



# ATT MÄTA SOCIALA EFFEKTER: EN HANDBOK FOR SOCIALA INVESTERARE

**Utgiven av European Venture Philanthropy Association**

Denna utgåva November 2013

Copyright © 2013 EVPA

Email: [info@evpa.eu.com](mailto:info@evpa.eu.com)Hemsida: [www.evpa.eu.com](http://www.evpa.eu.com)

Creative Commons Erkännande-Icke-kommersiell-IngaBearbetningar 3.0

Du har tillstånd att dela – att kopiera, distribuera och sända publikationen på följande villkor:

- Erkännande: Du måste erkänna publikationen som  
ATT MÄTA SOCIALA EFFEKTER: EN HANDBOK FÖR SOCIALA INVESTERARE  
Copyright © 2013 EVPA
- Icke-kommersiell – Du får inte använda publikationen för kommersiella ändamål.
- Inga bearbetningar – Du får inte förändra, bearbeta eller bygga vidare på publikationen.
- Vid all återanvändning och distribution måste du informera om licensvillkoren som gäller för publikationen.

**Författare:** Dr. Lisa Hehenberger, Anna-Marie Harling och Peter Scholten**Typsnitt:** Myriad and Book Antiqua**Design:** Pitch Black Graphic Design The Hague/Berlin

ISBN 9789081907064



# ATT MÄTA SOCIALA EFFEKTER: EN HANDBOK FÖR SOCIALA INVESTERARE

Denna översättning av EVPA:s "A Practical Guide to Measuring and Managing Impact" till svenska ("Handboken") har möjliggjorts tack vare bidrag och stöd från Mötesplats Social Innovation - Malmö Högskola, IKARE Ltd och Curitas AB.



EVPA:s Knowledge Centre är sponsrat av Natixis Private Equity



EVPA tackar Fondazione CRT, Impetus Trust, Invest for Children och Noaber Foundation för bidrag till EVPA:s Knowledge Centre



EVPA tackar Omidyar Network och Adessium Foundation för deras kapacitetsstöd



OMIDYAR NETWORK™



DR. LISA HEHENBERGER, ANNA-MARIE HARLING AND PETER SCHOLTEN | NOVEMBER 2013

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>Förord</b>	<b>5</b>		
<b>Sammanfattning</b>	<b>9</b>		
<b>Del 1:</b>			
<b>Inledning och översikt</b>	<b>20</b>		
<b>1.0 Inledning och översikt</b>	<b>21</b>		
1.1 Bakgrund	22		
1.2 Hur mäter sociala investerare sociala effekter i nuläget?	22	5.4	Rekommendationer för social effektstyrning 75
1.3 Femstegsmodellen	23	5.5	Praktiska exempel 76
1.4 Metodik	25		
1.5 Sociala effekter - en definition	26		
<b>Del 2:</b>			
<b>Effektmätningprocessen</b>	<b>28</b>		
<b>2.0 Steg 1: Att fastställa mål</b>	<b>29</b>	<b>6.0 Steg 5: Uppföljning och rapportering</b>	<b>76</b>
2.1 Vad?	29	6.1	Vad? 76
2.2 Hur?	29	6.2	Hur? 78
2.3 Praktiska råd	38	6.3	Praktiska råd 84
2.4 Rekommendationer för social effektstyrning	38	6.4	Rekommendationer för social effektstyrning 84
2.5 Praktiska exempel	39	6.5	Praktiska exempel 84
<b>3.0 Steg 2: Intressentanalys</b>	<b>40</b>	<b>7.0 Social effektmätning - en integrerad del av verksamhetsstyrningen</b>	<b>85</b>
3.1 Vad?	40		
3.2 Hur?	41	<b>8.0 Slutsatser</b>	<b>91</b>
3.3 Praktiska råd	47	<b>Del 3:</b>	
3.4 Rekommendationer för social effektstyrning	47	<b>Fallstudier</b>	<b>92</b>
3.5 Praktiska exempel	48	<b>9.0 Fallstudier</b>	<b>93</b>
<b>4.0 Steg 3: Resultatmätning: utfall, effekter och indikatorer</b>	<b>49</b>	9.1 Fallstudie:	
4.1 Vad?	49	Ferd Sociale Entreprenörers investering i Forskerfabrikken	93
4.2 Hur?	52	9.2 Fallstudier:	
4.3 Praktiska råd	62	Impetus Trust:s investering i Blue Sky	98
4.4 Rekommendationer för social effektstyrning	62	9.3 Fallstudier:	
4.5 Praktiska exempel	63	Oltre Venture:s investering i PerMicro	104
<b>5.0 Steg 4: Att verifiera och värdera sociala effekter</b>	<b>66</b>	9.4 Fallstudier:	
5.1 Vad?	66	Esmée Fairbairn Foundation:s investering i Social Impact Partnership (utvecklad och drivs av Social Finance)	110
5.2 Hur?	69	9.5 Fallstudier:	
5.3 Praktiska råd	75	Auridis investering i Papilio	115
		<b>Del 4:</b>	
		<b>Bilagor</b>	<b>122</b>
		<b>10.0 Ordlista</b>	<b>123</b>
		<b>11.0 Informationskällor</b>	<b>128</b>
		<b>12.0 Källförteckning över deltagare i de webbseminarier och de intervjuer som legat till grund för Handboken</b>	<b>130</b>

## Förord av Anne Holm Rannaleet, styrelseledamot EVPA samt arbetande styrelseledamot IKARE Ltd

Varför skall man som social investerare ägna sig åt social effektmätning? Räcker det inte med att veta att den sociala verksamheten som man stöder arbetar ideellt, idogt och med avsikt att hitta en lösning på en social problemställning eller utmaning? Ofta har såväl man själv som den verksamhet som man stöder begränsade resurser så vore det inte bättre om dessa, oavsett om det är tid eller pengar, läggs på lösandet av den sociala problemställningen?

Men om man som social investerare har för avsikt att bidra till skapandet av en positiv samhällsförändring hur skall man kunna veta om man uppnår sitt syfte om man inte löpande mäter framstegen mot hur det såg ut vid tidpunkten när man startade sin och den sociala verksamhetens gemensamma resa och samtidigt också utvärderar om man i bägge verksamheterna uppnår "rätt" effekter? Hur skall man annars kunna hjälpa den sociala verksamheten som man stöder, såväl med finansiella som icke-finansiella resurser, styra mot de mål som denne sade sig vilja uppnå när engagemanget påbörjades och som också ligger i linje med det man själv vill åstadkomma med sitt stöd?

Frågar man en social verksamhet som varit igenom en effektmätningssprocess så kommer de berätta att den har hjälpt dem att bli bättre på att såväl förstå som kunna visa på vad de själva gör för att åstadkomma en positiv samhällsförändring och därmed kan de också ge sina finansiärer/givare större säkerhet i att deras stöd använts på bästa vis. Processen har även hjälpt dem ta fram siffror och annan data samt berättelser från deras stödmottagare ute på fältet. Detta är ett ovärderligt underlag när de nästa gång skall söka finansiering och/eller icke-finansiellt stöd eller för att kunna återkoppla till befintliga finansiärer. Många gånger har processen även lett till en bättre fokusering och målstyrning av verksamheten tack vare att de har ett bättre underbyggt beslutsunderlag. I denna Handbok finner ni flera praktiska exempel på detta hämtade ur verkligheten, bland annat norska Ferd Sociale Entreprenørers investering i Forskerfabrikken.

Venture philanthropy organisationer, som till exempel IKARE, som ofta är med och finansierar sociala entreprenörer eller verksamheter som söker nya och innovativa lösningar på sociala utmaningar vill gärna se att deras, trots allt begränsade, resurser används där de gör mest nytta. Det ger också dessa organisationer en vägledning i att ytterligare resurser i så fall med tillförsikt kan läggas på organisatorisk kapacitetsuppbyggnad hos de sociala verksamheter som uppnår sina mål för att ge dem den nödvändiga plattform de behöver för att kunna åstadkomma ännu större samhällsförändring. Vi måste som givare/investerare också löpande utvärdera vilka av alla verksamheter inom samma huvudproblemområde, som vi kan välja att investera i som vi tror kan åstadkomma mest samhällsnytta – sett i förhållande till kostnader. Motsvarande gäller vid valet av de aktiviteter som den sociala verksamheten kan välja att engagera sig i. Först då kan vi fatta välgrundade investeringsbeslut och vid behov vidta korrigerande åtgärder. Detta betyder inte att vi inte är beredda att ta risk – tvärtom så hjälper data oss att våga ta kalkylerade risker. Denna insikt kopplat med de erfarenheter vi har i att driva och utveckla verksamheter mot tydliga mål som vi tagit med oss från den privata sektorn har till exempel hjälpt mig och IKARE mycket i det dagliga arbetet och dialogen

## FÖRORD

---

med de sociala entreprenörer som vi själva finansierar. IKARE måste också på ett löpande och tillfredsställande sätt kunna rapportera till våra egna finansiärer.

I de fall där sociala investerare samverkar med varandra och/eller med andra intressenter är det också viktigt att ha klart för sig att ens mål och syften med investeringen/stödet inte står i konflikt med varandra. Om så är fallet riskerar man att skjuta undan benen på sig själv.

Från IKARE:s sida välkomnar vi detta EVPA initiativ och den praktiska handledning som ni nu håller i handen. Vi tror att den kan vara till stor hjälp när man vill strukturera sina tankar och funderingar kring mätning av sociala effekter – varför vill jag mäta, för vem eller vilka mäter jag och hur och vad avser jag att mäta för att kunna visa på att jag når mina uppsatta mål? Handboken är snarast att se som ett processverktyg, en hjälp i att komma igång, i en tid när allt fler sociala investerare och finansiärer av samhällsnyttiga verksamheter funderar kring området och söker vägledning. Som framgår av Handboken finns det flera metodiker att välja bland och beroende på den verksamhet man bedriver, vilka som är ens intressenter och vilka mål man vill uppnå kan dessa passa mer eller mindre bra. Om man inte kan avsätta eller finna resurser för att finansiera en effektmätningprocess så är det min fasta övertygelse att bara detta att ta sig tiden att i teorin fundera igenom de fem stegen och sätta detta i relation till sin egen verksamhet kommer att vara till hjälp i ens dagliga arbete oavsett om man är en social investerare eller en social verksamhet. Då har man i alla fall kommit en bit på vägen!

Anne Holm Rannaleet  
Arbetande styrelseledamot, IK Aid and Relief Enterprise (IKARE) Ltd  
Styrelseledamot, EVPA

---

**FÖRORD**

---

**Förord av Eva Engquist, Ordförande och Hanna Sigsjö,  
Verksamhetsledare Mötesplats Social Innovation, Malmö Högskola**

Mötesplats Social Innovation (MSI) etablerades 2010 och i december 2012 beslutade regeringen att formellt utse Malmö högskola med MSI till ett nationellt kunskapscentrum för social innovation och samhälls-entreprenörskap. MSI stöds också av ett antal aktörer såsom Region Skåne, näringsliv och andra aktörer med intresse för området.

Vi samlar akademi, näringsliv, offentliga samt ideella aktörer och vill bidra till att utveckla området till ett nationellt styrkeområde. MSI fokuserar på följande områden:  
Ledning och organisation, designprocesser, finansiering och affärsmodeller, resultat och effektmätning, affärsverksamhet och samhällsnytta samt forskning.

Resultat - och effektmätning är ett viktigt område för MSI. Vi möter det inte minst i kontakten med kommuner och regioner som inrättar sociala investeringsfonder där frågor som rör effektmätning är högaktuella. Det är därför med glädje som vi medverkat till att introducera manualen på svenska.

Eva Engquist  
Ordförande MSI  
0708-577914

Hanna Sigsjö  
Verksamhetsledare MSI  
0709-655433

[www.socialinnovation.se](http://www.socialinnovation.se)

## Expertgruppens sammansättning

EVPA är tacksamma för expertgruppsmedlemmarnas insats i utvecklingen av Handboken.

