

دليل العائد على الاستثمار الاجتماعي

SOCIAL VALUE

INTERNATIONAL

"كانت تجربة شركة FRC Group مع منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي مذهلة، الأمر الذي أدى إلى تطوير مستوى فهمنا للأثار التي تم تحقيقها بينما نقوم بتحسين أدائنا، كما تسليط الضوء على مجالات يمكننا بذل المزيد من الجهود فيها".

فيريتي تيمينز، مدير التأثيرات، شركة FRC Group

"أقدمنا في منظمة Impact Arts على تبني منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي كأحدى أدوات التقييم المركزي لدينا، الأمر الذي يكمل بصورة تامة ممارسة التقييم التي نعتمدها. يحمل العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI) فوائد واضحة لمؤسستنا من حيث أنشطتنا الخاصة بالتمويل المستقبلي وتطوير الأعمال، فضلاً عن تركيز ممارستنا اليومية على المجالات التي يمكننا إضافة قيمة فيها وكيفية قيامنا بذلك".

سوزان أكتيرنيل، مديرة قسم الابتكار والتنمية، مؤسسة Impact Arts

"ساعدتنا منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي على تطوير علاقة مستمرة مع أصحاب المصلحة لدينا، الأمر الذي يدل على استماعنا إلى احتياجاتهم . وأصبح بإمكاننا الآن الإبلاغ عن كيفية تأثير عملنا على حياتهم وحياة الآخرين".

ماياف موناغان، مديرة، NOW Project

SOCIAL VALUE

INTERNATIONAL



تحديث لدليل العام 2009

هذا الدليل هو تحديث لدليل العائد على الاستثمار الاجتماعي للعام 2009 الذي أصدره مكتب مجلس الوزراء. لم يتم إدخال أي تغييرات على المبادئ أو المنهجية المعتمدة لتطبيق هذه المبادئ ضمن الإطار المعتمد. إن الغرض وراء هذا التحديث هو تعديل اللغة المستخدمة لتكون أكثر ملائمة للجماهير العالمية ومختلف القطاعات وأنواع المنظمات.

فضلاً عن ذلك، تم تصحيح عدد صغير من الأخطاء المطبعية.

تم إدراج المثال المعالج كمثال على كيفية تطبيق هذه المبادئ خلال الممارسة. سيتم توفير ملحق للمثال المعالج "Wheels to Meals" (رحلات ووجبات): سنة واحدة" الذي يحدد كيف طوّرت المنظمة مقاربتها للعائد على الاستثمار الاجتماعي بعد إنجاز تقييم حول التوقعات الأولية.

سيتم تحضير ملحقات للدليل من وقت إلى آخر وستشكل جزءاً من الإرشاد المتوفر. أثناء هذا التحديث، تم إصدار ملحق عن الأهمية المادية يمكن إيجاده على الموقع الإلكتروني لمؤسسة **Social Value international**.

يناير 2012

شكر وتقدير

قام كل من جيريمي نيكولز وإيليس لولر وإيفا نيتزيرت وتيم غودسييد بصياغة دليل العام 2009، وتم تنقيحه من قبل سالي كوبيت، مع مساهمات إضافية من قبل شيلا دوري، جيني إنجليس، كارل ليثم، تريس لوملي، وريتشارد باير.

بالإضافة إلى ذلك، تم تلقي تعليقات وإرشادات ونصائح من المجموعة الاستشارية وأعضاء مؤسسة SROI Network. نتقدم بالشكر إلى أعضاء مؤسسة SROI Network التاليين: هيلين فيترزهيو، أدريان هنريكيس، ومارتن كينسيلا، ديفيد مارشال، كاثلين كوين، كيفن روبي، ستيفاني روبرتسون، بيتر شويتن، وسارة ويليامز.

نتقدم بالشكر إلى أعضاء المجموعة الاستشارية التاليين: سعيده أحمد، غوستافو باجاتيني، سيمون بيري، أميتي كاناجاريتنا، أندريا تشوهان، كين كوبر، تيريزا كراولي، آلي دي ديك، ديفيد إيمرسون، تريس هيوستن، براديب جيئي، جون كينغستون، مارتين كينسيلا، ألن نايت، جورج ليهي، ليز ليستون-جونز، جوزيف لوي، فيرغوس ليون، كلير ميشوله، رالف ميتشل، بيني نيومان، جيرالد اوبنهايم، أخيل بينال، جون بيرس، تس بيندل، هاثيو بايك، مارتين سكوت، أوليفر سيان ديفيس، ريتشارد سينسر، جون ستيفارت، كريس ولكر، بيتر ولز، وجو ويبلر. شكر خاص أيضاً لغوستافو باجاتيني وجون بيرس.

ساهم عدد من الأشخاص والمنظمات في تطوير العائد على الاستثمار الاجتماعي، بدءاً من جد إيمرسون وصندوق تنمية المشاريع روبرتس، بما في ذلك مؤسسة nef (مؤسسة الاقتصاديات الجديدة)، سارة أولسن، ستيفاني روبرتسون وغيرهم من أعضاء مؤسسة SROI Network. تم دعم تطوير العائد على الاستثمار الاجتماعي من قبل مؤسسة هيوليت ومؤسسة هادلي الائتمانية، ومؤسسة Adventure Capital Fund والشراكة لتنمية الاقتصاد الاجتماعي المتساوية في اسكتلندا.

تمت كتابة هذا التحديث من قبل المؤلفين الأساسيين.

06

المقدمة

08

• ما هو العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI)؟

مبادئ العائد على الاستثمار الاجتماعي

المراحل في العائد على الاستثمار الاجتماعي

10

• كيف يمكن للعائد على الاستثمار الاجتماعي مساعدتك؟

10

• من هم مستخدمي العائد على الاستثمار الاجتماعي؟

أنواع المنظمات

المهارات اللازمة لتحليل تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي متطلبات الوقت

12

• استخدام هذا الدليل

الرموز اللغة المستخدمة

مصادر المثال المعالج المتوفرة

14

• التحديات المستقبلية

دليل تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي

15

المرحلة 1: وضع نطاق وتحديد أصحاب المصلحة

17

1.1 وضع النطاق

19

1.2 تحديد أصحاب المصلحة

22

1.3 اتخاذ قرار حول كيفية إشراك أصحاب المصلحة

25

المرحلة 2: تحديد النتائج

27

2.1 البدء بخريطة التأثير

28

2.2 تحديد المدخلات

28

2.3 تقييم المدخلات

29

2.4 توضيح المخرجات

30

2.5 وصف النتائج

33

المرحلة 3: التثبت من النتائج وإعطائها قيمة

35

3.1 تطوير مؤشرات النتائج

37

3.2 جمع بيانات النتائج

39

3.3 تحديد كم تدوم النتائج

41

3.4 وضع قيمة للنتيجة

المرحلة 4: تحديد الأثر

48

4.1 فرضية الحصول والبدل القائم

50

4.2 المساهمة التكميلية

52

4.3 الانخفاض المحتمل

54

4.4 احتساب الأثر العائد لك

55

المرحلة 5: قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي

56

5.1 التوقع في المستقبل

58

5.2 احتساب صافي القيمة الحالية

59

5.3 احتساب النسبة

60

5.4 تحليل الأهمية المادية

61

5.5 فترة الاسترداد

63

المرحلة 6: إعداد التقارير والاستخدام والتضمين

64

6.1 رفع التقارير لأصحاب المصلحة

66

6.2 استخدام النتائج

67

6.3 التوثيق

69

الموارد

71

• تنسيق تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي

73

• مسرد المصطلحات

74

• ملاحظة حول تخصيص التكاليف

75

• ملاحظة حول رأس المال أو المشاريع الممولة من القروض

78

• مصادر الدعم والمعلومات الإضافية

79

• التنزيلات

82

• ملخص عن العلاقة بين العائد على الاستثمار الاجتماعي

والمقاربات الأخرى

82

• المبادئ السبعة للعائد على الاستثمار الاجتماعي

83

• قائمة مرجعية لتحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي

86

• المثال المعالج

• خريطة تأثير فارغة (تم توفيرها كملحق منفصل في النسخة المطبوعة من هذا الدليل،

كما تتوفر أيضًا كنسخة إلكترونية يمكن تنزيلها)



هناك اعتراف متزايد بضرورة إيجاد طرق أفضل لتفسير القيمة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المتأثرة عن الأنشطة التي نقوم بها. قد تختلف اللغة: "تأثير"، "عائد"، "منفعة"، "قيمة"؛ لكن الأسئلة حول ما هو الفرق الذي نحدثه وما هي نسبته تبقى ذاتها. ويشهد فهم هذه القيمة الأشمل وإدارتها اهتمامًا متزايدًا من القطاعين العام والخاص على حد سواء. وهذا الأمر صحيح، سواء أكانت منظمات المجتمع المدني تعمل على خلق قيم، أو الحكومات تدعو إلى تكليف القيام بأنشطة والاستثمار فيها لخلق قيمة اجتماعية، أو المستثمرون يسعون إلى ضمان إحداث استثماراتهم فرقًا ملحوظًا في المجتمع، أو اعتراف الشركات الخاصة بالمخاطر والفرص على حد سواء في تأثيرات عمليات التشغيل الأشمل.

وهذا يعني أنه من المهم جدًا أيضًا أن يكون لدينا نوعًا من الاتساق ولغة مشتركة عندما نتحدث عن القيم.

يقوم العائد على الاستثمار الاجتماعي على تطبيق مجموعة من المبادئ ضمن إطار مصمم للمساعدة على تحقيق هذا الاتساق، بينما يتم في الوقت نفسه الاعتراف بأن ماهية القيمة ستختلف بشكل كبير بالنسبة لأشخاص مختلفين في أوضاع وثقافات مختلفة.

تم إعداد الطبعة الأولى من هذا الدليل، والتي هي بحد ذاتها مبنية على أعمال ثلاثة أدلة سابقة حول العائد على الاستثمار الاجتماعي 1، كجزء من برنامج يمتد على ثلاث سنوات لقياس القيمة الاجتماعية تم تمويله في العام 2008 من قبل "مكتب القطاع الثالث" الذي كان موجودًا في تلك الفترة، والذي كان مقره في مكتب مجلس وزراء حكومة المملكة المتحدة. تم تقديم هذا الدليل من قبل مجموعة من المنظمات: مؤسسة SROI Network، مؤسسة nef (مؤسسة الاقتصاديات الجديدة)، منظمة خدمات تقييم الجمعيات الخيرية، المجلس الوطني للمنظمات الطوعية وشركة New Philanthropy Capital.

وبالإضافة إلى هذا البرنامج، دعمت الحكومة الإسكتلندية أيضًا تطوير العائد على الاستثمار الاجتماعي، بما في ذلك قاعدة بيانات مؤشرات من أجل دعم تحليل منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي.

يتم عمل مؤسسة SROI Network الآن إلى عدد كبير من البلدان والقارات، وتعكس هذه الطبعة الثانية من الدليل الاهتمام الموجود. وعلى الرغم من ذلك، لقد قررنا استخدام رمز عملة واحدة فقط، لأسباب تتعلق بالوضوح والاتساق، لذلك استمرينا في استخدام الجنيه الإسترليني (£). ومع ذلك، سيتمكن القراء من العثور على أمثلة فيها مختلف العملات كما تترجمت للدليل على موقعنا الإلكتروني. لمزيد من المعلومات حول عمليات تطوير العائد على الاستثمار الاجتماعي، يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمؤسسة SROI Network: www.thesroinetwork.org

1 إطار العائد على الاستثمار الاجتماعي، الذي قامت بصياغته سارة أولسن وجيريمي نيكولز؛ دليل تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي بقلم بيتر شويتن، جيريمي نيكولز، سارة أولسن، وبريت جاليميدي؛ وقياس القيمة الاجتماعية، بقلم إيفا نيتزبرت، إيليس لولر وجيريمي نيكولز (مؤسسة الاقتصاديات الجديدة)

1 ما هو العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI)؟

كل يوم، تؤدي أفعالنا وأنشطتنا إلى خلق قيم جديدة وتدمير أخرى؛ إنها تغير ملامح العالم من حولنا. على الرغم من أن القيم التي نخلقها تتخطى نطاق ما يمكن شرحه بواسطة المصطلحات المالية، ففي أغلب الأحيان إنها القيمة الوحيدة التي يتم قياسها وأخذها بعين الاعتبار. ونتيجة لذلك، تأخذ الأمور التي يمكن شراؤها وبيعها أهمية أكبر، بينما يتم إهمال الكثير من الأمور المهمة. وبالتالي، فإن القرارات التي يتم اتخاذها بهذه الطريقة قد لا تكون جيدة بما فيه الكفاية، كونها تستند إلى معلومات ناقصة عن التأثيرات الكاملة.

يعتبر العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI) إطارًا لقياس هذا المفهوم الأشمل للقيم والمحاسبة. وهو يسعى إلى الحد من انعدام المساواة والتدهور البيئي، كما تحسين الرفاه عبر دمج التكاليف والفوائد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

يقيس العائد على الاستثمار الاجتماعي التغيير بطرق ذات صلة بالأشخاص أو المنظمات التي اختبرته أو ساهمت فيه. إنه يروي كيف يتم إحداث تغيير عبر قياس النتائج الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، كما يستخدم قيمًا نقدية لتمثيل تلك النتائج. ويسمح هذا الأمر باحتساب نسبة الفوائد إلى التكاليف. على سبيل المثال، تشير نسبة 3:1 إلى أن استثمار بقيمة 1 جنيه إسترليني يولد قيمة اجتماعية قدرها 3 جنيهات إسترليني.

من هنا، فإن العائد على الاستثمار الاجتماعي يقوم على القيمة بدلاً من المال. فالمال هو ببساطة وحدة مشتركة، وعلى هذا النحو هو وسيلة مفيدة ومقبولة على نطاق واسع لنقل القيمة.

كما هو الحال مع خطة العمل التي تضم معلومات أكثر بكثير من مجرد توقعات مالية، فإن العائد على الاستثمار الاجتماعي هو أكثر بكثير من مجرد رقم. إنه قصة عن التغيير يمكن الاستناد إليها لاتخاذ القرارات، وتشمل دراسات الحالة ومعلومات نوعية وكمية ومالية.

يمكن أن يتخذ تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي عدة أشكال مختلفة. قد يشمل القيمة الاجتماعية التي تم إنشاؤها من قبل منظمة كاملة أو قد يركز على جانب واحد محدد فقط من عمل المنظمة. هناك أيضًا عدد من الطرق لتنظيم كيفية "تطبيق" العائد على الاستثمار الاجتماعي. يمكن القيام به كتمرين داخل الشركة، أو بدلاً من ذلك، تحت إشراف باحث من خارج الشركة.

هناك نوعان من العائد على الاستثمار الاجتماعي:

- تقييمي: يتم القيام به بأثر رجعي واستنادًا إلى نتائج فعلية حدثت بالفعل.
- تقديري: يقوم بتوقع نسبة القيمة الاجتماعية التي سيتم إنشاؤها إذا حققت الأنشطة نتائجها المرجوة.

إن العوائد على الاستثمار الاجتماعي التقديرية مفيدة بشكل خاص في مراحل التخطيط لنشاط ما. يستطيع هذا النوع المساعدة في إظهار كيف يمكن للاستثمار أن يزيد من مستوى الأثر، كما يفيد في تحديد ما ينبغي قياسه ما إن يعمل المشروع على أفضل وجه.

يشكل عدم وجود بيانات نتائج جيدة أحد التحديات الرئيسية التي تتم مواجهتها عند تنفيذ عائد على الاستثمار الاجتماعي للمرة الأولى. لتمكين تنفيذ عائد على الاستثمار الاجتماعي تقييمي، ستحتاج إلى بيانات.

عن النتائج، وسيقدم العائد على الاستثمار الاجتماعي التقديري أساسًا لإطار جمع النتائج. غالبًا ما يكون من المفضل البدء باستخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي للتنبؤ بما قد تكون عليه القيمة الاجتماعية، بدلاً من تقييم ما كانت عليه، إذ أن ذلك يضمن توفر أنظمة جمع البيانات الصحيحة في المكان المناسب لإجراء تحليل كامل في المستقبل.

سيتوقف مستوى التفاصيل المطلوب على الغرض من العائد على الاستثمار الاجتماعي؛ فإجراء تحليل قصير لأعراض داخلية يستهلك وقتًا أقل من تقرير كامل لجمهور خارجي يفي بمتطلبات التحقق.

مبادئ العائد على الاستثمار الاجتماعي

تمت صياغة العائد على الاستثمار الاجتماعي من خلال تحليل للمحاسبة الاجتماعية والتكلفة والفائدة، وهو يستند إلى سبعة مبادئ. تدعم هذه المبادئ كيفية تطبيق العائد على الاستثمار الاجتماعي، وتم ذكرها بالكامل في "قسم الموارد" (انظر الصفحة 96-98). المبادئ هي كالتالي:

- إشراك أصحاب المصلحة.
- فهم ماهية التغييرات.
- تقدير الأمور المهمة.
- تضمين الأمور المادية فقط.
- عدم التضخيم والمبالغة في تقدير الأشياء.
- اعتماد الشفافية.
- التحقق من النتيجة.

مثل أي منهجية بحث، يتطلب العائد على الاستثمار الاجتماعي إصدار أحكام وتكوين آراء لاستخدامها في التحليل، وليس هناك من بديل لرأي الممارس والقرار الذي يتخذه. يسلط هذا الدليل الضوء على نقاط في العملية تتطلب إصدار أحكام، وحيث يجب اتخاذ قرارات بشأن الأهمية المادية. على سبيل المثال، إن الأهمية النسبية مفهوم يُستمد من المحاسبة، من ناحية المحاسبة، تكون المعلومات مادية إذا كانت قادرة على التأثير على قرار القراء أو أصحاب المصلحة. تعتبر معلومة ما مادية في حال أدى عدم ذكرها في العائد على الاستثمار الاجتماعي، إلى إعطاء فكرة خاطئة عن أنشطة المنظمة. من أجل الشفافية، ينبغي توثيق الأحكام حول المعلومات المادية لإظهار السبب وراء تضمين المعلومات أو استبعادها. نحن نشجعك على الاطلاع على المفهوم، كونه سيساعدك على اتخاذ قراراتك طوال العملية. 2

المراحل في العائد على الاستثمار الاجتماعي

ينطوي تطبيق تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي على ست مراحل:

- **وضع النطاق وتحديد أصحاب المصلحة.** من المهم جدًا أن يكون هناك حدود واضحة حول ما سيغطيه تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي، من سيكون مشاركًا في العملية، وكيف سيتم القيام بذلك.
 - **تحديد النتائج.** من خلال إشراك أصحاب المصلحة والتواصل معهم، ستقوم بتطوير خريطة تأثير أو نظرية للتغيير تبين العلاقة بين المدخلات والمخرجات والنتائج.
 - **التثبت من النتائج وإعطائها قيمة.** تشمل هذه المرحلة العثور على بيانات للكشف عما إذا كانت النتائج قد حدثت ومن ثم تقييمها.
 - **تحديد الأثر.** بعد جمع أدلة عن النتائج وتحويلها إلى عملة نقدية، يتم استثناء جوانب التغيير تلك التي كانت ستحدث على أي حال أو التي هي نتيجة لعوامل أخرى ولا يتم بالتالي أخذها بعين الاعتبار. 3.
 - **احتساب العائد على الاستثمار الاجتماعي.** تشمل هذه المرحلة جمع كل الفوائد وطرح أي سلبات ومقارنة النتيجة بالاستثمار. وفي هذه المرحلة أيضًا يمكن اختبار الأهمية المادية للنتائج.
 - **إعداد التقارير والاستخدام والتضمين.** تنطوي هذه الخطوة الحيوية التي يسهل نسيانها على مشاركة نتائج البحث مع أصحاب المصلحة والاستجابة لها، ما يؤدي إلى تضمين عمليات نتائج جيدة ومراجعة التقرير.
- يتمّجّ العائد على الاستثمار الاجتماعي بعدد كبير من أوجه التشابه مع غيره من المقاربات الواردة في قسم الموارد (صفحة 80).

2 يوصي الإرشاد المتأني عن المساءلة بالنظر إلى آراء أصحاب المصالح والمعايير المجتمعية والأمور التي يقوم بها نظراؤك والاعتبارات المالية والسياسات التنظيمية والأهداف على أنها معايير لتحديد الأهمية المادية.

3 التثبت من النتائج وإعطائها قيمة. تشمل هذه المرحلة العثور على بيانات للكشف عما إذا كانت النتائج قد حدثت ومن ثم تقييمها

2 كيف يمكن للعائد على الاستثمار الاجتماعي مساعدتك

يستطيع تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي تحقيق مجموعة من الأغراض والأهداف. ويمكن استخدامه كأداة للتخطيط الاستراتيجي والتحسين أو الإبلاغ عن التأثير وجذب الاستثمارات أو اتخاذ قرارات الاستثمار. فضلاً عن ذلك، يستطيع المساعدة في توجيه الخيارات التي تواجه المدراء عند اتخاذ قرار بشأن المجال الذي يجب استثمار كل من الوقت والمال فيه.

يستطيع العائد على الاستثمار الاجتماعي مساعدتك على تحسين الخدمات من خلال:

- تيسير المناقشات الاستراتيجية ومساعدتك على فهم القيمة الاجتماعية التي يولدها نشاط ما وتحقيق أقصى قدر منها؛
- مساعدتك على استهداف الموارد المناسبة عند إدارة نتائج غير متوقعة، الإيجابية منها والسلبية؛
- توضيح أهمية العمل مع منظمات أخرى وأشخاص ساهموا في إحداث تغيير؛
- تحديد أرضية مشتركة بين ما تريد المنظمة إنجازه وبين ما يريد أصحاب المصلحة تحقيقه، ما يساعد على تحقيق أقصى قدر من القيمة الاجتماعية؛
- إنشاء حوار رسمي مع أصحاب المصلحة يمكنهم من مساءلة الخدمة كما إشراكهم في تصميم الخدمة بشكل بارز.

يستطيع العائد على الاستثمار الاجتماعي مساعدتك على جعل منطمتك أكثر استدامة عبر:

- تقوية صورتك وموقعك؛
- تحسين فكرتك للحصول على تمويل إضافي؛
- جعل المناقصات التي تتقدم بها أكثر إقناعاً.

يكون العائد على الاستثمار الاجتماعي أقل إفادة في حال:

- تم الشروع بعملية تخطيط استراتيجي وتنفيذها بالفعل؛
- لم يبذ أصحاب المصلحة اهتماماً بالنتائج؛
- تم تنفيذها فقط لإثبات قيمة خدمة ما، وليس هناك من فرصة لتغيير الطريقة التي تتم فيها الأمور كنتيجة للتحليل.

مقارنة العائد الاجتماعي بين مختلف المنظمات

تعمل المنظمات مع أصحاب مصلحة مختلفين وستتخذ قرارات مختلفة عند تحليل العائد الاجتماعي الخاص بها. ونتيجة لذلك، من غير المناسب مقارنة نسب العائد الاجتماعي وحدها. ومثلما قد يحتاج المستثمرون إلى أكثر من مجرد معلومات عن العائد المالي لاتخاذ قرارات الاستثمار، سيحتاج المستثمرون الاجتماعيون إلى قراءة كل المعلومات التي تم إنتاجها كجزء من تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي. على الرغم من ذلك، يتعين على المنظمة مقارنة التغييرات في عائدتها الاجتماعي مع مرور الوقت ودراسة أسباب التغييرات. فضلاً عن ذلك، ينبغي على المنظمات السعي إلى توعية الممولين والمستثمرين حول أهمية وضع النسبة في سياق التحليل الشامل.

تتطلب بعض الحالات نهجاً مختلفاً

يغطي هذا الدليل معظم الحالات، ومع ذلك، هناك ملاحظة في قسم الموارد (صفحة 91) بالنسبة للحالات حيث يوجد استثمار في الأصول أو استخدام تمويل الدين.

3 من هم مستخدمي العائد على الاستثمار الاجتماعي؟

أنواع المنظمات

تم استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي من قبل مجموعة من المنظمات في قطاع المؤسسات غير الربحية (أو التطوعية) والقطاعين العام والخاص، بما في ذلك المنظمات الصغيرة والكبيرة وتلك المنشأة حديثاً.

المنظمات غير الربحية والمؤسسات الاجتماعية

يمكن للمنظمات غير الربحية والمؤسسات الاجتماعية أن تستخدم العائد على الاستثمار الاجتماعي كأداة إدارية لتحسين الأداء

وإبلاغ عن النفقات وتبسيط الضوء على القيمة المضافة. وقد تكون هذه منظمات ناشئة تقوم بتطوير خطط عمل أو منظمات معروفة. يمكن

استخدام ذلك لتحليل القيمة الناشئة عن الأنشطة التجارية ما إذا كانت المنظمة تبيع للجمهور العام أو للقطاع العام أو لشركات أخرى.

الشركات الخاصة

تستطيع الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي لتقييم المخاطر والفرص الناشئة عن التأثير الذي تتركه منتجاتها وخدماتها على أصحاب المصلحة مثل الموظفين والموردين والعملاء والبيئة ومجتمعاتهم المحلية.

تستطيع الشركات الصغيرة أيضًا استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي لتقييم المخاطر الناشئة عن تأثير الأعمال على أصحاب المصلحة وتحديد طرق للتوفيق بين أهدافها التجارية والأهداف المجتمعية الأوسع نطاقًا، الأمر الذي قد يفتح المجال أمام فرص لمنتجات وخدمات جديدة أو محسنة.

الممولون

يستطيع الممولون الذين يستثمرون من أجل خلق قيمة اجتماعية استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي أولاً كوسيلة لمساعدتهم على اتخاذ قرار حول المجال الذي يجب الاستثمار فيه، ثم لاحقًا لتقييم الأداء وقياس التقدم المحرز مع مرور الوقت. تسمح المقارنة لمستثمر ما بتقييم مستوى فهم مقدم الطلب للقيم البيئية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ومدى التزامه بخلق مثل هذه القيم.

بإمكان الممولين الذين يعملون في ظل معايير الاستثمار المسؤول استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي لضمان أن الشركات التي يستثمرون فيها تحذر المخاطر الاجتماعية والبيئية والاقتصادية الأكثر مادية.

فضلاً عن ذلك، يستطيع ممولون آخرون استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي لتقييم المخاطر الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي ستحدث أو قد تحدث نتيجة للاستثمار والتي قد تؤثر على العائدات.

المفوضون

يعمل مفوضو الخدمة العامة لضمان توفير القيمة الاجتماعية التي تقدمها أطراف ثالثة. قد تختلف الآليات التي تستخدم لضمان توفير تلك القيمة، ولكن من خلال قياس هذه القيمة، يمكن اتخاذ قرارات أفضل. ويمكن استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي في ثلاث نقاط في عملية التكليف:

- **البرنامج/ما قبل عملية التزويد** – يمكن استعمال تحليلات العائد على الاستثمار الاجتماعي التقديرية في مرحلة التخطيط الاستراتيجي لاتخاذ قرار حول كيفية إعداد برنامج واختبار السوق وتحديد نطاق العقود ومواصفاتها.
- **تقديم الطلبات/المناقصات** – يمكن استعمال تحليلات العائد على الاستثمار الاجتماعي التقديرية لتقييم أي مقدم طلب أو مناقص من المحتمل أن ينشئ قيمة أكبر. (عند قيام مقدمو الطلبات والمناقصون بالفعل بتدخل يتم طرح مناقصات بحقه، يمكن استخدام تحليلات العائد على الاستثمار الاجتماعي التقييمية في مرحلة تقديم الطلبات/المناقصات).
- **المراقبة والتقييم/إدارة العقود** – يمكن استخدام تحليلات العائد على الاستثمار الاجتماعي التقييمية لمراقبة أداء مقاول ناجح.

يتماشى استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي للإفصاح عن قرارات تكليف القطاع العام مع قيمة تقييمات المال. 2 تستند قيمة تقييمات المال بوجه عام إلى "التركيب الأمثل للتكاليف مدى الحياة وجودة السلع أو الخدمات (أو الملاءمة للهدف) لتلبية متطلبات المستخدم". ويجب أن تشمل هذه التكاليف والفوائد "تكاليف وفوائد اجتماعية وبيئية أكبر لا تتمتع بسعر سوق".3

1. www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_money_sustainability.htm

2. لمزيد من الإرشادات حول استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي في التكليف بالقطاع العام، يمكن زيارة الموقع الإلكتروني لمؤسسة SROI Network www.thesroinetwork.org

3. Unlocking value, nef

4. Grounded: مقارنة جديدة لتقييم المخرج 3, nef

صيغة سياسات

يمكن استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي من قبل المنظمات التي تضع سياسات عامة والتي يشكّل الاعتراف بالقيمة الاجتماعية أمرًا مهمًا بالنسبة لها. على سبيل المثال، تم استخدامه لمقارنة قيمة الاستثمار في العقوبات المجتمعية المركزة على تقديم الدعم للنساء المجرمات بدلاً من إرسالهن إلى السجن⁴ وتقييم القيمة المتأتبة عن (أو تكاليف) بناء مدرج إضافي في مطار لندن هيثرو⁵.

المهارات اللازمة لتحليل تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي

يتطلب إجراء دراسة تحليلية للعائد على الاستثمار الاجتماعي مجموعة متنوعة من المهارات. سيكون من المفيد إذا كنت تتمتع بخبرة سابقة في إشراك أصحاب المصلحة، وقياس النتائج أو تقييمها، واستخدام برنامج Excel من Microsoft، ومهارات محاسبة أساسية. وحتى لو كان لديك خبرة في هذه المجالات، فإن المشاركة في دورة تدريبية فكرة جيدة. يمكنك أيضًا الاستعانة بموارد من داخل منطقتك، إلا إنه في غياب هذا الدعم، فقد تحتاج إلى اتخاذ الترتيبات لتوفير بعض الدعم الخارجي.

متطلبات الوقت

من الصعب تقديم نصائح وإرشادات دقيقة حول الأطر الزمنية كون الأمر متوقف على عوامل كثيرة، بما في ذلك النطاق ومستوى المهارات وتوافر البيانات وما إذا كنت ستستخدم التقرير لرفعه إلى الإدارة الداخلية أو لإبلاغ جهة خارجية.

تتطلب كل أنظمة القياس الجديدة بعض الموارد ليتم تطبيقها. ومع ذلك، هناك طرق لإبقاء الموارد التي تحتاج إليها عند الحد الأدنى. يمكن البدء بمشروع أو عقد بدلاً من دراسة المنظمة بأكملها، أو بتحليل عائد على الاستثمار الاجتماعي تقديري، لا سيما عند البحث عن شركات أو أنشطة جديدة. لا يحتاج تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي التقديري المخصص لأغراض داخلية، على سبيل المثال المساعدة في تصميم أنظمة المعلومات، إلى أن يكون مفصلاً مثل تقرير كنت تخطط لجعله علنيًا.

سيطلب تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي التقييمي وقتًا أطول وقد يستغرق إعداده عدة أشهر، إلا أن الوقت المطلوب قد ينخفض لدرجة كبيرة إذا كانت المنظمة تنتج بالفعل بيانات نتائج جيدة أو تملك نظامًا للمحاسبة الاجتماعية. ومع ذلك، فقد يستغرق إدخال أنظمة لتقييم النتائج وقتًا. إن إجراء تحليل تقديري للعائد على الاستثمار الاجتماعي من شأنه أن يساعد على التخطيط وتحديد أولوية تقديم أنظمة تقييم معلومات ونتائج جديدة.

4 استخدام هذا الدليل

يتناول هذا الدليل عملية العائد على الاستثمار الاجتماعي على مراحل، ويعتبر تعبئة جدول يعرض التحليل بدقة أمرًا ضروريًا لهذه العملية. ويُعرف هذا الجدول باسم خريطة التأثير.

هناك ملحق منفصل لخريطة التأثير مدرجًا مع النسخة المطبوعة من الدليل، كما تتوفر أيضًا نسختًا إلكترونية للتنزيل عبر موقع مؤسسة Social Value International، www.socialvalueint.org.

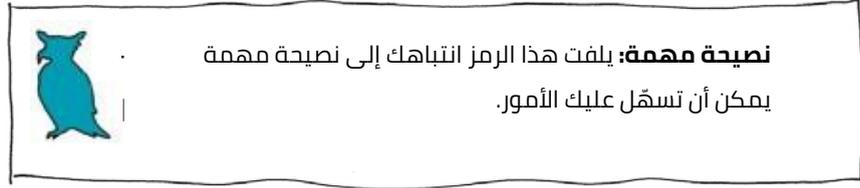
إذا كانت هذه أول مرة تحاول فيها تنفيذ منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي، فمن المستحسن قراءة الدليل بأكمله قبل البدء. إنه أمر مهم لأنه على الرغم من عرض العملية خطوة بخطوة، فمن الممكن تنفيذ بعض هذه الخطوات في الوقت نفسه. من هنا، فإن قراءة الدليل بأكمله في البداية قد يوفر عليك الوقت في مرحلة لاحقة. بعد ذلك، عد إلى البداية وابدأ بتنفيذ الخطوات المذكورة. يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المعلومات الموجودة في الدليل ليست كلها ذات صلة بتحليلك.

إذا كانت لديك بعض الخبرة في مجال العائد على الاستثمار الاجتماعي، فقد ترغب في استخدام الدليل كأداة مرجعية. يستطيع المستثمرون الاجتماعيون والمفوضون المهتمون باستخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي التركيز على المقدمات والمبادئ والإرشادات المحددة للمستثمرين والمفوضين الموجودة على موقع مؤسسة SROI Network الإلكتروني: www.socialvalueint.org.

الرموز

سترى الرموز التالية في كل أرجاء الدليل:

حان وقت تطبيق ما تعلمته، الآن دورك!



يحدّرك رمز التنبيه من الأخطاء الشائعة.



يسلّط رمز الإرجاع الضوء على النقاط الرئيسية حيث تقرر أنك بحاجة إلى العودة إلى خطوة سابقة في العملية.



من المهم أن نتذكر أن العائد على الاستثمار الاجتماعي هو إطار يستند إلى مبادئ، في أغلب الأحيان ليس هناك من إجابات صائبة أو خاطئة، وستحتاج إلى استخدام آرائك وأحكامك الصائبة والتفكير الرصين للردّ على سؤال على نحو ملائم. من هنا، تم وضع هذا الرمز بالقرب من النقاط الرئيسية التي تتطلّب ذلك.



"المشاركة". يسلّط هذا الرمز الضوء على النقاط التي يجب إشراك أصحاب المصلحة فيها لتحسين قراراتك وتأكيداتها.



