



Evolution & Philanthropy

«Кафе» метрик.

Кто решает, какие именно данные собирать для измерения социального воздействия?

Как посадить грантодателей и грантополучателей за один стол?

Кто решает, что измерять	3
Опция 1: «Фиксированная цена»	4
Пример модели «Фиксированная цена»	5
Опция 2: «А-ля карт»	6
Пример модели «А-ля карт»	7
Опция 3: «На заказ»	8
Пример модели «На заказ»	9
Опция 4: «Свой ланч»	10
Пример модели «Свой ланч»	11
Какая модель нужна вам?	12
Какие факторы нужно учитывать при оценке?	13

Кто решает, что измерять?

Грантодатели и грантополучатели не часто встречаются. Измерение социального эффекта часто становятся «полем битвы». Грантополучатели жалуются на обременительные отчетные требования, в то время как грантодатели с трудом разбираются в пестроте предоставляемых данных.

Грантодателям необходимо понимать всю важность социального эффекта, достигаемого через реализацию множества грантов. Им нужна возможность для сравнения инвестиций в программы и результата от их реализации.

Зачастую грантодателям приходится защищать свои инвестиции в программы перед советом директоров, правительством или иными участниками и заинтересованными лицами. Доноры любят использовать совместимые и сравнимые показатели от всех грантополучателей.

Грантополучателям необходимо понимать эффект от своей работы, чтобы понимать, как ее улучшить и привлечь поддержку. Часто организация не располагает достаточными ресурсами для сбора данных. Поэтому они сопротивляются при необходимости сбора «лишних» данных.

В социальном секторе нет универсальной системы измерения, что делает необходимым переговоры для выбора нужных измерителей.

Часто вкладываются огромные средства на сбор данных, которые нигде потом не используются. Такое происходит, если грантодатель и грантополучатель не могут согласовать свои потребности.

Грантополучатели могут выиграть от стандартизации и грантодатели могут научиться многому из глубокого опыта гранти. Именно на грантодателя лежит ответственность начать диалог. Начать можно с выбора модели взаимодействия.

Грантодателям и грантополучателям нужна разная информация для измерения социального эффекта.

ФИКСИРОВАННАЯ ЦЕНА



Все грантополучатели отчитываются по одинаковому набору стандартных измерителей.

А-ЛЯ КАРТ



Грантополучатели выбирают из меню стандартных измерителей

НА ЗАКАЗ



Грантодатель и грантополучатель работают вместе над подходящим набором измерителей.

СВОЙ ЛАНЧ



Грантополучатели предлагают свои измерители.



В данной модели все грантополучатели отчитываются по одинаковому набору показателей. Используя одинаковые данные, грантодатель может сравнивать показатели у различных грантополучателей, а также использовать агрегированные показатели. Такая модель может быть использована грантополучателями, чтобы выстроить свою систему, но при этом часто служит ограничением: «доешь или не получишь десерт».

КОМУ СЛЕДУЕТ ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

- Грантодатели, сфокусированные на определенном секторе, где грантополучатели работают с одинаковыми целями.
- Грантодатели работают в секторе с прозрачными стандартами или регуляторами (социальная эффективность в индустрии микрофинансов).
- Грантодатели работают в разных секторах, но сфокусированы на определенной сфере влияния (социальный инкубатор или финансовая устойчивость).

ЕСЛИ ВЫ ЕЕ ИСПОЛЬЗУЕТЕ:

- **Выполняйте домашнюю работу.** Убедитесь, что выбранные вами измерители проверены, обоснованы и стандартизированы. Свяжите их со структурой отчета GIIN и стандартов инвестиций (IRIS) или с устойчивыми целями развития ООН.
- **Будьте последовательны.** Разработайте четкое руководство, инструменты и поддержку для грантополучателей.
- **Не усложняйте.** 4-5 стандартных показателей вполне достаточно. Если вы запросите слишком много – это будет обременительно.
- **Помните свою миссию.** Выбирайте показатели, которые четко соотносятся с миссией организации и теорией изменений.
- **Проверяйте грантополучателей.** Узнавайте, используются ли предоставляемые для отчета данные в жизни организации или нет. Это поможет грантополучателю использовать измерители для дальнейшей работы.

ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
Грантодатель может агрегировать показатели верхнего уровня по проектам.	Часто усредненные показатели не раскрывают полную картину.
Грантодатель может сравнивать показатели грантополучателей	Измерители могут иметь разное значение в разном контексте.
Грантодатель экономит время и ресурсы с простой системой сбора данных, анализа и отчетности.	Для грантополучателей часто измерители оказываются навязанными или неподходящими.
Грантополучатель может сравнивать себя с другими программами, если они используют тот же набор метрик.	Грантодатели могут отнестись к отчетности как к упражнению или административной необходимости, что мешает критически оценить воздействие.
Грантополучатель получает инструменты и опыт измерения индикаторов.	Негативный опыт грантополучателей может порождать возмущение и затруднять оценку проекта.



Пример модели «фиксированная цена»

ФОНД СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «ROOT CAPITAL» развивает сельское хозяйство в бедных и климатически уязвимых районах Африки и Латинской Америки через распределение капитала, организацию финансовых тренингов и усиление взаимодействия на рынке малого и развивающегося бизнеса. Имея большой опыт в данной области, фонд разработал список стандартных измерителей, основанных на фактах и опыте.

- ✓ Во время комплексного обследования ROOT CAPITAL использует одинаковые четыре измерителя для всех потенциальных заемщиков: количество фермеров, доход, выплаты фермерам, количество возделываемых гектаров.
- ✓ Оценивается потенциал потенциальных заемщиков в сфере влияния на уровень бедности, окружающую среду, социальные условия. Соотносится предполагаемый социальный эффект с финансовым риском и определяется, кого из заемщиков выбрать.
- ✓ Чтобы выработать универсальную стандартную систему, фондом были изучены более 30 бизнесов, проинтервьюированы более 3 тысяч мелких фермеров.
- ✓ С моделью фиксированных показателей легко работать, если организация сфокусирована на одном секторе.
- ✓ Фиксированные показатели фонда сфокусированы на прогнозировании, а не на оценке социального воздействия бизнеса.
- ✓ Собранные данные помогают в принятии решения о предоставлении займа.



«Использование стандартизированных измерителей, связанных с финансовым риском и возвратом данных, стимулировали более точную организацию и взвешенные стратегические решения»

КРАТКИЙ ОБЗОР МОДЕЛИ

Потребность в ресурсах грантодателя	Низкая
Согласованность и стандартизация	Высокая
Релевантность для грантополучателя	Низкая
Требуемый оценочный потенциал	Низкий
Полученные компетенции и знания	Средняя

ВЫВОД

Фиксированный список стандартных индикаторов – одна из наиболее распространенных моделей, в основном из-за того, что удовлетворяет потребности фонда. Работает лучше, если грантодатель и грантополучатель работают в одном секторе и имеют одинаковых четкие и понятные цели.



В данной модели грантодатель предоставляет стандартный список измерителей, а грантополучатель выбирает показатели наиболее подходящие к его работе. Это позволяет грантодателю сравнивать и агрегировать результаты по схожим программам, но не по всему портфолио. В то же время такой подход допускает пластичность и разнообразие в обсуждении социального эффекта между обеими сторонами. Частично данная модель основана на предыдущей модели.

КОМУ СЛЕДУЕТ ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

- Грантодатели, работающие с ограниченным набором программных областей.
- Грантодатели, работающие в одном секторе, но у грантополучателей разные цели.
- Грантодатели, желающие вовлечь грантополучателей в процесс измерения социального эффекта, но не обладающими достаточными ресурсами для проведения глубокого исследования.
- Грантополучатели, ищущие инструменты для сравнения программ в одинаковом секторе.