Namn	Organisation
Brad Presner	Acumen Fund
Ken Ito	Asian Venture Philanthropy Network
Claudia Leissner	Auridis
Bettina Windau	Bertelsmann Stiftung
Richard Kennedy	CAN Breakthrough
Camilla Backström	Charity Rating / NAYA AB
Nalini Tarakeshwar	CIFF
Uli Grabenwarter	EIF
Iana Petkova / Gina Crane	Esmée Fairbairn Foundation
Emeline Stievenart	ESSEC Business School
Rosien Herweijer	European Foundation Centre
Øyvind Sandvold	FERD Sosiale Entreprenører
Fabrizio Ferraro	IESE Business School
Anne Holm Rannaleet	IKARE / EVPA Board
Meredith Niles	Impetus Trust
Filipe Santos	INSEAD
Sarah Gelfand	IRIS / GIIN
Thomas Kagerer	LGT Venture Philanthropy
Eva Varga	NESsT
Lorenzo Allevi	Oltre Venture
Emma Lane Spollen	One Foundation
Pieter Oostlander	Shaerpa
Alex Nicholls	Skoll Centre for Social Entrepreneurship
Marlon Van Dijk	Social Evaluator
Claire Coulier	Social Impact Analyst Association
Jeremy Nicholls	SROI Network
Sophie Robin	Stone Soup / ESADE Business School



The One Foundation



social e-evaluator



## SAMMANFATTNING

*Att mäta sociala effekter: En handbok för sociala investerare* ("Handboken") riktar sig framförallt till sociala investerare<sup>1</sup>, men även till stiftelser, fonder, filantroper och andra organisationer som t.ex. kommuner och landsting som är intresserade av att åstadkomma en positiv samhällsförändring. I den här Handboken använder vi genomgående termen "sociala investerare" när vi talar om denna typ av sociala finansiärer som tillhandahåller såväl finansiellt som icke-finansiellt stöd och som i första hand vill se sociala effekter men som inte alla utesluter finansiell avkastning då det möjliggör hållbarhet. Det primära målet med Handboken är att skapa en vägvisare eller praktisk handledning för att hjälpa sociala investerare att navigera genom den existerande labyrinten av befintliga metodiker, databaser, och verktyg och mått för att mäta sociala effekter. Följaktligen rekommenderar vi inte ett visst verktyg utan försöker snarare att sammanfatta befintlig bästa praxis ("best practice") avseende de olika sätt som idag används av olika sociala investerare som vill kunna mäta och hantera sociala effekter som ett led i sin verksamhetsstyrning. Det sekundära målet är att starta en iterativ process för fortsatt utveckling av bästa praxis vad gäller att mäta sociala effekter. Det är vår önskan att Handboken blir ett arbetsdokument som ständigt utvecklas, med uppdaterade versioner, i takt med att vår egen kunskap inom området utvecklas.

Handboken bör vara användbar såväl för nybörjare som funderar på hur man kommer igång med effektmätning, som för mer avancerade investerare som försöker att integrera effekttänkandet i sitt dagliga investeringsarbete. Handbokens främsta användare är den person (eller grupp) hos den sociala investeraren som har till uppgift att mäta sociala effekter, men vi rekommenderar också verkställande direktörer, styrelser och investerare att använda manualen som referens för kritiska beslut om resursfördelning, urvalshantering och verksamhetsstyrning. Handboken hänvisar till och redogör för flera verklighetsbaserade exempel från olika sociala investerares verksamheter och investeringar, och innehåller dessutom fem detaljerade fallstudier som har utvecklats av den s.k. Expertgruppen i EVPA:s effektmätningssatsning "IMI" (Impact Measurement Initiative). Handboken tar *inte* upp hur man mäter ekonomisk avkastning, utan fokuserar enbart på sociala effekter (med en bred definition av social, vilken också kan omfatta miljömässig, kulturell eller medicinsk effekt).

Vår utgångspunkt har varit att utarbeta en metod för effektmätning som sociala investerare kan använda när de ska mäta samhällseffekten av sina investeringar<sup>2</sup> i olika sociala verksamheter. Handboken fokuserar på två olika nivåer: dels att, som ett led i sin verksamhetsstyrning aktivt mäta och följa upp effekterna av specifika investeringar (den sociala verksamhetens nivå) och dels hur den sociala investeraren själv bidrar till denna effekt (den sociala investerarens nivå). Denna metod eller processverktyg handlar om "hur" man mäter och är ofta vad filantropiska organisationer och andra sociala investerare mest behöver för att komma igång. En analys av befintliga effektmätningssatser, och de samlade erfarenheterna av att arbeta tillsammans med olika sociala investerare, har visat att de flesta metoder och verktyg för effektmätning delar ett allmänt ramverk.

<sup>1</sup> Den engelska originalversionen använder genomgående termen "venture philanthropy" för att beskriva den sorts sociala investerare som strävar efter att bygga starkare sociala verksamheter genom att tillföra dessa såväl finansiellt som icke-finansiellt stöd. Vi har här istället valt att genomgående använda termen "sociala investerare" när vi talar om investerare som i första hand vill se sociala effekter snarare än finansiell avkastning, även om det senare på intet vis är uteslutet då det möjliggör hållbarhet. Vi använder på motsvarande vis även termen "social" genomgående i Handboken [snarare än samhälls-] och den infattar då även miljö, kultur samt medicin och hälsa. Vi använder också begreppet "investering" genomgående och detta begrepp innefattar då en rad olika finansiella instrument som t.ex bidrag, lån och aktier.

<sup>2</sup> Vi använder "investering" genomgående i Handboken och det innefattar en rad olika finansiella instrument som bidrag, lån och aktier.

## SAMMANFATTNING

Detta innefattar fem steg, vilka visas i följande diagram:



Social effektmätning i 5 steg, den s.k. Femstegsmetoden

Källa: EVPA

Stegen presenteras i ordningsföljd och vi rekommenderar att sociala investerare går igenom stegen i denna ordning. Det är dock möjligt att backa tillbaka och göra revideringar under processens gång, t.ex. när man får tillgång till mer information och blir mer förtrogen med processen. För en del sociala investerare kan det vara till hjälp att först gå igenom samtliga steg på en teoretisk nivå innan projektet sen genomförs i praktiken.

Målet med effektmätningen är att bättre kunna följa upp och styra processen för att maximera eller optimera de sociala effekterna (i förhållande till kostnaderna). Effektmätning och verksamhetsstyrning sker kontinuerligt och underlättas genom att effektmätningen integreras i hela investeringsprocessen<sup>3</sup> – inklusive investeringsuppföljning och "exit". Det är viktigt att löpande identifiera ändringsbehov under hela investeringsprocessen för att kunna maximera den sociala effekten. Det är därför som bättre effektstyrning av verksamheten är själva kärnan i den sociala effektmätningens processen. För varje steg i processen bör man överväga hur steget relaterar till ens dagliga arbete med att finansiera och bygga starkare sociala verksamheter.

Sociala verksamhetens planerade arbete		Sociala verksamhetens resultat		
1. Insats	2. Aktiviteter	3. Utfall	4. Resultat	5. Sociala effekter
Resurser (kapital, arbetskraft) investerade i verksamheten	Konkreta handlingar utförda av organisationen	Produkter och tjänster levererade av verksamheten	Förändringar, "nyttor", lärdomar som resultat av verksamheten	Påverkan av organisationens verksamhet på mer omfattande och långsiktiga resultat
Pengar, antal personer, etc.	Utveckling och genomförande av program, byggandet av ny infrastruktur, etc.	Antal personer som nåtts av satsningen, sålda produkter, etc.	Resultat för målgruppen, t ex ökad tillgång till utbildning	Bevisade förändringar som går att härleda till organisationen, med hänsyn tagen till resultatet av alternativa projekt, tex utomhus-utbildningstillfällen
50 000 kronor investerade och 5 personer som arbetar på ett projekt	Mark köpt, skola ritad och byggd	Ny skola byggd med 32 elevplatser	Elever som tar upp platserna: 8	Nya elever med tillgång till utbildning: 2

Effektvärdekedjan

<sup>3</sup> Med investeringsprocessen menas hela den tid som den sociala investeraren har ett aktivt engagemang med den sociala verksamheten, dvs fr.o.m analysfasen och under själva investeringsperioden t.om. "exit", dvs avslutat engagemang.

Källa: EVPA, en vidareutveckling av Rockefeller-stiftelsens modell "Double Bottom Line Project"

## SAMMANFATTNING

Effektvärdekedjan<sup>4</sup> var utgångspunkten för de definitioner som används i Handboken, eftersom skillnaderna mellan insats ("input"), utfall ("output"), resultat ("outcome") och sociala effekter ("impact") där beskrivs på ett tydligt sätt.

Följande definitioner används i Handboken:

- Insats:** alla resurser, oavsett om det är reda pengar eller antal arbetade timmar, som investeras i verksamheten (*eng. input*).
- Aktiviteter:** konkreta åtgärder, uppgifter och arbete som utförs av organisationen för att frambringa utfall och resultat, och på så vis uppnå sina mål (*activities*).
- Utfall:** konkreta produkter och tjänster som är följden av organisationens verksamhet (*output*).
- Resultat:** förändringar, nytta, erfarenheter eller annan effekt (både på lång och kort sikt) som är resultatet av organisationens verksamhet (*outcome*).
- Social effekt:** är vad som tillskrivs en organisations verksamhet med avseende på mer omfattande och långsiktiga resultat (*impact*).

För att kunna beräkna sociala effekter på ett vetenskapligt korrekt sätt, måste resultatet justeras enligt: (i) vad som ändå skulle ha hänt ("dödvikt"), (ii) åtgärder som andra vidtar ("tillskrivning"), (iii) hur mycket resultatet efter den första åtgärden kommer att minska över tid ("minskning"), (iv) den omfattning i vilken den ursprungliga situationen har flyttat någon annanstans, eller uppkomna resultat har skjutit andra potentiella positiva resultat åt sidan ("förskjutning"), och oavsiktliga konsekvenser (som kan vara negativa eller positiva).

EVPA: s rekommendation för att mäta sociala effekter är att beräkna resultat och samtidigt redogöra för (och om möjligt även justera för) de faktorer som bidrar till att öka eller minska effekterna av organisationens verksamhet, snarare än att sträva efter att beräkna mycket specifika resultat effekter.

Nedan ger vi en översikt över den sociala effektmättningsprocess som rekommenderas i Handboken.

### Steg 1: Att fastställa mål

Det här steget innefattar att definiera effektmätningens omfattning och att fastställa den sociala investerarens mål. Att fastställa målen är ett viktigt steg i varje social effektmättningsprocess och måste övervägas från två nivåer, såväl från den sociala investerarens såväl som från den sociala verksamhetens nivå och syften. Sociala investerare lägger inte alltid ned tillräckligt med tid från start på att överväga sina egna sociala effektmål eller varför de vill mäta effekterna, vilket sen gör det svårt att fatta beslut om vad som är relevant eller inte, när man senare konfronteras med knappa resurser.

Ju tydligare målen är angivna, desto bättre kan effektmätningen förberedas. Målen för en social investerare bör fastställas på två nivåer:

(i) *Den sociala investerarens nivå.*

Vad avser effektmätningens motiv och omfattning så bör den sociala investeraren sikta på att inledningsvis besvara fem frågor:

a. **Vad motiverar oss till att mäta sociala effekter?** Det finns många olika anledningar till

<sup>4</sup>Den engelska versionen "Impact value chain" används ibland även på svenska.

## SAMMANFATTNING

att använda effektmätning, och var och en av dessa kan innebära olika målgrupper och synvinklar.

- b. **Vilka resurser kan vi avsätta till effektmätning?** Resurser som ska beaktas omfattar de finansiella, human kapitala och tekniska, samt tid.
- c. **Vilken typ av social verksamhet arbetar vi med?** Mognaden d.v.s. vilket utvecklingsstadium som den sociala verksamheten befinner sig i, kan potentiellt begränsa typen av information som den sociala verksamheten kan ge.
- d. **Hur noggrann behöver effektanalysen vara?** Beroende på vilken grad av ansvar man förväntar sig från sina investeringsobjekt, kan noggrannheten ökas i analysen och därmed minskas risken för eventuella påstådda effekter.
- e. **Vilken är vår tidsram för effektmätning?** De viktigaste resultaten, och den beräknade tiden som krävs för att uppnå dessa, bör styra tidsperioden under vilken effektmätningen genomförs. I praktiken kan det dock finnas interna eller externa påtryckningar för att investera under en viss tidsperiod. Beroende på ens tidsram, kommer man antingen att kunna dra mycket specifika slutsatser, eller mer allmänna, om effekten av den sociala verksamheten.