اللغة المستخدمة

لتسهيل الأمور، استخدمنا المصطلحات التالية في هذا الدليل:

- "القيمة الاجتماعية": هو مصطلح يُستخدم لوصف القيمة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
- يتم استخدام "العائد الاجتماعي لنشاطك" بدلاً من "العائد الاجتماعي لمنظمتك". إذا كنت تحلّل العائد الاجتماعي لكل أنشطتك، فسيكون ذلك هو نفسه العائد الاجتماعي لمنظمتك.
- عندما يتم استخدام مصطلح "التأثير"، فنحن نعني نتأجك بعد الأخذ بعين الاعتبار ما كان سيحدث على أي حال ومساهمة الآخرين والوقت الذي تدوم فيه النتائج.
- يتوجه هذا الدليل إليك "أنت" على الرغم من أن "أنت" قد تعني شخص واحد أو فريق كامل.

Wheels-to-Meals (رحلات ووجبات) - المثال المعالج

في هذا الدليل، سنستخدم المثال الخيالي "Wheels-to-Meals (رحلات ووجبات)" الذي يتم عرضه بهذا الشكل.

هذا مثال افتراضي، يتم استخدامه لاستكشاف مبادئ العائد على الاستثمار الاجتماعي وعملياته. تم إدراج بعض عناصر خريطة التأثير لدعم التعلم وتوفير مثال مناسب.

إن "Wheels-to-Meals (رحلات ووجبات)" هو مشروع تجاري تم تأسيسه انطلاقًا من خدمة الوجبات المتنقلة التي يقدمها متطوعون. شيئًا فشيئًا، بدأ هذا المشروع يدرك أن العملاء ليسوا بحاجة فقط إلى الوجبات الساخنة الجيدة التي يقدمها، بل أيضًا، وبنفس القدر من الأهمية، إلى التواصل مع المتطوعين الذين يحضرون هذه الوجبات كما مصادقتهم. يقدم مشروع "Wheels-to-Meals (رحلات ووجبات)" ناديًا لتناول وجبات الغداء يستطيع المقيمون المحليون الكبار في السن وذوو الإعاقة المؤهلين الذهاب إليه، ويديره متطوعون معظمهم كبار في السن أيضًا. يتم تقديم فكرة ناد لتناول وجبات الغداء مع نفس موارد خدمة الوجبات المتنقلة، إلا أن في هذه الحالة يتم نقل المقيمين لتناول وجبات الطعام وليس العكس. وتشمل الخدمة تقديم وجبات غداء ساخنة مغذية ووسيلة نقل وفرص للاختلاط مع الآخرين وتمارين رياضية معتدلة. تتوفر الخدمة لما يصل إلى 30 مقيماً، 5 أيام في الأسبوع و50 أسبوعًا في السنة.

الموارد المتوفرة

هناك ملحق منفصل لخريطة التأثير مرفق بالنسخة المطبوعة من هذا الدليل، كما يتوفر أيضًا للتنزيل عبر موقع مؤسسة SROI Network الإلكتروني، www.socialvalueint.org. يشمل أيضًا قسم الموارد في الصفحة 80:

- تنسيق تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي.
- مسرد مصطلحات.
- ملاحظة حول تخصيص التكاليف.
- ملاحظة حول رأس المال أو المشاريع الممولة من القروض.
- مصادر الدعم والمعلومات الإضافية.
- التنزيلات.
- ملخص عن العلاقة بين العائد على الاستثمار الاجتماعي والمقاربات الأخرى.
- مبادئ العائد على الاستثمار الاجتماعي السبعة.
- قائمة مرجعية لتحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي – يمكنك استخدام هذه القائمة لوضع إشارة قبالة كل خطوة أثناء إجراء التحليل.
- خريطة تأثير للمثال المعالج.

5 التحديات المستقبلية

إن العائد على الاستثمار الاجتماعي، مثل المحاسبة المالية وطرق القياس الأخرى، في تحسين وتطوير مستمرين يجب على مستخدمي هذا الدليل التحقق من الموقع الإلكتروني للمؤسسة www.socialvalueint.org للاطلاع على التحديات التي تم إدخالها على المنهجية. يمكن تقديم اقتراحات لإجراء تغييرات عبر موقع مؤسسة Social Value International.

المرحلة 1: وضع نطاق وتحديد أصحاب المصلحة



قبل بدء عملية تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي، يجب عليك توضيح ما الذي ستقوم بقياسه وكيف ستقوم بذلك وما السبب وراء قيامك بعملية القياس.

إذا كنت تنوي القيام بتحليل تقييمي للعائد على الاستثمار الاجتماعي، فمن المفيد إنشاء فريق تخطيط لتنفيذ العائد على الاستثمار الاجتماعي. يمكن لكسب دعم الإدارة في هذه المرحلة المبكرة المساعدة على جعل الموارد متاحة لتحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي، الأمر الذي قد يسمح لك بدوره بتوسيع النطاق.

تتألف هذه المرحلة من ثلاث خطوات:

- 1.1 وضع النطاق
- 1.2 تحديد أصحاب المصلحة
- 1.3 اتخاذ قرار حول كيفية إشراك أصحاب المصلحة

1.1 وضع النطاق

يُعتبر نطاق تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي بيانًا صريحًا عن حدود الأمور التي يتم أخذها بعين الاعتبار. وهو غالبًا نتيجة للمفاوضات حول ما يمكنك عمليًا قياسه وما ترغب في أن تكون قادرًا على تحسينه أو مشاركته. يجب أن تكون واضحًا حول أسباب قيامك بالتحليل وحول الموارد المتاحة، كما يتعين عليك تحديد أولويات القياس. ستساعد هذه المرحلة على التأكد من جدوى الأمر الذي يتم اقتراحه.

يوضح المثال التالي كيف أقدمت إحدى مؤسسات الإسكان على اتخاذ قرارات حول نطاق تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي الخاص بها.

مثال: وضع نطاق لمؤسسة الإسكان

أبّدت مؤسسة إسكان كبيرة اهتمامًا باحتساب عائدها الاجتماعي بهدف مشاركة تأثيرها مع ممولها الرئيسي. تتألف المؤسسة من 35 موظفًا وهي تشارك في عدد كبير من الأنشطة، بدءًا من نوادي الشباب ووصولًا إلى مشاريع تحسين العقارات المادية. وبما أنه لم يكن هناك من ميزانية للقيام بتحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي، فقد تقرر إجراء التحليل داخليًا وتحميل المسؤولية لمدير الجودة في المؤسسة.

فضلاً عن ذلك، تقرر نشر نتائج تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي خلال أربعة أشهر مع حسابات نهاية السنة المالية. من هنا، دفع الإطار الزمني القصير والموارد المحدودة المتوفرة والحاجة إلى إجراء تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي داخليًا، إلى صب الاهتمام والتركيز على مشروع واحد، مع التخطيط للنظر في مشاريع أخرى في السنوات القادمة. تم اتخاذ القرار للتركيز على مشروع يقدم نصائح وإرشادات للمستأجرين حول الدين. هذا المشروع متصل مباشرة بالتمويل الرئيسي للمؤسسة كون أحد نتائج هذا المشروع تتمثل في زيادة عدد المستأجرين القادرين على دفع الإيجار.

ما هي الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل وضع النطاق

تشمل المسائل التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

• الغرض

ما هي الغاية من تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي هذا؟ لماذا تريد البدء بهذه العملية الآن؟ هل هناك من دوافع محددة للقيام بذلك، مثل التخطيط الاستراتيجي أو متطلبات التمويل؟

• الجمهور

لمن موجّه هذا التحليل؟ ينبغي أن يشمل هذا تقييمًا أوليًا حول كيفية تواصلك مع جمهورك.

• الخلفية

فكّر في أهداف منظمك وغاياتها، وكيف تحاول إحداث فرق (أو نظرية التغيير التي تعتمدها). إذا كنت تركز على أنشطة محددة، فستحتاج إلى فهم أهداف تلك الأنشطة. من المهم جدًا أن يكون لديك معرفة واضحة بماهية عمل مؤسستك، وما تأمل أن تنجزه من خلال الأنشطة التي تقوم بها ونطاق المسألة التي تسعى إلى معالجتها. للحصول على مصادر الدعم والمعلومات الإضافية حول هذه المسألة، راجع قسم الموارد.

• الموارد

ما هي الموارد، مثل وقت الموظفين أو المبالغ المالية، التي ستكون مطلوبة؟ هل هي متوفرة؟

• من الذي سينفذ كل الخطوات والإجراءات؟

هل يمكنك إجراء تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي داخل الشركة أم ستحتاج إلى إحضار مساعدة خارجية؟ تأكد من أن لديك المزيج الصحيح من المهارات والدعم منذ البداية.

بشكل عام، ستحتاج إلى مهارات أو خبرة في الشؤون المالية والمحاسبة والتقييم وإشراك أصحاب المصلحة.

مجموعة الأنشطة التي سيتم التركيز عليها

هل ستقدم على تحليل كل الأنشطة التي تقوم بها منظمك أو فقط جزءاً منها؟ قد ترغب في فصل الأنشطة المتصلة بمصدر معين من التمويل أو تلك التي تشكّل أولوية بالنسبة إليك. حاول إبقاء النطاق صغير إذا كانت هذه هي المرة الأولى التي تقوم بتحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي

صف ما تنوي قياسه بوضوح تام. على سبيل المثال، إذا كان النشاط "عملنا مع الشباب"، فقد يشمل ذلك عددًا من الإدارات داخل منظمك، بينما في الواقع أنت تقصد شيئاً محدداً أكثر مثل "الإشراف على الدعم المقدم للشباب".

• الفترة الزمنية التي ستحدث خلالها المساهمة أو الفترة التي تم إجراء المساهمة فيها

غالبًا ما يتم إجراء تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي سنويًا، بما يتوافق مع الإطار الزمني للمحاسبة المالية السنوية. ولكن قد يختلف ذلك، فمثلاً، قد يرغب مفضّو بالحصول على تقييم لإطار زمني محدد.

• ما إذا كان التحليل توقعياً أو تقييمياً

إذا كان هذا التقرير هو أول تقرير للعائد على الاستثمار الاجتماعي تقوم به، فسيطلب إجراء تحليل توقعي وقتاً أقل من إجراء تحليل تقييمي للعائد على الاستثمار الاجتماعي، إلا إذا كانت لديك نتائج البيانات المناسبة. بخلاف ذلك، سيساعدك إجراء تحليل توقعي للعائد على الاستثمار الاجتماعي على وضع إطار قياس حتى تتمكن من العودة في المستقبل من أجل إجراء تحليل تقييمي للعائد على الاستثمار الاجتماعي.



نصيحة مهمة: احتفظ دائماً بالسجلات

إن حفظ السجلات بطريقة جيدة أمر ضروري لإتمام التحليل عن العائد على الاستثمار الاجتماعي بنجاح. عند وصولك إلى المرحلة 6 ستدرك أن تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي يجب أن يحتوي على أكثر من مجرد حساب العائد الاجتماعي. فهو بحاجة إلى توثيق القرارات والافتراضات التي اتخذتها وبنيت عليها تحليلك أثناء صياغة التقرير. من هنا، فإن الاحتفاظ منذ البداية بسجل مخصص للتخطيط الذي قمت به والتقدم الذي أحرزته، سيسهل عليك كتابة التقرير.

ضبط النطاق

يعتبر ضبط النطاق تبعاً لمعلومات جديدة ممارسة جيدة وأمرًا طبيعيًا. وبشكل خاص، قد ترغب في مراجعة النطاق الذي وضعته بعد الأخذ بعين الاعتبار عدد أصحاب المصلحة الذين تنوي إشراكهم ونوعهم. سيحدد ذلك الموارد المطلوبة، وقد يعني أنه يجب عليك البدء بأنشطة أقل.

المثال المعالج - النطاق

يتعامل مشروع رحلات ووجبات مع الكبار في السن، وهو يوفر وسيلة نقل لأعضائه تمكّنهم من المجيء إلى مركز حيث يتم تزويدهم بوجبات طعام ساخنة ومغذية. وبينما هم في المركز، يحظى الأعضاء بفرصة للاختلاط وحضور حلقات عمل عن الصحة والمسائل المتصلة بها وممارسة تمارين رياضية معتدلة.

يهدف عقد الحكومة المحلية لهذا المشروع إلى جعل هذا الأخير موضوع مقارنة تكليف مشتركة. يريد مشروع رحلات ووجبات المساهمة في عملية التكليف المشتركة من خلال عرض توضيحي موثوق للقيمة الاجتماعية التي يولدها. عمل موظفو وأمناء برنامج رحلات ووجبات معًا لتحديد نطاق تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي القادم، وقرروا التالي:

- المساهمة في عملية التكليف المشتركة؛
- تغطية كل أنشطة المنظمة خلال سنة تقويمية واحدة؛
- إجراء تحليل توقعي للعائد على الاستثمار الاجتماعي عبر استخدام معلومات عن التجربة السابقة عند الاقتضاء وعندما يتوفر ذلك؛ و
- تسليم فريق داخلي مهمة إجراء التحليل.

تذكر أن هذا مجرد مثال وليس المقصود منه أن يكون تحليلاً كاملاً للنطاق.

الآن دورك: وضع نطاق وإعداد خطة

خذ بعين الاعتبار هذه المسائل فيما يتعلق بتحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي الذي تقوم به.



- ما هي الغاية من العائد على الاستثمار الاجتماعي؟
- لمن يتوجه؟
- ما هي الخلفية؟
- ما هي الموارد المتوفرة لديك؟
- من سيتولى تنفيذ العائد على الاستثمار الاجتماعي؟
- ما هي النشاطات التي ستركز عليها؟
- ما هي فترة التسليم التي سيغطيها التحليل؟
- هل سيكون التحليل توقعياً أو مقارنة مقابل التوقعات أو تقييمياً؟

سجل إجاباتك، كونك ستحتاج إلى الرجوع إليها أثناء التحليل وعند كتابة التقرير.

1.2 تحديد أصحاب المصلحة

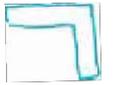
تسجيل أصحاب المصلحة

الآن وبعد أن أوضحت كل ما يمكنك توضيحه حول نطاق التحليل، تتمثل الخطوة التالية في تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم. يتم تعريف أصحاب المصلحة على أنهم أشخاص أو منظمات تختبر تغييراً ما أو تؤثر على النشاط، سواء أكان ذلك تأثيراً إيجابياً أم سلبياً، نتيجة تحليل النشاط. يهمننا في تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي أساساً إيجاد نسبة القيمة التي تم إنشاؤها أو تدميرها – والجهة التي تم القيام بذلك من أجلها.

لتحديد أصحاب المصلحة، يجب سرد كل الأشخاص الذين يمكن أن يؤثروا أو يتأثروا بالأنشطة ضمن النطاق الذي حددته، سواء أكان التغيير أو النتائج إيجابية أو سلبية، مقصودة أو غير مقصودة.



يرتبط المثال أدناه بمشروع رحلات ووجبات



- المقيمون الكبار في السن وذوو الإعاقة
- أفراد الأسرة
- الحكومة المحلية
- المتطوعون
- الجيران
- خدمات الصحة العامة

دورك الآن: وضع قائمة بأصحاب المصلحة





اتخاذ قرار حول أصحاب المصلحة الذين يجب شملهم

تستطيع أن ترى من المثال أعلاه أنه من الممكن أن تصبح عملية العائد على الاستثمار الاجتماعي صعبة في حال أردت إشراك كل أصحاب المصلحة المحتملين.

عندما تقرر ما إذا كان يجب شمل صاحب مصلحة ما، عليك التفكير من هم أصحاب المصلحة الذين اختبروا تغييرًا ماديًا بسبب الأنشطة التي قمت بها؟ في الخطوة التالية، ستستفسر عن الأمر من وجهة نظر أصحاب المصلحة، وقد يعني هذا أنك ستضطر إلى تغيير قرارك الأولي حول ما هي نتائجهم. إذا، على سبيل المثال، ولأسباب تتعلق بالموارد، قمت بتعيين نطاق محدود على عدد صغير من أصحاب المصلحة، فقد تفوت عليك بعضًا من المصادر المهمة للقيمة. ليستوفي تقرير ما معايير ضمان "فهم التغيير"، ستحتاج إلى شمل كل أصحاب المصلحة الذين برأيك قد اختبروا تغييرًا ماديًا بسبب النشاط، أي نتائج مهمة وذات صلة.

من دون التشاور، لا يمكننا معرفة ما إذا كنا قد حددنا كل أصحاب المصلحة الذين اختبروا نتائج مادية، ولكن علينا أن نبدأ من مكان ما. ستقوم العملية بتأكيد هذا القرار وتحسينه، وبالتالي يجب أن نكون مستعدين لتغيير فكرنا بينما نمر بكل المراحل المختلفة حول من يجب شمله أو استبعاده من أصحاب المصلحة.

أثناء التشاور مع أصحاب المصلحة، اسألهم "هل لاحظتم أي تغييرات طالت أشخاصًا آخرين؟" بما أنه لا يزال من الممكن شمل تلك المجموعات في جلسة التشاور الأولى.

هناك ميل للتركيز على النتائج الإيجابية المقصودة (أو المتوقعة) من قبل أصحاب المصلحة، لا سيما إذا كنت تركز فقط على الأهداف التنظيمية أو الغايات التي لا تحدد عادة التغييرات غير المتوقعة أو السلبية. ومع ذلك، فإن النتائج المقصودة وغير المقصودة والنتائج الإيجابية والسلبية كلها متصلة بالعائد على الاستثمار الاجتماعي.

يمكن لبعض النتائج غير المتوقعة أن تكون إيجابية. على سبيل المثال، أقدمت مبادرة تنمية اقتصادية محلية على إجراء تحليل تقييمي للعائد على الاستثمار الاجتماعي، ووجدت أن هناك عددًا من النتائج الإيجابية أكثر من مجرد الحصول على وظائف. أشار الأشخاص الذين لديهم أطفال أنه أصبح بإمكانهم الآن أن يكونوا أهلاً أفضل (ممارسة دورهم كأهل على نحو أفضل) لأن حصولهم على وظيفة قد حسّن صحتهم العقلية ومستوى الرفاه لديهم. وفي بعض الحالات، يمكن أن تحمل الفوائد غير المقصودة أهمية أكثر لأصحاب المصلحة من تلك المقصودة.

ومع ذلك، يمكن لبعض النتائج غير المتوقعة أن تكون سلبية. على سبيل المثال، هناك جمعية خيرية تأخذ الشباب المحرومين في رحلات إلى بلدان أخرى خلال عطلة الصيف لتقدم لهم تجربة تعليمية وفرصة للاستمتاع بعطلة. إلى جانب عدد كبير من النتائج الإيجابية التي يحصل عليها الشباب، هناك أيضًا نتيجة سلبية غير مقصودة تتمثل في تعرّضهم لانبعاثات الكربون المتأتية من الرحلات الجوية. يؤدي ذكر انبعاثات الكربون إلى جعل المبادلة مرئية بكل بساطة، وقد يشجّع بالتالي على تقديم أفكار لتحقيق الأهداف بطريقة يكون فيها انبعاث الكربون أقل.

يحدث نوع واحد من التغيير غير المقصود عندما يحل النشاط الذي تقوم به محل نشاط شخص آخر. على سبيل المثال، قد يؤدي الحدّ من الجريمة في منطقة واحدة إلى انتقال النشاط الإجرامي إلى منطقة أخرى. وفي هذه الحالة، ينبغي شمل سكان المنطقة المجاورة كأصحاب مصلحة. وهذا يعني أنك قد تحتاج إلى إعادة النظر في النطاق الذي وضعته.



نصيحة مهمة: النتائج والتوقعات غير المقصودة

إذا كنت تقوم بتوقع العائد الخاص بك، فقد يكون من الصعب عليك وعلى أصحاب المصلحة تقييم النتائج غير المقصودة. ومع ذلك، فقد تكون قادرًا على استخدام تجارب الناس السابقة مع أنشطة مماثلة لتحديد النتائج غير المقصودة.

ويستمر المثال مع مشروع رحلات ووجبات لعرض من هم أصحاب المصلحة الذين تم شملهم في التحليل ومن تم استبعادهم. وسترى أنه تم إعطاء سبب لكل قرار، غالبًا ما يستند إلى فهم واسع لنتائج صاحب المصلحة.

مثال: تحديد أصحاب المصلحة في مشروع رحلات ووجبات	
سبب الشمل	أصحاب المصلحة الرئيسيين
المجموعة التي من المتوقع أن تحصل على أكبر قدر من الفوائد	المقيمون الكبار في السن وذوو الإعاقة
توفّر التمويل، وبالتالي تؤثر على النشاط	الحكومة المحلية
تقديم الوقت اللازم لجعل هذا النشاط الذي نقوم بتحليله ممكنًا، كما كسب الفوائد نتيجة المشاركة	المتطوعون
يقدمون حاليًا الدعم للمقيمين	الجيران
سبب الاستبعاد	أصحاب المصلحة المستبعدون
لم يتم تضمين هيئة الخدمات الصحية العامة لأنه لم يكن هناك من موارد كافية للقيام بدراسة تحليلية على عدد أكبر من أصحاب المصلحة من أجل نشاط صغير نسبيًا	خدمات الصحة العامة (هيئة الخدمات الصحية الوطنية)
لم يتم تضمين الأسر لأنه لم يكن هناك من موارد كافية للقيام بدراسة تحليلية على عدد أكبر من أصحاب المصلحة نشاط صغير نسبيًا	أسر المقيمين المسنين وذوي الإعاقة

يشكّل استبعاد أصحاب المصلحة هؤلاء مثالاً على حالة تم تصغير النطاق فيها وتفسيره. هذا الأمر يفى بمبدأ الشفافية، ولكن، لو كان الهدف وراء هذا التحليل هو الاستخدام العام، فلم يلبي مبدأ فهم التغيير لأنه سيكون من المجازفة ألا يتم تضمين التغييرات المادية التي يختبرها أصحاب المصلحة هؤلاء. ومع ذلك، يمكن الاكتشاف بعد تحقيق معقّق أن نتائج صاحب المصلحة هذا غير مادية، الأمر الذي يستدعي استبعادها على أي حال. في هذه المرحلة، سيتم تقييم النتائج وفقًا لصلتها بالموضوع (التدقيق الأولي للأهمية المادية). الأمر هو أنه يجب أخذ التغييرات التي اختبرها أصحاب المصلحة بعين الاعتبار، ومن ثم تقييم كل النتائج وفقًا للأهمية المادية بشكل متواصل. ويؤدي استبعاد مجموعة من أصحاب المصلحة في هذه المرحلة على أساس الموارد إلى استبعادهم للأسباب الخاطئة.

احرص على ربط نتائج صاحب المصلحة بأنشطتك

تأكد من أن أصحاب المصلحة الذين شملتهم قد اختبروا تغييرًا مرتبطًا بالنشاط الموجود ضمن النطاق الذي وضعته. إنه لخطأ شائع أن يتم شمل أصحاب المصلحة ذات الصلة بالمنظمة ولكن ليس بالأنشطة المدرجة ضمن النطاق. على سبيل المثال، إذا كنت تقوم بدراسة تحليلية عن العائد على الاستثمار الاجتماعي لمشروع واحد، احرص على عدم شمل أصحاب المصلحة الذين تم تحقيق نتائجهم كنتيجة لمشروع.



تأكد من أن اختيارك لمجموعات أصحاب المصلحة لا يخفي اختلافات كبير

عندما يتم تحديد مجموعات أصحاب المصلحة فإنه غالبًا ما يفترض أنها تتقاسم ما يكفي من الخصائص المشتركة لتشكّل مجموعة واحدة، على سبيل المثال "مقيمين محليين" أو "مشاركين" أو "الشباب". مع ذلك، فإن أفراد هذه المجموعات قد يختبرون نتائج مختلفة وقد يريدون نتائج مختلفة وفقًا لعمرهم أو دخلهم أو بعض العوامل الأخرى. إذا كنت تعتقد أن هذه الاختلافات ستكون على الأرجح كبيرة، فاعمد إلى تقسيم أصحاب المصلحة إلى مجموعات فرعية.

في بعض الأحيان، قد تجد أن التجارب الماضية لها تأثير كبير على ما إذا كان المشاركون سيحققون نتيجة معينة. إذا أخذنا منظمة تعمل مع الشباب كمثال، فإن الأفراد الذين تلقوا دعماً مسبقاً من منظمة أخرى قد يكون أدائهم أفضل عندما يعملون معك. وقد يساعدك تقسيمهم إلى مجموعات فرعية الآن على معرفة نسبة النتيجة الناجمة عن تدخلك.

الآن دورك: تحديد أي من أصحاب المصلحة يجب شملهم



قم بإعداد جدول مثل الجدول المعروض أدناه. ضع كل أصحاب المصلحة الموجودين على قائمتك الرئيسية في العمود الأول، مع تقييمك الأولي لكيف قاموا بالتأثير على النشاط أو كيف تأثروا به، بما في ذلك الآثار الإيجابية والسلبية. وبينما تمر على بقية الأقسام في هذا الدليل، ستأخذ قرارًا قد ينتج عنه عدم شمل بعض أصحاب المصلحة. بعد ذلك، قرّر أي من أصحاب المصلحة سيتم شمله. دوّن قرارك والسبب وراءه في العمود الثالث. اترك الأعمدة الثلاثة المتبقية فارغة حتى تصل إلى الخطوة التالية. إن شمل صاحب مصلحة ليس لديه أي نتيجة مادية هو كعدم شمل صاحب مصلحة لديه نتائج مادية. تأكد من أنك تستطيع تبرير شمل كل أصحاب المصلحة بينما تمضي قدمًا إلى التغيير التالي.

أصحاب المصلحة، وكيف يؤثرون أو يتأثروا بالنشاط	ما الذي نعتقد أنه يحدث لهم، من أمور إيجابية وسلبية	مشمولون/مستبعدون؟	أسلوب المشاركة	العدد؟	متى؟

1.3 اتخاذ قرار حول كيفية إشراك أصحاب المصلحة

يعرّفك هذا القسم على طرق لإشراك أصحاب المصلحة. حتى الآن، لقد أقدمت على تقييم أصحاب المصلحة والتغييرات استنادًا إلى معرفتك وتجربتك الخاصة.

فضلاً عن مساعدتك على اكتشاف الأمور التي تهتم أصحاب المصلحة بالأكثر، فمن شأن إشراكهم مساعدتك أيضًا على فهم المزيد حول نقاط القوة والضعف للأنشطة التي تقوم بتحليلها، ويمكن أن يوفر ذلك معلومات مفيدة قد تساعد مؤسستك على التحسن والتطور.

طرق لإشراك أصحاب المصلحة

يمكن لعملية جمع المعلومات من أصحاب المصلحة أن تكون أمرًا بسيطًا كالإتصال بشخص ما أو معقدًا كتنظيم جلسة الحوار أثناء إدارة مجموعة نقاش. عند جمع المعلومات من المشاركين، اسأل الموظفين الذين يعملون معهم عن أفضل طريقة لإشراكهم. إليك قائمة بالطرق التي يمكن استخدامها لإشراك أصحاب المصلحة:

- اجمع أصحاب المصلحة معًا في مكان واحد واطرح عليهم الأسئلة مباشرة؛
- حاول إجراء ورشة عمل، مع مناقشات غير رسمية ولوح وركي قلاب لتسجيل الإجابات؛
- اطلب من أصحاب المصلحة تعبئة نموذج أثناء اجتماع منتظم مجدول، على سبيل المثال، اجتماع الجمعية العمومية السنوي الخاص بالمنظمة أو أي اجتماع من نوع آخر؛
- اتصل بممثلين من مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين واسألهم؛
- أرسل نموذجًا قصيرًا لممثلين من مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين عبر البريد الإلكتروني؛
- نظم حدثًا اجتماعيًا واطلب من الموظفين التجول في المكان والتحدث مع أصحاب المصلحة؛
- قم بإجراء مقابلات فردية.

في وضع مثالي، يتعين عليك جمع المعلومات مباشرة من أصحاب المصلحة. ومع ذلك، فعندما لا يكون الوقت أو الموارد متوفرة، فهذا يعني أنه يجب جمع بعض المعلومات من الأبحاث التي تم إجرائها مع أصحاب المصلحة. حيثما أمكن، يجب على هذه المصادر القائمة أن تكون مستندة إلى أجوبة أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك أصحاب مصلحة لا يمكنك إشراكهم، مثل الأجيال المقبلة. وفي هذه الحالة، يجب عليك إيجاد أشخاص يمكنهم التحدث نيابة عنهم.



نصيحة مهمة: كن عمليًا حيال موضوع إشراك أصحاب المصلحة

من المهم جدًا أن تراعي ما يمكن لأصحاب المصلحة تقديمه من وقت وموارد من أجل هذه العملية، سواء أكانوا موظفين أو ممولين أو مشاركين. فكّر في مدخلات ومخرجات ونتائج كل صاحب مصلحة قبل القدوم إلى الاجتماعات لضمان استخدام الوقت بأقصى كفاءة ممكنة. إذا كان من المرجح أنك ستحتاج إلى التحدث معهم مرة أخرى لجمع المزيد من البيانات من أجل دراستك التحليلية، فتأكد من إخبارهم

فكّر بطرق يستخدمها الناس للاجتماع، مثل الاجتماعات العامة أو الدورات التدريبية، واكتشف ما إذا كنت تستطيع استخدام أي منها. وبما أنك تطلب من الناس تخصيص جزء كبير من وقتهم للمشاركة في هذه العملية من دون الحصول في المقابل على أي فائدة ملموسة، فخذ بعين الاعتبار تقديم حوافز مثل الغداء أو دفع مصاريف التنقل أو قسائم لتشجيعهم على الحضور.

ما هي نسبة المشاركة التي تحتاج إليها؟

في هذه المرحلة الأولية، ليس عليك أن تقلق حيال الحصول على عينة كبيرة تكون تمثيلية من الناحية الإحصائية. يمكنك التوقف عن إجراء أبحاث جديدة عندما لا تعد "تسمع" أمورًا جديدة، وعندما تدرك بأنك استمعت إلى كل النقاط الرئيسية الموجودة. يُستخدم هذا الأسلوب عادة في مجال الأبحاث الاجتماعية ويسمى بـ "الإشباع".

استخدام الوقت بفعالية

لا يجب أن تكون عملية إشراك أصحاب المصلحة متعبة أو مضيعة للوقت، وهي غالبًا ما تكون وسيلة لمراجعة عملك وصقله. ومع ذلك، يمكنك الحد من الوقت الذي تقضيه في هذه العملية إذا استخدمت طرقًا وأساليبًا مبدعة وخالقة.

من خلال التخطيط مسبقًا، قد تكون قادرًا على استخدام وقتك (ووقت أصحاب المصلحة) بشكل فعال عن طريق جمع البيانات لعدة مراحل في آن واحد. لذا، لا تشعر بأنك مضطر لرؤية أصحاب المصلحة مرات عدة.

عند القيام بدراسات تحليلية توقعية عن العائد على الاستثمار الاجتماعي، يمكنك عادة جمع المعلومات اللازمة للمرحلة 2 و3 و4 في جلسة واحدة.

أما للدراسات التحليلية التقييمية عن العائد على الاستثمار الاجتماعي، فيمكنك جمع المعلومات للمرحلتين 2 و 3.1 في جلسة واحدة، على الرغم من أنك ستحتاج إلى جمع المعلومات في المرحلة 3.2 كتمرين منفصل. ونتيجة لذلك، قد تكون قادرًا على جمع المعلومات التي تحتاج إليها للمرحلتين 3 و4 المتبقيتين خلال الجلسة الأولى أو في الوقت نفسه الذي تقوم فيه بجمع المعلومات للمرحلة 3.2.

وبغض النظر عن نوع الدراسة التحليلية للعائد على الاستثمار الاجتماعي، ستحتاج أيضًا إلى إشراك أصحاب المصلحة ومقابلتهم من أجل المرحلة 6.

الآن دورك: التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة

والآن بعد أن تم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، اعمد إلى تعبئة الأعمدة الثلاثة التالية من خطة إشراك أصحاب المصلحة التي بدأت بها في القسم 1.2. ضع تفاصيل حول كيف ستقوم بإشراكهم وعدد الأشخاص الذين ستشملهم ومتى. سيتم تلخيص هذه الخطة وستشكل جزءًا من تقريرك.

1 في كتاب Green Book الصادر عن خزينة الملكة، يشير مبدأ التناسب إلى أنه يجب على الوقت الذي يتم إضائه في القيام بالتحليل أن يكون متناسبًا مع الوقت المنقضي على النشاط العام

المرحلة 2: تحديد النتائج



عمد في هذا القسم إلى إنشاء "خريطة التأثير" مستلهمين من مشاركتنا مع أصحاب المصلحة. يعرض هذا القسم بالتفصيل كيفية استخدام الأنشطة التي يتم تحليلها لبعض الموارد (المدخلات) من أجل القيام بأنشطة (والتي تقاس كمخرجات). ما يسفر عن نتائج لأصحاب المصلحة. تُعتبر خريطة التأثير أمرًا أساسيًا لتحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي. أحيانًا تسمى هذه العلاقة بين المدخلات والمخرجات والنتائج "نظرية التغيير" أو النموذج المنطقي، أو قصة كيف يحدث تدخلك فرقًا في العالم. ستحصل على المعلومات من أصحاب المصلحة باستخدام الخطة التي وضعتها في المرحلة السابقة. ومن خلال إشراك أصحاب المصلحة في بناء خريطة التأثير، أنت تضمن أن يتم قياس النتائج المهمة بالنسبة لأولئك الذين يتأثرون بها بشكل مباشر كما تقييما.

هناك خمس خطوات عند تعبئة خريطة التأثير:

- 2.1 البدء بخريطة التأثير
- 2.2 تحديد المدخلات
- 2.3 تقييم المدخلات
- 2.4 توضيح المخرجات
- 2.5 وصف النتائج

2.1 البدء بخريطة التأثير

تم تضمين خريطة تأثير منفصلة مع النسخة المطبوعة من هذا الدليل. يمكنك استخدام هذه الخريطة أو إعداد واحدة مستخدمًا برنامج Excel أو Word من Microsoft. تتوفر أيضًا خريطة التأثير بتنسيق pdf على الموقع الإلكتروني www.socialvalueint.org

إن القسم العلوي من خريطة التأثير مخصص للمعلومات حول منطقتك ونطاق التحليل الخاص بخطة المشروع. في أسفل ذلك، يستند أول عمودين من القسم السفلي ("أصحاب المصلحة" و"التغييرات المقصودة أو غير المقصودة") على تحليل أصحاب المصلحة الذي تم إنجازه في الخطوة 1.3. أما العمود الأخير في خريطة التأثير فهو مخصص لك لتدوين كل ما تحتاج إلى القيام به في وقت لاحق أثناء إجراء التحليل، يتم تعبئة باقي خريطة التأثير خطوة بخطوة طوال هذه المرحلة. نحن نوضح كل خطوة باستخدام المثال المعالج.

نصيحة مهمة: خرائط التأثير

إذا كانت هذه هي المرة الأولى التي تعدّ فيها خريطة تأثير، فقد يكون من الأسهل القيام بكل تمارين المدخلات والمخرجات والنتائج المرتبطة بصاحب مصلحة واحد، ومن ثم تكرار هذه العملية مع أصحاب المصلحة الآخرين.

