

לחולל מהפכה בפילנתרופיה: השקעות חברתיות

**סר רונלד כהן, יושב ראש כוח המשימה להשקעה חברתית
מייסודן של מדינות ה-G8
בית האחוזה
יום ה', 23 בינואר 2014**

The Portland Trust

July 2014

Portland Place, London, W1B1NB 42
P.O. Box Al Bireh 4102, Ramallah Al Masyoun
Azrieli 3, 132 Menachem Begin Road, Tel Aviv 67023
Website: www.portlandtrust.org
Email: feedback@portlandtrust.org

ראשית, ברצוני להודות לכבוד ראש העירייה על שהציבה את המהפכה בפילנתרופיה במקום כה

בולט בסדר היום שלה. העיר מכירה היטב את "עושר העמים" ואת "היד הנעלמה" של השווקים. הדבר מתואר גם בעבודתו של אדם סמית', "התיאוריה של רגשות מוסריים", ובמה שאפשר לכנות "הלב הנעלם" של השווקים. זהו הנושא שלי היום.

יושב-ראש מועצת ארגוני הצדקה ויליאם שוקרוס תיאר בנאום שנשא כאן בנובמבר את תמונת המצב: המימון הפילנתרופי שרוי במצוקה, מגבלת הגודל של ספקי השירותים הפילנתרופיים מצמצמת את השפעתם, בעיות חברתיות מתמשכות ומתעצמות לאורך דורות, וממשלות נתונות בלחץ משום שספקי השירותים החברתיים שלהן אינם מצליחים לספק את הצרכים הקיימים. הוא אמר שצריך לחולל מהפכה בפילנתרופיה, וציון שההשקעה החברתית, וכוח המשימה שהקימו מדינות ה-G8 כדי להעצים אותה בקנה מידה בינלאומי, הם בבחינת תמרוצים המראים לאן מהפכה עשויה להוביל אותנו.

מהפכת היזמות

התמזל מזלי להשתתף באחת מההפכות: המהפכה שחוללה היזמות בארבעים השנים האחרונות בתחום ההיי-טק ומעבר לו. כאשר הקמתי ב-1972 את החברה שנהפכה לימים ל-Apax Partners, מעטים ידעו מהו יזם ומעטים יותר האמינו שיזמים יכולים להשפיע על חיי היומיום שלנו.

כיום, כעבור ארבעים שנה, חיינו שונים לחלוטין בזכות היזמים. השבב, המחשב האישי, הטלפון הנייד, ורשת האינטרנט על מנועי החיפוש שלה ועל הגישה המיידית שהיא מספקת למידע ולאנשים, חוללו מהפכה באורח חיינו. זו מהפכה דומה בחשיבותה למהפכה שבאה בעקבות הפצת הידע באמצעות המצאת האלף-בית והמצאת הדפוס. חברות בהנהגת יזמים גברו על חברות שהובילו בתחומן כמעט מאה שנה. חברת יבמ נדחקה הצדה בתוך שני עשורים על ידי חברת ההזנק Apple שהפכה לחברה הגדולה בעולם מבחינת שווי שוק. מיקרוסופט, אמזון, גוגל ואורקל הצליחו להגיע ממעמד של חברת הזנק לרשימת 30 החברות הגדולות בעולם.

הגורמים שהניעו את מהפכת היזמות בתחום הטכנולוגיה היו חדשנות ולקיחת סיכונים. המהפכה הביאה לשינוי התפיסה של ממשלות באשר לצמיחה כלכלית ולדרכים להשיגה. על פי ההערכות, ב-25 השנים האחרונות אבדו כ-50 מיליון משרות בתעשיות הכבדות בארצות הברית, ואילו 60 מיליון משרות חדשות נוצרו על ידי חברות חדשות. הדבר השפיע על אסטרטגיית תיקי ההשקעות של משקיעים מוסדיים וגרם להם לעבור מהשקעה רק בנכסים הנזילים ביותר, באיגרות חוב ממשלתיות ובמניות של חברות גדולות, להשקעה בקרנות הון סיכון שאינן נזילות במשך 10 שנים, וכן במניות של חברות צעירות ומבטיחות שעדיין לא נשאו רווחים והסיכון בהן רב יותר. בשל כך התחזק מעמדן של המועסקים בחברות צעירות בעלות פוטנציאל צמיחה ובחברות הזנק שאפתניות לעומת המועסקים בחברות מובילות ומבוססות.

מדוע חל שינוי יסודי כל כך בגישות אלה? זה קרה משום שבתשובה לאתגר שהציבו השקעות בסיכון גבוה/החזר גבוה, נוצרה קטגוריית השקעות חדשה לחלוטין: הון סיכון וקרנות השקעה פרטיות. הון סיכון היה מענה לצורכיהן של חברות חדשות ושאפתניות העוסקות בחדשנות בסיכון גבוה. החדשנות עצמה יצרה הזדמנות לייסוד חברות שינצלו פריצות דרך. הדבר היה כרוך בשינוי תפיסה, בהנהגת יזמים צעירים שטיפחו את "אמנות הבלתי אפשרי". התהליך נבע מהרס יצירתי של החשיבה הקונבנציונלית ושל חברות מוסדיות, מהצורך של הממשלות ליצור משרות, ומפועלם של משקיעים בעלי חזון שמימנו את לקיחת הסיכונים באמצעות קרנות הון סיכון ושוק המניות.

אני סבור שאנו מצויים על ספה של מהפכה חברתית. גל גואה של יזמות חברתית בא בעקבות גל היזמות העסקית. שוויון ההזדמנויות, המנטרה שלנו במשך עשרות שנים כאבן היסוד לחברה הוגנת ומשגשגת, קורא לנו להתמודד עם אתגרים חברתיים. שהרי מה המשמעות של שוויון הזדמנויות כשמדובר בילד שנולד להורים מובטלים ומכורים לסמים? כשמדובר באסיר ששוחרר מהכלא, שאין לו קורת גג ושהכסף שבכיסו לא יספיק להחזיקו עד שיקבל את תשלום הקצבה הראשון? כשמדובר בילדים מאומצים שהוריהם המאמצים אינם מקבלים תמיכה מספקת כדי להתמודד עם האתגרים המורכבים הכרוכים בגידול הילדים? כשמדובר בחסר-בית המתמודד עם אתגרים רבים הדורשים פתרון?