Vad avser effektmålen bör den sociala investeraren söka besvara följande frågor:

- a. **Vilka övergripande sociala utmaningar eller problemställningar försöker den sociala investeraren att lösa?** Detta kan vara mer eller mindre svårt att besvara beroende på hur bred eller fokuserad strategin är, men ett tydligt formulerat svar är nödvändigt för att kunna välja de investeringar som kan bidra till att lösa den sociala utmaningen/problemställningen som den sociala investeraren söker adressera.
- b. **Vilka mål vill den sociala investeraren uppnå?** Här bör man se till sina övergripande mål och den relation som ska byggas med den sociala verksamheten.
- c. **Vilka är de förväntade resultaten?** Den sociala investeraren bör utvärdera det förväntade resultatet av sin investering i den sociala verksamheten, d.v.s. den sociala verksamhetens förväntade resultat, och hur den sociala investeraren tänker bidra till att uppnå det resultatet. Det är även viktigt att tänka på att den sociala investerarens verksamhet skulle kunna leda till oavsiktliga effekter, såväl positiva som negativa.

(ii) På den sociala verksamhetens nivå.

Frågor om den sociala verksamheten som bör söka besvaras:

- a. **Vilka sociala utmaningar eller problemställningar försöker den sociala verksamheten att lösa?** Svaret bör innehålla information om problemställningens karaktär och omfattning, vilka populationer som påverkas, om situationen befinner sig i förändring eller utveckling, och om så är fallet, på vilket sätt det förändras eller utvecklas.
- b. **Vilka är de aktiviteter som ska lösa den sociala utmaningen eller problemställningen?** Informationen bör omfatta en beskrivning av exakt vad den sociala verksamheten gör för att försöka åstadkomma en förändring.
- c. **Vilka resurser eller insatser (enligt värdekedjan) har och behöver den sociala verksamheten för att genomföra sina aktiviteter?** Svaren på denna fråga bör omfatta alla de resurser som finns tillgängliga för att bedriva verksamheten t.ex. tid, talang, teknik, utrustning, information och andra tillgångar, samt insatser från den sociala investeraren som kan hjälpa den sociala verksamheten att tackla problemställningen/de sociala utmaningarna.
- d. **Vilka är de förväntade resultaten?** Svaren på frågan bör omfatta vad den sociala verksamheten måste uppnå för att anses vara framgångsrik, och uppgifterna ligger även till grund

## SAMMANFATTNING

för de delmål som den sociala verksamheten kommer att mätas emot. Det är också viktigt att tänka på att den sociala verksamhetens aktiviteter kan leda till oavsiktliga effekter.

### **Rekommendationer för social effektstyrning:**

- En social investerare måste själv kunna formulera vilket övergripande *socialt problem eller frågeställning/utmaning man vill lösa* för att bättre kunna välja investeringar i de sociala verksamheter som kan bidra till att lösa just den sociala problemställning/utmaning som den man är intresserad av.
- Det är oerhört värdefullt att, på ett tidigt stadium i beslutsprocessen, få förståelse för den nuvarande och förväntade sociala effekten av den sociala verksamhetens aktiviteter. Det skapar en gemensam förståelse för effekten av en organisations verksamhet, låter den sociala investeraren och den sociala verksamheten "tala samma språk", och underlättar bedömning av effekten på senare stadier. En social investerare bör övertyga den sociala verksamheten om värdet av effektmätning, ge stöd där det är möjligt och tillsammans med den sociala verksamheten definiera svaren på de väsentliga frågorna för att hjälpa dem att i sin tur uttrycka sina övergripande mål.
- Beslut måste tas om hur mycket tid och resurser som den sociala verksamheten bör och kan avsätta till effektmätning.

### **Steg 2: Intressentanalys**

Den sociala investerarens investeringar genererar värde för olika slags intressenter. En intressent definieras som "Varje part som verkställer och/eller påverkas av organisationens verksamhet".

Detta är ett viktigt steg eftersom den sociala investeraren behöver:

- *Förstå intressenternas förväntningar*, deras bidrag till den sociala verksamhetens arbete och den potentiella påverkan som detta kommer att ha på dem.
- *Samarbeta* med de huvudsakliga intressenterna i effektmätningens processen.

Det finns två aspekter på intressentanalysen och som bägge ska tillämpas både på den sociala investerarens och den sociala verksamhetens nivå:

- Identifiering av intressenterna*: vilket omfattar intressentkartläggning (direkta och indirekta bidragsgivare och stödmottagare), val av intressenter (med hjälp av begrepp som materialitet, ansvarsskyldighet och relevans) och analys av intressenternas förväntningar.
- Intressentengagemang*: vilket innefattar kommunikation och dialog med utvalda intressenter, vilken i sig är avgörande för att kunna bedöma deras respektive förväntningar, och senare i processen kunna verifiera om deras förväntningar har uppfyllts. Detta beskrivs mer ingående i steg 4.

### **Rekommendationer för social effektstyrning:**

- En social investerare måste få veta till vilken grad som nyckelintressenterna (givare/investerare, personal/HR, sociala verksamheten) stödjer den sociala investerarens effektmål, så att förväntningar kan hanteras och insatser anpassas.

## SAMMANFATTNING

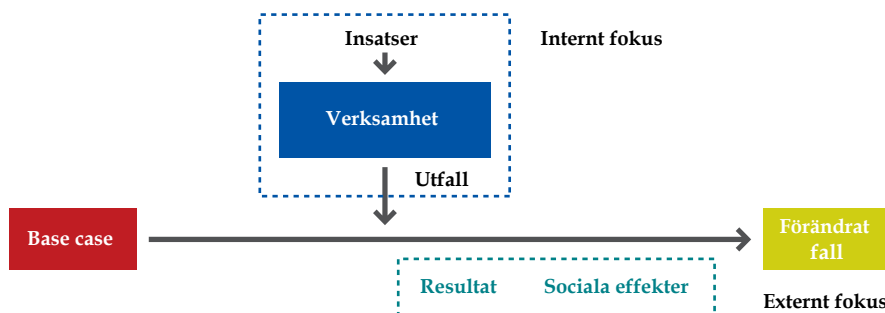
- Engagemang med en social investerarens nyckelintressenter bör ske redan från start och alla större förändringar i effektmålen bör löpande förmedlas.
- När en social investerare investerar i en social verksamhet bör en intressentanalys integreras i den s.k. due diligence-fasen<sup>5</sup>. Allteftersom investeringsperioden framskrider, är det lämpligt att regelbundet gå tillbaka till intressenterna för att kontrollera att deras förväntningar är uppfyllda (mer detaljer om hur man gör detta i steg 4).
- Man bör redan från start fundera över när det kan vara ett lämpligt tillfälle att, tillsammans med den sociala verksamheten, omvärdera intressentanalysen (t.ex. ändringar i uppnått resultat, ny betydande finansiering, nya affärsområden, strategiska förändringar).

### Steg 3: Resultatmätning: resultat, effekter och indikatorer

Detta steg sker återigen på två nivåer:

- Den sociala investerarens nivå: egna utfall, resultat, sociala effekter och indikatorer enligt dennes uppsatta mål (förändringsteori etc.), effektmätning på portföljnivå, effekten som den sociala investerarens arbete har på den sociala verksamheten.
- Den sociala verksamhetens nivå: omvandla dennes mål till mätbara resultat genom utfall, resultat, sociala effekter och indikatorer.

Den sociala investeraren måste tillsammans med den sociala verksamheten ge akt på utfall, resultat, sociala effekter och indikatorer för att kunna omvandla de mål som formulerades i steg 1 till mätbara resultat. För en social investerare räcker det inte med att bara uppmärksamma effekterna av den sociala verksamheten, det är också viktigt att bedöma vilken effekt som den sociala investerarens arbete har på den sociala verksamheten. Utfallen är direkt kopplade till organisationens verksamhet d.v.s. vad som görs för att försöka åstadkomma en förändring i basfallet ("base case"), och därför är dessa vanligtvis lättare att mäta. Resultat och sociala effekter är kopplade till de förväntade och oväntade effekterna av organisationens verksamhet. De ligger därför utanför ramen för organisationens verksamhetsområde (men inom ramen för vad de förväntas stå till svars för) och är vanligtvis svårare att mäta.



Källa: EVPA

**Internt fokus i förhållande till externt fokus med avseende på utfall, resultat eller effekter**

<sup>5</sup> Med due diligence menas den analys, undersökning och verifiering av data och gjorda antaganden som görs i syfte att få fram ett bra underlag för investeringsbeslut.



## SAMMANFATTNING

Indikatorer används för att visa framstegen mot eller avvikelser från utfall och/eller resultat. Om utfallsindikatorer behövs, bör dessa i möjligaste mån komma från offentliga databaser som t.ex. IRIS eller Wikivois eller andra databaser. Om utfallsindikatorerna pekar i samma riktning som det fastställda resultatet, då kan några av dessa också användas som resultatindikatorer. Om inte, så föreslår vi följande process för att välja resultatindikatorer:

- (i) **Definiera resultaten** som förändringsuppgifter, måluppgifter eller jämförelseuppgifter.
- (ii) **Välj resultat:** Man har kanske redan en lista med resultatuppgifter, men man måste markera de resultat som är viktigast, mest betydelsefulla, användbara och genomförbara (vad gäller prestation; inte mått).
- (iii) **Välj indikatorer** d.v.s. identifiera två till tre faktorer som ger mätbara bevis för en situation som inte är optimal. Det finns fyra aspekter på en bra indikator:
  - a. Indikatorer bör i regel anpassas efter organisationens ändamål, men om ett potentiellt oavsiktligt resultat har identifierats, är kanske de relevanta indikatorerna för just detta resultat inte per definition anpassade efter organisationens ändamål.
  - b. Man bör ha "SMART:a" indikatorer.
  - c. Indikatorer bör vara tydligt definierade så att de kan mätas på ett tillförlitligt sätt och helst sådana att de kan jämföras med indikatorer som används av andra verksamheter som adresserar samma problemställning.
  - d. Mer än en indikator bör användas, två eller tre är att föredra.

Sociala effekter kräver ofta en teknisk och/eller akademisk diskussion vilken i sin tur inbegriper begrepp som minskning, förskjutning, dödvikt och tillskrivning. Motivet med den här Handboken är att ta bort komplexiteten kring frågan och ge praktisk vägledning.

En organisations möjlighet att mäta sociala effekter beror på den sektor och det geografiska område som denna verkar i. Europeisk offentlig sektor har just nu en tendens att gå mot målrelaterad ersättning vilket innebär att effektmätning blir allt viktigare för de organisationer som arbetar inom den offentliga sektorn. Många organisationer har dock inte tillgång till oberoende statistik, och det är inte möjligt att skapa kontrollgrupper för att bedöma förskjutning, dödvikt, minskning och tillskrivning på grund av kostnaderna och den specialistkompetens som behövs för att utföra dessa bedömningar. I sådana fall uppmuntrar vi sociala investerare och verksamheter att istället mäta effekten genom att beräkna resultat, och notera de faktorer som kan innebära att resultaten inte är identiska med effekten d.v.s. de kan öka eller minska effekten. I vissa fall kan det t.ex. vara möjligt att göra antaganden om vilka kriterier en kontrollgrupp skulle behöva uppfylla för att kunna användas som jämförelse t.ex. baserat på forskning kring jämförbara situationer på andra håll.

### **Rekommendationer för social effektstyrning:**

- För en social investerare räcker det inte med att bara se till effekterna av den sociala verksamheten, det är också viktigt att bedöma vilken effekt som den sociala investerarens arbete har på den sociala verksamheten.
- Den sociala investeraren kan behöva definiera indikatorer på portföljnivå för att mäta hur väl den egna organisationen har uppnått sina mål.

<sup>6</sup> SMART:a indikatorer är specifika, mätbara, uppnåeliga, realistiska och tidsbundna.