المثال المعالج - البدء بخريطة التأثير

كانت الخطوة الأولى من مشروع رحلات ووجبات تقوم على إكمال القسم العلوي من خريطة التأثير مع النطاق وتفاصيل أخرى، كما يلي (الرؤية الخريطة بالكامل، راجع الصفحة 102 و103):

Social Return on Investment – The Impact Map for the worked example		
Organisation	Wheels-to-Meals	
Objectives	Provide luncheon club for 30 elderly local residents with additional health and social benefits by bringing residents to meals	
Scope	Activity	30 places for eligible elderly and/or disabled local residents 5 days a week, 50 weeks of the year
	Contract/Funding/Part of organisation	Local Authority Grant

العائد على الاستثمار الاجتماعي - خريطة التأثير للمثال المعالج

المنظمة	برنامج رحلات ووجبات
الأهداف	تأسيس ناد لتناول وجبات الغداء يستقبل 30 مقيمًا مسنًا، بالإضافة إلى تقديمه لمنافع صحية واجتماعية إضافية من خلال إحضار المقيمين إلى النادي لتناول الطعام
النطاق	النشاط
	عقد/تمويل/جزء من المنظمة
	30 مكانًا للكبار في السن و/أو المقيمين المحليين ذوي الإعاقة المؤهلين 5 أيام في
	منحة من السلطة المحلية

أما الخطوة الثانية، فكانت تناول تعبئة أول عمودين. يمكنك الاطلاع على خريطة تأثير مشروع " رحلات ووجبات " في الصفحة 102: يوضح القسم باللون البرتقالي كيف تمت تعبئة هذه الأعمدة.

أخذ مشروع رحلات ووجبات بعين الاعتبار أصحاب المصلحة الذين يؤثرون على نشاطه ويتأثرون به. ومع ذلك، قرر عدم شملهم كلهم في الدراسة. على سبيل المثال، كان من الممكن اعتبار خدمات الصحة العامة (هيئة الخدمات الصحية الوطنية) صاحب مصلحة، ولكن لم يتم شملها في الدراسة لأنه تم تحديد عدد من أصحاب المصلحة الآخرين المهمين ولم يكن هناك من موارد كافية لتحليل عدد أكبر من أصحاب المصلحة من أجل نشاط صغير نسبيًا.

دورك الآن: البدء بخريطة التأثير

اعمد إلى تعبئة القسم العلوي وأول عمودين من خريطة التأثير.



2.2 تحديد المدخلات

عمود المدخلات هو العمود التالي الذي يجب تعبئته في خريطة التأثير. يشير الاستثمار، في العائد على الاستثمار الاجتماعي، إلى القيمة المالية للمدخلات. يجب عليك تحديد ما هي المساهمات التي يقوم بها أصحاب المصلحة لجعل النشاط ممكنًا؛ وبالتالي هذه هي مدخلاتهم. تُستخدم المدخلات، مثل المال أو الوقت، أثناء القيام بالنشاط.

يسهل عادة وضع قيمة المدخلات المالية، خاصة من أجل منحة أو عقد واحد، على الرغم من أنه من المهم أن تقوم بتضمين التكلفة الكاملة لتقديم الخدمات. وفي بعض الحالات، يجب تقدير قيمة مساهمات أخرى يتم القيام بها، بما في ذلك البنود غير النقدية. يمكن الحصول على معلومات إضافية عن تقييم المدخلات غير النقدية في قسم الموارد (انظر الصفحة 93).

عندما تحلل القيمة الاجتماعية التي يولدها نشاط يتم تمويله بواسطة مصادر متعددة، يجب توفير بعض التحليلات الأولية لتكاليف هذه الأنشطة وهناك إرشادات محددة حول هذا الأمر في قسم الموارد (انظر الصفحة 86).

احذر عذ المدخلات عذًا مزدوجًا



احرص على استخدام كل المدخلات التي سجلتها عند انجاز النشاط. قد لا تستخدم مؤسستك كل التمويل المخصص لنشاط ما؛ هذا "الفائض" مرتبط بقيمة التمويل التي لم تكن ضرورية للنشاط. إذا كان هناك من فائض، فيجب اتباع طريقة مختلفة: يجب عليك إما تضمين القيمة الاجتماعية الإضافية التي سيتم توليدها إذا أنفقت الفائض أو اقتطاع قيمة المدخلات من مبلغ الفائض.

2.3 تقييم المدخلات

عند تعبئة خريطة التأثير، من الممكن أن تكون قد حددت مدخلات غير نقدية، وهي مدخلات غير الاستثمار المالي، مثل وقت المتطوعين. إذا لم يكن من الممكن المضي قدمًا بالنشاط من دون هذه المدخلات، عندها ستحتاج إلى وضع قيمة لها. يضمن هذا الأمر تصرفك بشفافية في موضوع التكلفة الكاملة لتقديم خدماتك. هذا القسم مخصص لأولئك الذين يريدون إعطاء قيمة لمدخلاتهم غير النقدية.

هناك نوعان رئيسيان من المدخلات غير النقدية ذات صلة بشكل عام بالعائد على الاستثمار الاجتماعي: وقت التطوع والمساهمات من سلع وخدمات عينية. قد يكون من الصعب أكثر تقييم وقت العمل التطوعي.

غالبًا ما يتم إعطاء ساعات العمل التي يقدمها المتطوعون قيمة تعادل متوسط الأجر بالساعة لنوع العمل الذي يقومون به. فعلى سبيل المثال، إذا أنجز أحد المتطوعين الإداريين 5 ساعات عمل في الأسبوع في مكان يتم احتساب فيه متوسط ساعة العمل الإداري 5 جنيهات إسترليني للساعة الواحدة، فستكون بالتالي مساهمته الأسبوعية 25 جنيه إسترليني. ويتم إعطاء هذه القيمة بغض النظر عما إذا كان

يتم دفع مال للمتطوعين؛ فكل ما في الأمر أنها تعطي المدخلات قيمة يمكن إضافتها إلى غيرها من المدخلات.

يمكن أيضًا أن تشمل مساهمات المتطوعين تخصيص النفقات العامة التي سيتم تكبدها في حال تم توظيف الشخص. يغطي ذلك الضمان الاجتماعي ومساهمات المعاش التقاعدي، فضلاً عن تكاليف المكتب والكهرباء، وغيرها.

وما هو متفق عليه حاليًا في منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي، هو أن الوقت الذي يقضيه المستفيدون على برنامج ما لا يُعطى قيمة مالية. 2

2 هذا حاليًا قيد المناقشة داخل مؤسسة SOCIAL VALUE INTERNATIONAL.

توقع العائد على الاستثمار الاجتماعي

إذا كنت تحاول توقع العائد الاجتماعي الخاص بك، فستكون كمية المدخلات المطلوبة تقديرًا يستند إلى تركيبة تجمع بين:

- تجربتك؛
- بيانات عن نشاط في السنوات السابقة – إذا كانت متوفرة؛ و/أو
- بحث يستند إلى تجربة الآخرين لمستويات المدخلات التي قد تحتاج إليها.

تقييم العائد على الاستثمار الاجتماعي

إذا كنت تقيّم العائد الاجتماعي، فقد تريد الحصول على المعلومات من أنظمة الإدارة في منطقتك، مثل سجلات عدد الساعات أو الأيام التي ساهم بها المتطوعون لديك. في حال لم يكن ذلك متوفرًا، يمكنك استخدام تقدير في الوقت الراهن، وسيشكل هذا الأمر نقطة عمل للمستقبل.

المثال المعالج – المدخلات

يمكنك الاطلاع على خريطة تأثير مشروع "رحلات ووجبات" في الصفحة 102: يعرض لك القسم باللون الزهري كيف تم تعبئة عمود المدخلات.

إن المدخلات المادية للنطاق وأصحاب المصلحة هي في الأساس الوقت والمال. في هذا المثال، تم تقدير قيمة وقت المتطوعين بـ 6 جنيهات إسترليني/الساعة، وهذا الرقم هو تقدير للحد الأدنى للأجور للعام 2010 (نهاية فترة التوقع). هناك طرق مختلفة لتقييم وقت المتطوعين وفقًا للعمل الذي يقومون به. في هذه الحالة، تتماشى القيمة المستخدمة مع الرقم الذي حددته منظمة العمل التطوعي في إنجلترا (www.volunteering.org.uk) لوظيفة مساعد مطبخ وإمداد بالطعام.

الآن دورك: المدخلات

ما إن تسأل أصحاب المصلحة عن المدخلات، اعمد إلى تعبئة عمود المدخلات في خريطة التأثير. حاول إرفاق قيمة حيثما يقتضي الأمر.

2.4 توضيح المخرجات

المخرجات هي ملخص كمي لنشاط ما. على سبيل المثال، إن النشاط هو "نحن نقدّم تدريبًا" والمخرج هو "لقد درّبنا 50 شخصًا إلى المستوى 3 من معايير المهارات المهنية الوطنية". يمكنك العمل على لائحة أصحاب المصلحة، واصفًا مخرجات النشاط.

في بعض الأحيان، يتم تكرار المخرج نفسه لعدد من أصحاب المصلحة الذين تم شملهم في العائد على الاستثمار الاجتماعي في هذه المرحلة كونهم يشكلون جزءًا من نظرية التغيير. ولن يتم حسابهم، لذا لا داعي للقلق حيال مشكلة العد المزدوج. في الحالات التي يساهم أصحاب المصلحة بوقتهم، قد يتم وصف المخرجات، أي عدد من الساعات، بنفس الطريقة كالمدخلات: عدد من الساعات.

المثال المعالج – المخرجات

يمكنك الاطلاع على خريطة تأثير مشروع "رحلات ووجبات" في الصفحة 102: يوضح القسم باللون الزهري كيف تمت تعبئة عمود المخرجات.

إن النشاط في هذا المثال هو نفسه بالنسبة لكل أصحاب المصلحة: نأخذ لتناول وجبات الغداء، ولكن، يجب تقسيمه إلى نتائج، لذلك، يشكّل "نادي تناول وجبات".

الغداء" جزءًا مهمًا من القصة والسياق، إلا أن خريطة التأثير تحدد أيضًا كمية المخرجات: الأنشطة الجماعية والنقل والوجبات.

ما إن تسأل أصحاب المصلحة عن المخرجات، اعمد إلى تعبئة عمود المخرجات في خريطة التأثير.

2.5 وصف النتائج

نتائج لأصحاب المصلحة

إن العائد على الاستثمار الاجتماعي أداة قياس قائمة على النتائج، حيث أن قياس النتائج هو الطريقة الوحيدة التي يمكنك استخدامها للتأكد من أن التغييرات التي اختبرها أصحاب المصلحة تحدث بالفعل. احرص جيداً على عدم الخلط بين المخرجات والنتائج. على سبيل المثال، إذا كان هدف برنامج التدريب السماح للناس بالحصول على وظائف، فعندها يكون إكمال التدريب نفسه هو مخرج، والحصول على الوظيفة هو النتيجة. إن عملية تحديد النتائج ليست دائماً أمراً سهلاً القيام به على الفور. لذا، تأكد من إمضاء وقت كافٍ لاستيعاب نظرية التغيير وفهمها جيداً من أجل ضمان قياس الأمور الصحيحة.

لقد حددت بالفعل وجهة نظرك حول النتائج المقصودة أو غير المقصودة التي تتوقعها. الآن ما عليك سوى التحقق مع أصحاب المصلحة لمعرفة ما إذا كانت وجهة نظرك صحيحة. قد يصفون الآثار بشكل مختلف، وربما حتى بطرق مفاجئة وغير اعتيادية. وقد تجد أنك بحاجة إلى شمل صاحب مصلحة جديد. لهذا السبب، لا يمكن إكمال عمود وصف النتائج إلا بعد التحدث مع أصحاب المصلحة. يمكن أن يؤدي طرح بعض الأسئلة على أصحاب المصلحة المساعدة على تحديد النتائج؛ على سبيل المثال:

"كيف يمكن أن تصف التغييرات التي طرأت على حياتك؟" "ما الذي تقوم به بطريقة مختلفة الآن؟".

تذكر أن هذا الرمز يظهر في كل الدليل، ولكن قد تستطيع جمع المعلومات من أصحاب المصلحة فيما يتعلق بمراحل عديدة في الوقت نفسه (انظر صفحة 26).

الربط بين النتائج وصاحب المصلحة المناسب



لا تضع نتائج ذات صلة بتغييرات اختبرها صاحب مصلحة تحت خانة صاحب مصلحة مختلف. على سبيل المثال، إذا دوّنت في الخطوة 1.3.

"زيادة إدماج اللاجئين" كتغيير مقصود للممول الذي تتعامل معه، يجب أن تعترف بأن هذه الأمر يعتبر نتيجة للاجئين. إذا تم تحويل ذلك أيضاً كنتيجة تحت خانة الممول، فسيعتبر ذلك عدداً مزدوجاً. في بعض الأحيان، على الرغم من أن أحد أصحاب المصلحة يساهم في النشاط، إلا أنه لا يختبر تغييراً ملحوظاً بسببه.

في الحالات التي تكون فيها الحكومة هي الممول، فقد تجد تغييرات في المجتمع يمكنك شملها. في المثال أعلاه، يمكن لإدماج اللاجئين أن يخفف من دفع الاستحقاقات ما يسمح عندئذ بشمله كتغيير للدولة.

اتخاذ قرار بشأن النتائج



عند اتخاذ قرار بشأن النتائج، يجب عليك النظر في عوامل أخرى، مثل أهداف المنظمة، فضلاً عن آراء أصحاب المصلحة. إن آراء أصحاب المصلحة مهمة جداً، ولكنها ليست العوامل الوحيدة التي تؤثر على عملية اتخاذ قرار بشأن تحديد أي نتائج تُعتبر مهمة وأساسية. يتم وصف العائد على الاستثمار الاجتماعي على أنه عملية مرتكزة على أصحاب المصلحة بدلاً من عملية قائمة بالتوجيه منهم، بغية القبول بذلك.

يترتب عن ذلك بعض الآثار العملية، مثلًا، قد يعرب أحد المتعاطين عن رغبته في الاستمرار بالتعاطي. في هذه الحالات، قد تقرر عدم شمل نتائج أحد أصحاب المصلحة المرغوبة كونها تتعارض مع نتائج منظمتك المرجوة وقيمتها.

قد تقرر عدم شمل نتائج أحد أصحاب المصلحة المرغوبة كونها تتعارض مع نتائج منظمتك المرجوة وقيمتها.



نقطة نهاية وسيطة أو الوقت المتطلب

في بعض الأحيان، تستغرق رؤية النتائج وقتًا طويلًا، مثلًا في مجال تخفيض معدل تغيّر المناخ، ولكن قد يكون هناك بعض التغييرات التي يمكن ملاحظتها أثناء ذلك. من الممكن أن يكون قد تنهى إلى مسمعك وصف هذه الحالة بأنها نقطة نهاية وسيطة أو الوقت المتطلب أو سلسلة من الأحداث. من المهم أن يتم إثبات ماهية سلسلة الأحداث هذه، وليس فقط لأن نشاطك قد يسفر عن بعض التغييرات في السلسلة.

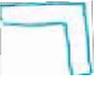
مهمة: نتائج قاطعة وغير قاطعة

في بعض الأحيان يستخدم الأفراد مصطلح نتائج "غير قاطعة" ونتائج "قاطعة"، حيث تكون هذه الأخيرة النتائج التي يسهل قياسها أو التي هي عرضة أكثر لوسائل قياس معروفة. من الأفضل تجنب هذا التصنيف لأنه في حال كانت النتيجة غير القاطعة مهمة لأصحاب المصلحة، فيجب إدراجها في تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي لذا سيكون من الضروري إيجاد طريقة لقياسها.

عندما يتم تحديد نتيجة جديدة من قبل أصحاب المصلحة أو بواسطة تقييمك لعوامل أخرى، عليك أن تقرر ما إذا كانت نتيجة جديدة كليًا، أو في الواقع جزءًا من سلسلة أحداث قائمة.



المثال المعالج - وصف النتائج



انظر إلى خريطة التأثير لمثال رحلات ووجبات في الصفحة 102. يعرض لك القسم باللون الزهري كيف تم إكمال عمود وصف النتائج.

عندما أجري التحليل الأولي، كانت أحد الافتراضات المتداولة أن المقيمين سيتمتعون بصحة أفضل. ومع ذلك، سرعان ما أصبح واضحًا خلال المناقشات الأولية مع أصحاب المصلحة أن القصة لم تنتهي عند هذا الحد بالنسبة لعدد كبير من المقيمين. ففي الواقع، أصبح المقيمون يتمتعون بلياقة بدنية أعلى بسبب مشاركتهم في جلسات لممارسة التمارين الرياضية. وأدى هذا الأمر إلى انخفاض عدد حوادث الوقوع. عندما سئل عددًا من المقيمين عما قد حصل لهم نتيجة مجيئهم إلى نادي تناول وجبات الغداء، أتت إجاباتهم كالتالي "حسنًا، كبدية لم أعد أذهب إلى المستشفى كثيرًا!". لم يتم تحديد هذه النتيجة كمهمة من قبل ولكن يبدو أنها تشكل جزءًا مهمًا من القصة بالنسبة لعدد كبير من مجموعة أصحاب المصلحة هذه.

لفهم ذلك، تطرّق مشروع رحلات ووجبات "لسلسلة الأحداث" التي كانت تحدث بسبب النتائج. من هنا، إن سلسلة الأحداث الخاصة بمثال حوادث وقوع أقل هي كالتالي:

النشاط	مثل عن المخرج	النتيجة 1	النتيجة 2	النتيجة 3
نادي لتناول وجبات الغداء	أنشطة جماعية، بما في ذلك جلسات تمارين رياضية	نتيجة لذلك، أصبح المقيمون يتمتعون بمستوى أعلى من	نتيجة لذلك، قلّت نسبة تعرّضهم لحوادث وقوع	نتيجة لذلك، قلّت زياراتهم للمستشفى

تصف هذه النتائج الثلاث مراحل مختلفة لتغيير واحد. ويتم تلخيص الأنشطة والمخرجات معًا في عمود المخرجات. في حين يتم تلخيص النتائج معًا في عمود وصف النتائج.

من خلال إشراك أصحاب المصلحة، تمكّن مشروع رحلات ووجبات من تحديد نتيجة سلبية غير مقصودة مهمة. أدى مجيء بعض المقيمين إلى نادي تناول وجبات الغداء إلى خسارتهم دعم الجيران الذين كانوا يزورونهم من وقت إلى آخر ويساعدونهم في مهمة التسوّق. وهكذا، أصبح الجيران مجموعة جديدة من أصحاب المصلحة، ما أدى إلى إضافة صف جديد على خريطة التأثير وتم تدوين مدخلات هذه المجموعة ومخرجاتها ونتائجها.



من خلال استكشاف سلسلة أحداث، فقد تلاحظ وجود سلاسل مختلفة لمجموعات مختلفة من الناس ضمن مجموعة واحدة من أصحاب المصلحة. وعندما يحدث ذلك، فقد تشعر أن الاختلافات كبيرة وقد تحتاج إلى تقسيم مجموعة أصحاب مصلحة إلى مجموعة واحدة أو أكثر، كل واحدة مع سلسلة أحداث مختلفة.



الآن دورك: إكمال ما يجب قياسه

ما إن تسأل أصحاب المصلحة عن النتائج وتأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى، اعمد إلى تعبئة عمود النتائج في خريطة التأثير. غالبًا ما توصف هذه السلسلة من الأحداث بأنها نظرية التغيير. يمكنك بالتفصيل تدوين نظرية التغيير لكل صاحب مصلحة والعلاقة بالنشاط المشمول في النطاق الذي وضعته. سيشكل ذلك جزءًا من تقريرك.



ويُعد ذلك نقطة مفيدة يمكنك خلالها التحقق من خريطة التأثير للتأكد من أنك شملت فقط النتائج المادية، كما إجراء أي تنقيحات مناسبة. تحقق من عدم نسيانك أي شيء مهم أو شملك لأي شيء غير متصل بالموضوع. خذ دقيقة لإلقاء نظرة على خريطة التأثير لديك، ثم قرر ما الذي ستشمله قبل الانتقال إلى مرحلة القياس. إذا قررت استبعاد أي نتائج، تأكد من توثيق ذلك في تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي إلى جانب الأسباب التي دفعتك إلى القيام بذلك.

المرحلة 3:

التثبيت من النتائج وإعطائها قيمة



حتى الآن، قمت بتحديد النتائج التي تحدث لأصحاب المصلحة بالتفصيل كما وصفها. في هذه الخطوة، نقوم بصياغة مؤشرات النتائج ونستخدمها لجمع أدلة عن النتائج التي تحدث.

تتألف المرحلة 3 من أربع خطوات:

3.1 تطوير مؤشرات النتائج

3.2 جمع بيانات النتائج

3.3 تحديد كم تحوم النتائج

3.4 وضع قيمة للنتيجة

في هذه الخطوة، نقوم بتطوير مؤشرات النتائج ونستخدمها لجمع أدلة عن النتائج التي تحدث وتقييم أهميتها النسبية من خلال تقديرها.

3.1 تطوير مؤشرات النتائج

تشكل المؤشرات دليلاً واضحاً على التغييرات التي حصلت. وفي منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي، يتم تطبيق هذه المؤشرات على النتائج كونها مقياس التغيير التي تهمنا. وتقوم المرحلة الثانية في عملية وضع خريطة التأثير على توضيح مؤشر واحد أو أكثر لكل نتيجة من النتائج الواردة في خريطةك. وتجدر الإشارة إلى أنك ستحتاج إلى مؤشرات ترصد ما إذا كانت هذه النتيجة قد حصلت ومدى قوتها أو تأثيرها.

حان وقت إشراك أصحاب المصلحة



إن أصحاب المصلحة هم في أغلب الأحيان أفضل الناس لمساعدتك على تحديد المؤشرات، لذا اسألهم كيف يدركون أنهم اختبروا تغييراً وتأثروا به.

على سبيل المثال، إذا كانت النتيجة هي زيادة الثقة بالنفس، اسأل الأشخاص الذين زادت ثقتهم بنفسهم ما الذي يفعلونه الآن كنتيجة لذلك، أو اسألهم ما الذي يقصدون به عندما يتكلمون عن الثقة بالنفس. بهذه الطريقة، لديك احتمالية أكبر بالحصول على شيء يمكنك قياسه. فقد يقولون: "قبل [النشاط]، كان من المستحيل أن أخرج للترفيه عن نفسي، ولكنني الآن آخذ الحافلة إلى المدينة للقاء أصدقائي". في هذا المثال، يتمثل مؤشر الثقة بالنفس إما في زيادة عدد مرات ذهاب الناس في موعد أو قضاء المزيد من الوقت مع أشخاص آخرين.

الموازنة بين المؤشرات الموضوعية وغير الموضوعية



في بعض الأحيان، أنت بحاجة إلى استخدام أكثر من مؤشر واحد. حاول المزج بين المؤشرات غير الموضوعية (أو المبلغ عنها ذاتياً) والمؤشرات الموضوعية التي تكفل بعضها البعض. يؤدي الاعتماد على تدابير الإبلاغ الذاتي إلى خلق مخاطر يمكن موازنتها عبر دعمها بمؤشرات موضوعية. تحقق من مؤشراتك مع أصحاب المصلحة. على سبيل.

المثال، يتم استخدام مدى تكرار استعمال خدمات طبيب عادة لقياس النتائج الصحية، ولكن قد تكون إيجابية أو سلبية تبعاً للظروف (مثلاً، غالباً ما تعتبر زيادة استعمال خدمات الطبيب نتيجة إيجابية للمشردين الذين لديهم احتمال أقل لمعالجة مشاكلهم الصحية فور حصولها).

يتناول المثال التالي خدمات رعاية الصحة النفسية.

المثال: اختيار المؤشرات	
المؤشر	النتيجة
<ul style="list-style-type: none"> ■ ما إذا كان المشاركون يشاركون في أنشطة جديدة (مثلاً، ممارسة ألعاب رياضية أو هوايات جديدة، زيارة أماكن جديدة) ■ ما إذا كان المشاركون يبتعدون عن اكتسابهم أصدقاء جدد ■ مستوى المهارات الاجتماعية التي تم الإبلاغ عنها بواسطة المشاركين ■ ما إذا كان المشاركون يستخدمون خدمات عامة متصلة لم يسبق لهم أن استخدموها، مثل وسائل 	<p>تخفيف العزلة الاجتماعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدد الأنشطة التي يشارك بها المشاركون خارج خدمات الصحة النفسية ■ عدد حوادث التفرقة التي أبلغ عنها المشاركون ■ مشاركة المجتمع المحلي في أنشطة المنظمة ■ التغيير في المواقف والسلوكيات داخل المجتمع المحلي 	<p>انخفاض نسبة التشهير بالأشخاص الذين يعانون من مشاكل الصحة العقلية</p>

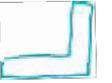


المثال المعالج - المؤشرات

يمكنك الاطلاع على خريطة تأثير مشروع "رحلات ووجبات" في الصفحة 106: يوضح القسم باللون الأزرق كيف تمت تعبئة عمود المؤشرات.

كانت مؤشرات بعض النتائج واضحة تمامًا. فعلى سبيل المثال، إن النتيجة "حالات دخول أقل إلى المستشفى" لديها مؤشر بسيط: عدد حالات الدخول إلى المستشفى.

في الحالات الأخرى، مثل المقيمين الذي يتمتعون بصحة أفضل، كان يجب تحديد المؤشرات من أجل قياس النتيجة التي تم وصفها. في هذه الحالة، اختار مشروع رحلات ووجبات مؤشرًا موضوعيًا ("زيارات أقل لرؤية الطبيب") ومؤشرًا غير موضوعي ("عدد المقيمين الذين أبلغوا عن تحسن في الصحة"). تدعم المؤشرات غير الموضوعية والموضوعية بعضها البعض.



التحقق من المؤشرات

والآن بعد أن أصبح لديك مؤشرات ذات صلة بأصحاب المصلحة والنطاق، يجب أن تتأكد من أنها ليست فقط قابلة للقياس بل من أنك قادر على قياسها ضمن النطاق والموارد التي وضعتها.

إذا كنت تنجز تقريرًا توقعيًا للعائد على الاستثمار الاجتماعي، فيجب أن تتأكد من أنه باستطاعتك قياس المؤشرات بشكل معقول في المستقبل. إذا كنت تقوم بتحليل تقييمي للعائد على الاستثمار الاجتماعي، فيجب أن تتحقق من كلفة جمع المعلومات عن النتائج التي حصلت، في حال لم تكن المعلومات متوفرة. يمكن أن تكون هذه الخطوة مكلفة كونها قد تنطوي على إجراء استبيانات مع أشخاص لم يعد لديهم أي صلة بمنظمتك. وعلى سبيل المثال، إذا كان من غير الممكن إجراء استبيان، فعلى الأرجح ستكون إحدى التوصيات تغيير الطريقة التي تجمع بها المعلومات في المستقبل.

في بعض الأحيان، قد يحقق أصحاب المصلحة النتيجة التي ينشدها فقط في وقت لاحق عندما يغادرون المنظمة. من هنا، يجب أن تبقى على تواصل مع أصحاب المصلحة لضمان جمع تلك المعلومات وبالتالي حصولك على المؤشرات ذات الصلة بأصحاب المصلحة. يمكن القيام بذلك بواسطة الاستبيانات التي يتم إرسالها بالبريد وتلك التي يتم إجراؤها عبر الهاتف، ويمكن أن تقتصر على عينة تمثيلية. قد تحتاج إلى تقديم حوافز مالية لأصحاب المصلحة لتحتملهم على المشاركة

قياس الأمور المهمة



يتمثل الخطأ الشائع هنا في إساءة تفسير ما نعنيه بالقابل للقياس. يستند المبدأ الأساسي للعائد على الاستثمار الاجتماعي على قياس الأمور المهمة وتقييمها. تشير قابلية القياس إلى التعبير عن مؤشر النتيجة بعبارات قابلة للقياس، بدلاً من إيجاد مؤشر يكون من السهل قياسه.

تجنب الوقوع في فخ استخدام مؤشرات غير مناسبة فقط لأنه يسهل الحصول عليها. إذا كانت النتيجة مهمة، فستحتاج إلى إيجاد طريقة لقياسها.



نصيحة مهمة: معرفة الأرقام

عندما تتعامل مع خريطة تأثير، يتم التعبير غالبًا عن المؤشرات بواسطة مصطلحات مثل "أكثر"، "أقل"، "أو" "زيادة"، مثل "20% تراجعًا في حالات الإقصاء من المدرسة". على وجه التحديد، إن المؤشر هو "عدد حالات الإقصاء". ولكي تعرف ما إذا كان عدد حالات الإقصاء قد تغير، ستحتاج إلى معرفة العدد الفعلي لحالات الإقصاء قبل النشاط وبعده.



الآن دورك: اختيار المؤشرات

عُدْ إلى خريطة التأثير التي وضعتها. لكل نتيجة موجودة، اعمد إلى اختيار المؤشرات التي ستخبرك ما إذا كانت النتيجة قد حصلت وإلى أي مدى. حاول التفكير في أكثر من مؤشر واحد لكل نتيجة بغية تقوية نتائج البحث التي حصلت عليها ومساعدتك على التأكد من أن النتائج قد حصلت بالفعل.

3.2 جمع بيانات النتائج

ستحتاج الآن إلى جمع بيانات حول مؤشراتك. وقد يتوفر ذلك من المصادر الموجودة (الداخلية أو الخارجية) أو قد تحتاج إلى جمع بيانات جديدة. إذا كنت تقوم بتحليل توقعي للعائد على الاستثمار الاجتماعي، استخدم البيانات الموجودة حينما توفر ذلك. إذا كنت قد قمت بهذا النشاط من قبل، يمكنك إسناد تقديرك إلى تجربتك السابقة. أما إذا كانت هذه هي المرة الأولى التي تقوم بالنشاط، فسيتم اسناد تقديرك إلى الأبحاث أو تجارب الأفراد الآخرين في أنشطة مماثلة. ابحث عن معلومات من:

- المنظمات التي لديها عضوية، الإدارات الحكومية، شركات الأبحاث حول السوق، الشركات الاستشارية، المنظمات الشريكة؛ و
- الأبحاث المنشورة من قبل الجامعات والإدارات الحكومية ومنظمات الأبحاث.

كجزء من التحليل التوقعي للعائد على الاستثمار الاجتماعي الذي تقوم به، من المهم تغيير طريقة جمع البيانات بحيث يكون لديك معلومات صحيحة لإجراء دراسة تقييمية للعائد على الاستثمار الاجتماعي في وقت لاحق. ففكر في طرق يمكنك استخدامها لدمج ذلك في الأنشطة اليومية من أجل جعلها ذات تكلفة معقولة قدر الإمكان. على سبيل المثال، يمكن لبرنامج التدخل في رعاية الأطفال العمل مع الأهل خلال فترات منتظمة عندما يأتون لأخذ أولادهم من الحضانة، كما تسجيل النتائج بهذه الطريقة.

إذا كنت تقوم بتحليل تقييمي للعائد على الاستثمار الاجتماعي، استخدم البيانات التي تجمعها المنظمة بالفعل فضلاً عما هو متاح من مصادر أخرى واعمد إلى مراجعتها. تستهلك عملية جمع البيانات حول التأثير الذي حدث بعد وقوع النشاط الكثير من الوقت والمال، لذا يجب أن تكون البيانات الموجودة والتغيير المبّغ عنه ذاتياً كافيين.

ستأتي عادة البيانات الجديدة من الأشخاص الذين يشاركون مباشرة في عملية توليد القيمة الاجتماعية، مثل المشاركين في المشروع أو الموظفين. وسيتم جمع هذه البيانات من قبل مؤسستك. قد تكون قادرًا على الحصول على موافقة هيئة الحكومة المحلية أو

منظمة أخرى للسماح لك بإدراج أسئلة في استبيان موّجّد ستقوم بتطبيقه. وتشمل التقنيات الأكثر شيوعًا لجمع البيانات الأولية ما يلي:

- مقابلات فردية
- حفظ السجلات (مثل ملفات القضايا)
- مقابلات مع مجموعات مستهدفة
- حلقات عمل وحلقات دراسية
- استطلاعات رأي (وجهًا لوجه، عبر الهاتف، عبر البريد، عبر الإنترنت).

إن أحد الأسئلة الشائعة هو إلى أي مدى يجب أن تكون عينة العملاء كبيرة. ليس هناك من قاعدة ملزمة وصارمة. إذا كنت تعمل مع عشرين شابًا، يجب أن تحاول التحدث معهم جميعًا. أما إذا كنت تعمل مع آلاف الأشخاص، فيجب أن تستخدم عينة تمثيلية واختبارات إحصائية لدعم حججك ومعطياتك. في حال لم يكن ذلك ممكنًا، فمن المستحسن أن تختار حجم عينة يمكن الدفاع عنها وتبريرها وتكون ضمن ميزانيتك. راجع مصادر المعلومات الإضافية في قسم الموارد (صفحة 80) للحصول على مساعدة في حساب حجم العينة واستخلاص النتائج من العينات.

قد يكون العثور على بيانات ذات صلة أمرًا صعبًا، لذا استخدم أفضل المعلومات المتوفرة أو اطرح افتراضات أو تقديرات. لا تشعر بالقلق إذا لم تتمكن من جمع كل البيانات الموجودة. قد تكتشف أنه من الأفضل العودة إلى المرحلة 1 وإعادة تحديد النطاق الذي وضعته إلى حين توفر المزيد من الموارد ووفقًا لما تسمح به الأولويات التنظيمية.

تذكر أنه يتوجب عليك أن تكون شفافًا لشرح ما قمت باستخدامه. يقدم لك الجدول أدناه بعض الأمثلة حول جمع بيانات النتائج لبرنامج إرشادي حول التوظيف على نطاق المجتمع المحلي.

صاحب المصلحة	النتيجة	المؤشر	جمع البيانات
شخص عاطل عن العمل	يحصل على وظيفة ويحافظ عليها	ما إذا كان لا يزال في الوظيفة بعد مرور 12 شهرًا	استبيانات سنوية عبر البريد مع أصحاب المصلحة والمتابعة عبر الهاتف
مشارك لديه إعاقة	تخفيف العزلة الاجتماعية	مدى التواصل مع الأصدقاء	يتم جمعها بصورة منهجية عند المراجعة التي تحدث بعد ستة أشهر بين العميل والموظف
شخص شاب	سلوك محسن	عدد حالات الاستبعاد من المدرسة ونوعها	تقرير المدرس
الحكومة المحلية	زيادة في نسبة إعادة التدوير	كمية النفايات التي يتم نقلها إلى مطمر النفايات	رصد التغييرات على صعيد كمية النفايات
المجتمع المحلي	انخفاض مستوى الخوف من الجرائم	عدد السكان المحليين الذين أبلغوا عن شعورهم بالأمان	أداة الحكومة لرسم خرائط الجرائم



نصيحة مهمة: الاستفادة من الابتكار في قياس النتائج

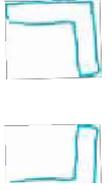
في بعض الأحيان، ستجد أن هناك مؤشرًا ولكن ما من وسيلة لقياسه حاليًا، لذا من الضروري تطوير طرق جديدة¹. لقد كان يُعتقد في الماضي أن الثقة والثقة بالنفس وغيرها من النتائج التجريبية نقاط لا يمكن قياسها. ومع ذلك، هناك عدد كبير من التقنيات لقياس مجموعة من نتائج الرفاهية والتي هي موافق عليها حاليًا على صعيد واسع من قبل الحكومة والمؤسسات الخيرية. اطلع على ما يجري بالفعل في هذا المجال وما يمكنك استعماله أو تكييفه ليتناسب وغاياتك، أو فكّر كيف يمكنك العمل مع الآخرين لتطوير طرق جديدة لقياس النتائج.

