

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 מטרת 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 ארגונים¹. 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 לואי 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 הארגון².

הייחודיות של OASIS מקורה בחשיבות תהליך היצירה כחשיבות המוצר הסופי.

¹ <http://www.redf.org/about.htm>

² An Information OASIS, REDF Publications 2002, p.13

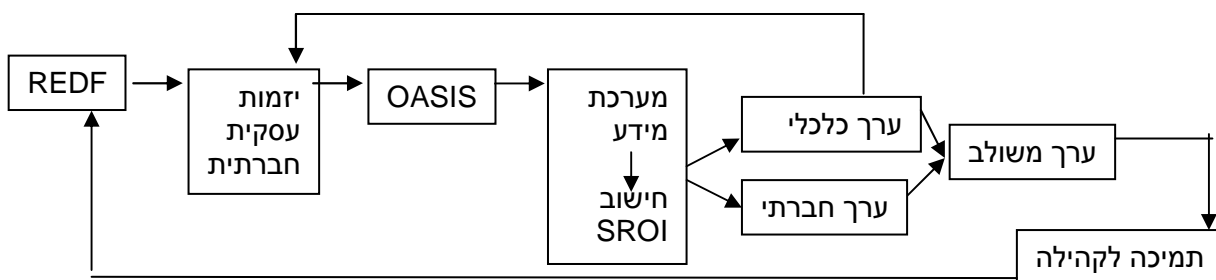
פיתוח המודל נשען כולו על הניסיון של REDF בעבודה עם יזמיות עסקיות חברתיות בעלות סוג תוצאות דומה. התוצאות העיקריות של הארגונים הנתמכים על-ידי הקרן הן, לדוגמא, כלכלי: תעסוקה, שכר, שימוש במוסדות רווחה; נפשי: שיפור בביטחון העצמי.

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 הטובה³.

³ 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 OASIS⁴:

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 התהליך⁵:

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.

⁴ An Information OASIS, REDF Publications 2002, p.17

⁵ An Information OASIS, REDF 2002, p.20-21

מעורבות יועצים חיצוניים בפיתוח מודל OASIS במסגרת REDF⁶:

מערכת המידע מורכבת מפיתוח גופי ידע, פיתוח טכנולוגי, והתאמת מסגרת מקבל השירות לדיווח.

REDF מגדירה את הצורך בהתקשרות עם גופים מייצגים 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 ושיתוף. 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 ללקוחות:⁷

- 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 מכון 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.

⁶ An Information OASIS , REDF 2002 p.23-24

⁷ 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 המידע⁸:

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.

⁸An 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 חברתי⁹

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 שסיכון 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.

⁹ The SROI Reports: Presenting SROI In Context, REDF1999