## SAMMANFATTNING

- Den sociala investeraren bör be den sociala verksamheten att fokusera på de indikatorer som är direkt relaterade till den sociala verksamhetens förändringsteori och följaktligen i enlighet med dess operativa process. Om den sociala investeraren behöver ytterligare indikatorer för att tillfredsställa sina egna effektmättningsbehov, bör den sociala investeraren själv samla in dessa.
- Förväntat utfall, resultat och sociala effekter samt motsvarande indikatorer bör fastställas innan investeringen görs, och i enlighet med vad den sociala investeraren och den sociala verksamheten har kommit överens om.
- Klargör vem som ansvarar för att mäta vad redan i början av investeringsperioden (d.v.s. under tiden för due diligence och transaktionsstrukturering). Ansvarsfördelningen kan sen utvecklas över tiden och bör ses över årligen.

### Steg 4: Att verifiera och värdera sociala effekter

I det här steget måste vi verifiera huruvida vårt påstående angående uppnådda positiva sociala effekter är sant, och i så fall i vilken utsträckning (d.v.s. till vilket värde). Svaren på dessa frågor kommer att tillåta oss att bättre definiera utfallsmålen och de tillhörande indikatorerna, samt att skapa positiv återkoppling i effektmättningsprocessen. Det här steget bidrar också till att identifiera de effekter som har det högsta sociala värdet, vilket kan hjälpa en organisation att fokusera sina resurser på de initiativ som frambringar störst positiv effekt på samhället.

Som tidigare måste även detta steg hanteras på två nivåer: den sociala investerarens såväl som den sociala verksamhetens.

Den sociala investeraren måste verifiera (eller åtminstone kunna dokumentera) sitt icke-finansiella bistånd till de sociala verksamheterna, d.v.s. sina investeringsobjekt. Denne bör då också få bekräftat från den sociala verksamheten att detta stöd hade ett visst värde. Det kan också vara nödvändigt att sociala investerare regelbundet kontrollerar att andra intressenters (givare/investerare och human kapitala resurser) förväntningar uppfylls, så att korrigerande åtgärder kan genomföras vid behov.

På den sociala verksamhetens nivå är det viktigt att kontrollera om intressenterna finner utfallen meningsfulla d.v.s. om utfallen genomfördes under utsatt tidsram och med de förväntade kvantiteterna.

**Verifiering av effekten** kan göras genom:

- **Skrivbordsundersökning:** söka bekräftelse på huruvida de trender som har upptäckts och tolkats av den sociala verksamheten kan trianguleras (d.v.s. verifieras mot olika källor) med andra data (externa forskningsrapporter, databaser, statistik etc.).
- **Konkurrentanalys:** jämföra den sociala verksamhetens resultat med andra jämförbara organisationers vad gäller liknande problemställningar, geografiska områden och målpopulationer.
- **Intervjuer/fokusgrupper:** ställa neutrala frågor till ett representativt urval av nyckelintressenter. Det här upplägget kan vara särskilt användbart när den sociala investeraren bedömer värdet av sitt icke-finansiella stöd till den sociala verksamheten. Det rekommenderas



## SAMMANFATTNING

dock att en neutral part genomför intervjuerna (för att säkerställa att de sociala verksamheterna känner att de tryggt kan ge sanningsenliga svar).

Nästa steg är att söka få förståelse för om det uppnådda resultatet var viktigt d.v.s. av värde för intressenten.

Det finns många tekniker och metoder för att **mäta skapat värde**. Vi har valt att inte räkna upp alla tekniker utan föredrar istället att citera några användbara informationskällor. Två generella kategorier kan då identifieras: kvalitativa och kvantitativa (monetarisering gjord).

- **Kvalitativa:** "storytelling", undersökningar om kundtillfredsställelse, delaktiga effektbedömningsgrupper, Fattigdomsindex (PPI).
- **Kvantitativa (monetarisering):** metoder för värdering av t.ex. upplevt värde/avslöjade preferenser samt "Value Game" (ett mätverktyg) alternativt olika tekniker för kostnadsanalys t.ex. metoder för kostnadsbesparingar samt beräkningar för kvalitetsjusterade levnadsår (QALY; se Ordlista i avsnitt 10).

Valet mellan en kvantitativ eller kvalitativ teknik för att värdera effekterna är beroende av den ursprungliga motiveringen för att mäta effekten. Det är vår erfarenhet att den offentliga sektorn t.ex. ofta tenderar att föredra kvantitativa metoder medan allmänheten ofta föredrar kvalitativa metoder.

### *Rekommendationer för social effektstyrning:*

- Utför detta steg i början av investeringsprocessen (som en del av due diligence), minst en gång under investeringsperioden (för att kontrollera att effekterna uppnås och värderas) och återigen när engagemanget avslutas (som ett sätt att kontrollera att önskad effekt har uppnåtts och att den har varit meningsfull).
- Ge tydliga anvisningar om ansvarsfördelningen och den medföljande ansvarsskyldigheten mellan den sociala verksamheten och den sociala investeraren, vem som ansvarar för vilka delar av verifierings- och värderingsprocessen.
- Om den sociala investeraren inte kan verifiera att stödet till den sociala verksamheten har skapat värde kan inte heller trovärdiga uttalanden göras om detta.
- Sociala investerare bör använda oberoende studier för att bedöma värdet av det stöd som de tillhandahåller sina sociala verksamheter. Det kan vara känsligt för den sociala investeraren att ställa direkta frågor till den sociala verksamheten, vilket kan resultera i att de inte alltid får sanningsenliga svar.
- Sociala investerare bör med jämna mellanrum verifiera att andra intressenters (givare/investerare och human kapitala resurser) förväntningar uppfylls, så att korrigerande åtgärder kan genomföras vid behov.

### **Steg 5: Uppföljning och rapportering**

Det sista steget i den sociala effektmättningsprocessen omfattar såväl uppföljning – då framsteg (eller avvikelser) följs upp i förhållande till de mål som definierades i Steg 1, samt konkretiseras genom de indikatorer som angavs i Steg 3, som rapportering – datan omvandlas till ett tillgängligt material som är relevant för nyckelintressenterna. Uppföljning och rapportering är två iterativa processer som går hand i hand, eftersom uppföljning för en

## SAMMANFATTNING

intressent är vad rapportering är för en annan, d.v.s. som när en social investerare följer upp framstegen som en social verksamhets aktiviteter åstadkommer, då rapporterar den sociala verksamheten relevanta uppgifter till den sociala investeraren. På motsvarande vis som i de andra stegen måste vi beakta processen på två nivåer: den sociala investerarens och den sociala verksamhetens.

### (i) Uppföljning

När en organisation har beslutat om vilka indikatorer som ska mätas och verifierat att nyckelintressenterna finner dem meningsfulla, bör de påbörja den systematiska insamlingen av data. I praktiken övervägs sällan den här typen av system redan i början av engagemanget, men vi uppmanar organisationer att innan systemet byggs upp gå igenom den sociala effektmättningsprocessen (åtminstone i teorin) för att förstå vilken typ av information som behöver samlas in.

Den sociala investeraren bör samla in och analysera data om:

- Specifika indikatorer som mäter framstegen mot att nå de övergripande sociala målen.
- Investerad tid och/eller pengar i form av icke-finansiellt stöd till den sociala verksamheten.
- De sociala verksamheterna, enligt de mål och indikatorer som tidigare definierats.

Det finns också ett behov av att utvärdera om den sociala verksamheten följer upp sina aktiviteter och resultat på ett effektivt sätt, t.ex. är de valda indikatorerna lämpliga (ger de en balanserad bild av situationen och tar de upp potentiellt positiva och negativa aspekter) och har den sociala investeraren en roll att spela för att förbättra den sociala verksamhetens effektmättningsmetod.

Den sociala verksamheten måste utvärdera resultaten av eller de effekter som uppnås genom organisationens verksamhet, och de praktiska erfarenheter som kan fås från de uppnådda resultaten. Med denna information är det sedan möjligt att avgöra vilka åtgärder som krävs för att öka effekten.

### (ii) Rapportering

När data väl har samlats in och analyserats behöver organisationen överväga hur informationen ska presenteras. Syftet med rapporteringen påverkar den information som bör ingå. Beroende på om fokus ligger på en intern eller extern publik, kan de olika intressenterna kräva olika typer av rapporter. Intressentanalysen som genomfördes i Steg 2 bör styra utvecklingen av rapporteringen, med tanke på intressenternas olika mål.

En av utmaningarna i den sociala sektorn är att sociala verksamheter måste rapportera på olika sätt till varje finansör. Vissa initiativ (t.ex. SROI (Social Return on Investment) en standard för social rapportering) försöker lösa detta problem, men sektorn som sådan är fortfarande långt från en standardisering, vilket leder till ineffektivitet.

#### **Rekommendationer för social effektstyrning:**

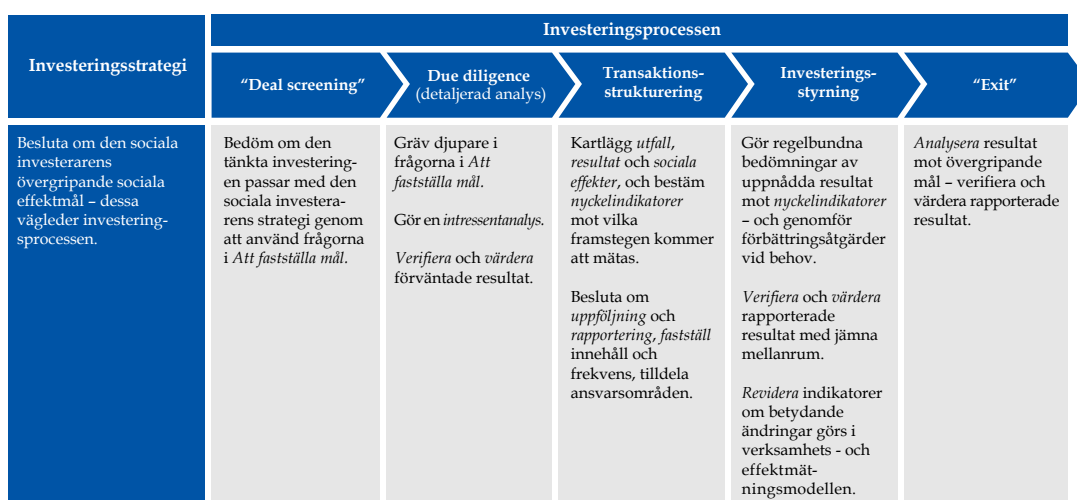
- För att ta bort ett beroende/en kultur av "magkänsla", bör sociala investerare arbeta med den sociala verksamheten för att utveckla ett effekttuppföljningssystem som kan integreras i organisationens styrprocesser.

## SAMMANFATTNING

- Kontrollera om mätsystemet som den sociala verksamheten redan arbetar med är tillräckligt för att uppfylla era krav – om inte, så bör en social investerare vara beredd på att bidra till en förbättring genom att bekosta en konsult eller andra icke-finansiella resurser (även om detta stöd vanligtvis inte sträcker sig till den faktiska datainsamlingen). Målet bör vara ett stödsystem som tillför ett mervärde i den sociala verksamhetens verksamhetsstyrning.
- Kostnaden för att stödja och upprätthålla en social verksamhets effektuppföljnings-system (inkl. arbetstid och kostnader) bör utgöra en del av den sociala verksamhetens budget, och ingår därför i förhandlingarna med investeraren för att avgöra hur kostnader bör och/eller skulle kunna delas.
- En social investerare som hjälper nyetablerade sociala verksamheter att utveckla sina affärsplaner, bör samtidigt integrera krav på effektmätning.
- Kom redan från början överens med den sociala verksamheten och eventuella med investerare om rapporteringsbehoven för då minskar risken för mångfald i rapporteringen.
- Planera från start rapporteringens frekvens och detaljnivå samt sättet som den sociala verksamheten ska rapportera på: ska enbart siffror rapporteras eller ska även någon form av oberoende kvalitativ verifikation (t.ex. berättelser) inkluderas (och i så fall med vilken frekvens).