إن أداة Local Multiplier (LM3) هي مثال عن الأداة التي تم تصميمها من قبل مؤسسة nef بغية قياس التدفقات النقدية المحلية. يمكنك زيارة الموقع www.proUREMENTcupboard.org للحصول على مزيد من المعلومات. تم تصميم أداة تحمل اسم "Outcomes Star" لمساعدة الجمعيات الخيرية التي تهتم بالمشردين لتحديد الوقت المتطلب من قبل العملاء. ويعتبر هذا مثالًا جيدًا على كيفية قياس التقدم المحرز حيال نتيجة ما. يمكنك العثور على مزيد من المعلومات حول أداة "Outcomes Star" على الموقع الإلكتروني www.outcomesstar.org.uk

1 قم بزيارة الموقع www.thesroinetwork.org/vois-database لمزيد من المعلومات حول قاعدة بيانات المؤشرات.

المثال المعالج - مصدر المؤشرات وعددها

يمكنك الاطلاع على خريطة تأثير مشروع "رحلات ووجبات" في الصفحة 103: يعرض القسم باللون الأزرق مصدر المؤشرات وعددها.



لا تقدم على عدّ النتائج عدًا مزدوجًا



احذر الوقوع في فخ العد المزدوج عند التعامل مع سلسلة من الأحداث. على سبيل المثال: هناك عشرة أشخاص يرغبون في الحصول على عمل من خلال التدريب؛ يكتسب العشرة أشخاص مؤهلات نتيجة التدريب. ولكن خمسة فقط يحصلون على عمل. عندما تضع قيمة للنتيجة من أجل الأشخاص الخمس الذين حصلوا على وظيفة، سيؤدي وضع قيمة لكل من المؤهلات والتوظيف إلى عد قيمة التدريب عدًا مزدوجًا.

هناك وضع آخر يمكن أن تواجه فيه خطر العد المزدوج وهي عند معالجة الادخار في الدولة. على سبيل المثال، قد تتضمن دراسة العائد على الاستثمار الاجتماعي الادخار المالي على صعيد الدولة بهدف الحدّ من التشرّد. ومع ذلك، يمكن أن تتضمن هذه الحسابات الادخار في هيئة الخدمات الصحية الوطنية في مجال الرعاية الصحية. في هذه الحالة، يجب ألا تشمل الادخار في هيئة الخدمات الصحية الوطنية، إذ أن ذلك يعتبر عدًا مزدوجًا. ولكن تذكر، أن هذه العملية دقيقة وصعبة إلى حد ما. على سبيل المثال، إذا حصل شخص ذوو إعاقة على وظيفة، فقد تؤوّل إليه بعض الفوائد (يظهر جزءًا منها عن طريق الدخل) وإلى مقدم الرعاية الذي يهتم به (رعاية مؤقتة) والدولة (ضرائب وفوائد). ولا يعتبر احتساب الجهات الثلاث عدًا مزدوجًا عند إجراء العائد على الاستثمار الاجتماعي نظرًا لأنه يتم اختبار القيمة بشكل منفصل من قبل أصحاب المصلحة الثلاث.

من أجل التمييز بين الاثنين، أسأل نفسك: هل أقوم باحتساب القيمة ذاتها لصاحب المصلحة نفسه مرتين؟

الآن دورك: جمع بيانات النتائج



أكمل عمود مصادر المعلومات على خريطة التأثير. ما إن تجمع بياناتك، قم بتعبئة عمود "الكمية".

لا تنسى أنك تتواصل مع جماهير مختلفة، وقد تحتاج إلى عدد من أنواع المعلومات المختلفة. في معظم الأحيان تقريبًا، يساعد تدوينك لدراسات حالة قصيرة حول شخص أو اثنين أو حول المنظمات في كل مجموعة من أصحاب المصلحة الناس على فهم ما تفعله وشرح كيف تُقدم على خلق تغيير. وسيشكل ذلك جزءًا من تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي الكامل. يجب أن يكون لديك الآن ما يكفي من معلومات لإعداد ذلك.

3.3 تحديد كم تدوم النتائج

سيدوم أثر بعض النتائج لفترة أطول من غيرها. تعتمد بعض النتائج على استمرار النشاط في حين أن بعضًا منها لا يعتمد على ذلك. على سبيل المثال، عند مساعدة شخص ما في تأسيس عمل تجاري، فمن المنطق توقّع استمرار هذا العمل لفترة زمنية بعد تدخلك. وبالعكس، فقد يستند تقديم خدمة من أجل التخفيف من وتيرة زيارة الأطباء إلى توافر الخدمة طوال الوقت.

عندما تعتقد أن النتيجة ستستمر بعد توقف النشاط، عندها ستستمر أيضًا في توليد القيمة. المقياس الزمني المستخدم هو بشكل عام عدد السنوات التي تتوقع أن تستمر فيها الفائدة بعد تدخلك. وهذا ما يشار إليه على أنه فترة تنفيذ النتائج أو مدة الفائدة.

ستكون بحاجة إلى تقدير مدة كل نتيجة من نتائجك. في وضع مثالي، يتم تحديد ذلك عبر الاستفسار من الأشخاص لمعرفة كم من الوقت دام التدخل بالنسبة لهم، وسيكون ذلك دليلًا على المدة. ومع ذلك، إذا لم تكن المعلومات حول استمرارية نتائج مختلفة متوفرة، فيمكنك استخدام أبحاث أخرى لمجموعة مماثلة بهدف توقّع مدة الفائدة، مثل احتمال اقدام المجرمين السابقين على المخالفة مرة أخرى أو احتمال فقدان العاملين لوظائفهم. حاول البحث عن الأبحاث لدعم قرارك. من المهم استخدام بيانات تكون قريبة إلى أقصى حدّ من التدخل الذي تتناوله وذلك لتفادي الوقوع في فخ التعميم على نحو غير ملائم. يعتبر هذا المجال أحد المجالات التي يمكن أن يميل فيها الفرد إلى المبالغة في المسألة التي يعالجها كما فقدان مصداقيته.

في بعض الأحيان، تمتد فترة تنفيذ النتائج لمدة سنة واحدة فحسب، وهي تدوم فقط بينما يتم حدوث التدخل. وفي حالات أخرى، قد تستمر النتائج لمدة 10 أو حتى 15 سنة. على سبيل المثال، من المحتمل أن تستمر آثار التدخل في رعاية الأطفال الذي يتم تطبيقه على الأولاد من المناطق المحرومة إلى مرحلة البلوغ. ستحتاج إلى بيانات طويلة لدعم مدة تنفيذ النتائج، ويجب عليك البدء بالتفكير في الطرق التي قد تسمح لك بجمع هذه البيانات (إذا كنت لا تقوم بذلك بالفعل). إذا كنت لا تملك هذه المعلومات، فستحتاج إلى إثبات ما لديك استنادًا إلى أبحاث أخرى. كلما كانت المدة أطول، زاد احتمال تأثير النتيجة بعوامل أخرى، وقلّت مصداقية مطالبتك بأن النتيجة تعود إليك في الأساس. تتم معالجة ذلك عبر الأخذ بعين الاعتبار المعدل الذي تنخفض إليه النتيجة والذي تتم دراسته في الخطوة 4.4.

المستفيدون	المدة	الأساس المنطقي
المشاركون في برنامج تدريبي حول تكنولوجيا المعلومات مدته سنة والذين يسعون إلى الحصول على وظائف ذات صلة	من 4 إلى 5 سنوات	قد يسمح الانتقال إلى وظيفة ناجحة بوضع المشاركين على مسار وظيفي معين. على الرغم من أنهم قد يبقون في ذلك المسار لبعض الوقت (مثلًا، 15 سنة)، تم إبقاء المدة من 4 إلى 5 سنوات إذ إن أثر التدريب سيخف بشكل متزايد بينما تزداد أهمية خبرة العمل
مقدمو الرعاية الذين يحصلون على استراحة قصيرة (أسبوع واحد)	لغاية عام واحد	يجب على الرعاية المؤقتة أن تكون منتظمة من أجل المحافظة على الفوائد
الشركات التي تحصل على الدعم بواسطة مساحة عمل ذات تكلفة منخفضة	من 3 إلى 4 سنوات	يستطيع الدعم تأسيس شركات تستمر لفترة أطول بكثير من 3 إلى 4 سنوات. ومع ذلك، من المحتمل أن تصبح عوامل أخرى مهمة أكثر بعد الإعداد الأولي (مثل المناخ الاقتصادي العام)
المشاركون الذين يحصلون على كراسي متحركة ذات نوعية أفضل	سنتين	ستنخفض قيمة الكرسي المتحرك الجديد مثل أي أصول أخرى

هناك اختلاف بين المدة والعمر المتوقع



في حال المشاريع الرأسمالية، من المهم أن نذكر الفرق بين مدة الفائدة والعمر المتوقع للأصول. على سبيل المثال، قد يدوم مبنى جديد لمدة 20 سنة، بينما يؤد في كل سنة فوائد تستمر لعدة سنوات. هناك ملاحظة في قسم الموارد حول استخدام منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي مع المشاريع الرأسمالية.

احتفظ بسجل للأساس المنطقي الذي استخدمته من أجل تحديد مدة الفائدة لكل نتيجة. يجب وضع ذلك في تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي.

حتى يومنا هذا، تم الاتفاق في منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي على تفسير النتائج بدءًا من الفترة الزمنية بعد إجراء النشاط، حتى لو حصلت تلك النتائج خلال النشاط.2

المثال المعالج - المدة



يمكنك الاطلاع على خريطة تأثير مشروع "رحلات ووجبات" في الصفحة 103: يعرض لك القسم باللون الأزرق كيف تم تعبئة عمود مدة النتيجة.

2 يعتبر هذا تبسيطًا للمقاربة المتبعة في كتاب Green Book الصادر عن خزينة الملكة، حيث يتم تحديد النتائج في الفترة الزمنية التي تحدث فيها. هناك خطر أن يؤدي التبسيط المستخدم في منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي إلى تشويه حساب القيمة الاجتماعية في بعض الحالات. على الرغم من أن منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي تستخدم بشكل عام هذا التبسيط حاليًا، من الممكن تمامًا احتساب العائد على الاستثمار الاجتماعي استنادًا إلى الفترات الزمنية التي تحدث فيها النتائج. من المهم في هذه الحالة الإشارة إلى أن هذا ما تم إنجازه.

في مشروع رحلات ووجبات، تحدث معظم الفائدة أثناء النشاط، بالتالي لا يمكن المحافظة عليها إذا توقف نادي تناول وجبات الغداء عن تقديم خدماته. مع ذلك، وتماشياً مع ما هو متفق عليه، يتم تفسير ذلك واحتسابه كما لو أنه حدث في الفترة ما بعد النشاط. وسنذكر مثالين على ذلك: حوادث وقوع أقل نتيجة ممارسة التمارين الرياضية المعتدلة وزيارات أقل لرؤية الطبيب نتيجة دورات تأهيل لتعلم مهام الممرضين الممارسين.

■ حوادث وقوع أقل

تم تصميم الأنشطة للحفاظ على الرفاه العام لدى الأشخاص الأكبر سناً والأقل قدرة على التحرك كما تحسين مستواه. لقد افترضنا أن المقيمين لن يمارسوا التمارين الرياضية المعتدلة من دون المجيء إلى نادي تناول وجبات الغداء ولذلك، من أجل خريطة التأثير، سيتوقف المقيمون عن المشاركة في جلسات التمارين الرياضية المعتدلة في نهاية السنة، وبالتالي لن تستمر الفائدة. إن المدة هي سنة واحدة.

■ زيارات أقل لرؤية الطبيب

هنا، يأتي التغيير نتيجة لزيادة الوعي حول القضايا الصحية والعوامل المساهمة. يتم تزويد المقيمين بالمعرفة. لذا، فعندما يتوقفون عن المشاركة في دورات التأهيل لممارسة مهام الممرضين الممارسين في نادي تناول وجبات الغداء، لن يفقدوا المعرفة. قد يستخدمون هذه المعرفة بشكل أقل مع مرور الوقت (يتم تحديد تأثيرها المتأتي في التحليل الذي نقوم به في وقت لاحق تحت خانة "الانخفاض المحتمل")، ولكن لا يمكن عكس التغيير. من هنا، تستمر الفائدة ما بعد النشاط. لقد قدرنا المدة بـ 5 سنوات.

الآن دورك: مدة النتائج

أكمل العمود "المدة" في خريطة التأثير.



3.4 وضع قيمة للنتيجة

بدأت المقدمة في الصفحة 8 بشرح لأهمية تحديد القيمة. يهدف تحديد القيم إلى الكشف عن قيمة النتائج وعرض مدى أهميتها مقارنة بقيمة النتائج الأخرى. فضلاً عن ذلك، يساعد الكشف عن القيمة المفقودة على تحديد مدى أهمية نتيجة ما.

من هنا، تقوم الخطوة التالية على تحديد القيم المالية المناسبة، إنها طريقة لعرض الأهمية النسبية للتغيرات التي يختبرها أصحاب المصلحة. تذكر أنك تقوم بتحديد قيمة للنتائج وليس للمؤشرات. ستكون قادرًا عندئذ على إكمال الأعمدة في خريطة التأثير المتعلقة بالمقاربات المالية وقيمتها ومصادرها.

ما هو مبدأ تحديد القيمة؟

غالبًا ما يشار إلى عملية تحديد القيمة هذه على أنها تحويل إلى قيمة مادية نظرًا لأننا نعيّن قيمة نقدية للأمر التي ليس لديها سعر سوق. إن كل الأسعار التي نستخدمها في حياتنا اليومية هي تقديرات تقريبية، أو ما يُعرف بـ "مقاربات"، للقيمة التي يتم ربحها وخسارتها من قبل المشتري والبايع خلال المعاملة. ستختلف القيمة التي نحصل عليها بالنسبة لأشخاص مختلفين في حالات مختلفة.

لبعض الأمور، مثل نصف لتر الحليب، هناك اتفاق كبير واتساق في السعر. وبالنسبة لأمر آخر، مثل منزل، من المحتمل أن يكون هناك لائحة أكبر بالأسعار الممكنة. بالنسبة للسلع الأخرى، فقد تتعذر المقارنة عندما يكون المنتج جديدًا ولم يتم بيعه أبدًا من قبل.

ففي نهاية المطاف، فإن القيمة هي قيمة ذاتية. تطورت الأسواق، إلى حد كبير، للتوسط بين تصورات الناس الشخصية المختلفة حول قيمة الأمور. وفي بعض الحالات يكون ذلك أوضح بكثير من غيرها من الحالات. ولكن حتى عندما تكون الأسعار مستقرة وتحافظ على مظهر القيمة "الموضوعية" أو "الصحيحة"، فليس ذلك ما يجري حقًا. إذا أخذنا مثال المنزل مرة أخرى، فتتوقف قيمة المنزل على الشخص الذي نعرض المنزل عليه. إذا كنت تريد بيع منزل، سيكون لديك فكرة حول المبلغ الذي أنت مستعد لقبوله؛ أي قيمة المنزل بنظرك. إذا كنت أفكر في شراء منزل، فسيكون لدي فكرة حول المبلغ الذي أنا مستعد لدفعه؛ أي قيمة المنزل بنظري. وما يقوم به

السوق في هذه الحالة، وهو في الواقع دور تم تصميمه لينفذه بفعالية، هو الجمع بين الأشخاص أصحاب التقديرات المطابقة التي تصادف في تاريخ محدد. يحمل هذا "التوافق" تسمية "اكتشاف الأسعار"، ولكنه لا يكشف عن أي قيمة "صحيحة" أو "أساسية"، بل يقوم على مطابقة الناس الذين (على نطاق واسع) يوافقون على قيمة أمر ما.

إن التوصل إلى تقدير للقيمة الاجتماعية هو نفس الشيء تقريبًا على كل الأصعدة. والفرق هو أنه لا يتم تداول السلع في السوق، وبالتالي لا توجد عملية "اكتشاف الأسعار". بيد أن هذا لا يعني أن هذه "السلع" الاجتماعية لا تحتوي على قيمة بالنسبة للناس. إذا كنت تريد شراء منزل ولكن ليس هناك من بائعين، فلا يعني ذلك أنه لا يحمل قيمة بالنسبة لي أو أنه ليس لدي أي فكرة عن ماهية هذه القيمة. وبالمثل، إذا أقدمت مؤسسة حكومية محلية على إنشاء حديقة للمقيمين، يمكنني أن أقصدها، فهذا المشروع يحمل أيضًا قيمة بالنسبة لي. ولا تلغي فكرة عدم اضطراري إلى الدفع حقيقة ذلك.

نستخدم في منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI) مقاربات مالية لتقدير القيمة الاجتماعية لسلع غير متداولة بالنسبة لمختلف أصحاب المصلحة. ومثلما يمكن لأي شخصين أن يختلفا حول قيمة سلعة متبادلة تجاريًا (ما يدفعهما إلى عدم القيام بمبادلة تجارية)، سيكون لمختلف أصحاب المصلحة تصورات مختلفة للقيمة التي يحصلون عليها من أمور مختلفة. عند تقدير هذه القيمة بواسطة مقاربات مالية والجمع بين هذه التقديرات، نصل إلى تقدير لإجمالي القيمة الاجتماعية التي تم توليدها نتيجة تدخل ما.

ولا يختلف ذلك من حيث المبدأ عن التقييمات في سوق الأوراق المالية، التي هي مجرد انعكاس للتقييمات الذاتية التراكمية لكل من المشترين والبائعين. ولكن مع منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي، من المرجح أن يكون إجمالي التقييم الذي تم التوصل إليه مكتملاً أكثر. لماذا؟ لأن أسعار الأسهم لا تعكس إلا تقييمات مجموعة محدودة جدًا من أصحاب المصلحة (المستثمرين المؤسسيين والأفراد)، بينما يقوم تحليل للعائد على الاستثمار الاجتماعي، إذا تم إجراؤه بشكل صحيح، بجمع الأنواع المختلفة من القيمة المتصلة بنشاط أو تدخل أو منظمة، كما ينظر إليها من منظور أولئك الذين يتأثروا بها، أي أصحاب المصلحة.

تملك عملية التقييم تاريخًا طويلًا في اقتصاديات الصحة والبيئة. يبني العائد على الاستثمار الاجتماعي على المنهجية ويوسعها إلى مجالات أخرى. وفي حين أنه قد يبدو صعبًا في البداية، إلا أنه أمر واضح وبسيط نسبيًا ويصبح من الأسهل القيام به مع الممارسة. وبينما تصبح منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI) أكثر انتشارًا، ستتحسن عملية التحويل إلى قيمة مادية، كما سيكون هناك مجالًا لتجميع مقاربات مالية جيدة. والآن سنأخذك عبر بعض الإرشادات المستمدة من مختلف المجالات لتحديد مقاربات لكل واحدة من هذه.

مقاربات تستعمل كمصدر بسهولة

في بعض الأحيان، يكون التحويل إلى قيمة مادية عملية واضحة إلى حد ما، حيث تتصل بالتوفير في التكاليف، على سبيل المثال. قد تكون هذه هي الحالة التي تجد نفسك مهتمًا بقيمة الصحة المحسنة من وجهة نظر الحكومة؛ قد تقرر استخدام كلفة رؤية طبيب في العيادة.

ففي نهاية المطاف، فإن القيمة هي قيمة ذاتية. تطورت الأسواق، إلى حد كبير، للتوسط بين تصورات الناس الشخصية المختلفة حول قيمة الأمور. وفي بعض الحالات يكون ذلك أوضح بكثير من غيرها من الحالات. ولكن حتى عندما تكون الأسعار مستقرة وتحافظ على مظهر القيمة "الموضوعية" أو "الصحيحة"، فليس ذلك ما يجري حقًا. إذا أخذنا مثال المنزل مرة أخرى، فتتوقف قيمة المنزل على الشخص الذي نعرض المنزل عليه. إذا كنت تريد بيع منزل، سيكون لديك فكرة حول المبلغ الذي أنت مستعد لقبوله؛ أي قيمة المنزل بنظرك. إذا كنت أفكر في شراء منزل، فسيكون لدي فكرة حول المبلغ الذي أنا مستعد لدفعه؛ أي قيمة المنزل بنظري. وما يقوم به السوق في هذه الحالة، وهو في الواقع دور تم تصميمه لينفذه بفعالية، هو الجمع بين الأشخاص أصحاب التقديرات المطابقة التي تصادف في تاريخ محدد. يحمل هذا "التوافق" تسمية "اكتشاف الأسعار"، ولكنه لا يكشف عن أي قيمة "صحيحة" أو "أساسية"، بل يقوم على مطابقة الناس الذين (على نطاق واسع) يوافقون على قيمة أمر ما.

إن التوصل إلى تقدير للقيمة الاجتماعية هو نفس الشيء تقريبًا على كل الأصعدة. والفرق هو أنه لا يتم تداول السلع في السوق، وبالتالي لا توجد عملية "اكتشاف الأسعار". بيد أن هذا لا يعني أن هذه "السلع" الاجتماعية لا تحتوي على قيمة بالنسبة للناس. إذا كنت تريد شراء منزل ولكن ليس هناك من بائعين، فلا يعني ذلك أنه لا يحمل قيمة بالنسبة لي أو أنه ليس لدي أي فكرة عن ماهية هذه القيمة. وبالمثل، إذا أقدمت مؤسسة حكومية محلية على إنشاء حديقة للمقيمين، يمكنني أن أقصدها، فهذا المشروع يحمل أيضًا قيمة بالنسبة لي. ولا تلغي فكرة عدم اضطراري إلى الدفع حقيقة ذلك.

نستخدم في منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI) مقاربات مالية لتقدير القيمة الاجتماعية لسلع غير متداولة بالنسبة لمختلف أصحاب المصلحة. ومثلما يمكن لأي شخصين أن يختلفا حول قيمة سلعة متبادلة تجاريًا (ما يدفعهما إلى عدم القيام بمبادلة تجارية)، سيكون لمختلف أصحاب المصلحة تصورات مختلفة للقيمة التي يحصلون عليها من أمور مختلفة. عند تقدير هذه القيمة بواسطة مقاربات مالية والجمع بين هذه التقديرات، نصل إلى تقدير لإجمالي القيمة الاجتماعية التي تم توليدها نتيجة تدخل ما.

ولا يختلف ذلك من حيث المبدأ عن التقييمات في سوق الأوراق المالية، التي هي مجرد انعكاس للتقييمات الذاتية التراكمية لكل من المشترين والبائعين. ولكن مع منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي، من المرجح أن يكون إجمالي التقييم الذي تم التوصل إليه مكتملاً أكثر. لماذا؟ لأن أسعار الأسهم لا تعكس إلا تقييمات مجموعة محدودة جدًا من أصحاب المصلحة (المستثمرين المؤسسيين والأفراد)، بينما يقوم تحليل للعائد على الاستثمار الاجتماعي، إذا تم إجراؤه بشكل صحيح، بجمع الأنواع المختلفة من القيمة المتصلة بنشاط أو تدخل أو منظمة، كما ينظر إليها من منظور أولئك الذين يتأثروا بها، أي أصحاب المصلحة.

تملك عملية التقييم تاريخًا طويلًا في اقتصاديات الصحة والبيئة. يبني العائد على الاستثمار الاجتماعي على المنهجية ووسعها إلى مجالات أخرى. وفي حين أنه قد يبدو صعبًا في البداية، إلا أنه أمر واضح وبسيط نسبيًا ويصبح من الأسهل القيام به مع الممارسة. وبينما تصبح منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI) أكثر انتشارًا، ستتحسن عملية التحويل إلى قيمة مادية، كما سيكون هناك مجالًا لتجميع مقاربات مالية جيدة. والآن سنأخذك عبر بعض الإرشادات المستمدة من مختلف المجالات لتحديد مقاربات لكل واحدة من هذه.

مقاربات تستعمل كمصدر بسهولة

في بعض الأحيان، يكون التحويل إلى قيمة مادية عملية واضحة إلى حد ما، حيث تتصل بالتوفير في التكاليف، على سبيل المثال. قد تكون هذه هي الحالة التي تجد نفسك مهتمًا بقيمة الصحة المحسنة من وجهة نظر الحكومة؛ قد تقرر استخدام كلفة رؤية طبيب في العيادة.

في بعض الأحيان، لن ينتج عن ذلك توفيرًا فعليًا في التكلفة لأن حجم التدخل صغير جدًا ليوثر على التكلفة بشكل كبير (انظر إلى القسم المتعلق بالتكاليف الحدية، أدناه) ولكنه لا يزال هناك من قيمة.

يشكل الجانب الآخر من التوفير في التكاليف زيادة في الدخل. تعتبر الزيادات في الدخل للأفراد من خلال الراتب أو للدولة عن طريق زيادة الضرائب أمثلة واضحة على ذلك. ومع ذلك، احذر الوقوع هنا في فخ العد المزدوج، على سبيل المثال، إذا حصل شخص ما على وظيفة، فسيزيد بالتالي دخله وستتلقى الدولة زيادة في الضرائب. وفي هذه الحالة، يجب تسجيل الزيادة في الدخل بعد خصم الضرائب.

فضلاً عن ذلك، قد لا تكون الزيادة في الدخل إضافية لكل من الفرد أو الدولة. بالنسبة للفرد، فإن زيادة الدخل قد يقابلها زيادة في الضرائب أو خسارة الفوائد. أما بالنسبة للدولة، فإن الزيادة في الضرائب ستؤدي فقط إلى زيادة في إيرادات الحكومة في حال لم يفقد أي شخص آخر وظيفته وفي حال شهد المستوى الإجمالي للعمالة ارتفاعًا. وعلى الرغم من ذلك، قد لا يزال هناك من قيمة متأتية عن حصول ذلك الشخص على وظيفة ويجب بالتالي إدراجها، ربما لأن التفاوت قد سجل انخفاضًا.

تذكر أننا نتحدث هنا عن مقاربات، بما أن بعض هذه النتائج لن تسفر عن ادخارات مالية فعلية. ومع ذلك، فقد تحتاج من أجل بعض أصحاب المصلحة، مثل الممولين، إلى عرض المدخرات النقدية. وإذا كنت ترغب في القيام بذلك بكل مصداقية وشفافية، فستحتاج إلى معالجة الموضوع بشكل جدي، كما يجب عليك العودة إلى الإرشادات حول التكاليف الحدية والبدائل القائم. ستساعدك المعلومات التي تجمعها حول التكاليف في هذا الأمر، ولكن قد يتطلب ذلك عملية حسابية منفصلة.

مقاربات أكثر صعوبة وتحديًا

بالإضافة إلى ذلك، يعطي العائد على الاستثمار الاجتماعي قيمة للأمور التي يصعب إعطاؤها قيمة، وبالتالي يتم بشكل روتيني تفادي دمجها في التقييم الاقتصادي التقليدي. هناك عدة أساليب متوفرة.

في **الأفضلية المحددة والتقييم الاحتمالي**، نحن نسأل الأفراد مباشرة كيف يقيّمون الأمور، إما مقارنة بأمور أخرى أو من حيث المبلغ الذي سيدفعونه للحصول على شيء ما أو لتجنبه. يقيّم هذا النهج استعداد الناس للدفع أو قبول التعويض لأمر افتراضي. على سبيل المثال، قد تطلب من الناس وضع قيمة لانخفاض مستوى الضوضاء التي تسببها الطائرات في بلدتهم؛ مدى استعدادهم لدفع ثمن الحصول على هذه النتيجة. وعلى العكس، يمكنك أن تسألهم ما هو التعويض الذي يقبلون به للموافقة على زيادة معدل الجرائم.

تسمح أساليب التفضيل الموضح باستدلال التقييمات من أسعار سلع السوق المتداولة ذات الصلة. إن أحد الأساليب الشائعة لاستنتاج التفضيل هو النظر إلى الطريقة التي ينفق بها الناس المال. يُصدر عددًا من الحكومات بيانات حول متوسط إنفاق الأسر والتي تشمل فئات مثل "الترفيه" أو "الصحة" أو "تحسين المنزل". على الرغم من أن هذه المعلومات ناقصة لعدد من الأسباب، وليس فقط لأنها تستثني قيمة الخدمات العامة، فقد تكون مفيدة.

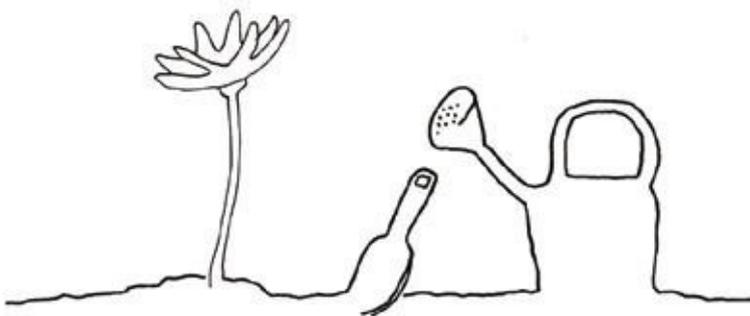
يقوم أسلوب آخر من التفضيل الموضح – **تحديد الأسعار بطريقة إشباع الحاجات** – بزيادة القيمة تدريجيًا من قيم السوق التابعة للعناصر المتقدمة للخدمة أو السلعة التي يتم أخذها بعين الاعتبار. يمكن استخدام هذه الطريقة لتقدير قيمة الحسنة البيئية التي تؤثر على أسعار العقارات السكنية. على سبيل المثال، يمكن أن تساعدنا على تقييم الهواء النقي (وتكلفة التلوث) عبر تقدير أقساط أسعار المنازل في المناطق ذات الهواء النقي (أو الخصم الموجود على المنازل المماثلة في المناطق الملوثة). قد يقوم أحد الأمثلة الأخرى على النظر إلى فوارق الأجر التي يطلبها الأفراد مقابل بعض المخاطر، وذلك من أجل حساب كيف يقدرون جوانب مختلفة من حياتهم.

يكشف نهج آخر النقاب عن استعداد الناس بشكل عام للتنقل لمسافة معينة أو تخصيص بعض الوقت للوصول إلى السلع والخدمات التي لديها قيمة بالنسبة لهم. يمكن ترجمة هذا الإزجاج إلى مال لاستنتاج تقديرات فوائد هذه السلع والخدمات. هذا ما يعرف بطريقة تكاليف التنقل/قيمة الوقت.

عند تحديد مقاربات، من المهم أن نتذكر بأننا غير مهتمين ما إذا كان يتم تداول المال بين الأشخاص بالفعل. لا يهم أيضًا ما إذا كان أصحاب المصلحة المعنيين قادرين على الشراء أم لا؛ فهم لا يزال بإمكانهم وضع قيمة على السلعة/الخدمة. ونحن نفترض أن الصحة تحمل قيمة مماثلة لكل الأفراد مهما كان دخلهم. لذا، على سبيل المثال، قد تحتاج إلى استخدام متوسط تكلفة التأمين الصحي كمقاربة لمستوى الصحة المحسنة لدى الأطفال الذين يتلقون رعاية. أما فكرة أن هؤلاء الأطفال لن يكونوا في موقف يسمح لهم بالحصول على هذا التأمين فلا شأن لها بالموضوع؛ إنه يعطي إرشادات عامة حول كيف يقيّم الناس الصحة.

يواجه كل أسلوب من هذه الأساليب مشاكل مختلفة، وليس هناك من قواعد ملزمة وصارمة يجب عليك استخدامها في أوضاع معينة. نحن نقدمها فقط لعملك في إنشاء مقاربات، وعلى الرغم من ذلك، يتطلب هذا القسم الإبداع وإجراء أبحاث من جهتك. من الواضح أن هناك دورًا لإشراك أصحاب المصلحة هنا. مع ذلك، كن حذرًا كيف تتناول هذا الموضوع. سيتمكن أصحاب المصلحة من توجيه طريقة تفكيرك، لا سيما بشأن المزايا النسبية لمختلف أنواع القيمة. ولكن، قد يجد بعض أصحاب المصلحة صعوبة أكبر في إرفاق قيمة مالية إلى أمر ما. من جديد، يجب عليك اتخاذ بعض القرارات بشأن الطريقة المناسبة لإشراك أصحاب المصلحة من أجل تقييم الأهمية النسبية للنتائج التي اختبروها.

يقدم الجدول التالي أمثلة عن المقاربات التي تم استخدامها في تحليلات العائد على الاستثمار الاجتماعي السابقة. لمعظم النتائج، نحن نقترح مجموعة من المقاربات الممكنة المختلفة للمساعدة في عملية تبادل الأفكار. يرجى العودة إلى الإرشادات الإضافية من مؤسسة SROI Network وقاعدة البيانات المتعلقة بالقيم والنتائج والمؤشرات لأصحاب المصلحة (VOIS) 6 للحصول على مزيد من المعلومات.



