

הג'וינט | קרן מוריס וויויאן וואהל

כשהעסקי פוגש את החברתי

מדידת אימפקט כלכלי-חברתי של תוכניות חברתיות

השורה התחתונה

- במציאות שבה הצרכים החברתיים מתגברים והמשאבים מוגבלים, מתחזק הצורך בשפה משותפת בין העולם העסקי והחברתי: העולם העסקי נדרש להבין את האתגרים החברתיים ואת ההזדמנויות ליצירת שינוי, והעולם החברתי נדרש להציג ערך כלכלי של תוכניות והתערבויות חברתיות.
- תפיסת SROI (תשואה חברתית על השקעה) מאפשרת להעריך את הערך הכלכלי של התועלות החברתיות שנוצרו בעקבות תוכניות חברתיות. בכך היא מסייעת לתוכניות אלו להוכיח כדאיות כלכלית ולגייס משאבים, ולמקבלי ההחלטות- להקצות משאבים בצורה מושכלת.
- שותפות חדשה בין ג'וינט ישראל לאוניברסיטה העברית, בקורס ייחודי לבוגרי מינהל עסקים, הפכה את התפיסה להתנסות מעשית, תוך היכרות עם מיזם שנת שירות למבוגרים כמקרה-בוחן.

כשהשמיכה מתקצרת, נדרשת שפה משותפת

העולם העסקי והעולם החברתי מורגלים לדבר בשתי שפות המדגישות היבטים שונים. בעולם העסקי מקובל לבחון פעילות באמצעות מדדים של יעילות, תשואה ורווח. בשדה החברתי נקודת המוצא היא לרוב צרכים חברתיים והשפעה על החברה. בשנים האחרונות, הגבולות בין שני העולמות הולכים ומיטשטשים. עסקים ומשקיעים עוסקים יותר באימפקט ובאחריות חברתית, ובמקביל ארגונים חברתיים מאמצים מושגים כמו יעילות, עלות־תועלת ותשואה.

הצורך בשפה משותפת הופך הכרחי ככל שהמשאבים נשחקים, הצרכים מתרחבים ו"השמיכה מתקצרת". מקבלי החלטות ומשקיעים מעוניינים לדעת שכספם מנוצל ביעילות המירבית, והחלטה על השקעה בתוכנית אחת עשויה להשפיע על היכולת להשקיע בתוכנית אחרת.

אם בעבר היה מספיק להראות שתוכנית חברתית עושה טוב - היום אנו נדרשים למדוד אימפקט חברתי ולהראות איזו תועלת התקבלה ובאיזו השקעה. אימוץ "שפה עסקית" תאפשר לארגונים חברתיים לשפר תוכניות ולקבל החלטות מדויקות יותר, ותגביר את הסיכוי לקבל מימון ומשאבים לצורך השגת השינוי הדרוש. בה-בעת היא תאפשר לממשלה, לפילנתרופיה ולעולם העסקי להבין את ההזדמנויות ולהשקיע בפתרונות שיניבו את התועלת החברתית המקסימלית.

כאן נכנסת לתמונה חשיבת SROI, שמסייעת בבניית הגשר בין שני העולמות, החברתי והעסקי.

SROI – מדידת ערך כלכלי-חברתי

SROI - Social Return on Investment (החזר השקעה חברתי) היא תפיסה חדשנית להערכת התשואה החברתית שנוצרת מהשקעה. במקום להסתפק בספירת משתתפים, שעות פעילות או שירותים שניתנו, התפיסה מתמקדת בחישוב הערך הכספי של השינוי והתועלת הכספית של התוכנית ביחס לעלותה, ומעודדת תהליך שיטתי ומתמשך של איסוף נתונים, ניתוח והפקת תובנות.

כדי להעריך את האימפקט החברתי ולתרגם אותו לערך כספי, בוחנים מספר שאלות:

- **מה השתנה?**
  איזה שינוי התרחש בחייהם של האנשים, הקהילה או המרחב הגיאוגרפי?
- **מי מרוויח מהשינוי ומהתועלת?**
  למשל: המשתתפים ומשפחותיהם, מערכות שונות (כמו מערכת החינוך, מערכת המשפט וכדומה)
- **כמה השתנה בזכות ההתערבות?**
  לא כל תוצאה שמתרחשת לאחר הפעלת תוכנית נגרמת בהכרח בזכותה. חלק מהשינוי היה עשוי לקרות גם בלעדיה, ועל כן חשוב לבודד את השפעת התוכנית ככל שניתן.
- **מהו הערך הכלכלי של השינוי?**

דוגמה: תוכנית בתי משפט קהילתיים

בתי המשפט הקהילתיים מהווים מודל חדשני המציע התמודדות מערכתית עם תופעת הפשיעה ועם הבעיות החברתיות-כלכליות שמובילות אליה. התוכנית מבוססת על שיתוף פעולה הדוק בין מערכת המשפט, גורמי אכיפת החוק, שירותי הרווחה ונציגי הקהילה. מטרתה המרכזית היא להעניק מענה רחב לגורמי העומק של הבעיה, ובכך לצמצם עבריינות חוזרת (רצידיביזם) ולשבור את תופעת "הדלת המסתובבת" של חזרה למאסר.