## Social effektstyrning

Den sociala effektmättningsprocessen, som beskrivs i de fem stegen, bör tillåta den sociala investeraren att bättre styra effekterna av sina investeringar. För att styra de sociala effekterna bör den sociala investeraren kontinuerligt använda den sociala effektmättningsprocessen för att identifiera och definiera förbättringsåtgärder, särskilt i de fall som de övergripande resultaten avviker från förväntningarna. Det är också klart att det finns ett nära samband mellan effektmätningen och själva investeringsprocessen. Med tanke på att de flesta sociala investerare syftar till att maximera de sociala effekterna kan de förbättringsåtgärder som vidtas tillämpas på såväl investeringsprocessen som på själva effektmätningen.



## Effektmätning och investeringsprocessen

Del 1:

# Inledning och översikt

## INLEDNING OCH ÖVERSIKT

### 1.0 Inledning och översikt

*Att mäta sociala effekter: En handbok för sociala investerare* ("Handboken") riktar sig framförallt till olika sociala investerare<sup>7</sup> och till stiftelser och fonder, men kan även vara till nytta för andra finansiärer som filantroper, kommuner och landsting som är intresserade av att åstadkomma en positiv samhällsförändring. I Handboken använder vi genomgående termen sociala investerare när vi hänvisar till denna typ av sociala finansiärer som tillhandahåller såväl finansiellt som icke-finansiellt stöd och som i första hand vill se sociala effekter men som inte alla utesluter finansiell avkastning då det möjliggör hållbarhet.

Det primära syftet med Handboken är att hjälpa investerare att förbättra sättet som de mäter effekter på, och ge praktiska råd och rekommendationer baserade på exempel ur verkligheten. Handboken är därför tänkt som en vägvisare eller handledning för att hjälpa sociala investerare att navigera genom den labyrint av metoder, databaser, verktyg och mått som finns för att mäta sociala effekter. Det har inte varit vår avsikt med Handboken att rekommendera ett visst verktyg eller en metodik, utan Handboken försöker snarare att sammanfatta befintlig best practice avseende att mäta och hantera sociala effekter. Handboken är tänkt att vara användbar såväl för nybörjare som funderar på hur man kan komma igång med effektmätning, som för mer avancerade investerare som försöker att integrera effekttänkande i sitt dagliga investeringsarbete. I Handboken diskuteras inte hur ekonomiska effekter mäts, utan fokus ligger enbart på sociala effekter (med en bred definition av social, som också kan omfatta miljömässig, kulturell eller hälsopåverkan).

Det sekundära syftet är att starta en iterativ process avseende utveckling av bästa praxis ("best practice") för mätning av sociala effekter. Det är vår förhoppning att Handboken kan ta form av ett arbetsdokument som löpande uppdateras, i takt med att vår egen kunskap utvecklas och fördjupas.

Handboken fokuserar på två olika nivåer; dels på hur effekterna av specifika investeringar mäts och dels på hur den sociala investeraren bidrar till denna effekt. Den beskriver hur man kan forma en effektmätningssprocess som utvärderar effekten av sociala investeringar i en social verksamhet. Processen visar "hur" effektmätningen går till, vilket ofta är den viktigaste komponenten för att sociala investerare ska kunna komma igång. Slutmålet är att effekthanteringen, d.v.s. uppföljning av åstadkomna effekter och anpassning av verksamhetsstyrningen därefter, ska bli en integrerad del av investeringsprocessen. Handbokens främsta användare är den person (eller grupp) som ska mäta effekten för den sociala investerarens räkning, men vi rekommenderar att såväl verkställande ledning, styrelser som investerare använder manualen som referens vid kritiska beslut om t.ex. resursfördelning, urvalshantering och investeringuppföljning.

För att säkerställa en mångfald av åsikter och erfarenheter sammankallade EVPA en expertgrupp ("Expertgruppen") som kom att bestå av 27 deltagare från olika länder vilka representerar sociala investerare, konsulter, akademiker samt företrädare för olika organisationer som är engagerade i effektmätning. Vi har haft mycket stor nytta av samarbetet med Expertgruppen, som med entusiasm har bidragit med sin tid och kunskap för att tillsammans med oss utarbeta denna Handbok. Medlemmarna i expertgruppen omnämns i förordet, och vi är

<sup>7</sup> Den engelska originalversionen använder genomgående termen "venture philanthropy" för att beskriva den sorts sociala investerare som strävar efter att bygga starkare sociala verksamheter genom att tillföra dessa såväl finansiellt som icke-finansiellt stöd. Vi har här istället valt att genomgående använda termen "sociala investerare" när vi talar om investerare som i första hand vill se sociala effekter snarare än finansiell avkastning, även om det senare på intet vis är uteslutet då det möjliggör hållbarhet. Vi använder på motsvarande vis även termen "social" genomgående i Handboken [snarare än samhälls-] och den infattar då även miljö, kultur samt medicin och hälsa. Vi använder också begreppet "investering" genomgående och detta begrepp innefattar då en rad olika finansiella instrument som t.ex bidrag, lån och aktier.

## INLEDNING OCH ÖVERSIKT

---

ytterst tacksamma för deras bidrag och medverkan. Handboken refererar till flera exempel hämtade ur verkligheten från olika sociala investerares verksamheter och investeringar, och innehåller dessutom fem längre fallstudier som har utvecklats av Expertgruppen i EVPA:s effektmättningsinitiativ "IMI" (Impact Measurement Initiative). I denna version av Handboken inkluderas återkopplingar från vår workshop i Dublin i november 2012 med 80 deltagare, samt individuella återkopplingar från en samrådsperiod som omfattade cirka tre månader efter det att det första utkastet av den engelska versionen av Handboken blev tillgängligt.

Denna praktiska handledning utgår ifrån ett ramverk som består av fem steg som en investerare bör gå igenom när effekter ska mätas. Processen avslutas med ett avsnitt om social effektstyrning – här görs ett försök att integrera effektmätningens delar i hela investeringsprocessen. Vi har avhållit oss från att rekommendera vissa metoder och försöker i stället att ge specifika rekommendationer och praktiska exempel. I Handboken finns även en beskrivning kring bakgrunden till detta arbete, en redogörelse för definitioner och den sociala effektmättningsprocessens fem steg samt ett avsnitt om social effektstyrning. Vi har även tagit med fem konkreta och detaljerade fallstudier för att ytterligare visa hur sociala investerare arbetar med effektmätning i verkligheten. Fallstudierna ger exempel på det nuvarande läget inom området, och hur sociala investerare ställer sig till de olika utmaningar de stöter på i effektmätningen. Mot slutet av Handboken återfinns en ordlista samt ytterligare hänvisningar till informationskällor och en källförteckning.

### 1.1 Bakgrund

*Venture philanthropy* (VP) är en form av social investering och/eller donationer kopplat med tillgång till kunskapsresurser och som använder sig av en affärsmässig logik och metodik i syfte att åstadkomma en positiv samhällsförändring. VP används för att stärka sociala verksamheter (investeringsobjekten) genom att förse dessa med både finansiellt och icke-finansiellt stöd för att öka deras sociala effekter. Begreppet social innefattar effekter som kan vara sociala, miljömässiga, hälsorelaterade eller kulturella. *Venture philanthropy* omfattar både användningen av sociala investeringar (aktier och räntebärande instrument) och rena bidrag. Finansieringsmodellen inkluderar ett aktivt engagemang i och stöd till ett fåtal organisationer, organisatorisk kapacitetsuppbyggnad, situationsanpassad finansiering, icke-finansiellt stöd, nätverksengagemang, flerårigt stöd och effektmätning.

En viktig del av *venture philanthropy*-modellen är således effektmätning; att sätta fokus på god affärsplanering, mätbara resultat, uppnådda delmål, ekonomiskt ansvarstagande samt öppenhet, och framförallt, det som denna Handbok fokuserar på; social effektmätning.

### 1.2 Hur mäter sociala investerare sociala effekter i nuläget?

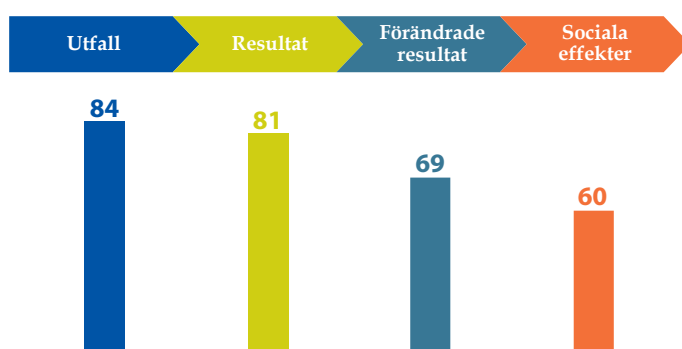
Bakgrunden och inspirationen till effektmättningsinitiativet, IMI, går att finna i resultatet från en första workshop om effektmätning som EVPA anordnade i juni 2011, samt resultaten från en undersökning som EVPA gjorde 2011, då uppgifter om 50 Europeiska sociala investerare (med investeringar i Europa och utomlands) samlades in. Vad som bl.a. kom fram under workshoppen var den gemensamma uppfattningen att det fanns ett starkt behov för ytterligare vägledning.

## INLEDNING OCH ÖVERSIKT

EVPA:s andra undersökning om venture philanthropy och sociala investeringar i Europa<sup>8</sup> som publicerades den 1 mars 2013, baserades på uppgifter från 61 sociala investerare, och resultaten från denna studie förstärkte ytterligare behovet och vikten av social effektmätning.

Det som framkom i denna undersökning avseende effektmätning var följande:

- *Det finns ett ökat intresse för att mäta sociala effekter:* Fokuseringen på social effektmätning har ökat, och 90 % av de tillfrågade mäter sociala effekter åtminstone en gång per år under investeringsperioden. Fortfarande är det dock så, att social effektmätning förekommer mindre ofta än finansiell resultatmätning.
- *Sociala investerare fokuserar fortfarande mer på utfall än på resultat eller sociala effekter:* Effektmätningssystemets målsättning bygger, i de flesta fall (84 %), fortfarande på utfallsmått. Inte desto mindre såg vi en ökning av andelen sociala investerare som försöker mäta förändringar i resultat eller sociala effekter.



Källa: EVPA

### Sociala investerares målsättning med effektmätning

Antal i %  
(n=58)

- *Ökning av budgeten som tilldelats social effektmätning:* Under räkenskapsåret 2011 var den genomsnittliga årsbudgeten för social effektmätning drygt 63 000 euro (jämfört till 18 000 euro 2010), med en medelbudget på 15 000 euro.
- *Avsaknaden av standardisering visar sig i den mycket fragmenterade användningen av effektmätningssystem och system:* I överensstämmelse med föregående års undersökning, uppgav en majoritet av sociala investerare (73 %) att de inte använder ett standardiserat verktyg för att mäta sociala effekter. Bland dem som använde ett standardiserat verktyg var Social Evaluator och SROI<sup>9</sup> de två som oftast nämndes, även om en fjärdedel svarade att de använde IRIS<sup>10</sup> indikatorer eller "Förändringsteorin"<sup>11</sup>. När de tillfrågades om de använde något av stegen i Femstegsmodellen (se nedan), svarade mellan 70 – 90 % av de tillfrågade att de använde samtliga steg, vilket ger oss ökat understöd för att stegen fyller sin funktion.
- *Effektmätning är inte helt integrerat i beslutsprocessen:* 53 % inkluderar aldrig, eller bara ibland, sociala förändringar i beslutsprocessen när de investerar nya pengar.
- *Effektmätning påverkar inte ersättningsdiskussioner med anställd:* Endast 12 % av sociala investerare inkluderar sociala förändringar i ersättningssystemen för sin egen personal.

### 1.3 Femstegsmodellen

En analys av befintliga effektmätningssystem och erfarenheten av att arbeta tillsammans med sociala investerare, visar att de flesta effektmätningssystem och verktyg delar ett generellt ramverk. Detta generella ramverk har varit utgångspunkten för diskussionerna om social effektmätning.