ЕСЛИ ВЫ ЕЕ ИСПОЛЬЗУЕТЕ:

- **Совет из предыдущей модели:** составьте хороший список четких и понятных измерителей, не усложняйте его и сверьтесь с грантополучателем.
- **Поддерживайте диалог.** Используйте меню как отправную точку для дискуссии. Составьте инструкцию и методические рекомендации.
- **Не усложняйте.** 4-5 стандартных показателей вполне достаточно. Если вы запросите слишком много – это будет обременительно.
- **Запрашивайте обратную связь.** Если вы работаете в разных сферах, позвольте грантополучателям помочь вам в адаптации списка под определенную сферу.

ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
Грантополучатель имеет больше свободы и выбора. Нет необходимости отчитываться по неподходящим показателям.	Грантодателям необходимо разделять способы, как они говорят о социальном эффекте с разными группами грантополучателей
У грантодателя сохраняется возможность собирать и сравнивать похожие грантовые кластеры.	Грантополучатели все еще ограничены фиксированным списком. Их вовлеченность в процесс слабая и пассивная.
Процесс выбора может быть полезной возможностью для грантополучателей для измерения социального эффекта.	Слишком много выбора может сильно осложнить процесс, если нет четкого руководства.
	Может быть сложно внедрить нетрадиционные практики и их измерители в общую систему.



Развитие инновационных предприятий (DIV)/Агентство международного развития США представляет открытый конкурс на поддержку инновационных решений в самых сложных сферах. Подход к измерению социального эффекта сначала был очень свободным. Впоследствии он стал более фокусным. Однако основополагающий принцип остался прежним .

- ✓ Сначала у организации были широкие рамки в подходе к выбору метрик. Но спустя годы пришли к необходимости фокусировки.
- ✓ Необходимо осознавать, что в общем поддерживает организация, на что направлен портфель программ. Необходимо иметь возможность сравнивать работу грантополучателей, работающих в одной сфере.
- ✓ Сейчас есть обсуждаемый с гранти набор кастомизированных метрик, а также отчетность по стандартным метрикам (операции, финансы, социальный эффект)
- ✓ DVI предоставляет четкие определения, шаблоны и поддержку, чтобы отследить все показатели четко и последовательно. « Это должно быть очень просто и четко для гранти, иначе будете собирать плохие данные».
- ✓ Техническая поддержка может иметь преобразующее воздействие. Для молодых и мелких организаций структурированная модель может быть ключевым руководством и поможет привлечь финансирование в будущем.



«Вместо навязывания, лучше применить общественно полезный подход. Дается не чистый лист, а очертания, которые потом можно раскрасить в нужный цвет».

КРАТКИЙ ОБЗОР МОДЕЛИ

Потребность в ресурсах грантодателя	Средняя
Согласованность и стандартизация	Средняя
Релевантность для грантополучателя	Средняя
Требуемый оценочный потенциал	Низкий
Полученные компетенции и знания	Средние

ВЫВОД

Данная модель ориентирована на активный диалог. Грантодатель меньше контролирует и систематизирует, но обращает внимание на детали. У грантополучателя больше самостоятельности при наличии четких инструкций.



В данной модели применяется сонстройка, совместное творчество и возможность развития. Грантодатель и грантополучатель тесно работают друг с другом, чтобы прийти к общей системе измерителей, устраивающей их обоих. Это может проходить в форме переговоров, консультаций, семинаров. В некоторых случаях грантодатель проводит всеохватывающую работу, чтобы возглавить процесс и убедиться, что интересы и потребности грантополучателя сходятся с их собственными. Показатели могут оказаться очень разными, но соответствовать работе грантополучателя.

КОМУ СЛЕДУЕТ ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

- Грантодатели и грантополучатели работают в инновационном или нетрадиционном секторе без установленных измерителей.
- Грантодатель работает с маленькой и разнообразной группой грантополучателей.
- Грантодатель поддерживает тесное партнерство и наращивание потенциала.
- Грантодатель располагает возможностью делиться разнообразными системами измерения или желанием учиться и узнавать.
- Грантополучатель – тот у кого есть желание и потребность в измерении.