עדיין אין לנו היכולת לפתור את הבעיות החברתיות הדוחקות ביותר שלנו. במקום זאת, כפי שכתב

המשורר האנגלי פיליפ לרקין, "אדם לאדם מוסר אומללות". בעיות חברתיות מועברות מדור לדור ופתרון אין. מדוע?

פילנתרופיה מסורתית והמגזר החברתי

במאתיים השנים האחרונות, פילנתרופים משקיעים את מרב המאמצים בניסיון לשפר את חייהם של אלה שנתרו מאחור. פעולות הצדקה נעשו מאורגנות יותר ויותר בתקופה הוויקטוריאנית והביאו לייסוד מוסדות צדקה גדולים שקיבלו הקלות מס בתחילת המאה העשרים. אך באמצע שנות ה-30 של המאה העשרים החלו הממשלות להבין שהפילנתרופיה לבדה לא תוכל לפתור את הבעיות. הן החלו לקבל על עצמן את האחריות לאזרחים שגורלם לא שפר עליהם, ובאמצע שנות ה-40 כבר החלו כמה מדינות, לרבות בריטניה, להתנהל כמדינות רווחה. כיום, מדינות הרווחה שהתאימו למאה העשרים מרימות ידיים לנוכח האתגרים החברתיים של המאה החדשה. הן מבינות שאין ביכולתן למצוא פתרונות חדשניים לבעיות חברתיות. תקציביהן לנושאים החברתיים רחוקים מלהספיק לטיפול בצרכים הצפויים. ההוצאות הצפויות שלהן על נושאים חברתיים קטנות בהרבה מהצרכים החזויים, והפער הגדול מציב אתגרים גדולים להן ולצביון החברה שלנו. בה בעת, הבעיות החברתיות המתעצמות משפיעות על ערכינו, על הלכידות החברתית שלנו ועל חיינו. איך אנו אמורים להתמודד עם בעיות חברתיות אם גם הפילנתרופיה המסורתית וגם הממשלות מתקשות לעשות זאת?

כשהתחלנו להתעמק בסוגיה זו בשנת 2000, במסגרת צוות כוח המשימה להשקעות חברתיות, הבנתי שאף על פי שהמערכת הקפיטליסטית שלנו מתמודדת באופן מעורר הערצה, מבחינות רבות, עם ההשלכות הכלכליות והפיננסיות שלה, כפי שראינו במשבר האחרון, הרי לא ניתן לומר זאת על ההשלכות החברתיות שלה. אך בין המגזר הפרטי למגזר הציבורי ישנו המגזר החברתי, שבדרך כלל מכונה באופן מתנשא למדי "המגזר השלישי". לעתים קרובות מתעלמים מהמגזר השלישי, אך בבריטניה הוא מונה 160,000 ארגוני צדקה, ובהם כמה מ-60,000 העסקים החברתיים, וספקי שירותים רבים המיועדים לחלשים מבחינה כלכלית. המגזר השלישי מעסיק 800,000 איש הפועלים מתוך רצון לשפר את חייהם של אחרים. הוא נעזר בקרנות ובמוסדות צדקה שבמאזנם כ-100 מיליארד ליש"ט. ומה משותף לספקי השירותים החברתיים האלה, שהם עמוד השדרה של המגזר החברתי? הם קטנים ואין להם כסף. כוח המשימה להשקעה חברתית העריך שבידי 75% מהם אין די הון לתכנן יותר משלושה חודשים קדימה. מנתונים עדכניים מארצות הברית עולות בעיות של גודל ומשאבים לא מספקים. חרף 750 מיליארד הדולרים המצויים בארגוני הצדקה בארצות הברית ו-9 מיליון איש המועסקים במלכ"רים, מעט מאוד ספקי שירותים באמריקה מצליחים לגייס הון בהיקף הנחוץ. בתקופה של 25 שנה חצו 50,000 בתי עסק בארצות הברית את רף 50 מיליון הדולרים במכירות. כמה מלכ"רים עשו זאת במשך אותה תקופה? 144 בלבד.

בעוד אני פועל למציאת פתרונות עם עמיתיי בכוח המשימה להשקעה חברתית, בוועדה לנכסים ללא דורש, וכעת גם בכוח המשימה להשקעה חברתית שהקימו מדינות ה-G8, ומנסה להוציא לפועל את הפתרונות האלה באמצעות Big Society Capital ו-Bridges Ventures Social Finance, הבנתי מה הסיבה למצב קשה זה. הסיבה העיקרית לכך היא שהפילנתרופיה המסורתית התמקדה בנתינה למטרות צדקה במקום בכיבוש יעדים חברתיים. היא נתנה לארגוני צדקה כסף במשך שנתיים-שלוש, והורתה להם, כאמצעי לבדיקת יכולתם להתקיים עצמאית, לגייס כספים ממקורות אחרים בהמשך – וכמובן, לא לבזבז משאבים כספיים על התקורות שלהם. אבל אילו היו מגיעים אליי ל-Apax יזמים עסקיים שתוכניותיהם העסקיות אינן כוללות השקעה בתקורות, הייתי שולח אותם הביתה. השילוב בין הקושי לחזות את מקורות המימון לבין המחסור בהון זמין להשקעה מונע כמעט מכל ארגוני הצדקה לממש את פוטנציאל היעילות והגודל שלהם.

הולדתה של ההשקעה החברתית

התחלתי אפוא לבחון את האתגר מהיבטים שונים: כיצד נוכל לקדם את היזמים והארגונים החברתיים כשם שקידמנו יזמים עסקיים? כיצד נקשר אותם לשוקי ההון? איך נוכל לנצל את הכוחות החזקים ביותר של הקפיטליזם – יזמות, חדשנות והון – כדי להתמודד עם בעיות חברתיות ביעילות רבה יותר? כיצד נוכל לממן את היזמים המסוגלים להמציא וליישם פתרונות חדשניים, ולסייע להם להגיע להיקף פעולה שהולם את קבוצת האוכלוסייה ואת חומרת הסוגיות החברתיות הניצבות בפניהם? כיצד נעזור להם להגיע לתוצאות ממשיות בפתרון הסוגיות החברתיות שהורסות את חייהם של אנשים כה רבים?