صاحب المصلحة	النتيجة	المؤشر	المقاربات المحتملة
شخص يعاني من مشكلة صحية عقلية	تحسّن مستوى الصحة العقلية	<ul style="list-style-type: none"> الوقت الذي يتم إمضاؤه في الاختلاط ومصادقة الآخرين مدى مشاركة المشاركين في أنشطة جديدة مستوى استخدام خدمات الصحة العقلية 	<ul style="list-style-type: none"> تكلفة عضوية الاشتراك في نادي/شبكة اجتماعية النسبة المئوية من الدخل التي يتم إنفاقها عادة على الترفيه، تكلفة جلسات تقديم المشورة
المجتمع المحلي	تحسين الوصول إلى الخدمات المحلية	<ul style="list-style-type: none"> استخدام تلك الخدمات، ومن قبل من 	<ul style="list-style-type: none"> التوفير في الوقت وتكاليف التنقل للتمكن من الوصول إلى الخدمات محليًا
شخص يعاني من مشكلة صحية جسدية	صحة جسدية محسّنة	<ul style="list-style-type: none"> عدد الزيارات لرؤية الطبيب مدى التحسّن في القطاع الصحي (إبلاغ ذاتي) مدى تكرار ممارسة التمارين الرياضية 	<ul style="list-style-type: none"> تكلفة زيارة طبيب في عيادة خاصة تكلفة التأمين الصحي تكلفة الانتساب إلى صالة الألعاب الرياضية
البيئة	هدر أقل	<ul style="list-style-type: none"> كمية النفايات التي يتم نقلها إلى مطمر النفايات مستوى انبعاثات الكربون 	<ul style="list-style-type: none"> تكلفة رسوم طمر النفايات تكلفة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون (CO2)
الجانحون	خفض معدل تكرار المخالفة	<ul style="list-style-type: none"> مدى تكرار المخالفات التي تتم محاكمة المشارك عليها طبيعة المخالفة 	<ul style="list-style-type: none"> الأجور المفقودة نظرًا للوقت الذي تم إمضائه في السجن أو أثناء القيام بخدمة المجتمع
الأولاد الذين كانوا في عناية مؤسسات أو أفراد	خفض مستوى التشرد	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على سكن عند ترك الرعاية مستوى الرضا حول مدى ملاءمة السكن 	<ul style="list-style-type: none"> الإيجار تكلفة الإقامة في نزل
النساء الجانحات	تحسين العلاقات الأسرية	<ul style="list-style-type: none"> الأولاد الذين يستمرون في الإقامة في منزل الأسرة 	<ul style="list-style-type: none"> المبلغ الذي ينفقه الأهل على أولادهم سنويًا قيمة الوقت الذي يتم قضاءه مع الأولاد
المجتمع المحلي	تصوّر محسّن للمنطقة المحلية	<ul style="list-style-type: none"> إبلاغ المقيمين عن تحسينات في منطقة محلية 	<ul style="list-style-type: none"> تغيير في أسعار العقارات المبلغ الذي تم إنفاقه على تحسين المنزل

تحديد المقاربات العالية

سيشكل أصحاب المصلحة نقطة انطلاق جيدة لإيجاد مقارباتك لأنهم وحدهم يعرفون ما هي القيمة وبالتالي يعلمون ما هي أفضل طريقة للحصول عليها .



وعلى الرغم من أنهم قد لا يتمكنون من تحديد قيمة ملموسة، إلا أن باستطاعتهم إرشادك لتأخذ فكرة عن قيمة التغيير بالنسبة لهم.

وبينما نتحقق من المقارنة مع أصحاب المصلحة ونرى الاتفاق المتزايد، قد تكتسب المقارنة مصداقية. وحيثما يوجد خلاف على القيم، من الممكن أن يكون هناك ضرورة للتعبير عن النتائج بطريقة مختلفة، وإلا فقد يكون من الضروري استخدام قيم متوسطة. غالبًا ما يمكنك العثور على مقالات أكاديمية أو أبحاث قامت بالفعل بتعيين قيمة نقدية للنتائج التي أنت مهتم بها. ولكن، يجب عليك التأكد من أنها مناسبة لالتك.

يمكن الحصول على معلومات حول تكاليف الوحدة من خلال:

- مواقع إلكترونية يديرها أصحاب المصلحة الذين قد يستفيدوا من التوفير في التكاليف (على سبيل المثال الإدارات الحكومية مثل إدارة العمل والمعاشات التقاعدية)؛
- أبحاث حول التكاليف من قبل الحكومة أو هيئات مستقلة. تنشر وحدة أبحاث الخدمات الاجتماعية الشخصية (www.pssru.ac.uk)، على سبيل المثال، بيانات تكلفة الوحدة الشاملة للرعاية الصحية والاجتماعية على أساس سنوي؛
- تقديراتك الشخصية أو أبحاثك مع أصحاب المصلحة حول ما يجب أن تكون عليه قيمة التوفير.

يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالتغييرات في الدخل من مجموعة من الأماكن، بما في ذلك:

- بيانات من أصحاب المصلحة؛
- مرجع لمتوسط الزيادة في عينة من أصحاب المصلحة؛
- مرجع لأبحاث أخرى حول متوسط الزيادات التي تحدث نتيجة لأنشطة مماثلة تنصل بالنتائج ذاتها.

كن حذرًا عندما تتعامل مع تكاليف الوحدات عند احتساب الادخارات المالية الفعلية

غالبًا ما تتوفر معلومات عن التوفير في التكاليف على هيئة تكاليف الوحدات. في بعض الأحيان يتم احتساب تكاليف الوحدة كالتكلفة الإجمالية لنشاط مقسومة على عدد الأشخاص المستفيدين من النشاط. ويشمل هذا كل من التكاليف الثابتة، مثل تكلفة بناء مبنى، فضلاً عن التكاليف المتغيرة، مثل الأعمال والعمليات اليومية. قد تبقى التكاليف الثابتة كما هي بغض النظر عن عدد المشاركين في نشاط. على سبيل المثال، إن تكلفة وحدة إيواء سجين هي حوالي 40 000 جنيه استرليني سنويًا، عندما تكون التكلفة الإجمالية لعقار السجن مقسومة على عدد السجناء. ولكن إذا تم العمل على تفادي دخول 100 شخص إلى السجن، فلن يؤثر ذلك على التكاليف الثابتة ومن غير المرجح تسجيل تخفيض لتكلفة الوحدة الكاملة لكل سجين.

ارص عند استخدام تكاليف الوحدة على عدم المبالغة في المدخرات. يجب على التوفير في التكاليف المستخدم أن يكون التغيير في التكاليف الناشئة عن نشاطك، والتي تحمل تسمية **التكاليف الحدية**. ستختلف التكاليف الحدية وفقًا لحجم النشاط. والمشكلة هي أن البيانات المتعلقة بالتكاليف الحدية يصعب الوصول إليها أكثر من غيرها، بينما يتم حساب تكاليف الوحدة أكثر بشكل روتيني.

تذكر أيضًا أن الإدارة التي تقوم بالاستثمار ليست هي بالضرورة من يقوم بالادخار النهائي. من الشائع جدًا أن تستفيد الحكومة المركزية من التوفير في التكاليف الناتج عن مبادرة حكومية محلية (على سبيل المثال التوفير الذي يسجله السجن نتيجة الحد من الجريمة) والعكس بالعكس. وحتى داخل المنظمة، من الممكن ألا يتم إجراء التوفير في التكاليف على صعيد القسم الذي يمول النشاط وإنما في قسم آخر. من الضروري فصل أصحاب المصلحة لتجنب الارتباك والمساعدة في التواصل.

اختيار مقاربات مالية موقوفة منها

من المهم جدًا إدراك أنه عندما يتم الإبلاغ عن قيمة اجتماعية تكون بعض المقاربات موقوفة بها أكثر من غيرها بالنسبة لمختلف أصحاب المصلحة. تم استخدام المقاربات الأكثر مصداقية من قبل (بواسطة مصادر طرف ثالث يتمتع بمصداقية قائمة)، أو هي على الأقل تستند إلى الأبحاث التي أجرتها منظماتك. إن المقاربات الأخرى هي مقاربات سوق (ما هي تكلفة تحقيق نفس النتيجة) أو افتراضات عمل يجب أن تكون متصلة بالتحسينات المستقبلية المقترحة. قد تكون هاتين الأخيرتين ضروريتين ولكنهما عادة لا تتمتعان بمصداقية عالية.

عندما نصل إلى مرحلة تحليل الحساسية، سيكون لديك فرصة اختبار الأثر العام الذي تتركه المقاربات على تحليلك. إذا كنت تواجه صعوبات في الاختيار بين مقاربتين، ضع ملاحظة بالقرب منهما وحاول لاحقاً معرفة ما الفرق الذي سيحدثه استخدام كل واحدة منهما.

المثال المعالج- المقاربات المالية

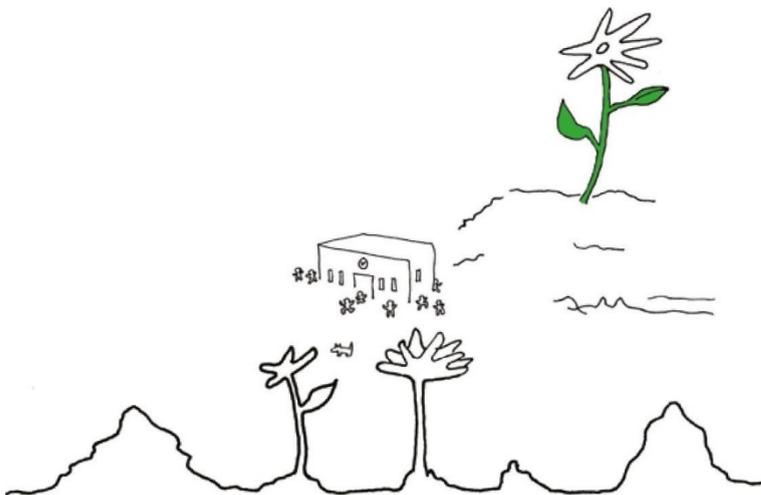
يمكنك الاطلاع على خريطة تأثير مشروع "رحلات ووجبات" في الصفحة 103: يوضح القسم باللون الأزرق كيف تمت تعبئة عمود المقاربات المالية. على سبيل المثال، أظهر البحث المكتبي أنه لم يتم تفسير نتيجة "حالات دخول أقل إلى المستشفى" كرقم مفرد. تم إنشاء حالات دخول المستشفى والمكوث فيها استناداً إلى عدد حالات التدخل من الدخول والتقييم ووصولاً إلى الرعاية المستمرة⁷. علاوة على ذلك، تختلف التكاليف بحسب مجموعات المرضى المختلفة. من هنا، كانت المقاربات التي اختارها مشروع رحلات ووجبات محددة للكبار في السن. قد تكون معلومات الحكومة المركزية متوفرة لاستعمالها كمصدر، فعلى سبيل المثال، في المملكة المتحدة هناك كتاب حول تكلفة الخدمات الصحية الوطنية.

تشكل هذه المقاربات أمثلة عن التوفير في التكاليف غير المباشرة. لن يسفر التغيير بحد ذاته عن ميزانية أصغر أو خفض نفقات المستشفيات القريبة في السنوات التالية، بما أنه سيكون هناك عدد كبير من الناس الذين يحتاجون إلى هذه الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، إن تسجيل سبع حالات دخول أقل إلى المستشفى لن يحدث فرقاً كبيراً من بين كل العوامل الأخرى التي تؤثر على الميزانيات. ومع ذلك، تعتبر التكاليف التي تم تحديدها مقاربات لهذه النتيجة وتنتج طريقة لوضع قيمة من أجل الموارد المتاحة للخدمات الصحية التي يمكن استخدامها الآن للقيام بأمر آخر.

تم أخذ مقاربات أخرى بعين الاعتبار للتقليل من نتيجة "رعاية/تسوق الجيران وتفكيك شبكات المجتمع غير الرسمية". على سبيل المثال، تناول مشروع رحلات ووجبات فكرة ما إذا كانت قيمة وقت الجار قد تكون أفضل مقارنة مالية يتم استخدامها. تم العثور على متوسط الأجر باستخدام NOMIS (الدراسة الاستقصائية السنوية لساعات العمل والأرباح - www.nomisweb.co.uk). إذا كان أحد الجيران سيذهب للتسوق على أي حال، عندها سيكون الوقت المذكور هو الوقت الإضافي الذي قضاه مع المقيم قبل و/أو بعد رحلة التسوق. ويقدر إجمالي الوقت بنصف ساعة. في حال كان متوسط الأجر هو 11.97 جنيه إسترليني للنصف ساعة لكل رحلة تسوق، فستكون تكلفة كل رحلة 5.99 جنيه إسترليني. وبما أن هذه القيمة مشابهة لتلك المستخدمة في خريطة التأثير العائدة لرسوم توصيل البضائع من السوبرماركت عند التسوق عبر الإنترنت، تم استخدام المقاربة الأخيرة بكل ثقة.

الآن دورك: المقاربات المالية

يمكنك الآن إكمال الأقسام في خريطة التأثير المتعلقة بالمقاربات المالية. تذكر أنه يجب عليك تفسير قرار اختيارك للمقاربات إلى القارئ. يتعين على منطق القرارات التي اتخذتها أن يكون واضحاً. إذا كانت المقاربات التي اخترتها تبدو غير قابلة للتصديق، فسيتخلون عن التحليل بأكمله. من هنا، يجب عليك إعطاء هذه المرحلة حقها من حيث الوقت والجهد. سيتطلب هذا عادة بعض الشرح المسهب حول السبب الذي دفعك إلى اختيار المقاربات وأي عمليات وإجراءات ذات صلة. ينبغي أيضاً استخدام أي دليل يدعم عملية اختيارك لمقاربات خاصة، كما يمكن مناقشة أي مقارنة بديلة تم أخذها بعين الاعتبار بما أن ذلك يساعد على إعطاء معنى للقيمة التي تم استخدامها.



7 يتم صياغة وضع قيم للنتائج في الملحق رحلات ووجبات:
سنة واحد

المرحلة 4 : تحديد الأثر



يقدم هذا القسم عددًا من الطرق لتقييم ما إذا كانت النتائج التي قمت بتحليلها متأتية من أنشطتك. توفر هذه الأساليب طريقة لتقدير ما هي نسبة النتيجة التي كانت ستحدث على أي حال، وما هي النسبة التي يمكن عزلها كونها تمت إضافتها من قبل الأنشطة التي قمت بها. وهذا ما نعنيه عندما نستخدم مصطلح الأثر.

من المهم جدًا تحديد الأثر بما أنه يقلل من خطر عدم التضخيم والمبالغة في تقدير الأشياء ويعني أن قصتك ستكون جديرة بالثقة أكثر. فقط من خلال قياس كل هذه العوامل والاعتراف بها يمكننا معرفة الأثر الذي يتركه النشاط ولمسه. وإلا، فهناك خطر الاستثمار في المبادرات التي لا تعمل أو التي لا تعمل كما هو متوقع. كما ستري، قد يساعدك تحديد الأثر أيضًا على تحديد أصحاب المصلحة المهمين الذين قد نسيت شملهم.

هناك أربعة أجزاء في هذا القسم:

- 4.1 فرضية الحصول والبديل القائم
- 4.2 المساهمة التكميلية
- 4.3 الانخفاض المحتمل
- 4.4 احتساب الأثر العائد لك

4.1 فرضية الحصول والبديل القائم

تقيس فرضية الحصول حجم النتيجة التي كانت ستحدث حتى لو لم يتم القيام بالنشاط. ويتم حسابها كنسبة مئوية. على سبيل المثال، وجد تقييم لبرنامج إعادة إنتاج وتوليد أن هناك زيادة بنسبة 7% في النشاط الاقتصادي في المنطقة منذ بداية البرنامج. ومع ذلك، سجّل الاقتصاد الوطني نموًا بنسبة 5% خلال هذا الوقت. سيحتاج الباحثون إلى دراسة ما جرى لمعرفة ما هي نسبة النمو الاقتصادي المحلي المتأثية عن تغيرات اقتصادية أوسع نطاقًا وما هي النسبة الناجمة عن التدخل المحدد الذي يجري تحليله.

لقياس فرضية الحصول، تتم الإشارة إلى مجموعات المقارنة أو المقاييس. للحصول على مقارنة مثالية، يجب أن يتم استعمال نفس مجموعة الأشخاص الذين تأثروا بنشاطك، ولكن يجب أيضًا محاولة معرفة ما الذي حصل لهم في حال لم يستفيدوا من التدخل.

وبما أنه من غير الممكن القيام بمقارنة مثالية، سيكون قياس فرضية الحصول دائمًا تقديرًا. بدلاً من ذلك، يجب أن تبحث عن المعلومات الأقرب قدر الإمكان إلى الناس حولك. كلما كانت مجموعة المقارنة متشابهة أكثر، كان التقدير أفضل. إذا تعذر عليك تحديد مجموعة المقارنة أو المقاربة المناسبة، فقد تضطر إلى الاعتماد على 'التقدير الأمثل'.

أسأل أصحاب المصلحة عن خدماتهم

في تحليل تقييمي للعائد على الاستثمار الاجتماعي، يمكن جمع المعلومات حول فرضية الحصول في مرحلة جمع البيانات. على سبيل المثال، قد تستطيع أن تسأل أصحاب المصلحة ما هي الخدمات الأخرى التي يستعملونها وإلى أي مدى يجدونها مفيدة. أو قد يتمكنون من إخبارك ما إذا كان بإمكانهم الوصول إلى خدمة أخرى مماثلة في المنطقة.



مع ذلك، ستضطر في أغلب الأحيان إلى البحث في مكان آخر عن نوع المعلومات التي تحتاج إليها. ستتوفر البيانات عن بعض المؤشرات من قبل مصادر حكومية، من الإدارات المستقلة والمنظمات مثل المكاتب الإحصاءات الوطنية. في بعض الأحيان، تتوفر معلومات أخرى من المرافق العامة أو الأعضاء أو المجموعات التجارية أو القطاعات التي تمثل مصالح أصحاب المصلحة.

إن أسهل طريقة لتقييم فرضية الحصول ستكون في دراسة الاتجاه في المؤشر مع مرور الوقت لمعرفة ما إذا كان هناك من فرق بين الاتجاه قبل بدء النشاط والاتجاه بعد بدء النشاط. إن أي زيادة في الاتجاه بعد بدء النشاط هي مؤشر عن نسبة النتيجة المتأثية من النشاط.

هناك خطر حدوث نفس التغيير في الاتجاه في أماكن أخرى ضمن شريحة سكانية أوسع تنتمي إليها مجموعة أصحاب المصلحة العائدين لك. لذلك، فمن الأفضل أن تتم مقارنة الاتجاه في المؤشر مع الاتجاهات في الشريحة السكانية الأوسع.

لا يزال هناك خطر أنه في حين تواجد تغيير في المؤشر متعلق بالشريحة السكانية الأوسع، فإن التغيير الذي طرأ على مجموعات مشابهة في أماكن أخرى، ذات صلة بالشريحة السكانية الأوسع العائدة لها حيث حدث تدخل أو نشاط مماثل، لم يكن متوفرًا. يتمثل حل هذا الخطر باحتساب ومقارنة التغيرات النسبية لكل من مجموعة أصحاب المصلحة ومجموعة مماثلة في مكان آخر.

إليك بعض الأمثلة عن البيانات التي يمكن استخدامها لقياس فرضية الحصول على أنواع مختلفة من النتائج.

النتيجة	مؤشر المقاييس
انخفاض في معدلات تكرار المخالفة لدى المخالفين السابقين الشباب (من الفئة العمرية 16-24 سنة) المشاركين في برنامج إعادة تأهيل	متوسط معدل تكرار المخالفة المحلي لدى الأشخاص من الفئة العمرية 16-24 سنة
تحسن النتائج التعليمية للشباب في دور الرعاية السكنية العالية الجودة	النتائج التعليمية للأطفال ضمن الشريحة السكانية للرعاية الداخلية لكل

1 يشار إلى ذلك في بعض الأحيان على أنه الواقع المضاد.

المعدل المتوسط الذي يتوقف عنده العاطلين من العمل على المدى الطويل عن تلقي الفوائد في المنطقة ذاتها	زيادة عدد العاطلين من العمل على المدى الطويل الذين حصلوا على وظيفة بعد المشاركة في برنامج تدريب للعمالة
التغيير في معدل الجريمة في بلدة لديها مواصفات اجتماعية-اقتصادية مشابهة، ولكنها لا تخضع لمبادرة الحد من الجريمة المحددة	انخفاض معدل الجريمة في بلدة ما بعد إطلاق مبادرة على مستوى البلدة لزيادة عدد أفراد الشرطة في الشوارع

إذا كنت تريد فهم الأثر الذي تتركه أو إذا كنت تريد أن تكون صادقًا وشفافًا أكثر في محادثتك مع أصحاب المصلحة، فإن إحدى ميزات قياس فرضية الحصول هي جعل القيمة الاجتماعية تؤثر على نتائج أصحاب المصلحة عندما تكون فرضية الحصول منخفضة. لما يُعرف في بعض الأحيان بالمجموعات التي "يصعب الوصول إليها"، فعلى الأرجح ستكون فرضية الحصول منخفضة مقارنة بالمجموعات الأخرى. على سبيل المثال، هناك احتمال ضئيل أن يحصل شخص كان مشردًا لفترة طويلة على وظيفة من دون دعم؛ فالاحتمال هو، أن معظم هذا التغيير، إن لم يكن كله، ناجم عن الدعم الذي تم تلقيه. هذا يعني، أنه في حال اختبار الفريقان نتائج مماثلة، سيكون الأثر أعلى بالنسبة إلى المجموعة التي يصعب الوصول إليها.

وبينما تسجل فرضية الحصول ارتفاعًا، تنخفض مساهمتك في النتائج. عندما تكون فرضية الحصول عالية، هذا يعني أن النتائج لم تعد مادية بالنسبة للتحليل الذي تقوم به.

ستقاس فرضية الحصول كنسبة مئوية، ومن ثم يتم خصم هذه النسبة المئوية للنتيجة من إجمالي كمية النتائج.

البديل القائم هو مكون آخر للأثر وهو تقييم لمعرفة نسبة النتيجة التي أدت إلى استبدال نتائج أخرى. وهذا لا ينطبق في كل تحليل للعائد على الاستثمار الاجتماعي، ولكن من المهم أن تكون على علم بإمكانية حدوثه. هناك مثلان يعرضان المكان الذي يكون فيه البديل القائم أكثر صلة:

1. كشف تقييم لبرنامج ممول من الدولة من أجل إضاءة الشوارع في بلدة واحدة عن انخفاض في مستوى الجريمة؛ ومع ذلك، أبلغت البلدة المجاورة عن زيادة في معدل الجريمة لديها خلال الفترة نفسها. من الممكن أن الجريمة المنخفضة قد تم نقلها بكل بساطة إلى مكان آخر.
2. أقدم مشروع دعم المجرمين السابقين من أجل توظيفهم على احتساب كل من المساهمة في الناتج الاقتصادي وانخفاض دفع الاستحقاقات وزيادة الضرائب في التحليل الذي أجراه. من وجهة نظر الدولة، ستمتد هذه الفوائد بمعدل عال من البديل القائم، بما أنه على الأرجح أن هذه الوظائف التي يتم حرمان شخص آخر منها الآن كان من الممكن أن تقوم بمساهمات مماثلة. وهذا بغض النظر عن أي فوائد اقتصادية أخرى للفرد أو المجتمع التي قد تنتج عن هذا المشروع.

إذا كنت تعتقد أن البديل القائم هو ذات صلة وأن أنشطتك تقوم باستبدال النتائج، فقد تجد أن هناك الآن صاحب مصلحة آخر يتأثر بالبديل القائم. يمكنك العودة وإدخال صاحب المصلحة الجديد في خريطة التأثير أو يمكنك تقدير نسبة النتائج التي يتم عدها عددًا مزدوجًا بسبب وجود بعض من البديل القائم، كما حساب الكمية مستخدمًا هذه النسبة وخصمها من المجموع.



مهمة: ضع لنفسك حدًا زمنيًا للوقت الذي يجب أن تضميه في جمع البيانات لإنشاء أثر

لا تمض كثيرًا من الوقت بحثًا عن المعلومات التي تعتقد أنه ينبغي أن تكون متاحة. قد تفكر في وضع مهلة زمنية في هذه المرحلة. تذكر دائمًا: أن الغرض من إنشاء أثر هو مساعدة منظماتك على إدارة التغيير. تفادي تمضية وقتًا طويلًا بحثًا عن دقة زائفة. هذا يعني أنه يجب أن تشعر بالثقة والاطمئنان للتعامل مع التقديرات المستندة إلى أفضل المعلومات المتوفرة.

المثال المعالج – فرضية الحصول والبديل القائم

انظر إلى خريطة التأثير لمثال رحلات ووجبات في الصفحة 104: يوضح القسم باللون الأصفر كيف تمت تعبئة عمود فرضية الحصول. على سبيل المثال، بالنسبة لنتيجة "المتطوعون الذين يتمتعون بصحة أفضل"، وعلى الرغم من أن نادي تناول وجبات الغداء كان له أثرًا قابلاً للإثبات والقياس على كمية النشاط البدني الذي أبلغ عنه كل المتطوعين، تم الاعتبار أنه لو لم يتطوعوا في مشروع رحلات ووجبات، فربما قد يتطوعون في مكان آخر أو يقومون بأمور أخرى بالوقت الذي يملكونه (مثل الذهاب في نزهة)، ما يؤدي إلى النتيجة نفسها. ومع ذلك، كجزء من التقييم السنوي للعمل التطوعي، أشار المتطوعون أن نادي تناول وجبات الغداء يتطلب مجهودًا بدنيًا أكثر مما كانوا يتوقعون أو يريدون. من هنا، طلب من المتطوعين تقدير ما هي النسبة الإضافية التي قدموها، وأنت النسبة حوالي 45% أكثر. لذا، إذا كان المقياس هو 100%، بما أن جميعهم سيبدلون بعض المجهود البدني على أي حال، فالزيادة تكون 145%. إن تقدير فرضية الحصول هو 100%/145% أو 70%. تم استخدام ذلك كتقدير للنشاط الذي كان سيحدث على أي حال.

بالنسبة لنتيجة "حصول المقيمين على وجبات طعام مغذية"، تم اعتبار الوجبات المغذية والتحسينات الصحية الناجمة عن ذلك على أنها التغيير الذي توقّعت المنظمة الحكومية المحلية، ومع ذلك، هذا التغيير كان سيحدث على أي حال: لو لم يوقع مشروع رحلات ووجبات على هذا العقد، لأقدمت المنظمة الحكومية المحلية على توكيل موفر آخر لتقديم ذلك، كخدمة رحلات ووجبات،

بنفس مستوى التغذية (كما هو محدد في العقد). لذا، فإن فرضية الحصول هي 100%. لن يؤثر ذلك على هذا الصف من خريطة التأثير، ولكن، على الرغم من ذلك، فنحن سنعرض هذا الصف كونه جزءًا من قصة التغيير. في هذا المثال، لم يتم أخذ البديل القائم بعين الاعتبار.

الآن دورك: فرضية الحصول والبديل القائم

يمكنك الآن إكمال القسم في خريطة التأثير المتعلق بفرضية الحصول والبديل القائم. على الرغم من عدم وجود مساحة لتسجيل الأساس المنطقي والمصادر، أنت بحاجة إلى الاحتفاظ بسجل لها ليتم إدراجها في تقريرك.

4.2 المساهمة التكميلية

المساهمة التكميلية هي تقييم لمعرفة نسبة النتيجة المتأثرة من مساهمة منظمات أخرى أو أشخاص آخرين. يتم احتساب المساهمة التكميلية كنسبة مئوية (أي جزء النتيجة الذي يمكن إسناده إلى منظمتك). يعرض ذلك جزء فرضية الحصول الذي لديك معلومات أفضل حوله، والذي يمكنك إسناد نتيجة لأشخاص أو مؤسسات أخرى فيه.

على سبيل المثال، إلى جانب مبادرة ركوب الدراجات الهوائية الجديدة، شهدت البلدة انخفاضًا في انبعاثات الكربون. ولكن، في الوقت نفسه، بدأ تطبيق رسوم ازدحام السير وإطلاق برنامج توعية بيئية. وبينما تعلم مبادرة ركوب الدراجات الهوائية أنها ساهمت في النتيجة نظرًا لعدد سائقي السيارات الذين انتقلوا إلى استخدام الدراجات، يجب عليك تحديد ما هي حصة خفض الانبعاثات التي يمكنك المطالبة بها، وما هي الحصص العائدة إلى المبادرات الأخرى.

سيكون من المستحيل الحصول على تقييم دقيق تمامًا للمساهمة التكميلية. تهدف هذه المرحلة إلى إعلامك بأن نشاطك قد لا يكون النشاط الوحيد الذي يساهم في التغيير الملحوظ، أكثر مما تهدف إلى تقديم تقدير دقيق. فالهدف هنا هو التأكد من أنك شملت كل أصحاب المصلحة.

إعادة تقييم أصحاب المصلحة



يتناول السؤال الأول ما إذا كان هناك من منظمات أو أشخاص ساهموا في النتائج ولم تقم بشملهم. هؤلاء هم أصحاب المصلحة المنسيين.

من الممكن أيضًا أن تضطر إلى أخذ المساهمات التي قدمتها المنظمات والأشخاص في الماضي بعين الاعتبار. على سبيل المثال، قد يحصل أحد الأشخاص الذين يبحثون عن عمل على هذه الوظيفة بسبب ما تقدمه له من دعم على شكل تدريب، فضلًا عن الدعم الذي يتلقاه من منظمة أخرى في إعداد السير الذاتية والمساعدة في إجراء المقابلات.

وبما أن أصحاب المصلحة المختلفين قد حصلوا على شكل من أشكال الدعم في الماضي، قد يكون من المفيد اعتبارهم مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة. على سبيل المثال، قد تختلف مسيرة الأطفال الذين يتلقون رعاية في النظام وفقًا لتجربته

قبل تلقيهم الرعاية.

نتيجة لذلك، قد ترغب في إعادة النظر في أصحاب المصلحة لديك كما تقسيمهم إلى مجموعات لديها تجارب مختلفة قبل مشاركتهم في نشاطك. إذا لم تقم بالعودة لشمل أصحاب المصلحة الجدد والمدخلات التي يقدمونها، عندها ستحتاج إلى تقدير المساهمة التكميلية. فإما ستقدم على زيادة المدخلات الإجمالية المدرجة في خريطة التأثير أو سيتعين عليك الحدّ من النتيجة التي يتم إسنادها إلى المدخلات الحالية.

هناك ثلاثة مقاربات رئيسية يمكن استخدامها لتقدير المساهمة التكميلية. قد ترغب في استخدام مزيج من هذه الطرق لجعل تقديرك قويًا قدر الإمكان:

1. استخدم تجربتك كأساس لتقديرك. على سبيل المثال، أنت تعمل مع منظمات أخرى منذ سنوات عدة ولديك فكرة جيدة حول كيفية مساهمة كل منكما في النتائج.

2. أسأل أصحاب المصلحة - الحاليين وأي من أصحاب المصلحة الجدد الذين قد وجدتهم

- ما هي النسبة المئوية للنتيجة التي تعود إلى النشاط الذي قمت به. في التحليل التقييمي للعائد على الاستثمار الاجتماعي، يمكن إجراء ذلك أثناء مرحلة جمع البيانات، من خلال الاستبيانات أو مقابلة مجموعات مستهدفة أو المقابلات.



3. تشاور مع المنظمات الأخرى التي تعتقد أنها ساهمت بشكل تكميلي. يمكنك اكتشاف كم أنفقت كل المنظمات لتحقيق الهدف والمساهمة التكميلية وفقًا للمبلغ الذي أنفق على وحدة من النتائج، وبطبيعة الحال، هذا يفترض أن كل النفقات هي بنفس القدر من الفعالية. بدلاً من ذلك، يمكن إجراء محادثات مع هذه المنظمات (أو حتى اجتماع مشترك) لفهم كيف ساهمت جميعها في مسيرة العمل، ومن ثمة، العمل على النسب المئوية التي يستطيعون المطالبة بها على هذا الأساس.

الأخطاء الشائعة مع المساهمة التكميلية

هناك ثلاثة أخطاء شائعة يرتكبها الناس عند التعامل مع المساهمة التكميلية:



1. تذكر أن الغرض وراء تقدير المساهمة التكميلية هو مساعدة منطمتك على إدارة التغيير - ولكن هذا فقط تقدير. لذا لا تضع كثيرًا من الوقت على هذا الأمر، ولكن اشرح كيف توصلت إلى هذا التقدير.
2. احرص على عدم إسناد نتائج إلى منظمات أو أشخاص يتم الدفع لهم من المدخلات (الاستثمار) التي قمت بتسجيلها في المرحلة 2، بما أن الاستثمار يأخذ بعين الاعتبار مساهمتهم.
3. بما أنه من الممكن أن يكون قد تم إدراج المساهمة التكميلية كجزء من تقديرك لفرضية الحصول، احرص على عدم اقتطاع أكثر مما يجب من نتائجك. سيتوقف ذلك على نوعية المقياس المستخدم.

المثال المعالج - المساهمة التكميلية

على سبيل المثال: من أجل المساهمة التكميلية لنتيجة "المزيد من الاختلاط"، استخدم مشروع رحلات ووجبات

استطلاع رأي ليسأل المقيمين ما إذا انضموا إلى نواد ومجموعات بسبب نادي تناول وجبات الغداء. وبما أنه من الصعب إثبات أن مشروع رحلات ووجبات كان وحده المسبب، سأل استطلاع الرأي أيضًا ما إذا كان الأصدقاء والمنظمات الأخرى قد أوصت أو شجعت الانضمام إلى نواد ومجموعات، وفي هذه الحالة، ما مدى أهمية ذلك وتأثيره على قرار الانضمام. وبناءً على نتائج استطلاع الرأي، كان من الممكن تقدير أن 35% من النتيجة أتت من مساهمات الآخرين.

الآن دورك: المساهمة التكميلية

يمكنك الآن إكمال القسم في خريطة التأثير المتعلق بالمساهمة التكميلية عبر تعيين نسبة مئوية. على الرغم من عدم وجود مساحة لتسجيل الأساس المنطقي للمساهمة التكميلية ومصدرها، أنت بحاجة إلى الاحتفاظ بسجل عن ذلك بحيث يمكن تضمين هذه المعلومات في تقريرك.

ينبغي تسجيل وصف لأي منظمة أو شخص ذي صلة بالمساهمة التكميلية ووصفًا للعلاقة بعملك. سيشكل ذلك جزءًا من تقريرك.

4.3 الانخفاض المحتمل

في المرحلة 3.3، تناولنا كم من الوقت دامت النتائج. من المرجح أن يكون حجم النتيجة أقل في السنوات المقبلة، أو إذا كان هو نفسه، فعلى الأرجح سيتأثر بعوامل أخرى؛ لذلك فإن نسبة المساهمة التكميلية لمنظمتك أقل. يتم استخدام الانخفاض المحتمل لتفسير ذلك وتبريره، ويتم احتسابه فقط للنتائج التي تستمر أكثر من سنة واحدة.

على سبيل المثال، تسجل مبادرة تحسين كفاءة استخدام الطاقة على صعيد الإسكان الاجتماعي نجاحًا كبيرًا قصير الأمد في خفض فواتير الطاقة وانبعثات الكربون. مع ذلك، وبمرور الوقت، تُستهلك الأنظمة وتُستبدل بأنظمة أرخص ولكن أقل كفاءة. ما لم تكن قد جمعت بعض البيانات التاريخية المتعلقة بمدى انخفاض النتائج مع مرور الوقت، ستحتاج إلى تقدير نسبة الانخفاض المحتمل. نحن ننصحك باتباع نهج قياسي في غياب معلومات أخرى. يمكنك دعم هذا التقدير بواسطة الأبحاث، مثل المصادر الأكاديمية، أو عبر التحدث إلى الأشخاص الذين شاركوا في أنشطة مماثلة في الماضي.

يُحسب الانخفاض المحتمل عادة باقتطاع نسبة مئوية ثابتة من مستوى النتيجة المتبقي في نهاية كل سنة. على سبيل المثال، إن النتيجة بقيمة 100 التي تستمر لمدة ثلاث سنوات ولكن تشهد انخفاضًا بنسبة 10% سنويًا، قد تكون 100 في السنة الأولى، ثم 90 في الثانية (100 ناقص 10%) و81 في السنة الثالثة (90 ناقص 10%).