ЕСЛИ ВЫ ЕЕ ИСПОЛЬЗУЕТЕ:

- **Планируйте инвестировать время и ресурсы.** Переговоры, семинары и настройки занимают много времени. Встройте их в портфель программ начиная от комплексного обследования до технической поддержки на поздних этапах.
- **Развивайте свой потенциал.** Развивайте существующие инструменты, чтобы провести грантополучателя через процесс определения целей воздействия и выбора измерителей. Если у вас нет системы внутренней экспертизы, наймите специалиста по оценке, который сможет сонстроить процесс.
- **Будьте готовы к сюрпризам.** Учитесь в процессе. Позже вы сможете внедрить обучение в более стандартизированную систему измерений.

ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
Полученная система показателей отвечает требованиям грантополучателя и мотивирует на инвестирование в измерение социального эффекта.	Процесс гораздо более трудоемкий для обеих сторон.
Грантодатель сонстроен с работой грантополучателя и может централизованно внедрить обучение.	Грантодатель не всегда может агрегировать показатели в полноценную картину социального воздействия.
Соработничество обладает потенциалом приспособить систему измерений к новым инновационным областям.	Грантодателю тяжело сравнивать программы в своем портфолио.
Пластичный и настроенный процесс может содействовать в дальнейшем построению более информированного «меню».	Грантополучателю тяжело себя сравнивать с другими программами.



Фонд Mercy Corps' Social Venture проводит финансирование на ранней стадии и поддержку в период постинвестирования, чтобы создать и вырастить измеряемый, устойчивый бизнес, который улучшает жизни людей на постоянной основе. За первый год существования фонд проинвестировал восемь социальных проектов в разных секторах. В данном случае из-за разноплановости проектов модель «на заказ» оказалась наиболее подходящей.

- ✓ Работа начинается с точки зрения предприятий, которые хотят улучшить свою производительность.
- ✓ Грантодатель начинает с измерителей, которые уже используются грантополучателем. Далее эти измерители сравниваются с системой, принятой у грантодателя. Отчеты должны включать показатели по каждой из трех категорий: широта воздействия, глубина и фокус на уязвимой целевой группе.
- ✓ Если предприятие на ранней стадии измерения, то предоставляется техническая поддержка для развития теории изменений и определения индикаторов.
- ✓ Пластичность помогает развивать повторяющуюся модель «обучение в процессе», которая помогает инвестору и инвестируемому.

ВЫВОД

В данном случае список измерителей разрабатывается в процессе совместного творчества. Это занимает больше времени, но вероятность учесть нужды грантополучателей гораздо больше, также можно узнать много нового о реализуемом проекте.

✔ «От предпринимателей поступает много запросов на консультации. Они очень заинтересованы в измерении социального эффекта, но иногда они не знают, как это лучше сделать».

КРАТКИЙ ОБЗОР МОДЕЛИ

Потребность в ресурсах грантодателя	Высокая
Согласованность и стандартизация	Низкая
Релевантность для гранти	Высокая
Требуемый оценочный потенциал	Средний
Полученные компетенции и знания	Высокие



Опция 4: «Свой ланч».

В данной модели грантополучатели используют свой набор измерителей.

Бывают случаи, когда грантополучатель лучше знает, что для него лучше. В данной модели грантодатель соглашается принять систему измерителей, которая годами сложилась у грантополучателя. Грантополучатели, лидирующие в своем секторе или которые преуспели в развитии мониторинга и системы оценки, часто предлагают свои варианты. Такая организация не добавляет лишнего в процесс, а позволяет грантодателю направлять все финансирование на программную деятельность.