<sup>8</sup> Hehenberger, L.; Harling, A. (2013) "European Venture Philanthropy and Social Investment 2011/2012" EVPA

<sup>9</sup> Social Return on Investment

<sup>10</sup> Impact Reporting and Investment Standards

<sup>11</sup> Theory of Change



## INLEDNING OCH ÖVERSIKT

Vi ser det här ramverket som en process i fem steg, där varje steg kommer att gå igenom i detalj i Handbokens huvuddel (Del 2). Varje steg kan användas såväl av den sociala investeraren som av den sociala verksamheten för att mäta sina respektive sociala effekter. De fem stegen är:

1. *Att fastställa mål*: ange omfattningen av effektmätningen och analysen (varför och för vem), på vilken nivå den skall göras (den sociala investerarens eller den sociala verksamhetens) och vad den önskade sociala förändringen är.  
Mål bör fastställas för:
  - Den sociala investeraren (definiera omfattningen av effektmätningen och övergripande sociala mål som den sociala investeraren vill uppnå)
  - Den sociala verksamheten (den sociala frågan som ska lösas, insats/aktiviteter, förväntat resultat)
2. *Intressentanalys*: rangordna och prioritera intressenterna, väg värdet av deras bidrag för att analysen ska bli så fullständig som möjligt mot de resurser som krävs, och analysera deras respektive insatser (om det finns några), aktiviteter och möjliga utfall.
  - På den sociala investerarens nivå (anställda, styrelse, investerare/givare)
  - På den sociala verksamhetens nivå (direkta och indirekta bidragsgivare samt förmånstagare)
3. *Att mäta resultat – resultat, effekter och indikatorer*: Att mäta utfall, resultat och sociala effekter<sup>12</sup> som härstammar från de aktiviteter som den sociala verksamheten bedrivit med avseende på de olika nyckelintressenterna, och skapa sig en förståelse för hur olika typer av indikatorer kan användas för att följa upp den sociala verksamhetens resultat och den sociala investerarens arbete.
  - På den sociala investerarens nivå (baserat på den sociala investerarens mål kan resultaten följas upp och indikatorer på portföljnivå sättas)
  - På den sociala verksamhetens nivå (utfall, resultat, sociala effekter och indikatorer som relaterar till den sociala verksamhetens övergripande mål)
4. *Att verifiera och värdesätta sociala effekter*: verifiera att de sociala effekterna inte är alltför subjektiva och om de verkligen var värdesatta av nyckelintressenterna – överväg kvantitativa och/eller kvalitativa metoder (genom att beräkna det sociala värdet av en investering eller annat) och jämför resultaten av arbetet mot relevanta jämförelsemått ("benchmarks").
  - På den sociala investerarens nivå (erhöll den sociala verksamheten icke-finansiellt stöd, värdesattes det av den sociala verksamheten, etc.)
  - På den sociala verksamhetens nivå (verifiera och värdesätt de sociala effekterna för nyckelintressenter)
5. *Uppföljning och rapportering*: samla in data och utforma ett system för att lagra och hantera denna, integrera informationen i den övergripande verksamheten samt rapportera informationen till relevanta intressenterna.
  - På den sociala investerarens nivå (vilka system behövs för att samla in, lagra och hantera data, rapportformat)
  - På den sociala verksamhetens nivå (krav på insamling, hantering och rapportering)

Handboken presenterar stegen i ordningsföljd och vi rekommenderar att man följer stegen i den ordning de presenteras. Det är dock fullt möjligt att backa tillbaka och göra revideringar under processens gång t.ex. när man får tillgång till mer information och/eller blir mer förtrogen med processen. Vissa kan även finna det användbart att först gå igenom varje steg på

<sup>12</sup> Definitionen av dessa termer förklaras i sektion 1.5



## INLEDNING OCH ÖVERSIKT

en teoretisk nivå, innan projekten sen genomförs i praktiken. Det kan till exempel vara svårt för den sociala verksamheten att regelbundet samverka med vissa intressenter, och i praktiken kan man därför behöva begära in uppgifter för steg 2 och 4 på samma gång.

Allteftersom arbetet med effektmätningen fortskrider blir det allt tydligare att varje steg också får följder för själva investeringsprocessen i sig. Givet att sociala investerare är intresserade av att uppnå största möjliga sociala effekt är det viktigt att löpande under hela investeringsprocessen identifiera vad som kan behöva ändras för att verkligen kunna optimera effekten. I Handboken kallar vi detta för social effektstyrning. För varje steg i processen bör den sociala investeraren bedöma hur steget relaterar till det dagliga arbetet med att finansiera och bygga starkare sociala verksamheter.



**Social effektmätning  
i 5 steg, den s.k.  
Femstegsmetoden**

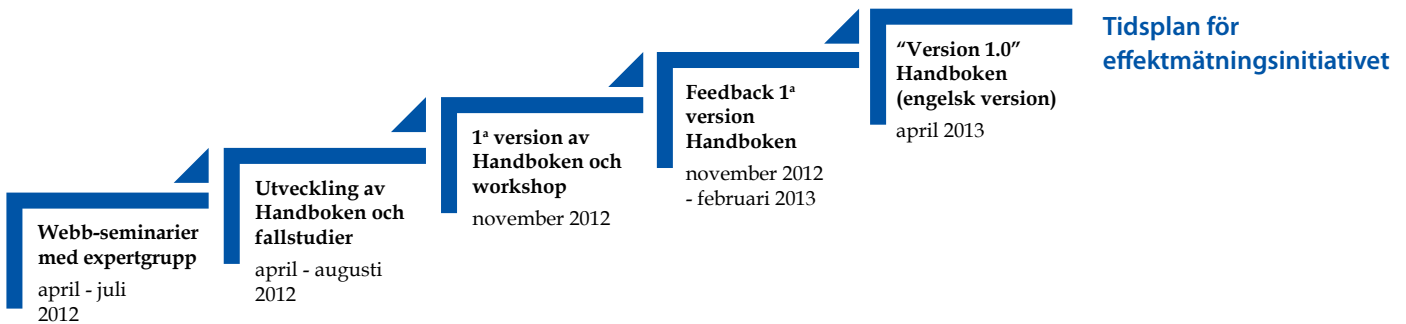
Källa: EVPA

### 1.4 Metodik

EVPA föreslår en femstegsmodell ("Femstegsmodellen") för att mäta sociala effekter, vilken baseras såväl på egen forskning om effektmätning som praktisk erfarenhet av att arbeta med sociala investerare som mäter effekter. En kort beskrivning av innehållet i Femstegsmodellen skickades till Expertgruppen under våren 2012. Mellan april och juli 2012 hölls sex webinarier och varje webinarium behandlade ett visst steg i processen (därtill hölls även ett inledande seminarium). Medlemmarna i Expertgruppen var uppdelade i fem arbetsgrupper och varje grupp förberedde en presentation samt en fallstudie om var sitt av de fem stegen. De erfarenheter som framkom tillsammans med de diskussioner som fördes under webinarier hade till syfte att anpassa och redigera det ramverk som nu presenteras i denna Handbok för att i görligaste mån försäkra att detta ramverk är väl förankrat i EVPA-medlemmarnas och övriga sociala investerares dagliga arbete. De uppgifter som samlades in från Expertgruppens medlemmar kompletterades med mer djupgående intervjuer med utvalda sociala investerare.

Det första utkastet till Handboken cirkulerades till ett antal intressenter i november 2012, och de 80 deltagarna på EVPA:s effektmätningssession som hölls i Dublin senare samma månad gav den första återkopplingen ("feed-back"). Mellan november 2012 och mars 2013 har ytterligare återkoppling samlats in från olika sociala investerare för att förbättra Handboken. Tidsplanen för effektmätningssessionen (IMI) visas nedan.

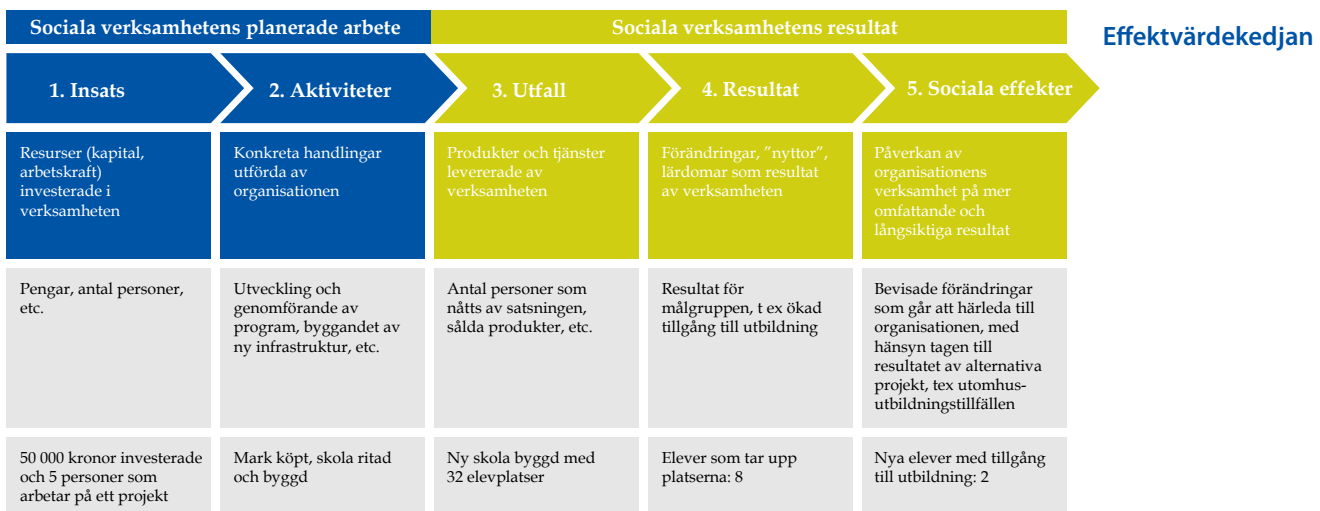
## INLEDNING OCH ÖVERSIKT



### 1.5 Sociala effekter – en definition

För närvarande pågår ett antal diskussioner och debatter kring social effektmätning. Det är därför viktigt att kunna enas om vissa definitioner för den återkommande effektmätningsterminologin innan vi fördjupar oss vidare i ämnet.

Effektvärdekedjan<sup>13</sup> var utgångspunkten för de definitioner som används i Handboken, eftersom skillnaderna mellan insats ("input"), utfall ("output"), resultat ("outcome") och sociala effekter ("impact") däri beskrivs på ett tydligt sätt.



Källa: EVPA, en vidareutveckling av Rockefeller-stiftelsens modell "Double Bottom Line Project"

Följande definitioner används i Handboken:

- Insats:** alla resurser, oavsett om det är reda pengar eller antal arbetade timmar som investeras i verksamheten (*eng. input*).
- Aktiviteter:** konkreta åtgärder, uppgifter och arbete som utförs av organisationen för att frambringa utfall och resultat, och på så vis uppnå sina mål (*activities*).
- Utfall:** konkreta produkter och tjänster som är resultatet av organisationens verksamhet (*output*).

<sup>13</sup> Den engelska versionen "Impact value chain" används ibland även på svenska.

## INLEDNING OCH ÖVERSIKT

**Resultat:** förändringar, nytta, erfarenheter eller annan effekt (både på lång och kort sikt) som är resultatet av organisationens verksamhet (*outcome*).

**Social effekt:** är vad som tillskrivs organisationens verksamhet med avseende på mer omfattande och långsiktiga resultateffekter (*impact*).

För att kunna beräkna sociala effekter på ett vetenskapligt korrekt sätt måste resultatet justeras enligt: (i) vad som ändå skulle ha hänt ("dödvikt"), (ii) åtgärder som andra vidtar ("tillskrivning"), (iii) hur mycket resultatet efter den första åtgärden kommer att minska över tid ("minskning"), (iv) den omfattning i vilken den ursprungliga situationen har flyttat någon annanstans, eller uppkomna resultat som har skjutit andra potentiella positiva resultat åt sidan ("förskjutning"), och oavsiktliga konsekvenser (som kan vara negativa eller positiva).

EVPA:s rekommendation för att mäta sociala effekter är att beräkna erhållna resultat och samtidigt redogöra för (och om möjligt justera för) de faktorer som bidrar till att öka eller minska effekterna av organisationens verksamhet, snarare än att sträva efter att beräkna mycket specifika resultateffekter. Detta är vår generella rekommendation men vi är medvetna om att det även finns organisationer (t.ex. de som har kontrakt med den offentliga sektorn och/eller som tillämpar målrelaterad ersättning) som kan bli ombedda att tillhandahålla mer vetenskapligt exakta sociala effektsiffror.

