי	מינוף	הערך הכספי	
השקעה קהילתית:						
יצירת הדדמנויות למתן שירותים, חיבור ללקוחות חדשים. עד כה פניות בסדר גודל של 2%; מגמה נמשכת של גידול במכירות Vodafone	שיפור חיי חולים לאורך זמן, עלייה באחוזי הבריאות וכוחות להתמודדות: ירידה בימי האישפוז של משתתפי הפרויקט חסך עד כה 80,000 לירות סטרלינג ל-800 חולים בשנה ראשונה	העלאת מוניטין החברה כמפתחת מוצרים ברמה מקצועית גבוהה ובעלי ערך קהילתי גבוה	800 חולים שנהנים משירותי טיפול ביתי שכולל מעקב רגיל ובעת מצוקה. פיקוח אישי והפנייה לטיפול ספציפי	320,000 לירות סטרלינג של קרן Vodafone העולמית	250,000 לירות סטרלינג במשך שנתיים (צפויה השקעה נוספת של 400,000 לירות סטרלינג)	כסף: מענקים ותרומות
			70 אנשי צוות רפואי כולל 49 רופאים ב-8 מרכזים טיפוליים שנהנים מהיכרות עם שיטות טיפול חדשניות	125 מכשירים לבדיקת לחץ דם גבוה + 6 חודשי תיקשור לחולים מחברת Novartis		משאב זמן עובדים: מעורבות צוות נוסף מהארגון
	עלייה במס' המיטות	שיפור יכולות צוות עובדי		תרומת משרדים לטלפונים ופיתוח הפרויקט של		תרומה ב"עין":

²⁴ <http://www.vodafonefoundation.org/assets/downloads/Foundationsyearbook.pdf>, Date of entrance 06/08/2007

<p>הפניות לאישפוז של חולים אחרים; ופניות של הצוות הטיפולי בעלות של כ- 100,000 לירות סטרלינג לשנה הראשונה</p>	<p>Vodafone לשרת אוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים</p>		<p>Madrid Community Government</p>		<p>תרומת מוצרים מהמלאי תרומת מוצרים שאינם רשומים במלאי שימוש במתקני החברה או משאב אחר</p>
				<p>50,000 לירות סטרלינג מנהל קרן Vodafone ספרד</p>	<p>עלויות ניהול הפרויקט: כח אדם והוצאות תפעול</p>

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.