КОМУ СЛЕДУЕТ ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

- Грантодатели – новые в секторе или ищущие новое в программах.
- Грантополучатели с ясной теорией изменений и четкой системой измерителей.
- Грантополучатели с сильной системой мониторинга и оценки.
- Грантополучатели с большим количеством отчетов по своим показателям.
- Грантополучатели, у которых больше опыта в мониторинге и оценке, чем у грантодателя.
- Грантополучатели, работающие в инновационной, уникальной по своему воздействию сфере.

ЕСЛИ ВЫ ЕЕ ИСПОЛЬЗУЕТЕ:

- **Планируйте инвестировать время и ресурсы.** Переговоры, семинары и настройки занимают много времени. Встройте их в портфель программ начиная от комплексного обследования до технической поддержки на поздних этапах.
- **Развивайте свой потенциал.** Развивайте существующие инструменты, чтобы провести грантополучателя через процесс определения целей воздействия и выбора измерителей. Если у вас нет системы внутренней экспертизы, наймите специалиста по оценке, который сможет сонастроить процесс.
- **Будьте готовы к сюрпризам.** Учитесь в процессе. Позже вы сможете внедрить обучение в более стандартизированную систему измерений.

ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
У грантополучателя полная свобода в отчете по показателям, наиболее подходящим и ему.	Грантодатель не может сформировать полную картину социального воздействия проекта.
Грантополучателю не приходится тратить время на адаптацию системы к внешним рамкам.	Может быть тяжело для грантополучателя и грантодателя сравнивать проекты.
Грантодателю не приходится создавать свою систему мониторинга и оценки.	Для грантодателя процесс отчетности гораздо менее удобен.
Грантодатель может организовать экспертизу через грантополучателей.	При сборе не всех данных могут быть упущены ряд возможностей.
	Система грантодателя не всегда может быть хороша.



Пример модели «Свой ланч».

Созданный в 2014 г. **Autodesk Foundation** поддерживает организации, использующие дизайн для позитивных социальных изменений и улучшения окружающей среды. Как молодая грантодающая организация, работающая в развивающемся секторе социального дизайна, **Autodesk Foundation** не мог доверять стандартным измерителям, подходящей системы измерений не существовало. Кроме этого в первый год работы маленькая команда не имела возможности создать свою систему измерителей.

- ✓ Команда применила дизайнерский подход в поиске нужной системы измерения. Что люди сейчас делают? Что им нужно? В чем пробелы?
- ✓ Первые грантополучатели Фонда пришли со своими измерителями. Но необходимо вырабатывать свой подход к измерению. Невозможно агрегировать разноплановые показатели. Есть опасность в качестве собранных показателей. Часть организаций проводят оценку хорошо, а у других нет такой возможности.
- ✓ Сейчас на основе полученного опыта фонд работает над составлением структуры оценки социального воздействия, которая будет больше похожа на модель «на заказ». Эта структура фокусируется на воздействии дизайна, измеримая показателями, завязанными на эффективность, результативность и масштабируемость. Со временем планируется приблизиться к модели «фиксированная цена», но краудсорсинговый подход не будет заменен полностью.
- ✓ Такой подход позволил **Autodesk Foundation** внести свой вклад в развитие темы «как социальный эффект может быть измерен в сфере дизайна»



«Из-за фокуса на дизайне и большого количества клиентов и партнеров был огромный потенциал для сбора идей о лучшей системе измерения социального эффекта».