Som med alla definitioner, är det lättast att åskådliggöra dessa med hjälp av ett exempel<sup>14</sup>. Låt oss titta på en investering i en organisation som fokuserar på att öka barns tillgång till grundskoleutbildning i utvecklingsländer. Vi har infört nyckelfaktorer från detta exempel i värdekedjan ovan för att illustrera skillnaden mellan insats, utfall, resultat och sociala effekter.

Den sociala verksamhetens förändringsteori bygger på att bristande tillgång till utbildning är en nyckelfaktor som hindrar fattiga från att ta sig ur fattigdom. För att öka tillgången till utbildning bygger därför verksamheten upp infrastrukturer för utbildning i utvecklingsländer. Dessa verksamheters insats är investerade pengar och personal som är anställd för att bygga denna infrastruktur. Verksamheternas huvudsakliga aktivitet består av att bygga nya skolor. Ett utfall av aktiviteten är t.ex. en nybyggd skola med plats för 32 lågstadieskolebarn, men det faktiska resultatet avseende ökad tillgång till utbildning var att verksamheten endast nådde 8 barn. Anledningen var att 24 av de andra potentiella grundskolebarnen hölls kvar hemma för att arbeta för familjen. Effekten är dessutom ännu mindre när justering görs för den förändring som skulle ha ägt rum även om den sociala verksamheten inte hade genomfört sin aktivitet: av de 8 barnen hade 6 redan tillgång till någon form av utbildning av gästlärare i utomhusklasser.

Detta exempel visar vikten av att förstå skillnaden mellan sociala effekter, resultat och utfall när man utvärderar en social verksamhet.

<sup>14</sup> Utvecklad från Grabenwarter & Liechtenstein, 2011, "In search of gamma: an unconventional perspective on impact investing."

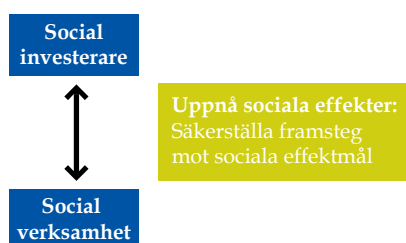
Del 2:

# Effektmätningss- processen

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

I följande avsnitt kommer vi att gå igenom varje steg i effektmättningsprocessen. Vi kommer att förklara vad varje steg innebär, hur steget genomförs på de två nivåerna: (i) den sociala investerarens nivå, och (ii) den sociala verksamhetens nivå; ge konkreta rekommendationer och illustrera med hjälp av exempel från verkligheten. Anledningen till att Handboken beaktar två nivåer, är att den uppnådda effekten för en social investerare är indirekt – investeringen går till en social verksamhet vars uppgift är att lösa ett visst socialt problem (en viss social utmaning). En social investerare måste således beakta de båda nivåerna och hur en lämplig samordning kan uppnås mellan de bägge.



Effektmätningens två nivåer

## 2.0 Steg 1: Att fastställa mål

### 2.1 Vad?

Det här steget innefattar den sociala investerarens definition av effektmätningens omfattning, samt fastställandet av målen för densamma. Att fastställa mål kan tyckas vara en intuitivt enkel uppgift, men i praktiken medför det ofta förvirring. Utan en klar uppfattning om målen är det svårt att fortsätta med den sociala effektmättningsprocessen, och detta kan i förlängningen leda till att både den sociala verksamheten och den sociala investeraren överbelastas med orealistiska förväntningar och förfrågningar om datainsamling.

Ju tydligare målen är, desto bättre kan effektmätningen förberedas. Målen bör fastställas på två nivåer:

- (iii) På den sociala investerarens nivå; och
- (iv) På den sociala verksamhetens nivå

### 2.2 Hur?

#### *Den sociala investerarens nivå*

Den sociala investeraren bör definiera omfattningen av sin effektmätning och fastställa sina mål vad gäller effekter och relationen till den sociala verksamheten innan man påbörjar mätningen av verksamhetens effekter. Våra dialoger med sociala investerare har visat att de ofta börjar med en mer opportunistisk strategi vad avser t.ex. deras VP-verksamhet och/eller sociala investeringar. Det kan också finnas andra saker att ta hänsyn till t.ex. synpunkter från potentiella givare/investerare som ställer villkor kring vad man skall investera i, vilka villkor riskerar leda till att man hamnar utanför ens specifika mål. Genom att från början fastställa och kommunicera sina effektmål, minskas risken för att senare behöva avvika från dem på grund av opportunistiska strategier eller påtryckningar från givare/investerare.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

Det finns fem faktorer som särskilt bör beaktas när effektmätningens omfattning skall bestämmas:

#### (i) Vad motiverar en till att mäta sociala effekter?

Det finns många olika syften med effektmätning, och dessa har ofta sitt ursprung i olika målgrupper och skilda perspektiv.

En social investerare kan ha flera anledningar till att genomföra effektmätning. Följande lista är inte på något vis uttömmande, men redogör för de viktigaste orsakerna till varför en social investerare bör sträva efter att mäta sociala effekter. Varje orsak får i sin tur konsekvenser för hur effekterna mäts:

1. *Ett verktyg som hjälper till med att välja investering*: detta tillåter den sociala investeraren att prioritera var resurserna ska investeras för att uppnå största sociala effekt. I detta fall är effektmätningens målgruppen troligen de anställda hos den sociala investeraren, t.ex. portföljförvaltare, och perspektivet är framåtblickande.
2. *Utvärdering av den sociala verksamhetens framsteg*: målgruppen är återigen anställda hos den sociala investeraren, men innefattar nu även ledning, styrelse samt enskilda portföljförvaltare. I stället för att fokusera på framtiden, sker uppföljningen här fortlöpande.
3. *Ett verktyg för att försäkra sig om att sociala effekter är integrerade i organisationens strategi och verksamhetsstyrning*: dvs är till stor nytta i den sociala investerarens förvaltning. Denna form av effektmätning görs typiskt även den på kontinuerlig basis.
4. *Underlätta för skapandet av gemensamma incitament och en intressegemenskap*: kan antingen göras med en intern intressentgrupp i åtanke: t.ex. incitamentsprogram för portföljförvaltare som baseras på uppnådda sociala effekter för att styra deras arbete mot att uppnå högsta möjliga effekt, eller med en extern intressentgrupp i åtanke, typiskt sett den sociala verksamhetens ledning: fastställa finansieringsdelmål utifrån hur sociala effektmål har uppnåtts. I bägge fallen finns det element av såväl löpande som tillbakåtblickande effektmätning.
5. *Rapporteringens ändamål*: med hjälp av rapporten kan den sociala investeraren kommunicera uppnådda sociala effekter till externa intressenter och på så vis underlätta sin marknadsföring eller sina ansträngningar att samla in pengar. Detta görs nästan alltid på historiska grunder.

I praktiken använder sannolikt den sociala investeraren effektmätningen för ett flertal olika ändamål.

Även om norska Ferd Sociale Entreprenører (se fallstudie) bara har en ägare i stället för flera olika externa investerare, anser de ändå att det är viktigt att mäta sociala effekter. De mäter sociala effekter av ett antal olika anledningar, vilka bl.a. innefattar att visa Ferd styrelse och dess ägare Johan Andresen att det är möjligt att åstadkomma sociala effekter även i en välfärdsstat som Norge och för att motivera andra investerare att följa en venture philanthropy-inspirerad strategi.

Bill & Melinda Gates Foundation<sup>15</sup> namnger tre olika skäl för att mäta effekter:

- (i) Följa sina framsteg d.v.s. för uppföljning: ta ansvar för sina handlingar genom att mäta insatser, aktiviteter och utfall av sitt arbete och sina investeringar.

<sup>15</sup> Nelson & Ratcliffe, 2010, "A Guide to Actionable Measurement", Bill & Melinda Gates Foundation.

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

- (ii) Informera om sina strategier d.v.s. se det som ett verktyg: testa antaganden och följa framsteg genom att mäta utfall, resultat och sociala effekter samt skaffa sig insikter i hur och varför de har lyckats eller misslyckats.
- (iii) Bidra till arbetet på fältet d.v.s. rapporteringen: bidra till att uppnå gemensamma mål genom att mäta utfall och effekter, dela med sig av resultat och samarbeta med olika parter för att förstå vad som fungerar och varför bland den målgruppen/ populationen de tjänar.

Tabellen nedan ger en översikt över de främsta motiven för att mäta effekter och de med dessa närmast förknippade målgrupperna och synsätten.

Motivation	Målgrupp	Perspektiv
<b>Val av investering:</b> prioritera var resurserna skall investeras för att få största effekt.	Anställda (portföljförvaltare hos sociala investerare)	Framåtblickande
<b>Uppföljning:</b> utvärdera den sociala verksamhetens fortskridande/ framsteg mot delmål, ökad insyn.	Anställda (portföljförvaltare, ledning och styrelse hos den sociala investeraren)	Kontinuerlig
<b>Verktyg:</b> ett ramverk för att integrera sociala effekter i företagets strategi och verksamhet	Anställda (portföljförvaltare och ledning hos den sociala investeraren)	Kontinuerlig
<b>Gemensamma mål och incitament:</b> skapa incitament som styr arbetet mot att uppnå effekter och/eller för att fastställa finansieringsdelmål för den sociala verksamheten	Anställda (portföljförvaltare, ledning och styrelse hos den sociala investeraren) samt externa anställda (den sociala verksamhetens ledning)	Kontinuerlig/ bakåtblickande/ historisk
<b>Rapportering:</b> kommunicera resultateffekter till externa intressenter i marknadsföringssyfte och för att samla in medel	Externa (andra intressenter)	Bakåtblickande/ historisk

Källa: EVPA

### Verklighetsavstämning

I verkligheten finns det inte en social investerare som är den andra lik. Förståelse och motivation för att mäta effekter måste utformas inom ramen för vad som är rimligt med hänsyn tagen till tillgängliga resurser, vilken typ av sociala verksamheter man väljer att investera i, graden av noggrannhet som önskas i analysen och den tidsram man ger analysarbetet.

### (ii) Vilka resurser kan avsättas till effektmätning?

De resurser som ska beaktas omfattar finansiella, human kapitala, tekniska och tid. Ju mer resurser som avsätts, desto högre är förväntningarna på vad som kan åstadkommas med

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

effektmätningen, samt att en större noggrannhet och komplexitet kan tillämpas i processen. Har man däremot begränsade resurser, måste effektmätningens målen vara mycket mer anpassade och fokuserade.

Resursfrågan har i själva verket två aspekter. Den ena handlar om de resurser som krävs för att sätta igång själva effektmätningens processen, och den andra handlar om vad som krävs för att implementera och använda processen. Beroende på komplexiteten i den valda strategin, kan man räkna med att det tar tre till sex månader för att etablera metoden och utbilda arbetsgruppen. För att implementera och använda effektmätningens processen, är det rimligt att räkna med att man behöver en deltidstjänst. Även om själva syftet med en effektmätningens process är att den skall bli en integrerad del av den sociala investerarens investeringsprocess och något som alla deltagare i arbetsgruppen använder på kontinuerlig basis, är det bra att ha någon som är uttalat ansvarig för den övergripande processen.

Boken "The Good Investor: A Book of Best Impact Practice"<sup>16</sup> fokuserar på att integrera effektmätningen i själva investeringsprocessen. Däri rekommenderas sociala investerare att i sin verksamhet inkludera följande funktioner för att göra effektmätningen till en integrerad del av investeringsprocessen:

- Ett investeringsteam som förstår vikten av effektmätning.
- Några interna experter på effekttanalys (antingen inom investeringsteamet eller som utgör ett aktivt stöd till detta).
- En person som har huvudansvaret för effektmätningen (om inte en heltidstjänst så skall detta ansvar tilldelas någon, klart och tydligt, och ingå i dennes arbetsbeskrivning).
- En investeringskommitté bestående av olika kompetenser, vilka innefattar såväl sociala experter som investeringsexperter, där medlemmarna kan ta del av resultat- och effektrapporter, förstå nyckelparametrar och integrera effekter när välgrundade investeringsbeslut fattas.

Frågan om begränsade resurser anges ofta som anledning till att sociala investerare och sociala verksamheter hindras från komma igång med effektmätning. Ibland är det mer en mental barriär, och vi hoppas att denna Handbok ger tillräckligt med praktiska rekommendationer för att man skall kunna komma igång med effektmätning utan att drabbas av höga kostnader. Effektmätningen ses ofta som en börda för den sociala verksamheten, påtvingad av den sociala investeraren och/eller som kan genomföras av externa konsulter.