כבר בשנת 2000 הבין כוח המשימה להשקעה חברתית שהפתרון יחייב חדשנות. בדומה להון סיכון, שנתן מענה מקורי לצורכי ההשקעות של עסקים חדשניים בסיכון גבוה, אנו זקוקים כעת לתגובה חדשנית כדי לספק לארגונים החברתיים החדשניים גישה לשוקי ההון. כדי ליצור חדשנות כזאת ייסדנו, חברי ואני, ב-2007 את חברת Social Finance, המאגדת את המומחיות החברתית והפיננסית תחת קורת גג אחת. בתוך שלוש שנים פיתחה החברה איגרת חוב חברתית ראשונה, ומשרד המשפטים הסכים לשלם בהתאם לירידה הצפויה בעבריינות חוזרת בקרב אסירים משוחררים מכלא פיטרבורו.

זו הייתה פריצת דרך מחשבתית בכמה מישורים. לראשונה עמדו ההישגים החברתיים של ארגוני הצדקה הנוגעים בדבר להימדד במדויק. לאחר מכן נחתם חוזה עם משקיעים המעוניינים לתרום לשיפור חייהם של אסירים משוחררים, הקושר בין ההישגים לתשואה כספית. את ההון והריבית עמדו לשלם משרד המשפטים וארגון הפיס Big Lottery Fund יחד, בציפייה שהתשלום יהיה נתח קטן בלבד מפוטנציאל החיסכון של המשרד. אם הישגי היעד המינימליים לא יושגו, המשקיעים יאבדו את כספם ולמעשה "יתרמו" אותו לצדקה. אם איגרת החוב החברתית תעבור את סף ההישגים המינימלי, התשואה למשקיעים תנוע בין 2% ל-13%, בהתאם להפחתה בשיעור העבריינות החוזרת.

איגרת החוב פיטרבורו היא הראשונה מיותר מ-20 איגרות חוב חברתיות (SiBs): 14 בבריטניה, 5 בארצות הברית, 2 באוסטרליה ו-1 בהולנד. הן מכסות את התחומים של עבריינות חוזרת, מחוסרי בית, נוער בסיכון לאבטלה, אימוץ, משפחות בעייתיות, חינוך לגיל הרך ואסתמה באוכלוסייה החלשה. איגרת החוב החברתית העדכנית ביותר הונפקה על ידי Social Finance בארצות הברית ב-30 בדצמבר, 2013. זו איגרת החוב החברתית הגדולה ביותר וערכה 13.5 מיליון דולר (8.5 מיליון ליש"ט). גם היא מסייעת לאסירים משוחררים, במקרה זה במדינת ניו יורק. ייסד אותה בנק אוף אמריקה מריל לינץ', ואילו קרן רוקפלר קיבלה על עצמה לממן 10% ראשונים של הפסד, אם יהיה כזה. גולדמן סאקס השקיעו בשתי קרנות בארצות הברית. בימים אלה נוסדת שורה של איגרות חוב חברתיות שנועדו לטפל במגוון רחב של בעיות חברתיות חדשות: בישראל מוקמת איגרת חוב לגילוי מוקדם וטיפול בטרם-סוכרתיים סוג 2. מחלת הסוכרת פוגעת ב-10% מאוכלוסיית העולם, במיוחד בעניים, והיא האחראית ל-12% מהוצאות הבריאות הגלובליות. באיטליה, איגרת חוב לגמילה מסמים נבדקת כרגע על ידי סן פטריניאנו, ארגון צדקה שפיתח תוכנית יעילה מאוד בתחום זה.

כאן בבריטניה, ראש הממשלה והקבינט נחשבים למובילים בעולם בקידום המדיניות להשקעה חברתית. אגף העבודה והפנסיות בהנהגת איאן דנקן סמית' מוביל במספר איגרות החוב החברתיות, ומשרד המשפטים בהנהגת כריס גריילינג והאגף לפיתוח בינלאומי בהנהגת ג'סטין גרינינג תומכים אף הם בשימוש בהן. ראש עיריית לונדון, בוריס ג'ונסון, ייסד איגרת חוב למחוסרי בית, הרשות המקומית של אסקס הנפיקה איגרת חוב עבור מתבגרים בעלי צרכים מיוחדים, ואילו מועצת העיר של מנצ'סטר בודקת איגרת חוב עבור משפחות אומנה.

מבחינת ארגוני הצדקה של ימינו, איגרת החוב החברתית היא המימוש הראשון של מימון בהקשר של שיפור חברתי. סביר להניח שזו תהיה אחת מכמה חלופות של תשלום-תמורת-תוצאה, לרבות איגרות חוב סביבתיות וקרנות פיתוח. מלבד איגרות החוב החברתיות אפשר למנות גם מעין-הון (quasi-equity), חוב ללא ביטחונות וחוב בכיר, המשלימים מימון מענקים ליצירת מאזנים הולמים עבור מלכ"רים. ניכרת עלייה במספר המשקיעים המעוניינים בשילובים שונים של רווחים חברתיים ופיננסיים: החל בארגוני צדקה המוכנים להסתפק ברווחים נמוכים, עבור במשקיעים פרטיים המצפים לרווחים גבוהים יותר, וכלה בקרנות פנסיה שמטרתן להגיע לרווחים הקרובים לשווי השוק. כל המשקיעים האלה פועלים מתוך רצון משותף לשפר חיי אדם. הם אלה המממנים את המהפכה בפילנתרופיה.

ההשקעה החברתית, שאיגרות החוב החברתיות הן ביטוי שלה, היא המענה לצורכי המימון של יזמים וארגונים חברתיים המעוניינים בחדשנות ובצמיחה. היא מהווה עבור סוגיות חברתיות את מה שהון סיכון מהווה עבור עסקים צעירים בעלי מנועי צמיחה מהירים. בדומה להון סיכון ולהון עצמי, ההשקעה החברתית מממנת מהפכה ובתוך כך תופסת חלק משמעותי בתיקי ההשקעות, לעת עתה בעיקר בקרב "השקעות אלטרנטיביות" כגון הון עצמי חברתי (Impact Private Equity), נדל"ן חברתי (Impact Real Estate) ורווח מוחלט חברתי (Impact Absolute Return), אך גם בקרב הון הכנסה

קבועה (Fixed Income) והון ציבורי (Public Equities).

