

## ניהול ומדידת אימפקט - תרגום מסגרת המדידה של פרויקט ניהול האימפקט (Impact Management Project – IMP)

תורגם על ידי איה נבון, הפורום הישראלי לקידום כלכלת אימפקט

לשאלות ניתן לפנות ל- [Aya@israelnab.org](mailto:Aya@israelnab.org)

### רקע

המסגרת המוצגת כאן הינה תרגום של מתודולוגיה למדידת אימפקט של 'פרויקט ניהול האימפקט' IMP (Impact Management Project). ה-IMP מהווה קהילה של אנשי מקצוע בתחום האימפקט הפועלים לייצר שיתוף פעולה בין מגוון גופים בין לאומיים הפועלים ליצירת סטנדרטים אחידים ומוכרים לאימפקט חברתי וסביבתי. בין הגופים המשתתפים: ארגון B-Lab, GIIN (Global Impact Investing Network), GSG (Group for impact Global Steering), יחידת הפיתוח של האו"ם (UNDP), ועוד.

ה-IMP מציע פרדיגמת מדידה המחברת בין עקרונות של ממשל, חברה וסביבה בעסקים (Environmental, Social & Governance) ESG, למטרות הפיתוח ברות הקיימא של האו"ם (Sustainable Development Goals) SDG. בכך, הוא מאפשר לכל ארגון לקבוע את המטרות החברתיות והסביבתיות שהוא שואף לקדם, ולמדוד את האימפקט שלו על מטרות אלו בעזרת מסגרת מדידה אחידה, תוך בחירה של כלים ומדדים המותאמים תחום התוכן וסוג הארגון.

### מטרות ה-IMP

ה-IMP הינו מסגרת מארגנת למדידה ודיווח על אימפקט, המאפשרת לבעלי עניין שונים להגדיר ולמדוד את האימפקט החברתי ו/או הסביבתי של הארגון בצורה מקצועית ומתוקפת. שימוש במסגרת מעניק שפה משותפת לארגונים שונים הבוחנים את האימפקט שלהם אך מתמקד בבחינת הארגון אל מול המטרות שלו. המסגרת איננה נותנת ציון סופי ואיננה מאפשרת השוואה אוטומטית בין אימפקט של ארגונים שונים.

### המסגרת מתייחסת לחמישה מרכיבים היוצרים ביחד מכלול המתאר את האימפקט של הארגון

- **מה** – ממד זה מגדיר למען אילו תוצאות חברתיות ו/או סביבתיות הארגון פועל, האם הן חיוביות או שליליות ועד כמה הן חשובות לבעלי העניין?
- **מי** – מי הם בעלי העניין המושפעים מהפעילות של העסק (לחיוב ולשלילה), ניתן לבחון את האימפקט על המוטבים בלבד או כלל בעלי העניין.
- **כמה** – כמה בעלי עניין הושפעו מפעילות הארגון באופן ישיר או עקיף (היקף ההשפעה), עד כמה הם הושפעו (עומק ההשפעה) ולכמה זמן (משך ההשפעה)?
- **תרומה** – מהי התרומה הייחודית של הארגון אל מול החלופות הרלוונטיות או מה שהיה קורה ללא פעילות הארגון?
- **סיכון** – מה הסיכון שהארגון לא יצליח לממש את מטרותיו או שמימוש המטרות יגרום לתוצאות לא צפויות ובלתי רצויות? (המסגרת מכילה ניתוח סיכונים מפורט המתייחס לתשעה ממדי סיכון)

## שימוש במסגרת

על מנת להקל את השימוש במסגרת הכנו טבלה המתרגמת את הממדים השונים לעברית ובמידת הצורך מוסיפה גם קונקסט מקומי. אם משהו בטבלה לא ברור ניתן להעזר בהסבר המפורט המופיע מיד לאחריה. סעיף הסיכונים דורש מענה על שאלון אפיון סיכונים, בתום מילוי השאלון אנו ממליצות לבחור את הסיכונים הרלוונטים ביותר עבור המסגרת הכוללת.

בתום מילוי השאלון תתבקשו לאפיין את סוג התרומה של העסק שלכן. ניתן לסווג את התרומה לשלוש רמות:

A - העסק אינו גורם לנזק

B – העסק מיטיב עם בעלי העניין

C – העסק תורם לפתרונות מערכתיים.