على المدى الطويل، ستحتاج إلى نظام إدارة يسمح لك بقياس هذه القيمة المستمرة بدقة أكبر. ومع ذلك، فمن المحتمل أنك ستحتاج على أي حال إلى تعقب المشاركين كجزء من عملية جمع البيانات التي تقوم بها، من هنا يمكن تضمين الأسئلة التي تبرهن الانخفاض المحتمل.

الآن دورك: الانخفاض المحتمل

يمكنك الآن إكمال القسم المتعلق بالانخفاض المحتمل في خريطة التأثير وذلك عبر تعيين نسبة مئوية. على الرغم من عدم وجود مساحة لتسجيل الأساس المنطقي للانخفاض المحتمل ومصدره، أنت بحاجة إلى الاحتفاظ بسجل عن ذلك بحيث يمكن تضمينه في تقريرك. لن تستخدم هذه المعلومات قبل الوصول إلى المرحلة 5: قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي.

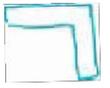
4.4 احتساب الأثر العائد لك

عادة، يتم التعبير عن كل جوانب الأثر هذه كنسب مئوية، ما لم يكن لديك معلومات أكثر دقة، يمكن تدوير التقديرات إلى أقرب 10%. في بعض الحالات، قد تجد أن هناك زيادة في القيمة بدلاً من انخفاض. مع ذلك، لا ننصحك بزيادة الأثر نتيجة التفكير في هذه المسائل. وفي هذه الحالة، يمكنك بكل بساطة عدم القيام بأي حسم. في هذه المرحلة، يجب على خريطة التأثير لديك أن تضم النسب المئوية العائدة لفرضية الحصول والمساهمة التكميلية والانخفاض المحتمل والبدل القائم (إذا كان ذلك ممكناً). يمكنك قياس الأثر لكل نتيجة على النحو التالي:

- يجب على المقاربات المالية المضروبة بكمية النتيجة أن تعطي قيمة إجمالية. من هذا المجموع، يمكنك خصم أي نسب مئوية لفرضية الحصول أو المساهمة التكميلية.
- كرر هذه الخطوة لكل نتيجة (للوصول إلى أثر كل واحدة)
- اعمد إلى إضافة المجموع (للوصول إلى الأثر العام للنتائج التي قمت بتضمينها)



المثال المعالج - قياس الأثر



هكذا أقدم موظفو مشروع رحلات ووجبات على قياس أثر أحد المؤشرات، "النوادي والمجموعات التي تم الانضمام إليها".

في بداية المطاف، قاموا بأخذ كمية كل نتيجة وضربها بالمقاربة المالية. وهذا يعطي القيمة الإجمالية للنتيجة.

$$\text{النتائج الإجمالية} = 16 \times \text{£}48.25 = \text{£}772.00$$

ومن ثم، قاموا بخصم فرضية الحصول، أو ما كان سيحدث على أي حال.

$$\text{فرضية حصول أقل} = 10\% - \text{£}772 \text{ (أو } 90\% \text{ من } \text{£}772)$$

$$90\% \text{ من } \text{£}772$$

$$\text{£}694.80 = 0.9 \times \text{£}772$$

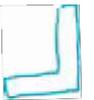
بعد ذلك، تناولوا مسألة المساهمة التكميلية أو مقدار التغيير الذي اختبره الآخرون.

$$\text{مساهمة تكميلية أقل} = 35\% - \text{£}694.80$$

$$\text{£}451.62 = 0.65 \times \text{£}694.80$$

لذاك الصف، هذه هي قيمة الأثر المنشأ خلال فترة النطاق - يتم تحليل السنة التي تم فيها إدارة نادي تناول وجبات الغداء.

انظر إلى خريطة التأثير لمثال رحلات ووجبات في الصفحة 104. يعرض لك القسم باللون الأصفر كيف تم إكمال هذه الأعمدة.



الآن دورك: الأثر

يمكنك الآن إكمال القسم المتعلق بالأثر الموجود في خريطة التأثير.



المرحلة 5:

قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي



في هذه المرحلة، ستكون قد جمعت كل المعلومات معًا لتتمكن من قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي الخاص بك. ستكون أيضًا قد دوّنت المعلومات النوعية والكمية التي ستحتاج إليها في التقرير. وبما أنك تريد أن يقرأ الناس تقريرك، تذكر أن تستخدم أقل قدر ممكن من المعلومات. تتناول هذه المرحلة كيفية تلخيص المعلومات المالية التي قمت بتسجيلها في المراحل السابقة. تقوم الفكرة الأساسية على احتساب القيمة المالية للاستثمار والقيمة المالية للتكاليف الاجتماعية والفوائد. قد ينتج عن ذلك رقمان؛ وهناك طرق عدة مختلفة للإبلاغ عن العلاقة بين هذه الأرقام.

إذا كنت تقوم بتحليل تقيمي للعائد على الاستثمار الاجتماعي، فيجب القيام بالتقييم بصورة مثالية بعد الفترة التي كان يُتوقع من النتيجة أن تستمر فيها. مع ذلك، ستبقى التقييمات المؤقتة مفيدة بهدف تقييم إلى أي مدى يعمل التدخل بشكل جيد، كما توفير معلومات لدعم أي تغييرات. إذا كنت تقارن النتائج الفعلية بتوقع، ستحتاج إلى المعلومات المتصلة بالفترات الزمنية التي دامت فيها نتائجك.

هناك أربع خطوات لاحتساب النسبة، بالإضافة إلى خطوة خامسة اختيارية:

- 5.1** التوقع في المستقبل
- 5.2** احتساب صافي القيمة الحالية
- 5.3** احتساب النسبة
- 5.4** تحليل الأهمية المادية
- 5.5** فترة الاسترداد

سيتم تلخيص كل هذه المراحل أدناه. سنناقش كل خطوة قبل أن نطلب منك القيام بحساباتك.

5.1 التوقع في المستقبل

تتمثل أول خطوة في احتساب النسبة بتوقع ما ستكون قيمة كل النتائج التي تم تحقيقها في المستقبل. في الخطوة 3.3 أعلاه، أنت قررت كم من الوقت تدوم نتيجة ما. مستخدمًا ذلك، ستحتاج الآن إلى:

- تحديد قيمة الأثر (من الخطوة 4.4) لكل نتيجة لفترة زمنية واحدة (عادة سنة واحدة)؛
- نسخ قيمة كل نتيجة عبر عدد الفترات الزمنية التي ستدوم فيها (كما هو مدوّن في عمود المدة على خريطة التأثير)؛ ثم
- طرح أي انخفاض محتمل بتحديد (الخطوة 4.3) لكل فترة من الفترات الزمنية المقبلة بعد السنة الأولى.

وقد تم القيام بذلك في المثال المعالج بواسطة Excel. لم ندرج مثالاً عن ورقة Excel فارغة لأن الناس لديهم مقاربات مختلفة مع Excel، ولأننا وجدنا أن المقاربات القياسية لا يمكن استخدامها بسهولة في حالات مختلفة. من الأسهل إعداد جدول بياناتك باستخدام المثال المعالج والوصف في النص كدليل.1

المثال المعالج - الانخفاض المحتمل والأثر المتوقعان في السنوات المقبلة

يمكنك الاطلاع على خريطة تأثير مشروع "رحلات ووجبات" في الصفحة 104: يوضح القسم باللون الأصفر كيف تمت تعبئة عمود الأثر.

إذا اعتمدنا على مثال الجلسات الجماعية التي يديرها ممرض/ة يعمل في مجال الجراحة، فستكون المدة 5 سنوات والانخفاض المحتمل 10%. إن الـ 10% هي تقدير لاحتمال أن المقيمين سيستخدمون المعرفة التي اكتسبونها بوتيرة أقل مع مرور الوقت بما أنهم سينسجون الجلسات.

لذا، فإن العملية الحسابية التي استخدمها مشروع رحلات ووجبات لاستنتاج تأثير الانخفاض المحتمل على الأثر المتوقع في السنوات المقبلة، تأتي على النحو التالي:

الأثر خلال السنة 1 = 1,539.00£
 وهذا هو الأثر نفسه الذي يتم قياسه في نهاية المشروع. نحن فقط نتناول النتائج التي تحدث في السنة التي تلي النشاط، كما حساب الانخفاض المحتمل فقط في السنوات التالية.

الأثر خلال السنة 2	أثر السنة 1 ناقص نسبة الانخفاض المحتمل
	1,539.00£ ناقص 10% = 1,385.10£
	$1,385.10 \times 0.9 = 1,246.59 \text{ £}$

الأثر خلال السنة 3	أثر السنة 2 ناقص نسبة الانخفاض المحتمل
	1,385.10£ ناقص 10% = 1,246.59£
	$1,246.59 \times 0.9 = 1,121.93 \text{ £}$

الأثر خلال السنة 4	أثر السنة 3 ناقص نسبة الانخفاض المحتمل
	1,246.59£ ناقص 10% = 1,121.93£
	$1,121.93 \times 0.9 = 1,010.74 \text{ £}$

1 اعمد إلى زيارة الموقع www.socialvalueint.org للحصول على معلومات حول التطورات في مجال البرمجيات التي ستساعدك على إكمال هذه المرحلة

الأثر خلال السنة 5

أثر السنة 4 ناقص نسبة الانخفاض المحتمل

1,121.93£ ناقص 10%

1,009.74£ =

x 0.9 £1,121.93



5.2 احتساب صافي القيمة الحالية

لاحتساب صافي القيمة الحالية (NPV)، يجب إضافة التكاليف والفوائد المدفوعة أو المتلقاة خلال فترات زمنية مختلفة. ولكي تكون هذه التكاليف والفوائد قابلة للمقارنة، يتم استخدام عملية تسمى الخصم. تحرك عملية الخصم أن الناس يفضلون عمومًا الحصول على المال اليوم بدلاً من الغد لأن هناك خطر (مثلًا، عدم دفع المبلغ المالي) أو لأن هناك تكلفة فرصة بديلة (على سبيل المثال، المكاسب المحتملة المتأخرة عن استثمار الأموال في أماكن أخرى). وهذا يُعرف بـ "القيمة الزمنية للنقود". قد يملك الفرد معدل خصم مرتفع؛ على سبيل المثال، إذا كنت ستقبل بوحدي عملة في السنة الواحدة بدلاً من وحدة واحدة الآن، فيشير ذلك إلى معدل خصم بقيمة 100%.

يعتبر هذا أحد المجالات المثيرة للجدل التي تزخر بالأبحاث والمناقشات المتواصلة. تتمثل المشكلة الرئيسية لاستخدام الخصم في منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي في تشجيع التركيز على النتائج القصيرة الأجل على حساب المصالح الطويلة الأجل من خلال خصم المستقبل. يشكّل هذا مشكلة خاصة للنتائج البيئية، حيث قد تشهد القيمة ارتفاعًا. ويكشف ذلك النقاب عن القيمة التي يضعها الناس بالفعل لمستقبلهم ومستقبل أولادهم.

هناك مجموعة من المعدلات المختلفة. للقطاع العام، إن المعدل الأساسي الذي يوصي به كتاب Green Book الصادر عن خزينة الملكة، هو 3.5%. يناقش استعراض شتينر بشأن الآثار الاقتصادية لتغير المناخ أنه لم يكن مبررًا أخلاقيًا تطبيق تفضيل الوقت الخالص على العمليات الحسابية للتكلفة والفائدة التي شملت عمليات انتقال ثروات كبيرة من المستقبل إلى الحاضر وتم استخدام فيها معدلات منخفضة. وفي أعقاب "استعراض شتينر"، أصدرت خزينة الملكة توجيهات تكميلية حول انتقال الثروات بين الأجيال، وفيها تم تطبيق معدل خصم مخفّف بقيمة 3%، الأمر الذي يلغي عنصر تفضيل الوقت الخالص، إلى جانب معدل الخصم المعتاد 2.

إن هذه المسألة قيد المراجعة، والهدف هو إصدار المزيد من الإرشادات حول إجراء الخصم في الوقت المناسب.

تقوم العملية على خصم القيم المتوقعة مع مرور الوقت، كما حددت في المرحلة 5.1، أعلاه. يمكن القيام بذلك بكل سهولة إذا كنت تستخدم ورقة Excel المزودة بوظائف مثل حساب القيمة الحالية وصافي القيمة الحالية.

على الرغم من أنه يتم إجراء هذا الحساب بشكل آلي في Excel (=صافي القيمة الحالية، معدل الخصم، القيمة 1، القيمة 2...)، فقد يكون من المفيد أن نعرف كيف يتم احتساب القيمة الحالية، وهذا ما يتم عرضه أدناه (بشير الحرف "r" إلى معدل الخصم):

القيمة الحالية	=	قيمة	+	قيمة	+	قيمة	+	قيمة	+	قيمة
		الأثر خلال		الأثر خلال		الأثر خلال		الأثر خلال		الأثر خلال
		<u>السنة 1</u>		<u>السنة 2</u>		<u>السنة 3</u>		<u>السنة 4</u>		<u>السنة 5</u>
		(1+r)		(1+r) ²		(1+r) ³		(1+r) ⁴		(1+r) ⁵

إليك مثال خيالي لمنظمة تدعى "عمل الشباب"، حيث يساوي معدل الخصم $r = 3.5\%$ أو 0.035 .

السنة 5		السنة 4		السنة 3		السنة 2		السنة 1		
<u>319,005f</u>		<u>355,648f</u>		<u>389,935f</u>		<u>414,060f</u>		<u>448,875f</u>		الفوائد
<u>319,005f</u>	+	<u>355,648f</u>	+	<u>389,935f</u>	+	<u>414,060f</u>	+	<u>448,875f</u>	=	القيم المخصومة
5(1.035)		4(1.035)		3(1.035)		2(1.035)		(1.035)		
								1,750,444	=	القيمة الحالية

بعد احتساب القيمة الحالية لفوائده، يمكنك خصم قيمة المدخلات (الاستثمار) لتصل إلى صافي القيمة الحالية (NPV).

$$\text{صافي القيمة الحالية} = [\text{القيمة الحالية للفوائد}] - [\text{قيمة الاستثمارات}]$$

في مثال منظمة "عمل الشباب"، كانت قيمة الاستثمار 576,000 جنيه إسترليني. من هنا، سيتم احتساب صافي القيمة الحالية كالتالي:

$$\begin{aligned} \text{NPV} &= \text{£}1,750,444 - \text{£}576,000 \\ &= \text{£}1,174,444 \end{aligned}$$

5.3 احتساب النسبة

يمكنك الآن احتساب النسبة الأولية للعائد على الاستثمار الاجتماعي. إنها عملية حسابية بسيطة جدًا. ما عليك سوى قسمة القيمة المخصومة من الفوائد على إجمالي الاستثمار.

$$\text{القيمة الحالية} \text{ قيمة المدخلات} = \text{نسبة العائد على الاستثمار الاجتماعي}$$

إن إحدى العمليات الحسابية البديلة هي صافي نسبة العائد على الاستثمار الاجتماعي. يؤدي ذلك إلى قسمة صافي القيمة الحالية على قيمة الاستثمار. كلاهما مقبولاً ولكن يجب أن تكون واضحاً في شركك للطريقة التي استخدمتها.

$$\text{صافي نسبة العائد على الاستثمار الاجتماعي} = \frac{\text{صافي القيمة الحالية}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

المثال المعالج - قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي (الخصم وصافي القيمة الحالية)

يمكنك الاطلاع على خريطة تأثير مشروع "رحلات ووجبات" في الصفحة 105: يوضح القسم باللون الأخضر قيمة الفوائد المخصومة.

تم حساب مجموع القيمة الحالية الخاصة بالمثال وفقاً للطريقة المذكورة أعلاه باستخدام Excel ووظيفة صافي القيمة الحالية (NPV). استخدم أيضاً مثال رحلات ووجبات معدل الخصم 3.5%.

إجمالي القيمة الحالية = £81,741.93

صافي القيمة الحالية إجمالي القيمة الحالية - إجمالي المدخلات
39,366.93£ = £81,741.93 - £42,375

العائد على الاستثمار الاجتماعي إجمالي القيمة الحالية / إجمالي المدخلات

1:1.93£ = 42,375£ / 81,741.93£

أو يتم تقريبه ليصل إلى 2:1؛ من هنا، فبالنسبة إلى مثال رحلات ووجبات، هناك قيمة قدرها 2 جنيه إسترليني لكل استثمار بقيمة 1 جنيه إسترليني.

5.4 تحليل الأهمية المادية

تتمثل إحدى نقاط قوة إعداد جدول بيانات في إمكانية تقييم أهمية عناصر النموذج بسهولة نسبيًا؛ بمجرد تغيير الأرقام، سيُدخل جدول البيانات عنك كل التغييرات على العملية الحسابية. بعد احتساب النسبة، من المهم تقييم إلى أي مدى ستتغير نتائجك إذا قمت بتغيير بعض الافتراضات التي قمت بها في المراحل السابقة. إن الهدف من وراء هذا التحليل هو اختبار أي افتراضات تؤثر الأكثر على نموذجك.

إن الشرط القياسي هو التحقق من التغييرات لـ:

- تقديرات فرضية الحصول والمساهمة التكميلية والانخفاض المحتمل؛
- المقاربات المالية؛
- كمية النتائج؛ و
- قيمة المدخلات، حيث قمت بتقييم مدخلات غير مالية.

إن النهج الموصى به هو احتساب المقدار الذي تحتاج إلى تغييره في كل تقدير بهدف تحويل العائد الاجتماعي إلى نسبة عائد اجتماعي بقيمة 1 جنيه إسترليني لاستثمار بقيمة 1 جنيه إسترليني. من خلال حساب ذلك، يمكن عرض الأهمية المادية لتحليل التغييرات في التقديرات. يسمح لك ذلك بالإبلاغ عن مقدار التغيير الضروري لتغيير النسبة من إيجابية إلى سلبية، أو العكس بالعكس.

نحن مهتمون بالتغييرات التي لها أثر كبير على النسبة الكلية.

هذه هي الجوانب التي يجب أخذها بعين الاعتبار كمجالات ذات أولوية في إدارة القيمة التي تقوم بتوليدها. على سبيل المثال، إذا كانت نتيجتك تحمل أهمية مادية للتغيرات في مؤشر معين، فقد تحتاج إلى إعطاء الأولوية للاستثمار في أنظمة لإدارة (وتوفير الموارد لتحسين أداء) هذا المؤشر.



بشكل عام، كلما زاد التغيير الذي تحتاج إلى إدخاله ليصبح العائد على الاستثمار الاجتماعي 1 جنيه إسترليني لكل استثمار بقيمة 1 جنيه إسترليني، زاد احتمال ألا تكون النتيجة ذات أهمية مادية. من الممكن أيضًا أن يتم الآن إيجاد حل للخيار الذي قمت به في وقت سابق بين مقاربتين نظرًا لأن الخيار لا يؤثر على النسبة الكلية. ينبغي مناقشة كل هذه النتائج في تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي النهائي.

سيساعدك التركيز على المسائل المهمة في إبقاء حجم تقريرك صغيرًا.

المثال المعالج - تحليل الأهمية المادية

دعونا نأخذ، على سبيل المثال، كيف أقدم مثال رحلات ووجبات على معالجة مسألة الأهمية المادية للصف العلوي من "خريطة التأثير"، التي تغطي نتيجة "حوادث وقوع أقل" (يجب عليك أخذ كل الصفوف بعين الاعتبار). كان هذا الصف مفيدًا لدراسته كونه أسفر عن أكبر قيمة مالية في خريطة التأثير، الأمر الذي استدعى تحقيقًا.

■ الأثر. تم تحديد فرضية حصول ومساهمة تكميلية منخفضة في هذا الصف. وهذا الأمر قد يولّد مشكلة. ماذا لو كان هذا خطأ، وعلى سبيل المثال، كانت نسبة أكبر من التغيير الذي توقعه مشروع رحلات ووجبات تعود إلى الآخرين؟ ما هو الحد الذي يجب أن يصل إليه رقم المساهمة التكميلية لينخفض العائد على الاستثمار الاجتماعي إلى 1 جنيه إسترليني: 1£؟ باستخدام جدول البيانات لتغيير الأرقام وتكرار العمليات الحسابية، يجب على المساهمة التكميلية أن تكون 53% ليصبح العائد على الاستثمار 1:1 بدلاً من الـ 5% التي حددناها. إذا كان هذا هو الحال، فسينخفض الأثر في هذا الصف من مجموع 81,648 جنيه إسترليني (لعناصر المقاربة المالية الثلاث) إلى 40,394 جنيه إسترليني، الأمر الذي يؤدي إلى خفض العائد على الاستثمار الاجتماعي إلى 1 جنيه إسترليني: 1£.

من هنا، فإن التغيير في المساهمة التكميلية من 5% إلى 53% هي زيادة بنسبة 960%.

■ المقاربات المالية. هناك ثلاثة عناصر للمقاربة المالية في هذا الصف. كمثال، سنرى كيف أقدم برنامج رحلات ووجبات على تقييم الأهمية المادية للعنصر من كتاب تكلفة الخدمات الصحية الوطنية من أجل "الرعاية المستمرة للمرضى الداخليين الكبار في السن".

إن التغيير الذي يجب إدخاله على هذا الرقم (في هذه الحالة نحن نتكلم عن تخفيض) ليستطيع العائد على الاستثمار الاجتماعي الانخفاض إلى 1:£ للوصول إلى 1 جنيه إسترليني، يتمثل في انخفاض عنصر المقاربة المالية من 7,220 جنيه إسترليني لكل حالة دخول/مكوث إلى 1,093 جنيه إسترليني - أي تغيير بنسبة 85% تقريبًا. وبالتالي، فإن هذا الرقم يحمل أهمية مادية أكبر، على الرغم من أن القيمة لا تزال بحاجة إلى تغيير كبير؛ وهكذا أدرك مشروع رحلات ووجبات أن المقاربات التي اختارها مناسبة.

تذكر أن رقم العائد على الاستثمار الاجتماعي يستند إلى مثال غير مكتمل، وهذا الأمر تترتب عنه آثار بالنسبة لتحليل الأهمية المادية. إن الهدف وراء المثال هو عرض كيفية تطبيق ذلك.

فضلاً عن ذلك، سيكون من الممكن الآن عرض النتائج من منظور مختلف. على سبيل المثال، حتى لو انخفضت تكلفة الدخول/المكوث لتصل إلى 1,093 جنيه إسترليني، فإن العائد الاجتماعي لمشروع رحلات ووجبات سيكون أكثر من 1 جنيه إسترليني: 1£.

5.5 فترة الاسترداد (اختيارية)

تصف "فترة الاسترداد" كم من الوقت سيستغرق الاستثمار لتحقيق نتائج المرجوة، وعلى وجه التحديد، إنها تجيب على السؤال التالي: متى تبدأ قيمة العائدات الاجتماعية بتخطي الاستثمار؟ يستخدم عدد كبير من الممولين والمستثمرين هذا النوع من الحساب كوسيلة لتحديد المخاطر في مشروع ما. وفي حين أن فترة الاسترداد القصيرة قد تكون أقل خطورة، إلا أن فترة الاسترداد الطويلة غالبًا ما تكون سمة للأنشطة، والتي يمكن أن تولد نتائج مهمة طويلة الأجل، وبالتالي فالمطلوب هو تمويل أساسي طويل الأمد.

غالبًا ما يتم تسديد الاستثمار خلال أشهر بدلاً من سنوات، ولذلك يتم الإبلاغ عنه بالأشهر. إذا افترضنا أن الأثر السنوي هو نفسه كل سنة، فتقوم الخطوة الأولى على تقسيم الأثر السنوي لجميع المشاركين على 12 للحصول على الأثر في الشهر. ومن ثم، يتم تقسيم الاستثمار على الأثر الشهري للحصول على فترة الاسترداد في أشهر.

إن الصيغة الأساسية هي:

فترة الاسترداد في أشهر = الاستثمار

الأثر السنوي/12

الآن دورك: التوقعات المالية

يمكنك الآن إكمال التوقعات المالية على خريطة التأثير.



إعداد التقارير والاستخدام والتضمين



تهانينا! أصبح لديك الآن تحليلاً كاملاً للعائد على الاستثمار الاجتماعي.

غير أن العملية لم تكتمل بعد. هناك مرحلة نهائية مهمة جداً: رفع التقارير إلى أصحاب المصلحة، التواصل معهم، استخدام النتائج وتضمين عملية العائد على الاستثمار الاجتماعي داخل منظمتك. تُقدّم هذه المرحلة إرشادات وتعليمات حول كيفية الاستفادة إلى أقصى حدّ من كل العمل الشاق الذي قمت به حتى الآن.

أما المسائل الثلاثة التي ينبغي النظر فيها، فهي:

6.1 رفع التقارير لأصحاب المصلحة

6.2 استخدام النتائج

6.3 التوثيق

6.1 رفع التقارير لأصحاب المصلحة

يجب أن تتأكد من أن الطريقة التي تستخدمها لإيصال النتائج هي ذات صلة بالأفراد الذين اخترتهم عندما قمت بوضع نطاقك. قد تكون نتائجك مخصصة للاستخدام ضمن الإدارة الداخلية أو للتوزيع على الملاء أو كأساس لمناقشات مختلفة مع أصحاب مصلحة مختلفين. يعتبر إعداد تقرير أمرًا مفيدًا لأنه المكان الذي يمكنك تقديم فيه توصيات للتأثير على ما يحدث بينما تتقدم منظمك أو مشروعك إلى الأمام.

يهدف العائد على الاستثمار الاجتماعي إلى تطبيق المساءلة والمحاسبة أمام أصحاب المصلحة. على هذا النحو، فمن المهم أن يتم إيصال النتائج إلى أصحاب المصلحة بطريقة هادفة وذات مغزى. وهذا ينطوي على أكثر من مجرد نشر النتائج على موقعك الإلكتروني. فقد تجد أن أصحاب المصلحة الخارجيين مهتمون للغاية بمعرفة تجربتك مع العائد على الاستثمار الاجتماعي، كل من العملية والنتائج.

لذا، ينبغي على التقرير النهائي أن يحتوي على أكثر من مجرد العائدات الاجتماعية التي تم احتسابها. يجب على تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي أن يتضمن جوانب نوعية وكمية ومالية، بغية تزويد المستخدم بالمعلومات المهمة حول القيمة الاجتماعية التي يتم إنشاؤها أثناء القيام بنشاط. وهو يعرض أيضًا قصة التغيير ويشرح القرارات المتخذة أثناء التحليل.

ينبغي أن يتضمن التقرير معلومات كافية للسماح لشخص آخر بالتأكد من أن حساباتك صارمة ودقيقة. من هنا، يجب أن يشمل كل القرارات التي اتخذتها والافتراضات التي قمت بها أثناء صياغته. لمساعدة مؤسستك على المضي قدمًا والتطور، ينبغي على التقرير أن يتضمن كل المعلومات حول أداء المنظمة التي استطعت الحصول عليها والتي قد تكون مفيدة للتخطيط الاستراتيجي والطريقة التي تحير بها المنظمة أنشطتها. يجب عليك الانتباه من الحساسيات التجارية عند اتخاذ قرار حول ما يمكن تضمينه في التقرير.

يتعين على تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي أن يكون قصيرًا قدر الإمكان بينما يفي بمبادئ الشفافية والأهمية المادية، فضلاً عن ذلك، يجب على التقرير أن يكون متسقًا، مستخدمًا إطار منظم يتيح المقارنة بين التقارير. يمكن الاطلاع على تفاصيل محتويات تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي في قسم الموارد (انظر صفحة 82). ومع ذلك، يتم عادة إدراج المعلومات الكمية والنوعية التالية في تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي كما أخذها بعين الاعتبار:

- معلومات متعلقة بمنظمتك، بما في ذلك مناقشة حول الأعمال التي تقوم بها وأصحاب المصلحة الرئيسيين والأنشطة؛
- وصف لنطاق التحليل، تفاصيل حول مشاركة أصحاب المصلحة، أساليب جمع البيانات، وأي من الافتراضات والقيود الأساسية للتحليل؛
- خريطة التأثير، مع مؤشرات ذات صلة وأي مقاربات موجودة؛
- دراسات حالات أو مقتطفات من المشاركين توضح معطيات معينة؛
- تفاصيل حول العمليات الحسابية ونقاش حول التقديرات والافتراضات. سيشمل هذا القسم تحليلاً للأهمية المادية ووصفًا لأثر تنوع افتراضاتك على العائدات الاجتماعية؛
- مراجعة عملية اتخاذ القرارات، بما في ذلك أي من أصحاب المصلحة أو النتائج أو المؤشرات التي تم شملها وأي منها تم استبعادها، فضلاً عن أساس منطقي لكل قرار من القرارات المتخذة؛
- ملخص تنفيذي موجّه إلى جمهور كبير، بما في ذلك المشاركين.

حاول عرض نتائجك بطريقة متوازنة؛ فقد تؤثر طريقة تعبيرك عن التوصيات على كيفية تقبلها. ولذلك، من المهم التشديد على النتائج الإيجابية والسلبية على حد سواء وتقديمها بطريقة حساسة.

من المهم أيضًا أن تكون قادرًا على التمييز بين الفوائد التي لم تحدث، والفوائد التي يمكن أن تحدث ولكن لا يمكن تثبيتها. احرص على إدراج توصيات حول الطرق التي يمكنها تحسين عملية جمع البيانات والتثبت من النتائج.

نصيحة مهمة: عرض حسابات العائد الاجتماعي

هناك خطر، وربما إغراء، التركيز على نسبة العائد الاجتماعي. ومع ذلك، فإن الرقم بحد ذاته ليس له معنى مهمًا، فهو مجرد طريقة مختصرة للتعبير عن كل القيمة التي قمت بحسابها حتى الآن. وبالطريقة نفسها، يحتاج المستثمرون الماليون إلى أكثر من مجرد نسبة، فالمستثمر الذي يبني قراراته الاستثمارية على رقم واحد فقط، هو مستثمر غير حكيم. ولذلك، ينبغي أن يتم تقديم النسبة إلى جانب معلومات أخرى، مثل قصة حدوث التغيير ودراسات الحالة من المشاركين.

مثال: ملخص تنفيذي لشركة MillRace IT، المملكة المتحدة

هذا مقتطف من الموجز التنفيذي لتقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي لشركة MillRace IT. وهو يعتبر مثالاً عن كيفية الجمع بين بقية قصة توليد القيمة الاجتماعية والأرقام الناتجة عن العمليات الحسابية.

"من المتوقع أن تصل القيمة الاجتماعية الإجمالية التي تم إنشاؤها من قبل MillRace IT سنويًا إلى حوالي 76,825 جنيه إسترليني. تشير نسبة العائد على الاستثمار الاجتماعي الخاص بشركة MillRace IT والتي هي 7.4:1، إلى أن لكل 1 جنيه إسترليني يتم استثماره، يتم توليد قيمة اجتماعية قدرها 7.40 جنيه إسترليني كل سنة للمجتمع من حيث انخفاض تكلفة الرعاية الصحية وتكلفة الفوائد وارتفاع في الضرائب التي يتم تحصيلها.

كما يعرض تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي، فإن شركة MillRace IT تنشئ قيمًا بطريقتين رئيسيتين. أولاً، من خلال المشاركة في MillRace IT، يحصل العملاء على دعم طويل الأجل ما يسمح لهم بتفادي الانتكاس من جديد. ثانيًا، يترك عدد من المشاركين MillRace IT للتوظيف في مكان آخر. بفضل تهئية بيئة داعمة وتعليم مهارات رائجة في مجال يشهد طلبًا كبيرًا، تجمع MillRace IT بفعالية بين الاستفادة المالية والدعم العالي الجودة للأشخاص الذين يتعافون من اعتلال الصحة العقلية.

الآن دورك: إعداد تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي

اعمد إلى إعداد تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي. حاول شمل النتائج والتحليل والتوصيات بشأن ما يمكن أن تتعلمه المنظمة من المعلومات التي تم توليدها خلال عملية العائد على الاستثمار الاجتماعي بأكملها.



6.2 استخدام النتائج

ما لم تقدم على القيام بشيء نتيجة تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي الذي قمت به، فليس هناك من فائدة وراء إعداد التحليل في المقام الأول. تعتبر هذه المرحلة من أهم أجزاء تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي، ولكن، في معظم الأحيان، لا يكرس لها وقتًا وموارد كافية. فمن السهل أن نغفل عن هذا الجزء بعد 'الإثارة' التي نخبرها نتيجة توصلنا إلى نسبة العائد على الاستثمار الاجتماعي.

ينبغي أن يتأني عن تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي تغييرًا ليكون مفيدًا. قد يتمثل هذا التغيير في كيفية فهم الأشخاص الذين يستثمرون في أنشطتك لطبيعة عملك كما دعمه، أو كيفية وصف أولئك الذين يكلفونك لتقديم خدماتك للعقد بينك وبينهم وتحديد وإدارته. مع ذلك، سيكون هناك بعض الآثار المترتبة على منطقتك، سواء أكنت قد أجريت تحليلًا تقييميًا أو توقعيًا للعائد على الاستثمار الاجتماعي.

التغييرات بعد إجراء تحليل توقعي للعائد على الاستثمار الاجتماعي

قد تدفعك نتائج التحليل التوقعي للعائد على الاستثمار الاجتماعي إلى مراجعة أنشطتك المخطط لها بهدف تحقيق أقصى قدر من القيمة الاجتماعية التي تخطط لإنشائها. فضلاً عن ذلك، قد تتطلب منك الاستنتاجات التي توصلت إليها مراجعة الأنظمة المخططة لجمع المعلومات حول النتائج وفرضية الحصول والمساهمة التكميلية والبدائل القائم. انظر ما إذا كانت بحاجة إلى التكيف من أجل تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي المقبل وقم بتغييرها تبعاً لذلك. وبعد إجراء تحليل توقعي للعائد على الاستثمار الاجتماعي، قد تحتاج أيضاً إلى دمج طرق من أجل:

- التحدث بشكل منهجي مع أصحاب المصلحة لديك حول نتائجهم المرجوة وما هي الأمور التي تحمل قيمة بالنسبة لهم؛ و
- العمل مع الشركاء لاستكشاف المساهمة التكميلية.

التغييرات بعد إجراء تحليل تقييمي للعائد على الاستثمار الاجتماعي

ينبغي أن يؤدي التحليل التقييمي للعائد على الاستثمار الاجتماعي إلى تغييرات في منظمتك. ستحتاج منظمتك إلى الاستجابة للنتائج والتفكير ملياً بالآثار المترتبة على الأهداف التنظيمية والحوكمة والأنظمة وممارسات العمل. تأكد من أن المنظمة تعمل وفقاً للتوصيات وأن النتائج تصب في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ستكون النسب التي استخرجتها مفيدة جداً في التواصل مع أصحاب المصلحة. ولكن، تتمثل قيمة النسبة الحقيقية في كيفية تغييرها مع مرور الوقت. ويستطيع ذلك إخبار بشكل شامل عما إذا كانت أنشطتك تشهد تحسناً أم لا. وينبغي أيضاً أن يقدم ذلك معلومات لمنظمتك حول كيفية تغيير خدماتها من أجل تحقيق أقصى قدر من القيمة الاجتماعية في المستقبل.