זמנות חברתית

מטרתה הישירה של השקעה חברתית היא שיפור חיים. היעד שלה עשוי להיות חברתי, סביבתי או פיתוחי. היא כוללת השקעה במלכ"רים ובארגוני "רווח עם מטרה". מאפייניה העיקריים הם הצבת יעדי השפעה ברורים למן ההתחלה ומדידה מתמדת של הישגים. הבחירה במודל ארגונים ללא מטרת רווח לעומת מודל ארגונים למטרות רווח נתונה לשיקולם של היזם והמשקיע החברתי. שני המודלים עשויים להצליח והם משלימים זה את זה. נערוך ביניהם השוואה.

הניסיון המוקדם מלמד שמודל ארגונים ללא מטרת רווח מצליח כאשר המנהלים, המשקיעים החברתיים או קבוצת היעד אינם מעוניינים בעשיית רווחים, וכאשר תמיכת הקהילה הכרחית להשגת תוצאות. לעומת זאת, מודל של ארגונים למטרות רווח עם מטרה צפוי לנחול הצלחה כשכוחות השוק הם מובילי הצמיחה העיקריים. מאחר שלארגונים למטרות רווח עם מטרה יש גישה לשיקולים פיננסיים דרך קרנות הון סיכון והון פרטי, משקיעי אנג'ל ושוקי המניות, האתגר הניצב בפני השקעה חברתית למטרות רווח הוא קטן יותר. היא מתאימה לצרכיה מודלים מוכרים באמצעות הוספת יעדים מדידים, חברתיים או סביבתיים. חברות כגון NESTA, Big Issue Invest, Bridges Ventures, LGT ו-LGT חברתיים או סביבתיים. Berenberg מסייעות להתמודד עם סוגיות חברתיות באמצעות השקעה בעסקים חברתיים למטרות רווח ובארגונים חברתיים ללא מטרת רווח. חלקן, למשל Bridges, משקיעות גם בנכסים באזורים עניים או בנכסים המיועדים לאוכלוסיות פגיעות כגון קשישים. האתגר העיקרי הניצב בפני ארגונים אלה הוא בתחום מימון המלכ"רים, ובכך אתמקד בדבריי היום, אך תחילה אני מבקש לומר כמה מילים על האתגר הניצב בפני ארגונים למטרות רווח עם מטרה.

מלבד האתגר הכללי של מדידת הרווחים החברתיים, המכשול העיקרי לצמיחת ארגוני השקעה חברתית למטרות רווח הוא הצורך להבטיח שעסקים למטרות רווח עם מטרה לא יסטו מהמשימה החברתית שהציבו לעצמם בשל הלחץ להניב רווחים. בארצות הברית נוסדו חברות לתועלת הציבור כצעד ראשון המאפשר לחברות לפעול למען יעדים חברתיים במקום למקסם רווחים. מאז 2010 נחקקו ב-20 מדינות ובהן דלווייר חוקים למען מטרה זו ועוד תריסר מדינות שוקלות לעשות זאת. אך חברות לתועלת הציבור הן רק הצעד הראשון. יש צורך להגדיר את המטרות החברתיות של עסקים גם לאחר מכירתם, דבר שחברות לתועלת הציבור אינן עושות. כוח המשימה של ה-G8 בוחן נושא זה. כאשר נצליח להגדיר מטרה זו, אני בטוח שיהיו יותר רשתות אנג'ל וקרנות הון סיכון שיתמקדו בהשקעות בחברות למטרות רווח עם מטרה, שהן מבוססות-מקום, מבוססות-נושא ומבוססות-טכנולוגיה.

עלינו להיזהר שלא לבלבל בין השקעה חברתית לבין השקעה עם השפעה. עסקים רבים מייצרים השפעה חיובית הנובעת מן הפעילות העסקית הרגילה שלהם, לדוגמה באמצעות יצירת משרות באזורים עניים של מדינות ה-G8 ובמדינות מתפתחות. אחרים מנסים לסלק משרות האספקה שלהן השלכות חברתיות לא רצויות כגון העסקת ילדים או תנאי העסקה גרועים. אלה דוגמאות להשקעה עם השפעה.

השקעה חברתית נוצרת כאשר במודל העסקי מוטמעת השגת מטרה חברתית מסוימת וכאשר מודדים בהתמדה את התוצאות החברתיות בנוסף לתוצאות הכספיות. עסק כגון The Gym, המשרת אזורים עניים, ואשר כשליש ממנויי לא יכלו להרשות לעצמם להתאמן בחדר כושר לפני כן, או מלון הוקסטון שהוקם בכוונה תחילה באזור מצוקה בלונדון, הם דוגמאות להשקעה חברתית.

אם הדור החדש ירצה לחולל שינוי, לא רק לעשות כסף אלא גם להועיל ולהצליח, רבים יוכלו לשאוב השראה מהמודלים של רווח עם מטרה. אבל מרשים בעיניי שצעירים כה רבים נמשכים למודלים של ארגונים ללא מטרת רווח ולא למודלים של ארגונים למטרות רווח. הם מעדיפים את תרבות המלכ"רים, את ההתמקדות העיקשת שלהם בעזרה לאחרים ואת ההשראה הנובעת מהחתימה להגשמת שאיפות נעלות. מתן עזרה למלכ"רים והעצמת יכולתם לשפר חיים הם האתגר הגדול ביותר של ההשקעה החברתית.