הסיווג אינו נקבע באופן אוטומטי ואתן תתבקשו לאחר מילוי השאלון ולאור המידע שפירטתן להתאים לעסק את הסיווג המתאים לו. הסבר על כל אחת מהרמות ניתן למצוא בחלק ההסבר המפורט שמופיע מיד אחרי הטבלה.

הכנה ל-IMP לפני שנגשים לבנות הערכה מבוססת IMP מומלץ לענות על השאלות הבאות:

1. מה מטרות המדידה שלי? (להוכיח לבעל עניין או לעצמי, לשפר ביצועים, לדייק מענה למוטבים)
2. האם אני מבין את הבעיה שהפעילות שלי נועדה לפתור? (ניתן להעזר במיפוי קרחון, או מיפוי מערכות כדי לוודא שהבעיה מוגדרת היטב)
3. מהי תיאורית השינוי של הפרויקט? ומה המודל הלוגי?
4. מהי אוכלוסיית היעד של הפרויקט?
5. הגדרה ברורה של התוצאות הרצויות ובחירה באילו תוצאות תתמקד המדידה?
6. זיהוי מדדים (KPI's) מוסכמים. לוודא שיש הפרדה בין מדדי הפעילויות, התפוקות והתוצאות?
7. בחירת רף תוצאות - האם יש רף תוצאות מוכר בתחום שלי? האם הרף הזה ישים? האם הוא מקובל עלי ועל המוטבים?
8. במידה ואני רוצה להוכיח את התרומה היחודית שלי האם יש לי את התנאים לייצר מערך מחקר מתאים? איזה מערך אני בוחרת ובמי אני נעזרת לנהל אותו?

## מסגרת הערכה מבוססת IMP

\*ברירת המחדל של הכלי היא להתייחס לשנה הקלנדרית החולפות אולם ניתן גם למדוד אימפקט מתחילת המיזם או כל תקופה אחרת הרלוונטית למשתמש

שאלת הערכה	קטגוריות אימפקט	תיאור	דוגמא
<b>מה</b>	תוצאות חברתיות בתקופה הנמדדת*	רמת התוצאות הנחווית על ידי בעלי העניין התוצאות יכולות להיות: <ul style="list-style-type: none"> <li>• חיוביות או שליליות</li> <li>• מכוונות או לא מכוונות</li> <li>- ברות קיימא (לפי מדדים בינלאומים מוכרים) או לא ברות קיימא</li> </ul>	שכר שעתי של 35 ₪ לשעה 6510 ₪ למשרה מלאה
	רף תוצאות	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ רמת התוצאה שבעל העניין מגדיר כחיובית</li> <li>❖ מתחת לרף הנקבע התוצאה תחשב לתוצאה שלילית</li> <li>❖ נהוג לקבוע את הרף בהתאם לסטנדרטיים מקומיים או בין לאומיים</li> </ul>	שכר מחיה בכבוד כפי שמחושב באתר הביטוח הלאומי
	חשיבות התוצאה עבור בעלי העניין	עד כמה התוצאה הנמדדת משמעותית עבור בעלי העניין החווים אותה (אל מול תוצאות אחרות) רצוי לאסוף מידע זה באופן ישיר מבעלי העניין אולם ניתן להשתמש גם במקורות מידע חיצוניים במקרה של תוצאה סביבתית יש להסתמך על מחקר מדעי מגורם מוסמך	עד כמה [התוצאה] חשובה לך
	מטרות הפיתוח ברות הקיימא (SDG) או מטרה	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ לאיזו מטרה (ספציפית) מתוך מטרות הפיתוח ברות הקיימא של האו"ם או מטרות גלובליות אחרות תורמות התוצאות הנמדדות?</li> <li>❖ תוצאה מסוימת יכולה לתרום ליותר ממטרה אחת</li> <li>❖ לרשימה המלאה <a href="#">בעברית ראו כאן</a> <a href="#">ובאנגלית ראו כאן</a>.</li> <li>❖ רשימה של האינדיקטורים המרכזיים ניתן למצוא <a href="#">כאן</a>.</li> </ul>	מטרת הפיתוח 8.5 (עד 2030 להשיג תעסוקה מלאה, הוגנת ופרודוקטיבית לכל הנשים והגברים כולל צעירים ואנשים המתמודדים עם מגבלה וכן תשלון שווה לכל עבור עבודה בעלת ערך שווה.)