من المهم جداً تأمين الالتزام بتحليلات العائد على الاستثمار الاجتماعي المستقبلية. ستختلف طريقة تعاملك مع هذا الموضوع وفقاً لدورك في المنظمة. يمكن لنقطة البداية أن تتجلى في عرض نتائج الدراسة على الموظفين والأمناء وأصحاب المصلحة، مع التشديد على الفوائد، فضلاً عن التحديات التي تواجه العملية. وسيتيح لك ذلك فرصة عرض خطة لجعل تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي أمر روتيني وعنصر دائم من عملية إعداد التقارير في المنظمة. يتعين على هذه الخطة تحديد:

- عملية لجمع البيانات بانتظام، وخاصة من أجل النتائج؛
- عملية لتدريب الموظفين من أجل ضمان المحافظة على المعرفة والخبرة داخل منظمتك حتى لو كان هناك دوران للقوى العاملة؛
- جدول زمني واضح لتحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي المقبل؛
- وصف للموارد التي ستكون مطلوبة لمراقبة العائد على الاستثمار الاجتماعي باستمرار؛ و
- كيف سيتم ضمان أمن البيانات.

يمكن للتغيير أن يكون صعباً، خاصة إذا كنت منظمة كبيرة ولديك أنظمة إدارية معقدة. تذكر أن مدى تقبل منظمتك للتوصيات التي تقدمها سيتوقف على مستوى المشاركة والالتزام المؤسسي الذي حققته. وهذا هو السبب وراء تشديدنا على إشراك أصحاب المصلحة في كل مرحلة من مراحل العملية. لذا، فمن المفيد توزيع المسؤوليات لتحليلات العائد على الاستثمار الاجتماعي القادمة. ويمكن القيام بذلك عبر وضع مسؤولية تقييم العائد على الاستثمار الاجتماعي بين يدي الفريق المعني بالشؤون المالية لتصبح المسؤولية متكاملة مع نظام المحاسبة المالية، وذلك ما إن يتم وضع آليات لجمع البيانات.

تذكر أنه ليس من الضروري إدخال هذه التغييرات بين ليلة وضحاها، لذا ضع إطاراً زمنياً واقعياً.



نصيحة مهمة: مقارنة أصحاب المصلحة الخارجيين لتقارير العائد على الاستثمار الاجتماعي

ستختلف طريقة استخدام أصحاب المصلحة الخارجيين والجمهور الأشمل لتقارير العائد على الاستثمار الاجتماعي المنشورة. من غير المحتمل أن تكون مقارنة نسب العائد الاجتماعي مفيدة، في حين أن تحليل مختلف الأحكام والقرارات التي اتخذت أثناء استكمال تقرير عائد على الاستثمار الاجتماعي فردي، فضلاً عن التغييرات المقترحة التي تعتمدها الجهات المسؤولة عن النشاط القيام بها، سيكون لها فائدة أكبر بكثير. وبالمثل، ستؤدي مقارنة التغييرات في نسب المنظمة مع مرور الوقت إلى توجيه المستثمرين نحو نطاق التحسينات التي تقوم بها المنظمات. ويشدّد هذا على مدى أهمية تقديم المعلومات بطرق تلبّي احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، فضلاً عن وجود توثيق مستقل للمعلومات.

راجع موقع www.socialvalueint.org للحصول على إرشادات من أجل المستثمرين الاجتماعيين والمفوضين.

الآن دورك: نشر النتائج واستخدامها، وتضمين العائد على الاستثمار الاجتماعي

من خلال عرض نتائج التحليل الذي قمت به، خذ بعين الاعتبار جمهورك، ما يسمح لك بتصميم المناقشة حسب طلب كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة. سيكون لكل صاحب مصلحة أهداف مختلفة، وستختلف بالتالي العلاقة بين كل صاحب مصلحة ومنظمتك.

اعمد إلى صياغة خطة لاستخدام النتائج وتضمين العملية داخل منظمتك.



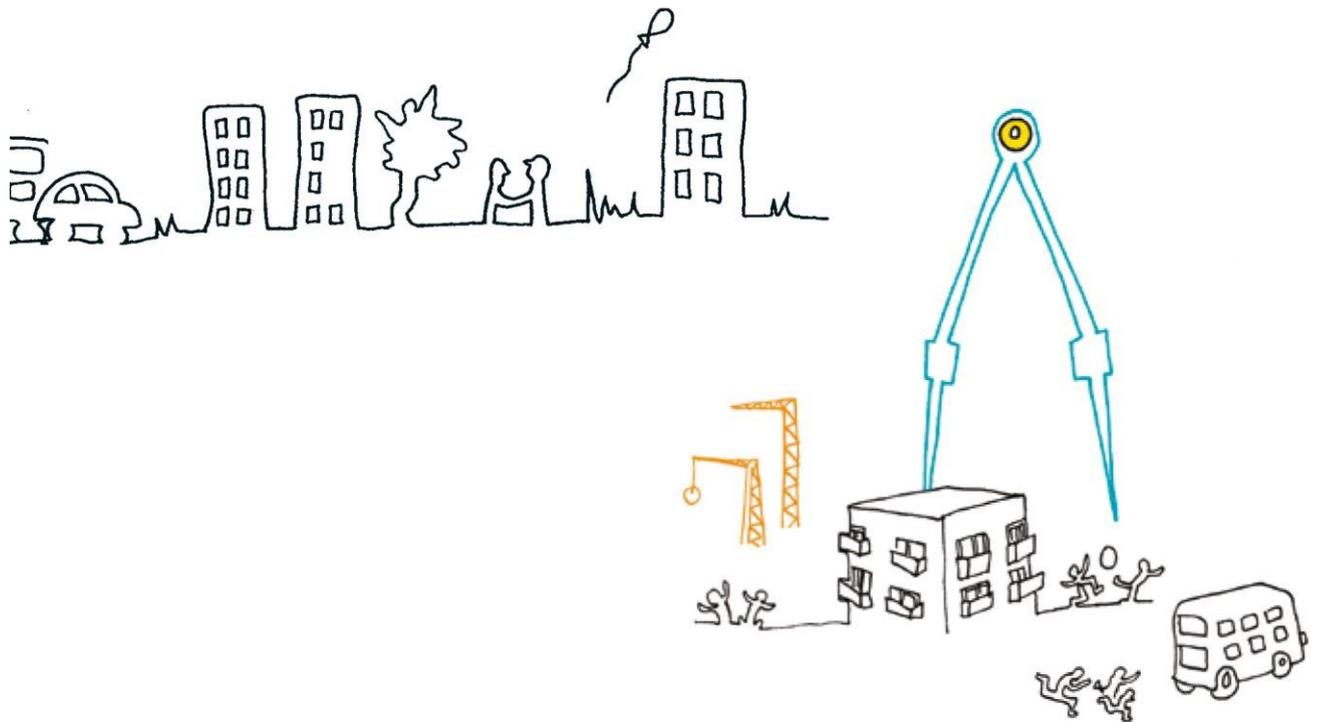
6.3 التوثيق

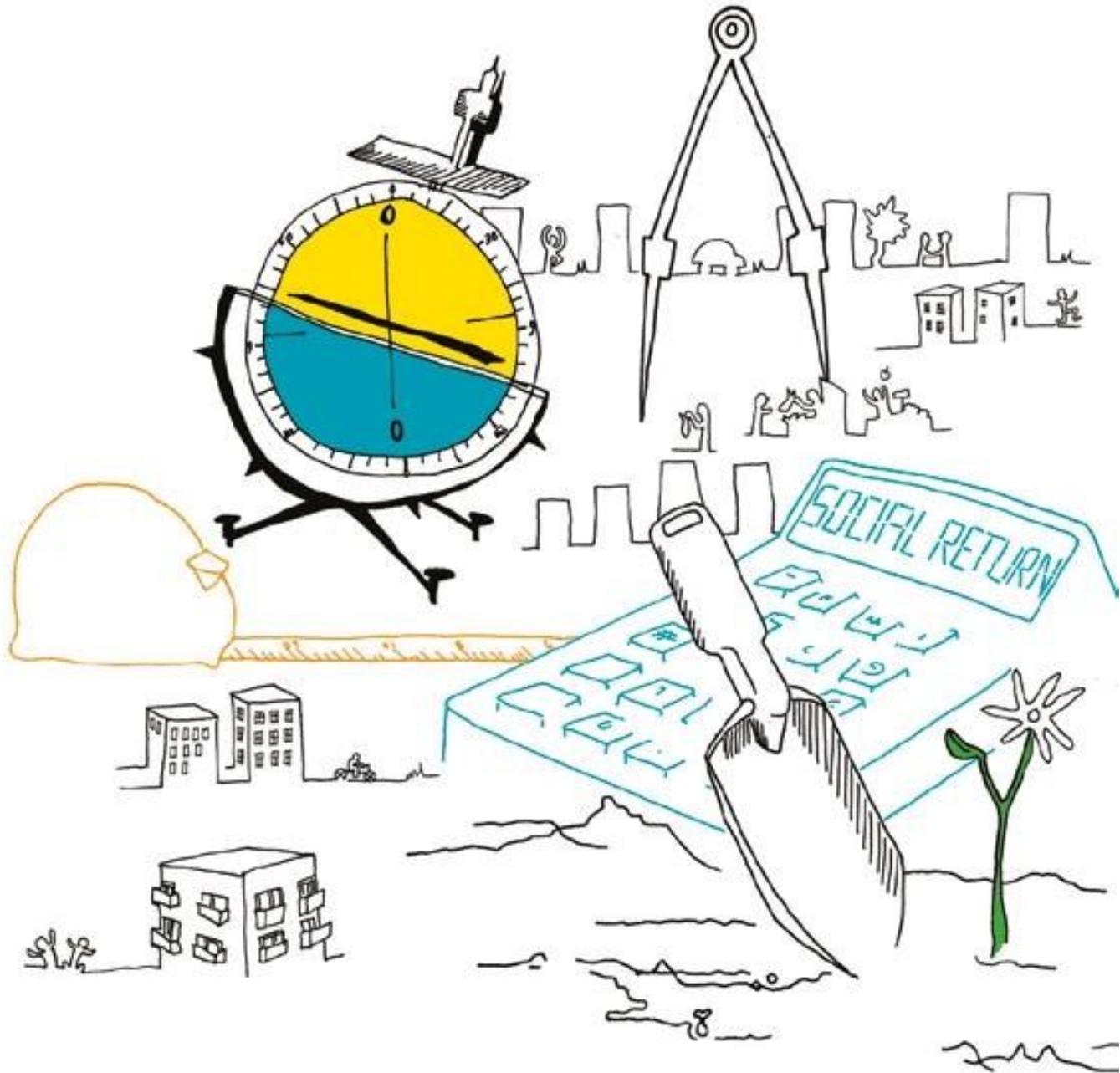
التوثيق هو العملية التي يتم من خلالها التحقق من المعلومات الواردة في تقريرك. ويتطلب المبدأ أن يكون هناك توثيقاً مستقلاً مناسباً لمزاعم وادعاءات تقريرك. هناك مستويان من التوثيق:

يركّز النوع 1 من التوثيق على ضمان امتثال التحليل لمبادئ الممارسة الجيدة في العائد على الاستثمار الاجتماعي.

يغطي النوع 2 من التوثيق ضمان كل من المبادئ والبيانات.

لمزيد من المعلومات حول عمليات التوثيق ومصادر الدعم، يرجى زيارة موقع www.thesroinetwork.org.





يضم هذا القسم عددًا من الموارد التي يمكن استخدامها أثناء قيامك بالتطيل.

- 1 تنسيق تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي
- 2 مسرد المصطلحات
- 3 ملاحظة حول تخصيص التكاليف
- 4 ملاحظة حول رأس المال أو المشاريع الممولة من القروض
- 5 مصادر الدعم والمعلومات الإضافية
- 6 التنزيلات
- 7 ملخص عن العلاقة بين العائد على الاستثمار الاجتماعي والمقاربات الأخرى
- 8 مبادئ العائد على الاستثمار الاجتماعي السبعة
- 9 قائمة مرجعية لتحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي
- 10 المثل المعالج
- 11 خريطة تأثير فارغة (تم توفيرها كملحق منفصل في النسخة المطبوعة من هذا الدليل، كما تتوفر أيضًا كنسخة إلكترونية يمكن تنزيلها)

1 تنسيق تقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي

يحدد ما يلي العناصر الرئيسية لتقرير العائد على الاستثمار الاجتماعي. ضمن هيكل المراحل الست، هناك مرونة حول كيفية عرض المعلومات. ستكون المعلومات مزيّجًا متوازنًا بين البيانات النوعية والكمية والمالية، التي معًا تصف القيمة الناتجة عن الأنشطة المندرجة ضمن النطاق. سيكون الهدف توفير ما يكفي من المعلومات بغية الامتثال للمبادئ، كما تقديم أدلة على أنه قد تم اتباع هذه العملية.

الملخص التنفيذي

1 النطاق وأصحاب المصلحة

وصف عن منظمتك: أنشطتها وقيمتها (إذا كانت ذات صلة)، النشاط قيد التحليل، بما في ذلك الموقع، العملاء أو المستفيدين الرئيسيين.

شرح عن العائد على الاستثمار الاجتماعي، ما إذا كان توقعيًا أو تقييميًا، وهدف التحليل ونطاقه.

عرض لأصحاب المصلحة، أي نوعهم وعددهم.

وصف حول كيف تم إشراك أصحاب المصلحة، والعدد الذي تم التشاور معه.

2 النتائج والأدلة

وصف لنظرية التغيير لكل صاحب من أصحاب المصلحة، أي كيف تؤدي المدخلات إلى مخرجات ونتائج. يجب عرض ذلك في جدول، فضلًا عن نموذج وصفي.

وصف للمؤشرات ومصادر البيانات المستخدمة لكل نتيجة. عليك إيلاء اهتمامًا خاصًا لكل نتيجة، وكيف يتم (سيتم) تحقيقها.

كمية المدخلات والمخرجات والنتائج التي تم تحقيقها لكل مجموعة من أصحاب المصلحة. تحليل الاستثمار المطلوب لهذا النشاط.

الوقت الذي يتوقع أن تدوم فيه النتيجة أو الوقت الذي سيتم إسناد النتيجة إلى نشاط خلاله.

وصف للمقارنة المالية التي يتم استخدامها مع كل نتيجة، إلى جانب مصدر معلومات كل مقارنة وعرض للمقاربات التي اخترتها.

3 الأثر

وصف المجالات أو المجموعات التي يتم استعمالها لتقدير فرضية الحصول.

وصف لمنظمات أخرى أو أشخاص تم إسناد النتائج إليهم.

أساس أي تقديرات للمساهمة التكميلية وفرضية الحصول، الأمر الذي يؤدي إلى الكشف عن أي ثغرات في البيانات كما المجالات القابلة للتحسين.

وصف للبدائل القائمة، إذا كان مدرجًا.

الأثر الكلي.

4 احتساب العائد الاجتماعي

احتساب العائد الاجتماعي، عرض مصادر المعلومات، بما في ذلك وصف لنوع أو أنواع عمليات حساب العائد الاجتماعي المستخدمة.

وصف لتحليل الأهمية المادية التي تم تنفيذها والسبب وراء ذلك.

وصف للتغييرات التي أدخلت على الكميات نتيجة تحليل الأهمية المادية.

مقارنة العائد الاجتماعي في تحليل الأهمية المادية.

5 عملية المراجعة والتحقق

أصحاب المصلحة الذين تم تحديدهم ولكن غير المشمولين، والأساس المنطقي لهذا.

النتائج المحددة ولكن غير المدرجة لكل صاحب مصلحة، والأساس المنطقي.

أي مقارنة مالية غير مدرجة، والأساس المنطقي.

2 مسرد المصطلحات

المساهمة التكميلية

تخصيص التكاليف

فرضية الحصول

الخصم

معدل الخصم

البديل القائم

الوقت المتطلب

الانخفاض المحتمل

المدة الزمنية

القيمة المالية

النموذج المالي

التأثير

خريطة التأثير

الإيرادات

المدخلات

الأهمية المادية

التحويل إلى قيمة نقدية

نسبة صافي العائد

الاجتماعي

النتائج

المخرجات

مؤشر النتيجة

فترة الاسترداد

المقاربة

النطاق

تحليل الأهمية المادية

نسبة العائد الاجتماعي

أصحاب المصلحة

تقييم لمعرفة نسبة النتيجة المتأتبة من مساهمة منظمات أخرى أو أشخاص آخرين.

تخصيص التكاليف أو النفقات للأنشطة المتصلة ببرنامج أو منتج أو شركة معينة.

قياس لحجم النتيجة التي كانت ستحدث حتى لو لم يتم القيام بالنشاط.

العملية التي يتم من خلالها إعادة حساب التكاليف المالية والفوائد المستقبلية للقيم المعاصرة.

سر الفائدة المستخدم لخصم تكاليف وفوائد مستقبلية لقيمة حالية.

تقييم لمعرفة نسبة النتيجة التي أدت إلى استبدال نتائج أخرى.

التقدم الذي يحرزه مستفيد ما تجاه نتيجة (ما يعرف أيضًا "بالنتائج المتوسطة").

تناقص النتيجة مع مرور الوقت.

كم من الوقت (عادةً يحتسب بالسنوات) تدوم نتيجة ما بعد التدخل، مثل الوقت الذي يبقى فيه المشارك

في عمل جديد.

الفائض المالي الذي تولده منظمة أثناء قيامها بأنشطتها.

مجموعة من العلاقات بين المتغيرات المالية تسمح باختبار تأثير التغييرات التي تطرأ على المتغيرات

الفرق بين النتيجة للمشاركين، مع الأخذ بعين الاعتبار ما كان سيحدث على أي حال، ومساهمة الآخرين

والوقت الذي تدوم فيه النتائج.

جدول يعرض كيف يحدث نشاط ما فرقًا؛ وكيف يستخدم موارده لتقديم أنشطة تؤدي تاليًا إلى نتائج

معينة لمختلف أصحاب المصلحة.

إيرادات المنظمة المالية المتأتبة عن المبيعات أو التبرعات أو العقود أو المنح.

المساهمات المقدمة من كل صاحب مصلحة والتي تعتبر ضرورية للنشاط الذي يحدث.

تعتبر المعلومات مادية في حال أدى عدم ذكرها إلى التأثير على قرارات القراء أو أصحاب المصلحة.

تعيين قيمة مالية لشيء ما.

صافي القيمة الحالية للأثر مقسومًا على إجمالي الاستثمار.

هي التغييرات الناتجة عن نشاط، إن الأنواع الرئيسية للتغيير من منظور أصحاب المصلحة هي تغييرات غير

مقصودة (غير متوقعة) ومقصودة (متوقعة)، إيجابية وسلبية.

طريقة لوصف النشاط فيما يتعلق بمدخلات كل صاحب مصلحة باستخدام مصطلحات كمية.

قياس دقيق وواضح المعالم لنتيجة ما.

الوقت بالأشهر أو السنوات الذي تتخطى فيه قيمة الأثر الاستثمار.

تقدير للقيمة حين يستحيل الحصول على قياس دقيق.

الأنشطة، الإطار الزمني، الحدود، نوع تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي.

العملية التي يتم من خلالها تقييم الأهمية المادية التي يوليها نموذج عائد على الاستثمار الاجتماعي

للتغييرات في متغيرات مختلفة.

إجمالي القيمة الحالية للأثر مقسومة على إجمالي الاستثمار.

أفراد أو منظمات أو كيانات تختبر التغيير، سواء أكان تغييرًا إيجابيًا أم سلبيًا، كنتيجة للنشاط قيد التحليل.

3 ملاحظة حول تخصيص التكاليف

غالبًا ما سيكون من السهل نسبيًا احتساب قيمة المساهمة التي تقوم بها أي جهة تموّل النشاط. على سبيل المثال، عندما يتم تمويل النشاط تمامًا من مصدر واحد أو أكثر، ستكون عندها قيمة المساهمة معروفة.

إذا كان التحليل متصلاً بجزء من منظمة، فقد تكون عملية حساب الاستثمار الذي يتم القيام به أكثر صعوبة. من المهم فهم ذلك تمامًا كي لا يتم التقليل من أهمية تكلفة إنتاج قيمة اجتماعية. وهذا مماثل لاسترداد التكاليف بالكامل في طلبات المنح. ما لم تحدّد التكلفة الكاملة لأنشطتك (ليس فقط التمويل على شكل منح على سبيل المثال)، فلن تحصل على نسبة دقيقة.

على سبيل المثال: في منظمة مؤلفة من إدارتين، حيث يتصل التحليل بإدارة واحدة فقط، من الضروري البدء باحتساب قيمة تكاليف الإدارة. سيكون من السهل جدًا معرفة معظم التكاليف كما يمكن الحصول عليها من الحسابات. تبدأ المشاكل بالظهور عندما تشتري المنظمة الأشياء التي يتم استخدامها من قبل الإدارتين (مثل الكهرباء أو مدير المنظمة). سيكون من الضروري تخصيص هذه التكاليف إلى الإدارة، ومن ثم تحديد من قام بالمدخلات (الاستثمار الذي يغطي التكاليف). وقد يحتاج ذلك إلى بعض التوزيع النسبي بين مصادر التمويل. قد يكون من المفيد إشراك المحاسب عند هذه المرحلة، إذا كان لديك واحدًا في المنظمة.

حتى عندما تقوم بتحليل العائد الاجتماعي الناشئ عن، مثلًا، منحة، يجب عليك الانتباه بأن لا يعتمد النشاط على مساهمات أخرى من أماكن أخرى في المنظمة لا يتم تمويلها بواسطة المنحة.

أما الخطوات فهي:

A. تحديد تكاليف السلع والخدمات المطلوبة للقيام بالنشاط الذي تحلّله.

B. تحديد تكاليف السلع والخدمات التي تتقاسمها مختلف الإدارات كما تخصيها.

C. تحديد مصادر الدخل لهذه السلع والخدمات.

D. إذا لزم الأمر، تحديد نسب الدخل من مصادر مختلفة.

A. تحديد تكاليف السلع والخدمات المطلوبة للقيام بالنشاط الذي تحلّله

يمكن عادة القيام بذلك من خلال الإشارة إلى حسابات المنظمة. إذا لم يتم تقسيم النفقات بين مختلف الإدارات، ستحتاج إلى مراجعة كل نوع من النفقات وتحديد التكاليف التي تتصل كليًا بالإدارة التي تقوم بتحليلها.

B. تحديد تكاليف السلع والخدمات التي تتقاسمها مختلف الإدارات كما تخصيها

بالنسبة لهذه التكاليف المشتركة، ستحتاج إلى تحديد كيفية تخصيصها. وهناك ثلاثة طرق رئيسية للقيام بذلك.

فيما يتعلق **بتكاليف الرواتب**، يمكن تخصيص التكاليف وفقًا لمقدار الوقت الذي يمضيه موظف في العمل لكل إدارة وقسم. إذا كان هناك من جداول زمنية، فستوفر هذه الجداول المعلومات اللازمة. وإذا لم تكن الجداول متوفرة، عندها ستحتاج إلى البدء بالتقدير. قد يعمل بعض الموظفين، مثل الرئيس التنفيذي، في كل الأقسام والإدارات. في هذه الحالة، يمكنك تخصيص التكاليف المترتبة عنهم وفقًا للحجم النسبي لميزانية كل قسم وإدارة.

فيما يتعلق **بتكاليف غير المتصلة بالرواتب**، قد يكون من المناسب تخصيص التكاليف استنادًا إلى مقياس النشاط داخل الإدارة، مثل تخصيص تكاليف الكهرباء وفقًا للإنفاق العام على السلع والخدمات. أما بالنسبة **للإيجار**، فسيكون أكثر ملاءمة التخصيص باستخدام حصة المساحة الإجمالية.

التكاليف بـ 000£	إجمالي التكاليف	الإدارة 1	الإدارة 2
مدير (انظر النقطة 1 أدناه)	45	26	19
مدير تدريب (انظر النقطة 2 أدناه)	40	24	16
موظفو الإدارة، 1 في كل إدارة	30	15	15
التكاليف غير المرتبطة بموظفي الإدارة، 20 للإدارة 1 و 10 للإدارة 2	30	20	10
المجموع الفرعي للإدارات	60	35	25
التدفئة والإنارة (انظر النقطة 3 أدناه)	20	13	7
الإيجار (انظر النقطة 4 في الصفحة التالية)	20	5	15
المجموع	185	103	82

تم تقريب الأرقام إلى أقرب رقم كامل.

1 يمكن تخصيص نفقات المدير المقدرة بـ 45000 جنيه إسترليني وفقاً لتكاليف المشروع النسبية. بشكل عام، إن تكاليف المشروع هي 30000 جنيه إسترليني للموظفين و30000 جنيه إسترليني لغير الموظفين، ما مجموعه 60000 جنيه إسترليني. ومع ذلك، لم يتم تقسيم ذلك بالتساوي بين الإدارتين. فبالنسبة للإدارة 1، التكاليف هي 35000 جنيه إسترليني (15000 جنيه إسترليني للموظفين بالإضافة إلى 20000 جنيه إسترليني لغير الموظفين)، و 25000 جنيه إسترليني (15000 جنيه إسترليني للموظفين و10000 جنيه إسترليني لغير الموظفين) للإدارة 2.

35000 جنيه إسترليني قسمة 60000 جنيه إسترليني مضروب بـ 45000 يساوي 26250 جنيه إسترليني للإدارة 1. 25000 جنيه إسترليني قسمة 60000 جنيه إسترليني مضروب بـ 45000 يساوي 18750 جنيه إسترليني للإدارة 2. مقربة أو مخفضة إلى أقرب عدد صحيح، هذه هي التكاليف النسبية لوقت المدير الذي أمضاه على كل مشروع.

2 أما مدير التدريب، الذي يكلف المنظمة 40000 جنيه إسترليني، فهو يقضي 60% من وقته في الإدارة 1 و40% في الإدارة 2. 60% ضرب 40000 جنيه إسترليني يساوي 24000 جنيه إسترليني.

لا تستطيع المنظمة قياس استهلاك الكهرباء لكل إدارة، ولذلك لديها تكاليف مخصصة وفقاً للتكاليف غير المرتبطة بموظفي

3 الإدارة. 20000 جنيه إسترليني مقسوماً على 30000 جنيه إسترليني مضروباً بـ 20000 جنيه إسترليني يساوي 13333 جنيه إسترليني.

4 بالنسبة للإيجار، يتم استخدام 20% من المساحة المتوفرة من قبل الإدارة 1، و70% من قبل الإدارة 2، والـ 10% المتبقية من قبل المدير. 20% من 20000 جنيه إسترليني تساوي 4000 جنيه إسترليني. 70% من 20000 جنيه إسترليني تساوي 14000 جنيه إسترليني.

ولا يزال هناك مبلغًا غير مخصص قدره 2000 جنيه إسترليني (20000 جنيه إسترليني ناقص 14000 جنيه إسترليني ناقص 4000 جنيه إسترليني) ذات صلة بالمدير. إذا تم تخصيص هذا وفقًا للحصة المستخدمة من قبل المدير (المجموع الفرعي للإدارة وقدره 35000 جنيه إسترليني مقسومًا على 60000 جنيه إسترليني)، فسيتم تقسيمه إلى 1200 جنيه إسترليني و800 جنيه إسترليني. لذا، فإن مجموع الإيجار للإدارة 1 هو 4000 جنيه إسترليني زائد 1200 جنيه إسترليني ما يساوي 5200 جنيه إسترليني (تم تخفيضه إلى 5000 جنيه إسترليني). أما مجموع إيجار الإدارة 2، فهو 14000 جنيه إسترليني زائد 800 جنيه إسترليني ما يساوي 14800 جنيه إسترليني (تم تقريبه إلى 15000 جنيه إسترليني).

C. تحديد مصادر الدخل لهذه السلع والخدمات

يجب الآن تخصيص هذه التكاليف مرة أخرى للجهات التي تموّل النشاط. في المثال 2 أدناه، ذكرت أمد المصادر أنه يجب استخدام التمويل لتغطية نفقات الإدارة 1 ووافقت على طريقة تخصيصها، كما تم استعمالها أعلاه. يغطي مصدر الدخل الآخر الرصيد في الإدارة 1 وكل الإدارة 2.

المثال 2:

الدخل	£ 000	الإدارة 1	الإدارة 2
الممول 1	100	100	
الممول 2	85	3	82
المجموع	185	103	82

D. إذا لزم الأمر، تحديد نسب الدخل من مصادر مختلفة

وعلى النقيض من المثال 2، يمكن استخدام المصادر لكل نفقات المنظمة في المثال 3 أدناه. 100000 مقسومة على 185000 مخروبة بـ 103000 تساوي 56000.

المثال 3:

الدخل	£ 000	الإدارة 1	الإدارة 2
المصدر 1	100	56	44
المصدر 2	85	47	38
المجموع	185	103	82

أنت الآن في موضع يسمح لك بشمل أصحاب المصلحة لمصدري الدخل 1 و2، كما تستطيع إدراج المساهمات الـ 100000 و3000 في المثال 2، أو الـ 56000 و47000 في المثال 3، في عمود المدخلات في خريطة التأثير.



4 ملاحظة حول رأس المال أو المشاريع الممولة من القروض

إن هذا القسم هو أحد المجالات الذي ستعمل فيه مؤسسة SROI Network جاهدة لصياغة تعليمات وإرشادات إضافية.

حيث أن الاستثمار هو لأحد الأصول الذي يتوقع أن يدوم طويلاً، مثل مبنى، فستكون عملية احتساب العائد الاجتماعي مسألة معقدة. وتصبح أكثر تعقيداً في حال تم تمويل الاستثمار بواسطة قرض.

أولاً، قد يكون العمر المتوقع لمبنى ما عدة سنوات، بينما يولد النشاط في المبنى قيمة كل سنة، وهي قيمة قد تستمر بحد ذاتها لأكثر من سنة واحدة. غير أن القيمة التي تم إنشاؤها تعتمد على الأنشطة التي تحدث داخل المبنى: أنشطة يمكن دعمها فقط بواسطة دخل منتظم إضافي.

ثانياً، في حالة القرض، يؤدي تسديد دفعات خلال فترة القرض إلى تعويض الاستثمار خلال السنة الأولى. إن صافي التدفقات النقدية المتوفرة خلال مدة القرض هي فقط مدفوعات الفائدة على القرض.

حالياً، إن التوجيه المقدم لاستخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي في هذه الحالات يتمثل في التركيز على سنة واحدة فحسب والتشديد على أن يقوم العائد على الاستثمار الاجتماعي فقط بدراسة القيمة الاجتماعية التي تم إنشاؤها بواسطة المدخلات التي كانت ضرورية للنشاط خلال تلك السنة الواحدة. من جديد، قد يكون من المفيد إشراك المحاسب في هذه المرحلة، إذا كان هناك واحداً في المنظمة.

في حالة المبنى، ستكون المدخلات هي تكاليف النشاط، كما تمت مناقشته أعلاه، بالإضافة إلى استهلاك سنة واحدة من العمر المتوقع للمبنى. هناك أعراف محاسبية لعمر المباني، وستشير حساباتك إلى ما هي هذه الأعراف. وهذا يمثل تخصيصاً لتكلفة المبنى إلى التكاليف الإجمالية المطلوبة للأنشطة التي تحدث في المبنى.

5 مصادر الدعم والمعلومات الإضافية

عام

هناك عدد من الأدوات المتوفرة عبر الإنترنت لمساعدتك عند التعامل مع منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي، فضلاً عن مجموعة من أربعة ملاحق لتكملة هذا الدليل. وهي تشمل التوجيهات التكميلية بشأن استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي وتفعيل دور أصحاب المصلحة والأهمية المادية. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة موقع مؤسسة Social Value International: www.socialvalueint.org

تعمل مؤسسة nef منذ العام 2001 على منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي، وأصبحت الرائدة في استعمال هذه المنهجية في مجال السياسات العامة. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة الموقع:

www.neweconomics.org

للحصول على لمحة عامة عن التقييم في قطاع العمل التطوعي، انظر إلى *Practical Monitoring and Evaluation*: دليل المنظمات التطوعية، بقلم جان إيليس:

www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=140

هناك عدد من الأدوات الموجودة، بما في ذلك تلك المخصصة لاسترداد التكاليف بالكامل، على الموقع الإلكتروني:

www.thinknpc.org

للحصول على توجيه وإرشادات حول التقييم الاقتصادي للإنفاق والاستثمار، وللتعليمات ذات الصلة، بما في ذلك إعداد حالات العمل للقطاع العام، يمكنك زيارة الموقع:

www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

لمعرفة المزيد حول المحاسبة الاجتماعية والتدقيق الاجتماعي، راجع دليل المحاسبة الاجتماعية وتدقيق الأداء الاجتماعي الذي أصدرته شبكة التدقيق الاجتماعي (SAN):

www.socialauditnetwork.org.uk

يمكن الاطلاع على كتاب *Really Telling Accounts*، بقلم جون بيرس والآن كاي على الموقع:

www.socialauditnetwork.org.uk

الأهمية المادية

هناك عدد من التقارير المتصلة بعمل شركة AccountAbility حول إعادة تحديد الأهمية المالية التي يمكن الاطلاع عليها عبر موقع:

www.accountability.org/

المرحلة 1: وضع نطاق وتحديد أصحاب المصلحة

تفعيل دور أصحاب المصلحة

يمكن العثور على كثير من المعلومات حول كيفية التواصل مع الناس وإشراكهم عبر موقع:

www.peopleandparticipation.net/display/Involve/Home

Participation Works! متوفر على موقع:

www.neweconomics.org

أصدرت شركة AccountAbility نموذجًا ودليلاً عن تفعيل دور أصحاب المصلحة، يمكن الحصول عليهما عبر موقع الشركة الإلكتروني:

www.accountability.org/

المرحلة 2: تحديد النتائج**تحليل التكلفة**

يمكن الحصول على دليل ومجموعة أدوات خاصة بتخصيص التكاليف من قبل ACEVO على الموقع:

www.acevo.org.uk/index.cfm/display_page/FCR_3rdsec_tools

تقييم المدخلات

تتوفر معلومات إضافية حول تقييم المدخلات على هذه المواقع الثلاثة:

www.esf.gov.uk/_docs/July2006Rules_regs_-_Match_funding_trac.doc

المرحلة 3: التثبت من النتائج وإعطائها قيمة**أخذ عينات**

تقدم أنظمة الأبحاث الإبداعية معلومات عن تصميم العينات على:

www.surveysystem.com

تحديد النتائج والمؤشرات

يضم موقع منظمة خدمات تقييم الجمعيات الخيرية مجموعة من الموارد حول تقييم النتائج في قطاع العمل التطوعي:

www.ces-vol.org.uk

تقدّم المنشورات التالية توجيهات بشأن تقييم النتائج وأدوات النتائج:

Managing Outcomes: a guide for homelessness organisations, by Sara Burns and Sally Cupitt:

www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=171

Your Project and its Outcomes, by Sally Cupitt

www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=165

قاعدة بيانات المؤشرات

قاعدة بيانات عبر الإنترنت تم توفيرها بواسطة مستخدمي الشبكة حول القيم والنتائج والمؤشرات لأصحاب المصلحة، بإدارة مؤسسة SROI Network:

www.globalvaluexchange.org

كتالوج مقاييس الأداء المقبولة عامة يستخدمه كبار المستثمرين في مجال الأثر لقياس النجاح الاجتماعي والبيئي والمالي، وتقييم العروض، ورفع مستوى مصداقية مجال استثمار الأثر، وتديره شبكة استثمار الأثر العالمية (GIIN):

<https://iris.thegiin.org/>

التقييم

كتاب *Green Book* الصادر عن خزينة الملكة (2003):

www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

تركز المنشورات التالية على تقييم السلع الاجتماعية:

Measuring the Value of Culture, Snowball J, Springer Verlag, Heidelberg DE, 2008.