איך עושים זאת? באמצעות חדשנות, יעילות והיקף פעילות גדולים יותר. לשם כך יש למצוא גישה לספקי הון המבקשים ליצור שיפור חברתי ומוכנים לקבל על עצמם את הסיכונים המתלווים לחדשנות

ולצמיחה. עלינו לעזור למלכ"רים לבנות מאזנים חזקים שבבסיסם רובד מימון של מענקים, ומעליו רבדים של הון חברתי: מעין-הון (Quasi-equity), איגרות חוב חברתיות, הלוואות ואמצעים פיננסיים נזילים ובלתי נזילים. כדי להשיג גישה להון זה יהיה על המלכ"רים לשפר את מדידת הישגיהם החברתיים, כך שיהיה אפשר לקשר אותם לתשלומים מהמשלה, מקרנות או מתאגידים בתור מממני התוצאות. מתשלומי התוצאות שיקבלו, הם ישלמו החזרים מקובלים למשקיעים הפילנתרופים וייצרו יתרות שמהן יהיה אפשר לממן חדשנות וצמיחה.

כבר עכשיו ניכרים שינויים משמעותיים באופן שבו הוגים ומציגים השקעות חברתיות. הצעות השקעה מנוסחות בדרכים חדשות המספקות אומדן של הרווחים הצפויים, החברתיים והפיננסיים כאחד. ניקח לדוגמה ועדת השקעות הבוחנת איגרת חוב חברתית של 10 מיליון ליש"ט המשלמת 2% עד 13% בשנה בהתאם לתוצאות החברתיות שהושגו. נניח שרווח הנטו הסביר ביותר הוא 7% לשנה, ואילו הסיכון דורש 11% לשנה. בעבר הייתה הוועדה עשויה לדחות הצעה כזאת. כיום מכמתים את הערך החברתי שנוצר. 4% ה"חסרים" לשנה במהלך 7 שנות הקיום של איגרת החוב החברתיות פירושים 4.7 מיליון ליש"ט. אם איגרת החוב שמה לה למטרה לקחת 4,700 אסירים משוחררים, להכניס אותם לשוק העבודה ובכך להפוך את חייהם למועילים, באחוזי הצלחה גבוהים בהרבה מהמוצע המקובל – תידרש השקעה של 1,000 ליש"ט עבור כל עבריין שקיבל סיוע. אם המוסדות הפילנתרופיים הממוסים במתן עזרה לעבריינים מועדים יתרמו 1,000 ליש"ט כדי לשקם אסיר, אזי הרווח החברתי יהיה 4%. אם הם יתרמו 3,000 ליש"ט עבור כל אסיר, אזי הרווח החברתי יהיה גדול פי שלושה – 12%. השקעה המייצרת רווח פיננסי בשיעור של 7% ורווח חברתי בשיעור של 12% היא השקעה אטרקטיבית ביותר.

לא רחוק היום שבו תדע כל מדינה מה עלות ההתערבות החברתית היעילה לפתרון בעיה חברתית מסוימת, איזה חיסכון תוכל הממשלה להשיג בעקבותיה, ומעל לכול – מה ערכה לחברה. מטבע הדברים, התערבויות מסוימות יהיו חסכוניות יותר מאחרות. תוצאות מסוימות יזכו להערכה גבוהה יותר מצד מממני התוצאות. יזמים חברתיים מסוימים יטביעו את חותמם על האתגרים החברתיים הקשים ביותר, ואילו אחרים ירצו לגעת בחייהם של אנשים רבים יותר באמצעות התמודדות עם בעיות פחות מורכבות. אך הן יזמים והן משקיעים פילנתרופיים יתמקדו בהשגת תוצאות חברתיות במקום במתן תרומות. הם ישאפו "לעשות טוב וגם להרגיש טוב".

כמובן, לא כל דבר בעל חשיבות ניתן לכמת, והשקעה חברתית אינה בהכרח הפתרון ההגיוני לכל בעיה חברתית. אך כשהחלה העבודה על אג"ח פיטרבורו, היו שחשבו שרק את עניין ביצוע עבירות חוזרות אפשר לתקוף כך, וכיום שבע בעיות חברתיות מטופלות באיגרות חוב חברתיות ובעיות נוספות נבחנות לטיפול באמצעות איגרות חוב חברתיות ברחבי העולם: מלבד סוכרת סוג 2 וגמילה מסמים, כבר יש איגרות חוב חברתיות המתמודדות עם שיעורי נשירה ממוסדות להשכלה גבוהה, מלריה, קשיי שינה והעסקת נשים במדינות מתפתחות. מסתבר שמספר התוצאות החברתיות שאפשר לכמת גדול מששעורנו.

מהפכת ההשפעה החברתית: אספקת השקעה חברתית

ההשקעה החברתית כבר החלה לשנות את הלך המחשבה של הפילנתרופיה. קרנות מסוימות מבקשות כעת למדוד במדויק את תוצאות מתן המענקים על פי אמות מידה של איכות, אם לא של כמות. רבים מתחילים לראות בהשקעה חברתית גורם משלים למענקים פילנתרופיים, גורם יעיל יותר בהשגת תוצאות חברתיות מקוות. יש המשתמשים בתרומות על מנת למשוך משקיעים, כפי שעשו קרנות רוקפלר, בלומברג ופריצקר כשקיבלו על עצמם חלק מההפסדים הפוטנציאליים בשם משקיעי צד ג'. וחשוב מכול – קרנות צדקה מסוימות מתחילות לראות את עצמן ככוח המניע הטבעי של השקעות חברתיות, במיוחד כאלה הטומנות בחובן את הסיכון הפיננסי הגדול ביותר ואת פוטנציאל הרווחים החברתיים הגדול ביותר. הן סבורות שיהיה טבעי להשיג כמה מהיעדים שהציבו לעצמן בעזרת השקעה ישירה מהמאזנים שלהן. בבריטניה, מיקדה מועצת ארגוני הצדקה את תשומת הלב בהזדמנות זו כשפרסמה הנחיות להשקעה ממניעים מעורבים, ובכך אפשרה לנאמנים בעלי חזון לבחון כיצד השקעות שנעשות מתקציב התרומות שקיבלו יכולות לסייע בהשגת יעדיהם החברתיים. אפשר לומר אפוא שהפילנתרופיה החלה להמציא את עצמה מחדש. מה צריך לקרות כדי שהתחדשות הזאת תהיה למהפכה?