		בינלאומית מוכרת אחרת	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• לקוחות</li> <li>• עובדים</li> <li>• הסביבה</li> </ul>	❖ מיהם בעל העניין שחווה את התוצאה	בעלי עניין	<b>מי</b>
ירושלים, ישראל צפון בנגאל, הודו	מיקום גאוגרפי שבו בעל העניין חווה את השפעות התוצאה החברתית או הסביבתית	גבולות גאוגרפיים	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• שכר של 29 ₪ לשעה</li> <li>• 45,000 טון CO2 לפני תחילת ההתערבות</li> </ul>	רמת התוצאה שנחווה על ידי בעל העניין (או הסביבה) לפני תחילת ההתערבות או הפעילות של הארגון.	תוצאות חברתיות לפני תחילת ההתערבות (baseline)	<b>מי</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• מובטלים כרוניים</li> <li>• לקוחות פעם ראשונה</li> </ul>	מאפיינים דמוגרפיים, סוציאקונומיים או התנהגותיים של בעלי העניין או מאפיינים של האקו-סיסטם שמאפשרים סגמנטציה של בעלי העניין לפי מאפיינים שונים.	מאפייני בעלי העניין	<b>מי</b>
❖ 1450 אנשים	כמות האנשים שחווים את התוצאות כאשר המטרה היא סביבתית סעיף זה אינו רלוונטי.	היקף	<b>כמה</b>
❖ 20% עליה בשכר לעומת המצב בתחילת התקופה	עומק השינוי שנחווה על ידי בעלי העניין מחושב על יד ההבדל בין רמת התוצאות בבסיס (מופיע בסעיף מי) לרמת התוצאות בתום התקופה (מופיע בסעיף מה)	עומק	
24 חודשים	משך הזמן שבו אנשים יחוו את התוצאות	משך	
תרומה יחודית = כמה – כמה שהיה ללא הפעילות שלנו (ראו גרף 2)	סעיף זה מתייחס לפער בין התוצאה בתקופה (כמה) לבין מה שהיה קורה ללא הפעילות של הארגון	התרומה היחודית של הפעילות	<b>תרומה</b>

<p>כלי ניתוח הסיכונים של ה-IMP מתייחס לתשעה סוגי סיכונים, ראו כלי ניתוח סיכונים נפרד בהמשך.</p>	<p>סיכוני אימפקט מתייחסים לסבירות שהארגון לא יצליח לממש את מטרותיו או שמימוש המטרות יגרום לתוצאות לא צפויות ובלתי רצויות שהן מהותיות לבעלי העניין שלו.</p>	<p><b>סוג הסיכון</b></p>	<p><b>סיכונים</b></p>
<p>על בסיס מפוי הסיכונים של העסק, יש לבחור את הסיכונים המשמעותיים ביותר ולחשב את רמת הסיכון שלהם. רמת הסיכון מחושבת על ידי הכפלה של חומרת הסיכון בהסתברות שיתרחש. סיכונים בסיווג נמוך אינם נחשבים למהותנים עבור הארגון.</p>		<p><b>רמת הסיכון</b></p>	
<p>לאחר בחינה של כלל הטבלה ניתן לסווג את העסק לאחת מהאפשרויות הבאות:</p> <p>A - הארגון פועל לצמצום אימפקט שלילי  B – הארגון תורם באופן חיובי לבעלי העניין  C - הארגון תורם לקידום פתרונות מערכתיים</p>			<p><b>סיווג האימפקט</b></p>

**מה:** תוצאה (outcome), מתייחסת לשינוי במדד חברתי, סביבתי או כלכלי שהשנתה בעקבות פעולה, תוצאה יכולה להיות מכוונת או לא מכוונת, חיובית או שלילית. תוצאות נמדדות מול רף (threshold) שנקבע בהתאם לסטנדרטים מקומיים או בינלאומיים.