מה השתנה?	**הפחתת שיעור החזרה לכלא**
מי מרוויח מהשינוי?	הפרט ומשפחתו, מערכת המשפט והכליאה, המדינה (למשל בזכות ירידה בפשיעה חיסכון בתקציבי ממשלה)
כמה השתנה בזכות ההתערבות?	מחקר מלווה הראה ירידה בת 50% בעבריינות חוזרת לאלו שסיימו את התוכנית בהצלחה
מהו הערך הכלכלי של השינוי?	חיסכון בעלות שנת כליאה, הכנסות עתידיות ממיסים, ועוד

את התועלות שהושגו משווים לעלות הפעלת התוכנית (כלל המשאבים שנדרשו), ומחשבים את היחס בין העלות לתועלת. התוצאה היא התשואה החברתית על ההשקעה, כלומר - SROI.

במילים אחרות, SROI מעביר את הדיון מהשאלה "אילו שינוי יצרנו?" - לשאלה "עד כמה שווה השינוי הזה?".

חשוב לזכור: המדידה הכלכלית אינה מחליפה את השיקולים החברתיים והערכיים. היא מוסיפה להם שכבה שמסייעת למקבלי החלטות להשוות בין חלופות להשקעה, ולזהות היכן נוצר הערך המקסימלי.

מהתיאוריה לשטח: קורס משותף לג'וינט ולאוניברסיטה העברית

כדי לפתח ולקדם את התפיסה החדשה, הוחלט בג'וינט על קידום שותפות עם האקדמיה במטרה להפיץ את ה"שפה החברתית" בליבת הזירה העסקית. החיבור עם האקדמיה נבע מהיותה מעצבת הזהות של הדור הבא של מנהלים שעתידים להתברג בעמדות מפתח ניהוליות בשוק העסקי.

יחד עם בית הספר למינהל עסקים באוניברסיטה העברית פותח קורס ייחודי: "כשהעסקי פוגש את החברתי: יצירת ערך כלכלי־חברתי".

הקורס שילב בין חשיפה לתכנים מהשדה החברתי כמו תמונת מצב חברתית־כלכלית בישראל, תפיסות ליצירת שינוי ומודל SROI, דוגמאות ותרגולים מעשיים, סיור בתוכנית בשטח ועבודת-גמר הכוללת התנסות בהערכת ערך כלכלי-חברתי באמצעות יישום עקרונות SROI עבור תוכנית פעילה של הג'וינט.
שותפות זו סייעה בהטמעת החשיבה החברתית בקרב דור המנהלים הבא, במקביל להכנסת כלים עסקיים-כלכליים אל ליבת העשייה החברתית.
מחזור ראשון של הקורס בהשתתפות כ-15 סטודנטים לתואר שני הסתיים לאחרונה בהצלחה רבה, והמחזור שני עתיד להיפתח בשנת הלימודים הקרובה. שותפות שעתידה להתרחב למוסדות אקדמיים נוספים.

מקרה בוחן: "כמה שווה" שנת שירות למבוגרים?

אירועי ה־7 באוקטובר והשלכותיהם על קהילות רבות בישראל הדגישו את הצורך בחיזוק החוסן הקהילתי ובגיוס משאבים אנושיים משמעותיים לתמיכה בתהליכי שיקום וצמיחה. מודל "שנת השירות למבוגרים" התפתח מתוך יוזמה אזרחית שצמחה בשטח בהובלת עמותות אלול ואנובנו. המודל מבוסס על תפיסה שרואה באוכלוסייה המבוגרת משאב חברתי בעל ניסיון, ידע ויכולת השפעה. המיזם מקודם כיום בהובלת ג'וינט אשל ובשותפות קרן התובענות הייצוגיות, הסוכנות היהודית, רשויות מקומיות וארגונים חברתיים, בשאיפה שהמודל יוסדר ויוגדר כמסלול מוכר על ידי ממשלת ישראל.

המיזם מאפשר לבני 55 ומעלה לצאת לשנה של עשייה משמעותית בקהילות בפריפריה החברתית וביישובי קו העימות. המשרתים עוברים להתגורר בקהילות ומשתלבים בעשייה המקומית, תוך שימוש בניסיון החיים ובמומחיות המקצועית שצברו בתחומים כמו: רפואה, טיפול ובריאות הנפש, הוראה, עבודה סוציאלית וכיו"ב. המיזם מבוסס על ערך כפול, לקהילות ולמשרתים: הקהילות מקבלות הון אנושי ומקצועי שמרחיב את השירותים לחברי הקהילה ומחזק יכולות מקומיות. המשרתים מקבלים תחושת משמעות והזדמנות להמשיך לתרום- רכיבים שעשויים, על פי מחקרים, להשפיע לטובה על תהליך התבגרותם ולקדם הזדקנות מיטבית.