מידת העניין שמגלים משקיעים פוטנציאליים בנושא ההתמודדות עם בעיות חברתיות היא גורם

המפתח בפתרון לסוגיה זו. מגמת הצמיחה של השקעות עם אחריות חברתית היא אחד הסמנים לכך. תחום השקעות ה-SRI (השקעה מתוך אחריות חברתית, השקעה ירוקה), שמהותו היא השקעה המבוססת על ערכים, גדל במהירות לכ-10 טריליון דולר בעשרים השנה האחרונות. תחום זה מתאפיין בניפוי של השקעות בחברות ציבוריות בתחומים כגון טבק, תעשיות ביטחוניות ולעתים גם בדלק מוצק, ובהעדפת חברות בעלות מודעות חברתית או סביבתית. עד כמה יכולה ההשקעה החברתית לגדול בהשוואה ל-SRI?

התשובה תלויה בחלקה בחדשנות הפיננסית. אם היא תוביל לאמצעים נזילים של השקעה חברתית יהיה אפשר ליצור שוק רחב מאוד. קרן איגרות החוב שוות הערך לכסף שהשיקו לאחרונה הארגונים Big Issue-I Threadneedle בגיבוי של Big Society Capital היא בעלת פוטנציאל גדול. אנו יכולים גם להעלות בדמיוננו מאגרים גדולים ומגוונים של איגרות חוב חברתיות. הצמיחה של קרנות ההשקעה החברתיות היא הזדמנות מבטיחה נוספת. להשקעה חברתית יש אפוא בהחלט פוטנציאל להיות משמעותית יותר ביחס ל-SRI. רמת המעורבות בהשקעה חברתית של קרנות בעלות חזון כגון Panahpur, Lankelly Chase, Esmée Fairbairn, The Big Lottery Fund, Barrow Cadbury Omidyar, F.B. Heron, Bloomberg, The Arnold Foundation, Tudor Trust בבריטניה; Skoll Foundation, Rockefeller, Network The Bertelsmann Foundation בארצות הברית; JP Morgan Stanley, Bank of America Merrill Lynch, Goldman Sachs, Deutsche Bank, Morgan UBS, HSBC, AXA בגרמניה היא עדות לפוטנציאל הזה. כך גם רמת המעורבות של מוסדות פיננסיים מובילים כגון

אם תוכל ההשקעה החברתית ליצור הכנסות נטו של 7% עד 10% בשנה עם קורלציה נמוכה לשוקי ההון, דבר שנראה לי אפשרי, תגדל ההקצאה לתחום מ-3% ל-5% מתיקי ההשקעות של מוסדות ויחידים בתוך עשור או שניים. מאחר שיש מוסדות השקעה הבוחרים לספוג חלק מהפסדי איגרות החוב, נוכל לצפות למספר גדול יותר של קרנות פנסיה, חברות ביטוח ומשקיעים פרטיים שישקיעו בשוק איגרות החוב. בבריטניה כבר יש חמש קרנות פנסיה של רשויות מקומיות שיצרו מאגר השקעות חברתיות בשווי 250 מיליון ליש"ט. המסקנה שלי היא אפוא שלזרימת ההון להשקעה חברתית יש פוטנציאל עצום.

כדי לעזור לשחרר את הזרמת ההון, על רגולטורים כגון מועצת ארגוני הצדקה בבריטניה לשדר מסר ברור לנאמנים מוסדיים, ולפיו השקעה חברתית היא התפתחות רצויה בהשגת היעדים החברתיים שלהם. בארצות הברית, שינוי פיקוח בתקנות ERISA אותנו ב-1978 למנהלי השקעות זהירים בקרנות פנסיה של חברות להשקיע בקרנות הון סיכון. בחמש השנים הבאות גדלה זרימת ההון פי עשרים. אם מועצת הצדקה תמשיך לשלוח אותות חיוביים, הדבר יחזק את ידם של נאמנים בעלי חזון לבצע השקעות חברתיות. בגלל ההסתייגות מהגעה לשיעורי רווחים גבוהים בהשקעה פילנתרופית, הסוד מבחינת קרנות הפנסיה טמון כנראה בהגנה החלקית על הפסדיהן מצד קרנות וכן מצד תאגידים המוכנים לפעול באופן פילנתרופי בטיפול בבעיות החברתיות הרלוונטיות לתחום עסקיהם.

אם יש דרישה רבה למשקיעים גדולים, מה תפקידו של המשקיע הפרטי? נציב מס ההכנסה הבריטי הכריז על הקלות מס מועילות שישוריינו לשנה התקציבית הבאה. בכפוף לקבלת אישור הסיוע למדינות של האיחוד האירופי, הקלות המס יהיו תמריץ להשקעה חברתית במלכ"רים - בדומה לתמריצים הזמינים עבור SMEs (עסקים קטנים ובינוניים) דרך ה-EIS (תוכנית השקעה למפעלים), ובתקווה גם דרך תוכניות ה-VCT (קרנות נאמנות הון סיכון).

תפקידם הטבעי של משקיעים פרטיים הוא מימון חברות מקומיות, ואנו יכולים לקוות שתמריצים חדשים אלה יגרמו לזרימת כספים ברמה המקומית. מימון המונים ופלטפורמות כגון "The Big Give" עשויים לקשר בין פרויקטים מקומיים למשקיעים. הזדמנות משמעותית נוספת היא השקעה בסיכון נמוך יותר דרך ISAs (תוכניות חסכון ליחידים) בקרנות שמשקיעות באיגרות חוב חברתיות שוות ערך למזומנים, כגון אלה שבהן השקיעה קרן Threadneedle החדשה.

ובכן, אנו בדרך הנכונה להבאת ההשקעה החברתית לא רק לתודעת המוסדות אלא גם לתודעת הציבור.

מה תפקידם של התאגידים? מאחר שיש הבדל בין השקעה חברתית לבין השקעה עם השפעה, רוב

התאגידים אינם משתתפים בהשקעות חברתיות אף שרבים מהם מעוניינים בכך. כמה חברות, כגון קבוצת Danone ו-Unilever, התמקדו בהשקעות חברתיות מזדמנות. אני צופה שתאגידים יוכלו למלא תפקיד בתחום ההשקעות החברתיות בתור מממני תוצאות ובתור מורי דרך עבור ארגוני צדקה המטפלים בסוגיות הרלוונטיות לעסקיו של התאגיד. לדוגמה, חברת תרופות המוכרת מוצרים לחולי סוכרת אולי תרצה להיות אחת המממנות, לצד הממשלה וארגוני ביטוח בריאות, של איגרות חוב הפועלות להפחתת מספר חולי הסוכרת מסוג 2. חברות גדולות כגון Whole Foods, Tesla ו-Saga יצרו מודלים עסקיים לטיפול בסוגיות סביבתיות וחברתיות והן משמשות סמן ימני למודלים חדשים ומדידים של רווח עם מטרה.