לכל פעילות של ארגון יש תוצאות מכוונות ולא מכוונות, ארגונים לרוב מרכזים את המדידה בבחינת ההשפעה המכוונת של פעילויות אבל חשוב לקחת בחשבון גם את התוצאות הלא מתוכננות. למשל תוכנית לשיפור סגנון חיים בריא בקרב אוכלוסיה מבוגרת יכולה לשפר את הבריאות של המשתתפים (תוצאה חיובית מתוכננת) ובו בזמן לצמצם עלויות של אשפוזים (תוצאה חיובית לא מתוכננת). לחלופין שיפור הערך התזונתי של מוצרי מזון של חברה מסויימת (תוצאה חיובית מתוכננת) יכולה להוביל להעסקה נצלנית של ילדים בשרשרת האספקה (תוצאה שלילית לא מכוונת).

ארגונים שבוחנים את כל התוצאות שלהם יכולים:

- א. לתעדף את התוצאות שחשובות במיוחד לרוב בעלי העניין שלהם
- ב. לייצר תהליכי עבודה המצמצמים את הסיכוי לתוצאות שליליות לא מכוונות
- ג. לתקשר בצורה טובה יותר את האימפקט שלהם לבעלי עניין שונים

חשוב לייצר לכל תוצאה אינדיקטורים מדידים ורלוונטים.

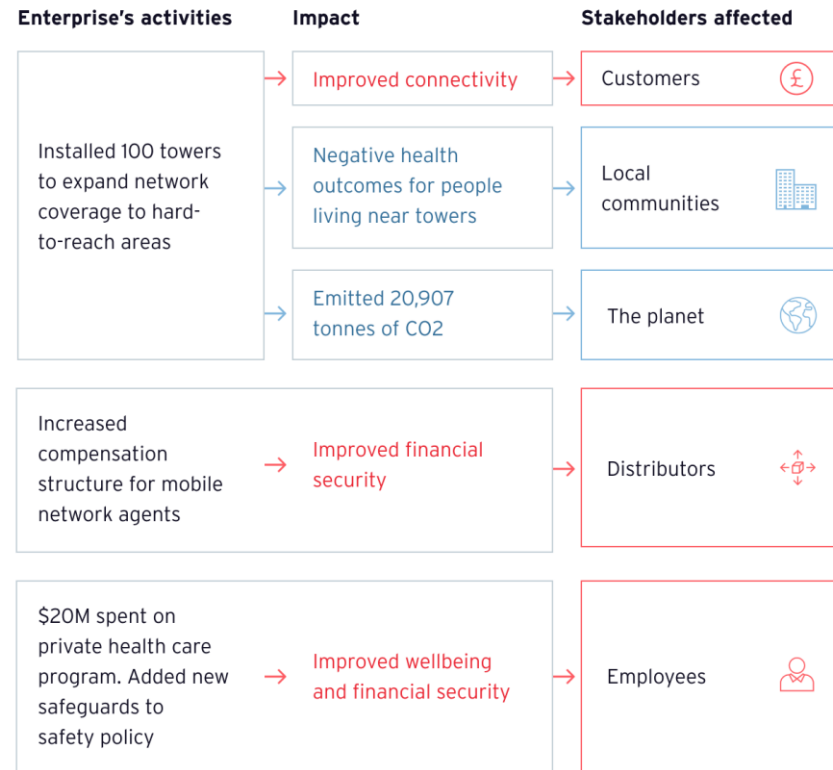
על מנת לדעת האם התוצאות טובות מספיק על כל ארגון לזהות רפים של תוצאות (thresholds) חשוב לזהות רף רלוונטי, מתוקף ועדכני.

**מי - חשוב לזהות את כל בעלי העניין הרלוונטים בעלי עניין לדוגמא כוללים: לקוחות, עובדים, קהילות מקומיות, ספקים ומשווקים, כדור הארץ**