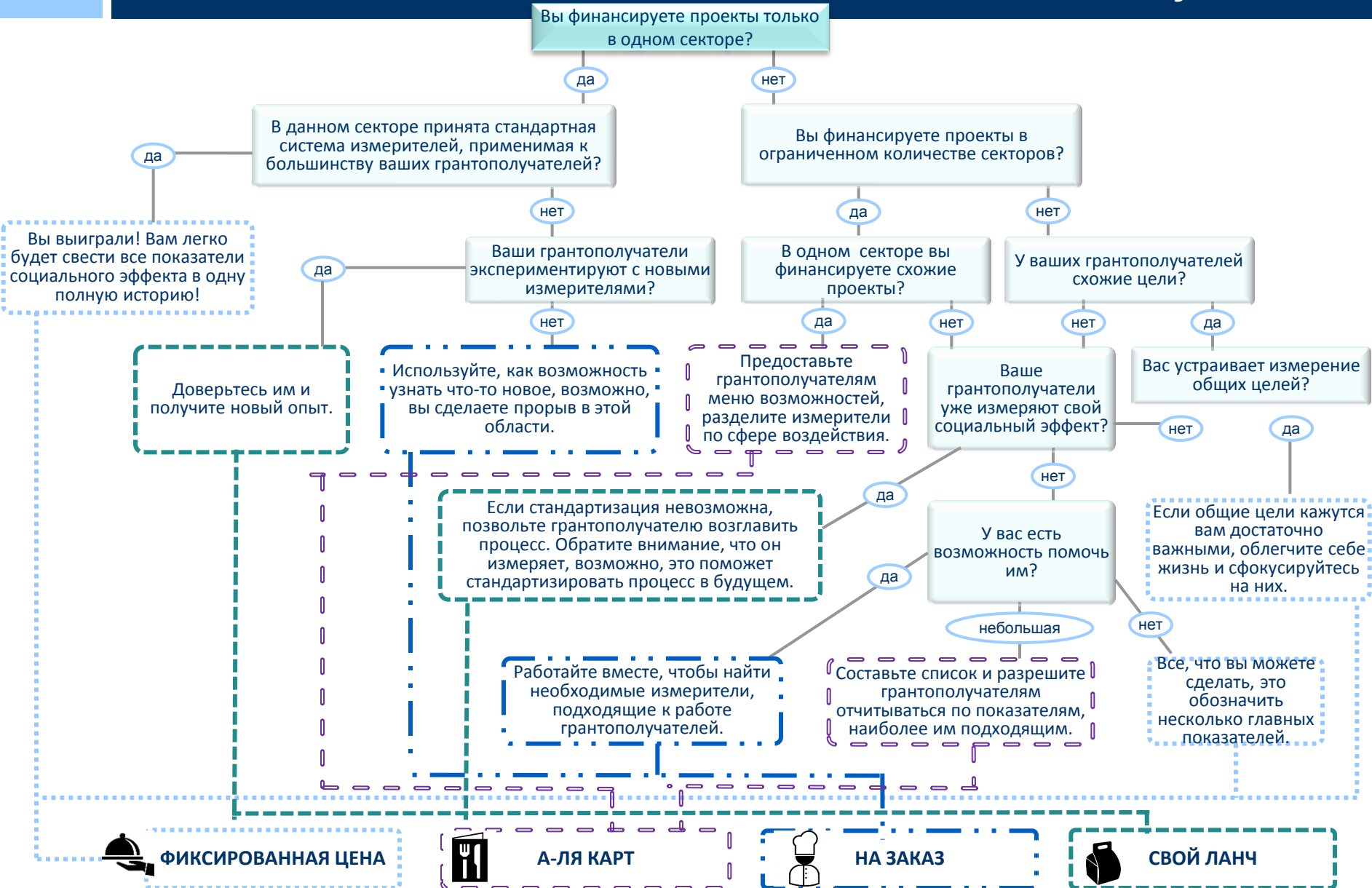
КРАТКИЙ ОБЗОР МОДЕЛИ

Потребность в ресурсах грантодателя	Низкая
Согласованность и стандартизация	Низкая
Релевантность для грантополучателя	Высокая
Требуемый оценочный потенциал	Высокий
Полученные компетенции и знания	Высокие

ВЫВОД

Такое решение может быть наиболее эффективным, если вы уверены в системе оценки и мониторинга грантополучателя. Со временем коллективный разум грантополучателей может повлиять на понимание социального эффекта в данной сфере у грантодателя.

Какая модель нужна вам?



ФИКСИРОВАННАЯ ЦЕНА



А-ЛЯ КАРТ



НА ЗАКАЗ



СВОЙ ЛАНЧ