מהפכת ההשפעה: הדרישה להשקעה חברתית

התמקדתי תחילה בתהליך ההיווצרות של ההשקעה החברתית משום שגיליתי שהיצע ההון-סיכון יוצר דרישה משלו. אך מהי הדרישה הצפויה להשקעה חברתית מצד ארגונים חברתיים?

השקעה חברתית תעודד שינוי בהלך החשיבה של ארגונים ויזמים חברתיים. היא תאפשר להם לקחת סיכונים כשישקיעו בחדשנות ובצמיחה. ככל שזמינות ההון תגדל, כך יגדל כוחו של השוק למשוך אליו יזמים חברתיים ולגייס מנהלים מוכשרים. שינוי חשיבתי זה לא יתרחש בן לילה, ויידרשו עשר עד עשרים שנה כדי לצבור תנופה, משום שנדרש זמן לבנות מודלים לחיקוי – ומודלים לחיקוי הם המניעים יזמים. אבל זה התחיל וזה יקרה.

ספקי שירותים חברתיים רבים עדיין אינם מבינים את ההזדמנות הטמונה ב"גיוס" השקעה חברתית כהשלמה לגיוס תרומות. לכן תפקיד בניית השוק המוטל על בנק ההשקעות החברתיות Big Society Capital הוא כה מכריע. Big Society Capital כבר הפך את בריטניה למובילה בכל הנוגע למבנה השוק ולמספר השחקנים. יש כבר יותר מעשרים מתווכים משמעותיים להשקעה חברתית, ובהם Issue Invest ,Bridges Ventures ,Charity Bank ,ClearlySo ,Impetus-PEF ,LGT-Berenberg ,Social Finance ,Social Investment Business ו-UNLIMITED. כמעט כולם קיבלו תמיכה מ-Big Society Capital. Big Society Capital מייצר זרימת הון לארגונים חברתיים ותורם לאספקה של הון, איגרות חוב, ואיגרות חוב עם או בלי ביטחונות. בתחילת 2013 עמדו לרשות קברניטי ההשקעה החברתית 25 מיליון ליש"ט; היום הסכום עומד על יותר מ-150 מיליון ליש"ט. ככל שהחדשנות תתפשט, וככל שארגונים חברתיים ירחיבו את תחום פעילותיהם, כך יהיה צורך בהון נוסף. אבל יידרש לכך זמן. בהנחה שהתהליך משקף את צמיחת תעשיית הון הסיכון בבריטניה, יידרשו כעשר שנים לביסוסה של ההשקעה החברתית, יחלפו עשר שנים עד שיזמים חברתיים ידעו לעצב תוכנית עסקית חברתית, למשוך צוותים בעלי המיומנויות הדרושות ליישום רעיונות חדשניים ולהבין את יחסי הגומלין בין שליטה בארגונים חברתיים קטנים להנהגת ארגונים בעלי השפעה גדולה יותר.

יזמים וארגונים חברתיים יידרשו להתאים את עצמם לשינוי. יתרה מזו, יהיה עליהם להתמודד עם האתגר של מדידת הישגיהם החברתיים והדיווח עליהם במונחים ברי השוואה, כפי שנעשה עבור הישגים פיננסיים. אמצעי מדידה מוגדרים ומבוקרים עבור ביצועים, המוצגים באופן סטנדרטי, הם אבן היסוד של ההשקעה החברתית. יזמים חברתיים יתמכו בכך, אך לרוב הארגונים החברתיים יהיה קל יותר להתחיל וליישם זאת תחילה בתחום פעילות אחד, שיהיה אפשר להגדיר בו את אמצעי המדידה ביתר קלות.

תפקיד הממשלה

מה בנוגע לממשלה? איזו אינטראקציה יש כרגע לממשלת בריטניה עם ארגונים חברתיים? לאיזו תועלת היא יכולה לצפות מהשקעות חברתיות? מה התפקיד שעליה למלא?

ב-2012, מתוך שירותים חברתיים (אשר סופקו) בשווי 250 מיליארד ליש"ט, ממשלת בריטניה שילמה לספקים 61 מיליארד ליש"ט; 48 מיליארד ליש"ט לחברות הפועלות למען רווח ועוד 13 מיליארד ליש"ט למלכ"רים. הסכום הכולל ששולם למלכ"רים גדל פי שלושה בתשע השנים האחרונות. עלות השירותים החברתיים שסיפקה המדינה ישירות היה 200 מיליארד ליש"ט. כמחצית מסכום זה, כ-100 מיליארד ליש"ט, יכולה להיחשב באופן פשטני "נגישה" להשקעה חברתית. אם נחבר את שני הסכומים נקבל שוק נגיש כולל של עד 150 מיליארד ליש"ט.

איזו תועלת מפיקה הממשלה מן ההשקעה החברתית? בראש ובראשונה – חדשנות. שנית, הממשלה תממן את ההשקעה בתנאי שהושגו תוצאות ראויים. ושלישית – מניעה. ממשלות בכל העולם מתמקדות בהשלכות הדחופות ביותר של בעיות חברתיות. המשאבים הכספיים העומדים לרשותן להשקעה במניעה מועטים. לרוב, איגרות החוב מתמקדות במניעה, עבריינות חוזרת, שיעורי נשירה מבתי ספר, מחוסרי דיור, וכן הלאה, וקובעות את אמות המידה ליעילותה ולעלותה של ההתערבות החברתית.