## Enterprises' activities affect many stakeholder groups

Who 

Illustrative example of a mobile network company operating in an emerging market



Source: Impact Management Project



How Much 

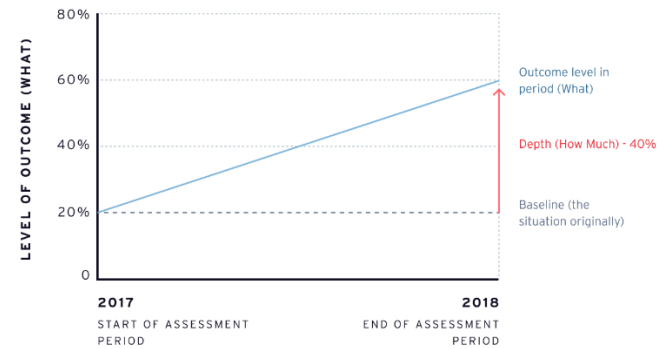
Outcome	Indicator	Data value	Data source
Work-readiness	Number of people who participated in the program	250 individuals	Registration form
Access to clean water	Number of households subscribed to water delivery service	10,400 households	Company subscription data

Source: Impact Management Project



How to assess the depth of an outcome 

Depth is the difference - absolute or relative - between the outcome in current period and the baseline.



Depth (How Much) = Outcome level in period (What) - Baseline (60% - 20% = 40%)

Source: Impact Management Project



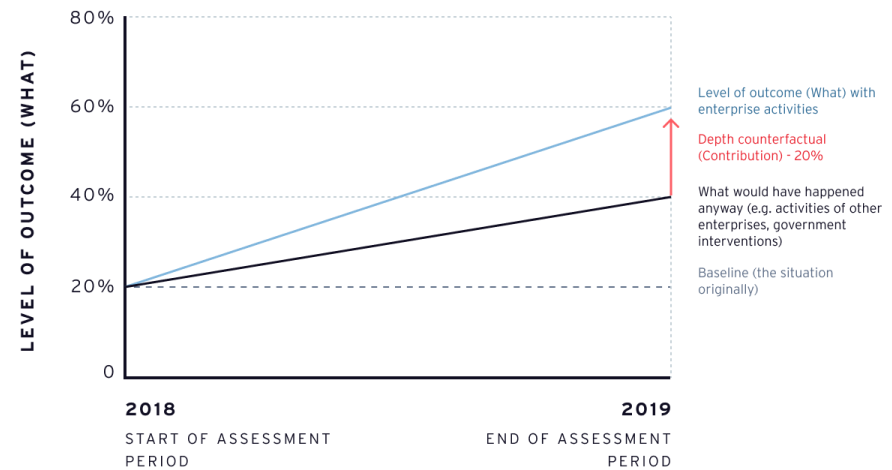
## תרומה - נועד לאפיין את התרומה הייחודית של העסק.

כדי להעריך תרומה זו, נדרשת השלמה של מידע לגבי החלופות לעסק. דהיינו, מה היה קורה לעובדים במידה ולא היו מצטרפים לעסק החברתי? כל עסק נדרש כאן לבחון את החלופות. ניתן לשאול את העובדים עצמם או להסתמך על מידע כללי לגבי החלופות האפשריות לאוכלוסייה אותה בחר העסק להעסיק. יש לקחת בחשבון כי בסופו של דבר מדובר בהשערות ולא במדידה עובדתית.

### How to assess the depth of contribution

Contribution 

Contribution is the difference between the level of outcomes after the enterprises's activity vs what would have happened anyway.



Depth (How Much) = Level of outcome in 2018 (What) - Baseline (60% - 20% = 40%)

Depth counterfactual (Contribution) = Level of outcome in 2018 (What) - what would have happened anyway

(60% - 40% = 20%)

Source: Impact Management Project





### סיכון – מתייחס לסיכונים השונים מולם ניצב הארגון

סעיף זה כולל סיכום של מיפוי סיכונים המופיע בחלקו השני של מסמך זה. בתום מילוי השאלון תהיה לעסק תמונה שלמה של המטרות והיעדים שהציב לעצמו ועד כמה הוא מצליח לעמוד בהם, כמו גם הסיכונים המרכזיים העומדים בדרכו. על בסיס תמונה זו ניתן לסווג את אופי התרומה של העסק כפי שמוצג בסעיף הבא.

ניתן לסווג את התרומה לשלוש רמות: A - העסק אינו גורם לנזק, B - העסק מיטיב עם בעלי העניין, או C - העסק תורם לפתרונות מערכתיים. הסיווג אינו נקבע באופן אוטומטי ואתן תתבקשו לאחר מילוי השאלון ולאור המידע שפירטתן להתאים לעסק את הסיווג המתאים לו. הסבר על כל אחת מהרמות ניתן למצוא בחלק ההסבר המפורט שמופיע מיד אחרי הטבלה.