A Primer on Nonmarket Valuation, Champ, Boyle and Brown, Kluwer, Dordrecht NL, 2003.

Using Surveys to Value Public Goods; the Contingent Valuation Method, Carson and Mitchell, Washington, USA, 1989.

The Department for Work and Pensions Social Cost-Benefit Analysis Framework (working paper no.86), Daniel Fujiwara, 2010.

المرحلة 4: تحديد الأثر**فرضية الحصول**

يتوفر دليل مفهوم "الإضافية" الذي تم نشره العام 2008 من قبل English Partnerships عبر الموقع الإلكتروني للهيئة الخلف، وكالة Homes and Communities Agency، على الموقع: <http://www.homesandcommunities.co.uk/ourwork/best-practice-and-guidance>

<http://collections.europarchive.org/tna/20100911035042/englishpartnerships.co.uk/communitiespublications.htm>

المرحلة 5: احتساب العائد على الاستثمار الاجتماعي

يوجد عددًا من دراسات الحالة على موقع مؤسسة SROI Network، والتي تشمل أمثلة حول كيف تم احتساب العائد على الاستثمار الاجتماعي

www.socialvalueint.org

المرحلة 6: إعداد التقارير والاستخدام والتضمين

التوثيق

لمزيد من المعلومات حول الخيارات المتاحة لتوثيق تقريرك، قم بزيارة:

www.socialvalueint.org

عمليات توريد أخرى

أقدمت مؤسسة nef ومنطقة كمدن لندن على تطوير نموذج تكليف يركز على النتائج وفقاً لمبادئ العائد على الاستثمار الاجتماعي. يمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل حول نموذج التكليف المستخدم عبر الموقع الإلكتروني لشركة Sustainable Procurement: www.procurementcupboard.org

6 التنزيلات

تشمل المستندات المتوفرة على www.socialvalueint.org ما يلي:

الدليل (كاملاً وفي أقسام)، الملاحق، دليل المستثمر والمفوض، وأمثلة عن تحليلات العائد على الاستثمار الاجتماعي خريطة تأثير فارغة
أمثلة إضافية عن خرائط التأثير

7 ملخص عن العلاقة بين العائد على الاستثمار الاجتماعي والمقاربات الأخرى

تحليل التكلفة والفائدة

تتمثل أحد الفروقات بين العائد على الاستثمار الاجتماعي والتقييم الاقتصادي، كما تم وصفه في كتاب Green Book الصادر عن خزينة الملكة، في تصميم العائد على الاستثمار الاجتماعي كأداة إدارية عملية يمكن استخدامها من قبل المنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، بدلاً من منظور كلي شامل. يركز العائد على الاستثمار الاجتماعي ويشدد على ضرورة قياس القيمة من أسفل إلى أعلى، بما في ذلك منظور أصحاب المصلحة المختلفين، في حين يقوم تقييم الكتاب Green Book على تقييم التكاليف والفوائد للمجتمع البريطاني بأسره. أما التشابه الرئيسي بين العائد على الاستثمار الاجتماعي والكتاب Green Book فيتمثل في استخدامهما المال كمقاربة للتكاليف والفوائد الناشئة عن الاستثمار أو النشاط أو السياسة.

المحاسبة الاجتماعية

يعتبر العائد على الاستثمار الاجتماعي والمحاسبة الاجتماعية نهجًا مستخدمًا لقياس توليد القيمة الاجتماعية. يركز العائد على الاستثمار الاجتماعي على منظور التغيير المتوقع أو الذي يحدث لمختلف أصحاب المصلحة بسبب نشاط ما. تبدأ المحاسبة الاجتماعية من الأهداف الاجتماعية المحددة للمنظمة. يشارك العائد على الاستثمار الاجتماعي والمحاسبة الاجتماعية عددًا من المبادئ المشتركة، إلا أن المحاسبة الاجتماعية لا تؤيد استخدام المقاربات المالية ونسبة 'العائد'. يمكن للعائد على الاستثمار الاجتماعي والمحاسبة الاجتماعية أن يكونا متوافقين: إن إكمال تقرير عائد على الاستثمار الاجتماعي أسهل إذا كان مبنياً على أساس مجموعة جيدة من الحسابات الاجتماعية، على سبيل المثال.

مقاربات النتائج

تعتبر عملية قياس النتائج كجزء من نظرية تغيير أمرًا شائعًا لنماذج نتائج أخرى، مثل تلك المستخدمة من قبل منظمة خدمات تقييم الجمعيات الخيرية. إن تفعيل دور أصحاب المصلحة هو أيضًا سمة رئيسية من العائد على الاستثمار الاجتماعي يتم التشديد عليها، بدرجة أكبر أو أقل، في نماذج نتائج أخرى. يتجلى الفرق الرئيسي بين العائد على الاستثمار الاجتماعي ومقاربات النتائج الأخرى الكثيرة في أهمية إعطاء قيمة مالية لنتائجها.

إن الأرضية المشتركة بين المراحل الأولية الخاصة بالعائد على الاستثمار الاجتماعي ومقاربات النتائج الأخرى تعني أن المنظمات التي عملت بالفعل على النتائج بجهد ستجد على الأرجح عملية إجراء تحليل للعائد على الاستثمار الاجتماعي أسهل بكثير من المنظمات التي تتعامل مع النتائج للمرة الأولى.

إعداد التقارير حول الاستدامة

يتشارك العائد على الاستثمار الاجتماعي مبادئ أساسية، مثل أهمية إشراك أصحاب المصلحة وتفعيل دورهم، مع نهج مثل المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) ومعايير AA1000 لشركة AccountAbility. ولكن يختلف العائد على الاستثمار الاجتماعي في تطويره لنظريات تغيير بسيطة فيما يتعلق بالتغييرات الكبيرة التي يختبرها أصحاب المصلحة، كما يشمل مقاربات مالية لقيمة تلك الآثار.

طرق أخرى للتقييم الاقتصادي

إن العائد على الاستثمار الاجتماعي مشابه لتحليلات اقتصادية أخرى تحاول تقييم ومقارنة التكاليف والفوائد لأنواع مختلفة من الأنشطة والتي لا تنعكس في الأسعار التي ندفعها. وهذا النهج مطور للغاية بنحو خاص في الاقتصاد البيئي.

تقييم الأثر البيئي (EIA)

يُعد تقييم الأثر البيئي (EIA) منهجية لتقييم الآثار البيئية لمشروع ما والتي يرحب أن تكون كبيرة. وهو يسمح بأخذ العوامل البيئية بعين الاعتبار إلى جانب العوامل الاقتصادية أو الاجتماعية. يجب القيام بتقييم الأثر البيئي كجزء من الموافقة على المخطط للمشاريع الرئيسية، بحسب التعريف الوارد في تشريعات الجماعة الأوروبية. ومثل العائد على الاستثمار الاجتماعي، فإن تقييم ما يعتبر "مهفًا/ملحوظًا" أمر بالغ الأهمية.

8 مبادئ العائد على الاستثمار الاجتماعي السبعة

1 إشراك أصحاب المصلحة:

الإبلاغ عما يتم قياسه وكيف يتم قياس هذا وتقييمه عبر إشراك أصحاب المصلحة. أصحاب المصلحة هم المنظمات أو الأشخاص الذين يختبرون تغييرًا نتيجة النشاط، وسيكونون بالتالي في موقع يتأثرهم وصف التغيير. وهذا المبدأ يعني أنه يجب تحديد أصحاب المصلحة ومن ثم إشراكهم في التشاور في كل مراحل التحليل، وذلك من أجل تحديد القيمة والطريقة التي تم قياسها بها من قبل الجهات التي تأثرت أو تأثرت بالنشاط.

1 إن معايير شركة AccountAbility الفئة AA1000، هي معايير مستندة إلى المبادئ تقدم أساسًا لتحسين أداء الاستدامة للمنظمات. وهي تنطبق على المنظمات في أي قطاع، بما في ذلك القطاع العام والمجتمع المدني، بغض النظر عن الحجم والمكان.

2 فهم ماهية التغييرات:

تفسير كيف يتم إحداث تغيير وتقييم ذلك من خلال الأدلة التي تم جمعها، مع الاعتراف بالتغييرات الإيجابية والسلبية، فضلاً عن تلك المقصودة وغير المقصودة.

يتم إنشاء القيمة من أجل أصحاب المصلحة أو من قبلهم كنتيجة لأنواع التغييرات المختلفة؛ التغييرات التي يقصد أصحاب المصلحة القيام بها أم لا، فضلاً عن التغييرات الإيجابية والسلبية. ويطلب هذا المبدأ ذكر نظرية كيفية إنشاء هذه التغييرات كما دعمها بالأدلة. هذه التغييرات هي نتائج النشاط، حصلت بفضل مساهمات أصحاب المصلحة، وغالبًا ما ينظر إليها على أنها نتائج اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية. هذه هي النتائج التي ينبغي أن تقاس من أجل تقديم أدلة على حدوث التغيير.

3 تقدير الأمور المهمة:

استخدم مقاربات مالية بغية الاعتراف بقيمة النتائج. هناك الكثير من النتائج غير المتداولة في الأسواق ونتيجة لذلك لا يتم الإقرار بقيمتها.

ينبغي استخدام مقاربات مالية بغية الاعتراف بقيمة هذه النتائج وإعطاء صوت للجهات المستبعدة عن الأسواق ولكن المتأثرة بالأنشطة. سيؤثر ذلك على ميزان القوى القائم بين مختلف أصحاب المصلحة.

4 تضمين الأمور المادية فقط:

تحديد ما هي المعلومات والأدلة التي يجب تضمينها في الحسابات لعكس صورة حقيقية ومنصفة، ما يسمح لأصحاب المصلحة باستخلاص استنتاجات معقولة حول الأثر.

يتطلب هذا المبدأ تقييمًا لما إذا كان شخص ما سيتخذ قرارًا مختلفًا حول النشاط في حال تم استبعاد معلومة معينة. ويغطي هذا القرارات حول أي أصحاب مصلحة اختبروا تغييرًا ملحوظًا، فضلاً عن المعلومات المتعلقة بالنتائج. يتطلب تحديد الأمور المادية الرجوع إلى سياسات المنظمة وأقرانها والمعايير المجتمعية والآثار المالية القصيرة الأجل. يصبح التوثيق الخارجي مهمًا لضمان أولئك الذين يستخدمون الحساب بأن القضايا المادية قد تم إدراجها.

5 عدم التضخيم والمبالغة في تقدير الأشياء:

يجب على المنظمات المطالبة فقط بالقيم التي تُنتجها.

يتطلب هذا المبدأ الإشارة إلى الاتجاهات والمقاييس للمساعدة في تقييم التغيير الناجم عن النشاط، بالمقارنة مع غيرها من العوامل، والأخذ بعين الاعتبار ما كان سيحدث على أي حال. فضلاً عن ذلك، هو يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مساهمة أشخاص آخرين أو منظمات بالنتائج المبلغ عنها بغية مطابقة المساهمات إلى النتائج.

6 اعتماد الشفافية:

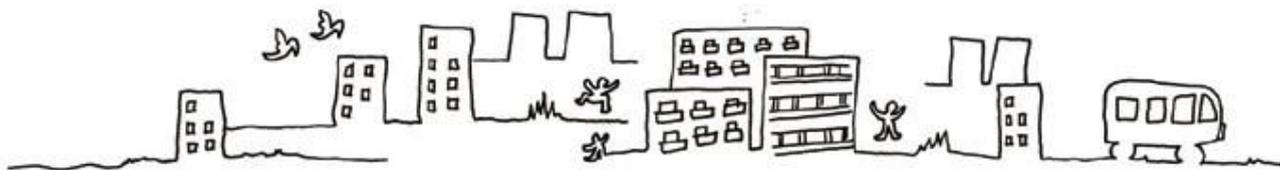
عرض الأساس الذي يسمح باعتبار التحليل دقيقًا وصادقًا، وتبيان أنه سيتم الإبلاغ عنه ومناقشته مع أصحاب المصلحة.

يتطلب هذا المبدأ أن يتم تفسير كل قرار يتعلق بأصحاب المصلحة، والنتائج، والمقاييس، ومصادر جمع المعلومات وطرقها، والسيناريوهات المختلفة التي تم أخذها بعين الاعتبار، وطرق إبلاغ أصحاب المصلحة بالنتائج، فضلاً عن توثيقها كلها. سيضمن ذلك شمولاً حول كيفية تغيير ذلك النشاط من قبل المسؤولين عن النشاط كنتيجة للتحليل. سيكون التحليل أكثر مصداقية عندما تتسم الأسباب الكامنة وراء القرارات بالشفافية.

7 التحقق من النتيجة:

حاول ضمان توفير توثيق مستقل مناسب.

على الرغم من أن تحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي يتيح الفرصة لفهم القيمة التي يتم إنشاؤها بواسطة أي نشاط بشكل أوسع، فإنه حتمًا ينطوي على عدم موضوعية. يجب توفير توثيق مستقل مناسب لمساعدة أصحاب المصلحة على تقييم ما إذا كانت القرارات التي اتخذتها الجهات المسؤولة عن التحليل معقولة.



9 قائمة مرجعية لتحليل العائد على الاستثمار الاجتماعي

هذا الجزء مخصص لاستخدامك الشخصي، كي تتمكن من التحقق من تقدمك المبرز بينما تمر على هذا الدليل خطوة بخطوة. لمزيد من المعلومات حول عملية التوثيق، قم بزيارة: www.thesroinetwork.org

القائمة المرجعية	مكتملة؟
المرحلة 1: وضع النطاق وتحديد أصحاب المصلحة	
هل قدمت معلومات عامة عن المنظمة؟	
هل شرحت سبب قيامك بالتحليل ومن هي الجهة المستهدفة التي تتوجه إليها، مع الأخذ بعين الاعتبار كيف ستتواصل معها؟	
هل قررت ما إذا كنت تقوم بتحليل جزء من المنظمة أو كلها؟	
هل قررت ما إذا كنت تقوم بتحليل العائد الاجتماعي فيما يتعلق بمصدر معين للدخل أو للأنشطة الممولة من قبل عدد من المصادر؟	
هل قررت ما إذا كان هذا تقييماً للماضي أو تنبؤاً للمستقبل؟	
هل قررت ما هو الإطار الزمني الذي تريد تغطيته؟	
هل حددت الموارد التي تحتاج إليها (على سبيل المثال الوقت الكافي والموارد والمهارات)؟	
هل وضعت قائمة بأصحاب المصلحة وأكملت جدول أصحاب المصلحة؟	
هل أخذت بعين الاعتبار أن بعض هذه التغييرات قد تحدث لأصحاب مصلحة خارج النطاق الذي وضعته، وما إذا كان ينبغي إعادة النظر في النطاق لتضمينهم؟	
المرحلة 2: تحديد النتائج	
لقد قمت بإكمال أول عمودين من خريطة التأثير لأصحاب المصلحة وما الذي تعتقد أنه يحدث لهم؟	
هل أقدمت على توثيق قراراتك حول من تريد شمله من أصحاب مصلحة في البداية؟	
لقد قمت ببلورة خطة لإشراك أصحاب المصلحة شارحاً دورهم في إكمال الأقسام التالية؟	
لكل صاحب مصلحة، هل أدرجت مساهمته (المدخل) إلى النشاط (قد يكون هناك بعض أصحاب مصلحة من دون مدخلات)؟	
هل أعطيت المدخلات قيمة؟	
هل تأكدت من أن المدخلات التي قمت بتسجيلها تشمل تكاليف تقديم الخدمة كاملة (على سبيل المثال النفقات العامة، الإيجار)؟	
هل حددت مدخلات ومخرجات أصحاب المصلحة؟	

	هل قمت بتضمين وصف للنتائج التي يشترك فيها أصحاب المصلحة عبر تحديد النتائج؟
	هل قمت بتضمين التغييرات المقصودة وغير المقصودة؟
	هل قمت بتضمين التغييرات الإيجابية والسلبية؟
	هل تأكدت من أنه لا يوجد عد مزدوج؟
	هل تم شمل خبرات كل أصحاب المصلحة ضمن مجموعة أصحاب مصلحة معينة؟
	هل أكملت أعمدة المدخلات والمخرجات والنتائج في خريطة التأثير؟
	في هذه المرحلة، هل تريد إضافة أصحاب مصلحة أو مجموعات أصحاب مصلحة أو إزالتها؟
	المرحلة 3: التثبت من النتائج وإعطائها قيمة
	هل وجدت مؤشرات للنتائج بما في ذلك المؤشرات غير الموضوعية والموضوعية عند اللزوم؟
	إلى أي مدى تدوم النتائج؟
	هل لديك بالفعل معلومات تتعلق بكل مؤشر من المؤشرات المتوفرة؟
	إن لم يكن كذلك، هل لديك خطة لكيفية حصولك على هذه المعلومات؟
	هل قمت بإكمال عمود مصدر المعلومات؟
	هل قمت بإكمال العمود لكل مؤشر؟
	لكل نتيجة لم تقم بتسجيل مؤشر واحد أو أكثر لها، هل أدرجت السبب وراء ذلك في تقريرك؟
	هل بإمكانك تسجيل أو توقع مقدار التغيير فيما يتعلق بكل مؤشر؟
	هل حددت مقارنة مالية لكل نتيجة على حدة؟
	هل قمت بإكمال عمود المقارنة المالية؟
	هل قمت بإكمال عمود مصدر المقارنة؟
	هل هناك أي مؤشرات لم تسجل لها مقارنة مالية؟ هل شملت هذه في تقريرك؟
	المرحلة 4: تحديد الأثر
	هل لديك معلومات حول فرضية الحصول بالنسبة كل نتيجة؟
	هل تعتقد أن أي من تقديراتك لفرضية الحصول، يمكن تفسيره استنادًا إلى البديل القائم أو المساهمة التكميلية؟
	إذا كان من الممكن تفسير بعض فرضية الحصول بواسطة البديل القائم، هل قررت إضافة صاحب مصلحة جديد (و/أو تغيير النطاق)؟
	إذا كان هناك من مساهمة تكميلية، هل يعني هذا أنك نسيت إدراج المساهمات التي قام بها أصحاب مصلحة آخرون يجب أن تتم إضافتهم الآن؟
	هل قدرّت المساهمة التكميلية وسجلت كيف قمت بهذا التقدير؟

	إذا كانت النتائج تدوم لأكثر من فترة زمنية واحدة، ماذا يحدث للنتيجة على مدى هذه الفترة الزمنية (الانخفاض المحتمل)؟
	هل قمت بقياس الأثر (المؤشر مضروبًا بالمقاربة المالية ناقص النسب المئوية لفرضية الحصول والبدل القائم والمساهمة التكميلية)؟
	هل قمت بحساب أي انخفاض محتمل؟
	كنتيجة لذلك، هل هناك أي تغييرات حيث النشاط (الأنشطة) في النطاق لا يساهم في إحداث تغيير ملحوظ؟
	هل قمت بإكمال أعمدة فرضية الحصول والمساهمة التكميلية والبدل القائم والانخفاض المحتمل؟
	المرحلة 5: قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي
	هل عيّنت القيم المالية للمؤشرات لكل فترة زمنية؟
	هل حددت معدل الخصم؟
	هل لديك قيمة إجمالية للمدخلات؟
	هل قمت بحساب: (أ) نسبة العائد الاجتماعي، (ب) نسبة صافي العائد الاجتماعي، (ج) فترة الاسترداد؟
	هل راجعت مستوى الأهمية المادية لنتيجتك من أجل نسب التغيير والمقاربات المالية وتدابير "الإضافية"؟
	المرحلة 6: إعداد التقارير واستخدامها وتضمينها
	هل قمت بتلخيص التغييرات المطلوبة لأنظمة المنظمة أو الحوكمة أو الأنشطة من أجل تحسين القدرة على تفسير القيمة الاجتماعية التي تم إنشاؤها كما إدارتها؟
	هل أعددت خطة لهذه التغييرات؟
	هل خطت لكيفية توصيل قيمتك في تنسيقات تلبى احتياجات جمهورك؟
	إذا كنت قد قررت إصدار تقرير كامل، فهل سيشمل عملية مراجعة وتدقيق لكل القرارات والافتراضات والمصادر؟
	إذا كنت قد قررت إصدار تقرير كامل، فهل أدرجت مناقشة نوعية للافتراضات والقيود الأساسية لتحليلك؟
	هل راجعت ما إذا كانت وسائل التواصل الخاصة بك قد أحدثت الأثر المرجو على جمهورك، وما إذا كانوا قد أعجبوا بالشكل والمضمون؟
	هل قررت ما هي المقاربة التي ستأخذها للقيام بالمراجعة؟

العائد على الاستثمار الاجتماعي - خريطة التأثير للمثال المعالج

المنظمة	برنامج رحلات ووجبات
الأهداف	تأسيس ناد لتناول وجبات الغداء يستقبل 30 مقيماً مسناً، بالإضافة إلى تقديمه لمنافع صحية واجتماعية إضافية من خلال إحضار المقيمين إلى النادي لتناول الطعام

النطاق	النشاط	30 مكاناً للكبار في السن و/أو المقيمين المحليين ذوي الإعاقة المؤهلين 5 أيام في الأسبوع، 50 أسبوعاً في السنة
عقد/تمويل/جزء من المنظمة	منحة من السلطة المحلية	

المرحلة 2			المرحلة 1	
النتائج	المخرجات	المدخلات	التغييرات المقصودة/غير المقصودة	أصحاب المصلحة
الوصف		الوصف	الوصف	
كيف يمكن أن تصف التغيير؟	ملخص عن النشاط بالعدد	ما الذي يستثمرون به؟	ماذا برأيك سيتغير بالنسبة لهم؟	من هم الذين نؤثر عليهم؟ ومن هم الذين يؤثرون علينا؟
إن جلسات ممارسة التمارين الرياضية المعتدلة/العلاجية جعلت لمقيمين المقيمين يتمتعون بلياقة بدنية أعلى، ما خفف من حوادث الوقوع وقتل من زياراتهم للمستشفى	نادى تناول وجبات الغداء	الوقت	الصحية بوتيرة أقل	المقيمون الكبار في السن / ذوه الإعاقة
ساعدت الجلسات الجماعية التي يديرها ممرض المقيمين على إدارة صحتهم والأعراض التي يختبرونها بشكل أفضل، ما جعلهم يتمتعون بصحة أفضل	أنشطة جماعية (ألعاب ألواج، حرف يدوية، تمارين رياضية تقديم معلومات جلسات توعية)	0 £	خروج المقيمين من المنزل أكثر	
تعرف المقيمون على أصدقاء جدد وقضوا المزيد من الوقت مع الآخرين من خلال الأنشطة الجماعية				
حصل المقيمون على وجبات مغذية 3 أيام (من أصل 5 أيام، وكانت صحتهم أفضل				
نتائج مادية للمقيمين فقط (ليس للسلطة المحلية). تم بالفعل أخذ كل النتائج لصاحب المصلحة هذا بعين الاعتبار أعلاه.		24,375 £	توفير وجبات مغذية للمقيمين	السلطة المحلية
متطوعون يتمتعون بصحة أفضل (متقاعدون)	وسيلة نقل لـ 30 شخصاً	18,000 £	التمتع بحياة نشطة	متطوعو مشروع رحلات ووجبات (متقاعدون)
الحد من الرعاية/رحلات التسوق التي يقدمها الجيران وتفكيك شبكات المجتمع غير الرسمية	7500 هبة طعام ساخنة سنوياً	0 £	الانتباه إلى الجيران والاهتمام بهم	جيران المقيمين الكبار في السن / ذوي الإعاقة
		42,375 £		المجموع

	الاسم	
	التاريخ	
سنة واحدة (2010)	الفترة الزمنية	هدف النشاط
توقعي	توقعي أو تقييمي	الغرض من التحليل

المرحلة 3						
النتائج (التغييرات)						
المؤشر	المصدر	الكمية	المدة	المقاربة المالية	القيمة £	المصدر
كيف تقيس ذلك؟	من أين حصلت على المعلومات؟	ما هو مقدار التغيير الذي حدث؟	كم يدوم؟	ما هي المقاربة التي تستخدمها لتقدير التغيير؟	ما هي قيمة التغيير؟	من أين حصلت على المعلومات؟
حوادث وقوع أقل مرتبطة بحالات الدخول/المكوث في المستشفى سنويًا	بحث لمرّة واحدة	7	1 سنة	الحوادث والحالات الطارئة	£ 94.00	كتاب تكلفة الخدمات الصحية الوطنية 08/07
			1 سنة	تقييم المرضى الداخليين الكبار في السن	£ 4,964.00	
			1 سنة	الرعاية المستمرة - للمرضى - الداخليين الكبار في السن (معدل 5 أسابيع x £1,444)	£ 7,220.00	
زيارات أقل لرؤية الطبيب سنويًا (مواعيد) وإعلان المقيمين عن تحسن صحتهم البدنية	استطلاعات رأي ومقابلات	90	5 سنوات	استشارة طبيب	£ 19.00	كتاب تكلفة الخدمات الصحية الوطنية 2006
الانضمام إلى نوادي/أنشطة جماعية جديدة خلال السنة وإعلان المقيمين عن زيادة في مستوى الرفاه الشخصي/الشعور بعزلة أقل	استطلاع رأي	16	1 سنة	متوسط رسم العضوية/التكلفة السنوية	£ 48.25	متوسط التكلفة الحالية لتعرفة رحلات الباص ونوادي البينجو والحرف اليدوية
عدد زيارات أقل لرؤية ممرض/ة، وإبلاغ المقيمين عن زيادة في النشاط البدني وصلت إلى 3 ساعات أو أكثر في الأسبوع	استطلاع الرأي	14	2 سنوات	زيارات لرؤية ممرض/ة الحي	£ 34.00	كتاب تكلفة الخدمات الصحية الوطنية 08/07
إبلاغ المتطوعين عن تسجيل زيادة في النشاط البدني وصلت إلى 3 ساعات أو أكثر في الأسبوع منذ بداية العمل التطوعي	تقييم العمل التطوعي السنوي	4	1 سنة	إذن دخول سنوي إلى المسبح للمقيمين الكبار في السن	£ 162.50	السلطة المحلية
عدد رحلات تسوق أقل يقوم بها الجيران من أجل المقيمين سنويًا	استبيان لمرّة واحدة	275	3 سنوات	رسوم توصيل البضائع من السوبرماركت عند التسوق عبر الإنترنت	5.00£ -	www.tesco.co.uk

العائد على الاستثمار الاجتماعي - خريطة التأثير للمثال المعالج (يتبع عن الصفحة السابقة)

المنظمة	برنامج رحلات ووجبات
الأهداف	تأسيس ناد لتناول وجبات الغداء يستقبل 30 مقيمًا مسنًا، بالإضافة إلى تقديمه لمنافع صحية واجتماعية إضافية من خلال إحضار المقيمين إلى النادي لتناول الطعام

النطاق	النشاط	30 مكانًا للكبار في السن و/أو المقيمين المحليين ذوي الإعاقة المؤهلين 5 أيام في الأسبوع، 50 أسبوعًا في السنة
	عقد/تمويل/جزء من المنظمة	منحة من السلطة المحلية

المرحلة 4				المرحلة 2 مكررة	المرحلة 1 مكررة
الأثر	لانخفاض	المساهمة	فرضية الحصول	النتائج	أصحاب المصلحة
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	الوصف	
الكمية، المرات، المقاربة المالية، وفرضية حصول وبدل قائم ومساهمة تكميلية أقل	هل ستخفص النتيجة في السنوات القادمة؟	من ساهم أيضًا في التغيير؟	ما الذي كان سيحدث لو لم يتم القيام بالنشاط؟	كيف يمكن أن تصف التغيير؟	مجموعات من الناس تتغير بسبب نشاط ما
625.10 £	50%	5%	0%	أدت جلسات التمارين الرياضية المعتدلة/العلاجية الجماعية إلى تمتع المقيمون بلياقة بدنية أعلى، فقاموا بتسجيل حوادث وقوع أقل وقتت زياراتهم للمستشفى	المقيمون الكبار في السن/ ذوو الإعاقة
33,010.60 £					
48,013.00 £					
1,539.00 £	10%	10%	0%	ساعدت الجلسات الجماعية التي يديرها ممرض المقيمين على إدارة صحتهم والأعراض التي يختبرونها بشكل أفضل ما جعلهم يتمتعون	
451.62 £	0%	35%	10%	تعزف المقيمون على أصدقاء جدد وقضوا المزيد من الوقت مع الآخرين من خلال الأنشطة الجماعية	
0.00 £	0%	0%	100%	حصل المقيمون على وجبات مغذية خلال 3 أيام (من أصل 5 أيام، وكانت صحتهم أفضل	
0.00 £				نتائج مادية للمقيمين فقط (ليس للسلطة المحلية). تم بالفعل أخذ كل النتائج لصاحب المصلحة هذا بعين الاعتبار أعلاه.	السلطة المحلية
175.50 £	35%	10%	70%	متطوعون يتمتعون بصحة أفضل (متقاعدون)	متطوعو مشروع رحلات ووجبات (متقاعدون)
1,306.25£-	5%	0%	5%	الحد من الرعاية/رحلات التسوق التي يقدمها الجيران وتفكيك شبكات المجتمع غير الرسمية	جيران المقيمين/ذوي المسنين/ذوي الإعاقة
£82,508.57					المجموع

	الاسم	
	التاريخ	

سنة واحدة (2010)	الفترة الزمنية	هدف النشاط
توقعي	توقعي أو تقيمي	الغرض من التحليل

المرحلة 5					
احتساب العائد الاجتماعي					
معدل الخصم (%)					
السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1 (بعد النشاط)	
0.00 £	0.00 £	0.00 £	0.00£	625.10£	
0.00 £	0.00 £	0.00 £	0.00 £	33,010.60 £	
0.00 £	0.00 £	0.00 £	0.00 £	48,013.00 £	
1,009.74 £	1,121.93 £	1,246.59 £	1,385.10 £	1,539.00 £	
0.00 £	0.00 £	0.00 £	0.00 £	451.62 £	
0.00 £	0.00 £	0.00 £	0.00 £	0.00 £	
0.00 £	0.00 £	0.00 £	0.00 £	0.00 £	
0.00 £	0.00 £	0.00 £	0.00 £	175.50 £	
0.00 £	0.00 £	1,178.89£-	1,240.94£-	1,306.25£-	
1,009.74 £	1,121.93 £	67.70 £	144.16 £	82,508.57 £	

850.17 £	977.70	61.06 £	134.58 £	£ 79,718.430	القيمة الحالية*
£ 81,741.93					مجموع القيمة الحالية
£ 39,366.93					صافي القيمة الحالية
£1:1.93£					العائد الاجتماعي بالجنيه الإسترليني

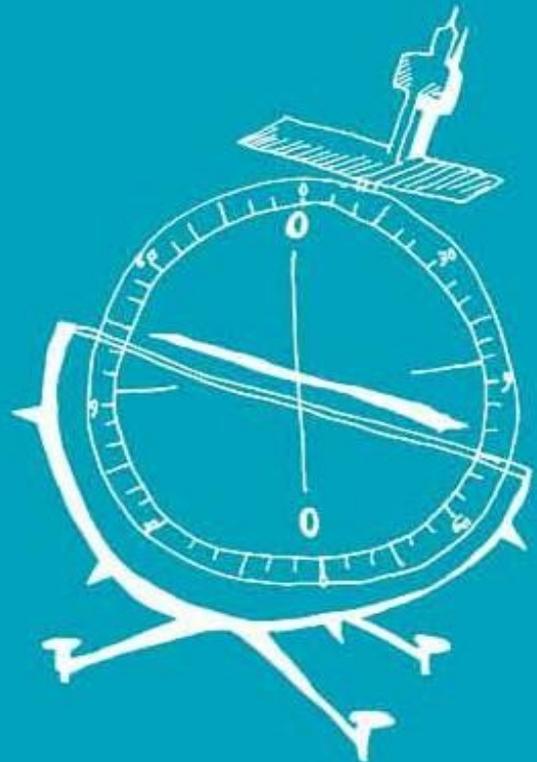
* انظر صفحة 68 للحصول على تفسير لهذه الحسابات

"يميل الباحثون الإداريون لدينا بالضرورة إلى التركيز بشدة على التكاليف والفوائد من حيث التكاليف "الصافية" للسجون أو العقوبات البديلة. من خلال استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي في عملنا مع النساء الجانحات والنساء المعرضات لارتكاب جنحة، النساء اللواتي هن في أغلب الأحيان مربيات أساسيات، يتم عرض بوضوح تام التكاليف الأشمل التي يجب أخذها بعين الاعتبار داخل الإدارة وخارجها".

ليز هوغارث، الوحدة الاستراتيجية المعنية بشؤون المرأة في العدالة الجنائية،
وزارة العدل

"أنا أعتقد أن الدليل ممتاز، فهو يمر على كل المراحل بشكل واضح ومنطقي؛ وهو يضع العناصر المختلفة لإصدار الأحكام والقرارات واتخاذ الحيطة والحذر والقيام بمراجعة عند الضرورة؛ بشكل عام، لقد أعجبتني جدًا".

ديفيد إيمرسون، مدير تنفيذي، جمعية المؤسسات
الخيرية



موافق عليه من قبل FSC®

إصدار CarbonNeutral®

تم إصدار هذا الدليل في الأساس في أبريل 2009, وقد
نشرت هذه الطبعة الثانية في يناير 2012. تم إنتاجه
لشركة Social Value International من قبل
Matter&Co, www.matterandco.com

الرسومات: Sofia Sköld

الترقيم الدولي: 0-978-

تمت ترجمة النسخة العربية لمبادئ العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI) التوجيهية من قبل شركة الميدان المستدام المحدودة - وهي
شركة استشارات في الشرق الاوسط مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة والاثر الاجتماعي (www.sustainablesquare.com)



SOCIAL VALUE

INTERNATIONAL