בניגוד לחששות, ההשקעה החברתית אין פירושה שהממשלה מתנערת מאחריות לבעיות חברתיות. פירושה שהממשלה מקדמת חדשנות, משלמת תמורת התערבות מוצלחת ומפחיתה את עלויות השגת תוצאות מוצלחות. גם אין פירושה הפרטה. משקיעים פילנתרופיים מממנים מלכ"רים כספקי שירותים לממשלות על בסיס של תשלום תמורת תוצאות. אם ביכולתה של הממשלה לשלם תמורת הצלחה, להחזיק ביותר ממחצית הסכום הנחסף כתוצאה מההתערבות החדשנית במימון משקיעים חיצוניים, להגדיל את מספר התוצאות המוצלחות ובתוך כך לשפר את חייהם של האזרחים – נוצר מודל אטרקטיבי. ברמה הלאומית, הממשלה מגדילה את ההון החברתי של מדינתנו. היא משפרת את היצרנות והתחרותיות שלנו ומחזקת את הערכים המלכדים את החברה שלנו.

מהו התפקיד הנדרש מן הממשלה? מבחינת מדיניות הפנים, יש לממשלה שני תפקידים חשובים. הראשון הוא ליצור מערכת תומכת ליזמות ולהשקעות חברתיות. כיום, בריטניה מקדימה מדינות אחרות בבניית מערכת תומכת זו. מפלגת הלייבור הוציאה אותנו לדרך כשהקימה את כוח המשימה להשקעה חברתית בשנת 2000 וכשחוקקה את חוק הנכסים העזובים ב-2008. הקואליציה הרחיבה את החזון בהפקידה בידי Big Society Capital 400 מיליון ליש"ט מהנכסים העזובים, ו-200 מיליון ליש"ט נוספים מארבעת הבנקים המסחריים הגדולים ביותר בבריטניה. ההון העצמי של Big Society Capital עומד על 600 מיליון ליש"ט והוא הגוף המוביל בעולם בהשקעה חברתית. בעזרת הטבות המס שהוכרזו בסתיו האחרון, הקואליציה מגשרת על פערים חשובים נוספים במערכת התומכת. צריך להעניק הטבות רבות עוצמה ודרושה לשם כך תעוזה. בעניין זה יש לנו מה ללמוד מניסיונה של ארצות הברית בחוק ההשקעה-מחדש בקהילה וזיכוי המס על שווקים חדשים, שסיפקו יחד יותר מ-20 מיליארד דולר בשנה להשקעות באזורים עניים של המדינה. הממשל האמריקאי סיפק מימון תלוי-תוצאה לאיגרות חוב והוא מעורב באופן פעיל בקידום ההשקעה החברתית. בצרפת, הון הזרם לארגונים חברתיים מרוויח מהדרישה שהקצאות הפנסיה יועברו לקרנות הממנות 7% עד 10% מנכסיהן בטיפול בבעיות חברתיות או סביבתיות. ברחבי האיחוד האירופי, קרן ההשקעה האירופית מובילה את הניסיון לפתח חברות לניהול השקעות חברתיות.

תפקידה המקומי השני של הממשלה הוא פיקוח תומך על ההשקעה החברתית, שיתמקד לא ברובדי המימון הכרוכים בהכרח בהשקעה חברתית, אלא בעלות לפי תוצאה מוצלחת. המעבר מהלך מחשבה רכישתי להלך מחשבה פיקוחי הוא צעד גדול לממשלה.

תפקידה השלישי של הממשלה הוא בפיתוח בינלאומי, שמושקעים בו 150 מיליארד דולר מדי שנה במתן סיוע. ממשלות מחפשות גישות חדשניות ויעילות נוספות שסייעו להתמודד עם אתגרי הפיתוח הכלכלי, כמו גם עם בעיות חברתיות כגון אי-ידיעת קרוא וכתוב, תת-תזונה בקרב ילדים ומחלות.

ההשקעה החברתית עשויה להיות בידי הממשלה כלי רב-עוצמה לשיפור חייהם של אלה שנתרו מאחור, ובדרך זו גם לשיפור כלל החברה. בשל כך הניח ראש ממשלת בריטניה את ההשקעה החברתית על סדר היום של ה-G8, תמך בהקמת כוח המשימה, והשיק באופן אישי את פורום ההשקעה החברתית ביולי שעבר.

כוח המשימה, שיש לי הזכות לעמוד בראשו, ידווח ל-G8 בספטמבר 2014. הוא הולך ונעשה חיל החלוץ הבינלאומי של המהפכה בפילנתרופיה. יותר מ-200 אנשים בעלי השפעה נרתמו למשימה ברחבי מדינות ה-G8, באוסטרליה ובאיחוד האירופי, בוועדות ייעוץ לאומיות המתמקדות בביסוס ההשקעה החברתית ככוח רב-עוצמה בכל מדינה, ובקבוצות עבודה המנסחות המלצות בתחומי מדידת ההשפעה, הקצאת נכסים, פיתוח בינלאומי ותיאום משימות עבור עסקים למטרות רווח עם מטרה.

ימים יגידו איזו סוגיה חברתית או איזו קבוצה חברתית תציב את ההשקעה החברתית על המפה. האם זה יהיה "ילדים", "בני נוער מובטלים", "קשישים עניים", "עבריינות חוזרת", "בריאות" או "פיתוח בינלאומי"? אשתף אתכם במשהו שלמדתי מניסיוני בתחום: ההשקעה החברתית היא מהפכה אמיתית, שהכוח המניע שלה הוא חדשנות. היא תתייצב בתוך שניים-שלושה עשורים בין 60 מיליארד דולר של מיקרו-מימון ו-3 מיליארד דולר של הון סיכון והון עצמי. היא תהיה הכוח המניע לחדשנות רבה ותגדיר את התקופה שאנו חיים בה. מבחינת העוסקים בפילנתרופיה, שהם אלה שהתחילו את מהפכת ההשקעה החברתית, זו ההזדמנות לרתום למאמץ את רוח התקופה, המשתקפת בקריאותיהם של האפיפיור ושל הארכיבישוף מקנטרברי להגביר את המאמצים לבניית חברה הוגנת וטובה יותר. התחלנו את המהפכה. עוד לפנינו עבודה רבה. בואו נפנה יחד אל "הלב הנעלם" של השווקים, כדי לעזור לאלה ש"היד הנעלמה" הותירה מאחור.