**A – Avoid harm** - עסקים בסיווג A מצמצמים נזקים קיימים.

**B – Benefiting stakeholders** - עסקים בסיווג B מיטיבים עם בעלי העניין של העסק, כגון עובדים, לקוחות או קהילות

**C – Contributing to solutions** - עסקים בסיווג C פועלים לתרום באופן מכוון לבעיה חברתית מסוימת לרוב דרך שינוי מערכתי כולל.

### שאלון מיפוי סיכונים

כלי זה מתייחס לתשעה סוגי סיכונים הניצבים בפני עסקים חברתיים, הכלי מפרט את הסיכונים השונים וכיצד ניתן להעריך אותם.

לגבי כל סוג סיכון, מופיע הסבר אודות הסיכון ושאלות שעלו מתוך הניסיון של המחקר המלווה של קרנות יוזמה כרלוונטיות להערכה של סיכון זה.

את השאלות יש להחליף בפסקה קצרה המתארת את הסיכון בהתאם לתשובות. לאחר מכן יש להעריך את הסבירות שהסיכון יתרחש והן את רמת הסיכון במידה ויתרחש. מומלץ להעתיק את הסיכונים החומרים יותר (ציון של מעל 10 במכפלת הסבירות\*חומרה) לטבלה הראשית.

רמת החומרה של הסיכון במידה ויתרחש (1- נמוכה מאוד עד 5 גבוהה מאוד)	סבירות שהסיכון יתרחש (1 לא סביר כלל עד 5 סביר מאוד)	פירוט	סוג הסיכון
		הסיכוי שלא יהיו נתונים בכמות או באיכות מספקת כדי להעריך את האיתנות הפיננסית של העסק ו/או את האימפקט של ההתערבות.	סיכון ברמת ההכחות
		הסיכוי שגורמים חיצוניים, שאינם בשליטת הארגון (כגון מתחרים, רגולציה, שינויים בצריכה, שינויי אקלים, מגפות, מלחמות, וכו') יפריעו לארגון ליצור את האימפקט המתוכנן.	סיכון חיצוני

		הסיכוי שהציפיות, היכולות, המגבלות והניסיון של עובדים לא נלקחים בחשבון, כגון: קשיי איתור וגיוס עובדים חברתיים, חוסר התאמה של עובדים לעסק, העדר מוטיבציה של עובדים להצטרף לעסק (בשל חשש מאבדן קצבאות לדוגמה), נגישות תחבורתית, נגישות פיסית והתאמות של העסק לאוכלוסייה וכו'.	<b>סיכון לחוסר השתתפות של בעלי עניין (עובדים)</b>
		הסיכוי שהאימפקט החיובי של ההעסקה לא ימשך, או שלא ימנע אימפקט שלילי: סיכוי שעובדים ינשרו לפני מועד מתוכנן או סביר, או שלא יחול שיפור משמעותי בהתמודדות של העובדים עם הקשיים שחוו לפני העבודה בעסק החברתי.	<b>סיכון נשירה והעדר שיפור במצב העובדים</b>
		הסיכוי שניתן היה להגיע לאותן תוצאות בעלות נמוכה יותר	<b>סיכון יעילות</b>
		הסיכוי שהפעולות המתוכננות לא יצאו לפועל או יובילו לתוצאות הרצויות	<b>סיכון תפעולי - האם ההתערבות טוביל לתוצאה הרצויה?</b>
		הסיכוי שהאימפקט החברתי איננו מעוגן במודל הפעולה של העסק, או שהעסק ימשיך לפעול אך המרכיב החברתי ידעך או יתנוון.	<b>סיכון התאמה - חיבור מאוזן בין העסקי לחברתי (mission drift)</b>
		הסיכוי שהתערבות הנדרשת לא תמשך מספיק זמן כדי ליצור שינוי משמעותי	<b>סיכון עמידות - יכולת העסק לקיים את עצמו ולהמשיך את ההתערבות החברתית לפרק זמן משמעותי</b>
		הסיכוי לתוצאות שליליות בלתי צפויות.	<b>סיכון לאימפקט בלתי צפוי</b>