במסגרת עבודת הגמר בקורס, התנסו הסטודנטים בהערכה ומדידה של הערך החברתי-כלכלי של תוכנית שנת שירות למבוגרים הפועלת בבית שאן.

כחלק מההתנסות נבחנו **רכיבי עלות** כמו דיור, דמי קיום, ביטוח, הכשרה, כוח אדם לליווי וניהול התוכנית. מולם נבחנו **תועלות ישירות ועקיפות** כגון: השווי הכלכלי של המומחיות המקצועית והרחבת השירותים בקהילה, העברת ידע ובניית יכולות בקהילה.



סיפורו של בני מחיפה הוא דוגמה אחת מיני רבות שממחישה היטב את הערך הטמון בתוכנית שנת השירות.

בני, גמלאי מערכת הבטחון, סיים קריירה מרשימה בחיל הים, ובחר לצאת לשנת שירות בעיר הדרומית אופקים.

כעורך דין המתמחה במיצוי זכויות בגיל הזיקנה, הוא חבר ליחידת מיצוי הזכויות של העירייה, והקים קליניקה ייעודית למיצוי זכויות בזיקנה ובאוכלוסייה הכללית.

על פי נתוני המרכז למיצוי זכויות בעיר, בני לבדו הצליח **למצות זכויות בהיקף של מעל מיליון ₪** עבור תושבי העיר שנעזרו בשירותיו.

ההתנסות ב-SROI היתה משמעותית גם עבור צוות התוכנית, כפי שמעידים יובל פרידמן, מנהל התוכנית ועינת ניב לוי, מנהלת דאטה ומחקר בתחום עצמאיים בג'וינט אשל:

> החיבור של התוכנית לקורס היה קטליזטור למהלך שתכננו לעשות בתוכנית. התחלנו לבנות מודל של חישוב עלויות ותועלות, אבל ההתנסות בתהליך חידדה לנו נקודות שלא לקחנו בחשבון. בזכות הנתונים הללו יש לנו את הכלי לרתום את המדינה לכדאיות באימוץ התוכנית במתכונת רחבה יותר, לא רק מבחינת הערך החברתי אלא גם בצד הכלכלי- כי זה משתלם.

מה נדרש כדי לאמץ חשיבת SROI?

ישנם מספר פרמטרים שחשוב להביא בחשבון כששוקלים להכניס חשיבת SROI בתוכנית חברתית:

נתונים ויכולת תמחור: הערכת תועלת חברתית-כלכלית תהייה מוצלחת יותר כאשר יש מספיק מידע ונתונים. חשוב למפות את כלל הנתונים הזמינים, ולבחון אילו משאבים, עלויות ותועלות ניתן להעריך באופן אמין.

מוטיבציה: נדרשת נכונות מצד חברי הצוות בתוכנית לבצע את ההערכה ולפעול על בסיס הממצאים שיתקבלו, תוך הבנה של התועלת שיפיקו מכך.

בשלות ותזמון: מדידה שמתקיימת מוקדם מדי עלולה להישען על הנחות רבות; מדידה שמתקיימת מאוחר מדי עלולה להחמיץ את ההזדמנות להשפיע באופן משמעותי על עיצוב התוכנית.

גורם אחראי: גורם שיוביל את התהליך ויחבר בין הידע המקצועי, הנתונים והחשיבה הכלכלית, יסייע בקידום יעיל של תפיסת ה- SROI.

יש גם אתגרים בדרך

הערכת אימפקט חברתי-כלכלי טומנת בחובה אתגרים רבים. לא כל שינוי חברתי ניתן למדידה מלאה, ישנו קושי לייחס השפעה בלעדית לתוכנית, ושינויים חברתיים אמיתיים מושגים רק לאחר שנים.

המלצתנו היא "להתחיל בקטן": להתמקד ברכיבים המדידים, להציב מדדי-ביניים שיאפשרו למדוד גם בטווח הזמן הקצר, להציג באופן שקוף את המגבלות במדידה, ולהרחיב את המודל בהדרגה ככל שהנתונים יצטברו.

מדידה חלקית טובה, עדיפה מהיעדר מדידה לחלוטין. בעזרת יישום חשיבת SROI כל תוכנית יכולה לשפר את הדרך שבה היא מעריכה, מודדת ומציגה אימפקט כלכלי-חברתי.

מדידת ערך כלכלי־חברתי היא יכולת קריטית שחייבת להיות חלק מסל הכלים של כל תוכנית חברתית. היא מסייעת לקבל החלטות מבוססת-נתונים ולשפר תוכניות, לרתום שותפים ולגייס משאבים, להשפיע על מדיניות ולייצר אימפקט בקנה מידה רחב.

מעוניינים למדוד אימפקט חברתי-כלכלי וזקוקים לסיוע?

מעוניינים להשתתף במחזור הבא של הקורס?

רוצים לבחון אפשרויות ליישום של קורס אקדמי או הכשרה ארגונית בנושא?

פנו אלינו: daniellaj@jdc.org