En undersökning av 1 000 sociala verksamheter i Storbritannien, som genomfördes av New Philanthropy Capital<sup>17</sup>, visade att mer än hälften av respondenterna angav "att möta finansieringskrav" som den viktigaste drivkraften bakom effektmätning, jämfört med endast 5 %, som säger att den främsta drivkraften var strävan mot ett förbättrat tjänsteutbud. Men när de sociala verksamheter som ägnade sig åt effektmätning skulle ange vilken som var den främsta fördelen så var det inte ökad finansiering utan ett förbättrat tjänsteutbud!

<sup>16</sup> Hornsby, A. & Blumberg, G. (2013). "The Good Investor: A Book of Best Impact Practice". Investing for Good. <http://cdn.goodinvestor.co.uk/wp-content/uploads/2013/01/thegoodinvestor.pdf>

<sup>17</sup> Ní Ógáin, E.; Lumley T.; Pritchard, David. (October 2013) "Making an Impact: Impact measurement among charities and social enterprises in the UK" New Philanthropy Capital



## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

Beträffande vad som krävs i form av resurser för att implementera och använda själva effektmättningsprocessen så kan externa konsulter visserligen ge användbara råd såväl som vägledning, men det är kritiskt att kunna anslå medel till interna resurser för att seriöst kunna fokusera på effektmätning. För att kunna genomföra en bra effektanalys är det viktigt att känna organisationen väl, och genom att fördela interna resurser till de här arbetsuppgifterna garanterar man att kunskapen om effektmätning stannar inom organisationen, och således används till att finslipa den egna strategin, egna strukturer, policy och processer, d.v.s. för att förbättra sina tjänster/aktiviteter.

Schweitzbaserade LGT Venture Philanthropy ("LGT VP") uppskattar att det tog dem sex månader att etablera metodiken och ytterligare tre månader att utbilda arbetsgruppen. För dem var terminologin den största utmaningen eftersom det var viktigt att upprätta en gemensam dialogplattform inom arbetsgruppen. De valde Logikmodellen som sitt huvudsakliga ramverk eftersom denna modell erbjuder tydliga definitioner, riktlinjer och exempel. Men trots det tydliga ramverket tog det ett bra tag för arbetsgruppen att komma till skott. LGT VP stakade sedan ut Logikmodellen baserat på de definitioner av livskvalitet som används av Millennium Ecosystem. Denna förbättring av ursprungsmodellen som kom att omfatta en beskrivning av hur resultat kan förstärka en specifik dimension av livskvalitet, ledde till ytterligare komplikationer, och påverkade den tidsåtgång som arbetsgruppen behövde för att känna sig bekväma med arbetssättet.

### (iii) Vilken typ av sociala verksamheter arbetar man med?

Alla sociala verksamheter är olika. Särskilt mognaden d.v.s. vilket utvecklingsstadium som den sociala verksamheten befinner sig i, kan potentiellt begränsa vilken typ av information som verksamheten kan ge. Fundera också över vilket stöd som verksamheten behöver för att kunna tillhandahålla den information som behövs för att mäta effekten. Komplexiteten i den sociala fråga som verksamheten inriktar sig på kan dessutom begränsa den sociala effektmättningsprocessen, och bör därför övervägas redan innan beslut fattas om effektmätningens omfattning.

### (iv) Hur noggrann behöver effektanalysen vara?

En punkt, som vi utvecklar vidare i steg 2, är den sociala verksamhetens ansvarsskyldighet vad avser bedömningen av den egna verksamhetens effekter. Genom att öka deras ansvarsskyldighet ökas noggrannheten i den egna analysen och därmed bidrar detta till att minimera de risker som är förknippade med gjorda effektanspråk. Huruvida detta verkligen går att genomföra beror dock på vilken typ av social verksamhet som man arbetar med och vilka resurser som kan avsättas till processen.

### (v) Vilken är den utsatta tidsramen för effektmätning?

I teorin är det inte tidsramen som skall avgränsa effektmätningen, eftersom den tidsperiod under vilken effekten mäts snarare bör fastställas av de viktigaste eftersträlvade resultaten, och den beräknade tiden som krävs för att uppnå dessa. Men i praktiken kan externa eller interna påtryckningar göra att sociala investerare investerar under en viss tidsperiod, vilket påverkar deras möjlighet att samla tillräckligt med data för att mäta effekten. Det är ofta frestande att bara mäta utfall och då särskilt vid kortare investeringsperioder (mindre än 5 år),

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

---

men vår rekommendation är att alla sociala investerare bör sikta på att gå ett steg längre och koncentrera sig på sina investeringsresultat. Vi diskuterar skillnaden mellan utfall, resultat och sociala effekter samt hur man gör för att välja lämpliga indikatorer i steg 3.

För att fastställa sina övergripande mål bör en social investerare kunna svara på följande frågor:

#### **(i) Vilka övergripande sociala problem eller problemställningar försöker den sociala investeraren att lösa?**

En del sociala investerare bestämmer sig tidigt för att fokusera på en viss utmaning eller problemställning som t.ex. problemet med ungdomsarbetslöshet. Andra fokuserar på en bredare social frågeställning, vilket kan göra det svårare att tydligt definiera den sociala problemställningen eller utmaningen som de försöker lösa. Svaret bör innehålla information om utmaningens/möjlighetens karaktär och omfattning: vilka populationer som påverkas, om problemställningen/utmaningen befinner sig i förändring eller utveckling och, om så är fallet, på vilket sätt den förändras eller utvecklas. Den här analysen medger en förståelse för "base case" (d.v.s. det förväntade resultatet) och gör det därför möjligt att i ett senare skede se om det har skett någon förändring i förhållande till base case. Ett tydligt formulerat svar är nödvändigt för att kunna välja investeringar i sociala verksamheter som kan bidra till att lösa den problemställning/utmaning som den sociala investeraren är inriktad på. För fastställandet av de överordnade resultat effekter som eftersträvas och skall mätas bör den sociala investeraren bli klar över vad man vill uppnå i förhållande till base case innan investeringen görs, och regelbundet göra revideringar och anpassningar allteftersom investeringsstrategin utvecklas.

#### **(ii) Vilka mål vill den sociala investeraren uppnå?**

Svaret bör ta hänsyn till såväl övergripande effektmål som den relation som skall byggas med den sociala verksamheten. För de övergripande effektmålen bör den sociala investeraren överväga vilka samhällsförändringar man vill uppnå i förhållande till det tidigare identifierade base case för just denna fråga. Svaret bör även diskutera hur dessa förändringar kan uppnås genom att en investering görs i en social verksamhet vars aktiviteter samverkar med den sociala investerarens mål. Den sociala investerarens roll kommer att gå ut på att ge den sociala verksamheten det stöd som behövs för att uppnå dessa mål. Delfrågor som hjälper till att besvara frågan om relationen mellan den sociala investeraren och den sociala verksamheten omfattar:

- Vilket problem/utmaning står den sociala verksamheten inför?
- Vilka lösningar kan den sociala investeraren tillhandahålla?
- Vilket samband finns mellan dessa två?

#### **(iii) Vilka är de förväntade resultaten?**

Det här steget bör omfatta vad den sociala investeraren måste uppnå för att anses vara framgångsrik och detta ligger sen till grund för de delmål som den sociala investeraren kommer att mätas emot. Det är viktigt att den sociala investeraren utvärderar det förväntade resultatet av sin investering i den sociala verksamheten, d.v.s. den sociala verksamhetens förväntade resultat, och vad den sociala investeraren kan göra för att bidra till att uppnå detta resultat. Givet att dessa sannolikt kommer att förändras över tiden, är det att rekommendera att man sätter dessa resultatmål enligt en tidsaxel, allt från det mycket specifika (d.v.s. omedelbart

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

förestående) till det mer övergripande (d.v.s. på lång sikt). Det är även viktigt att tänka på att den sociala investerarens verksamhet kan få oavsiktliga konsekvenser. En social investerare kan t.ex. råka snedvrída marknaden genom att ge ett stort bidrag till en av aktörerna i en viss social sektor och region, vilket på så vis leder till en orättvis konkurrens fördel (även om det inte är avsikten). Denna risk kan minskas genom t.ex. val av andra finansieringsinstrument.

Verktyg som Förändringsteorin, Logikmodellen eller de första stegen i SROI, (Social Return on Investment), kan vara användbara i detta skede.

Under 2011 genomförde nederländska Noaber Foundation ("Noaber") en total strategiförändring av sin investeringsverksamhet, till att enbart fokusera på hälso- och sjukvård. Skälet till denna förändring var att Noaber såg det som en av sina roller att sammanlänka olika människor/organisationer och därigenom skapa synergier för att på så vis nå större resultat effekter. Detta blev mer genomförbart när investeringsobjekten var aktiva inom samma sektor. Med definitionen av och fastställandet av den nya strategin blev Noaber tvungna att reflektera över sina egna effektmål. För detta ändamål skapades en särskild förändringsteori för Noaber. Varje gång de nu överväger en ny investering i en ny social verksamhet, kartlägger de objektet och dess verksamhet i förhållande till sin förändringsteori för att förstå hur denna specifika verksamhet skulle kunna tillföra värde till Noabers övergripande målsättningar och deras strävan att nå sammantagna effekter.

### *På den sociala verksamhetens nivå*

För att bättre kunna förstå och fastställa mål för en viss investering eller åtgärd kan man ta hjälp av det breda utbud av tillgängliga system, metoder och verktyg som finns. Verktyg som rekommenderas för att hjälpa sociala investerare att fastställa sina egna mål är t.ex. Förändringsteorin, Logikmodellen och utvalda delar av metoder som SROI eller Balanced Score Card (som i sin tur bygger på Förändringsteorin) och dessa är alla lika användbara i arbetet med sociala verksamheter i det här steget av processen. I Handboken har vi tagit fram det som är gemensamt för de olika verktygen som nämndes ovan, samt en lista med förslag på lämpliga frågor att diskutera när målen definieras på den sociala verksamhetens nivå.

Dessa grundläggande frågor om den sociala verksamheten<sup>18</sup> bör man kunna besvara:

#### **(i) Vilka sociala utmaningar eller problemställningar försöker den sociala verksamheten att adressera?**

Vad gäller vår rekommendation till sociala investerare, bör svaret innehålla information om problemets/möjlighetens karaktär och omfattning, vilka populationer som påverkas, om utmaningen/problemställningen befinner sig i förändring och/eller utveckling och, om så är fallet, på vilket sätt detta förändras eller utvecklas. Den här analysen ger en bättre förståelse för base case, d.v.s. utgångsläget och därigenom en förbättrad möjlighet att utvärdera om det de facto har skett någon förändring i förhållande till detta utgångsläge i ett senare skede.

#### **(ii) Vilka aktiviteter kommer den sociala verksamheten att utföra för att lösa den sociala utmaningen eller problemställningen?**

Svaret bör omfatta en beskrivning av vad exakt den sociala verksamheten gör för att försöka

<sup>18</sup> Utvecklad från Centers for Disease Control & Prevention, "Framework for program evaluation in public health"

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

åstadkomma en förändring. Den bör omfatta en uppsättning specifika steg, strategier eller aktiviteter ordnade i en logisk sekvens som visar hur varje aktivitet står i förhållande till en annan.

#### **(iii) Vilka resurser eller insatser (enligt värdekedjan) har och behöver den sociala verksamheten för att genomföra sina aktiviteter?**

Svaret på denna fråga bör omfatta tidsåtgång, expertis, teknik, utrustning, information och andra tillgängliga resurser som är nödvändiga för aktivitetens utförande. Helst bör svaret även diskutera huruvida det även finns en obalans mellan aktiviteterna och de resurser som finns tillgängliga för dess utförande. En social investerare bör också söka definiera vad som är just deras huvudinsats för att hjälpa den sociala verksamheten att lösa frågan (tillträde till nätverk, kapacitetsuppbyggnad etc.).

#### **Vilka är de förväntade resultaten?**

Denna fråga bör omfatta vad den sociala verksamheten måste uppnå för att anses vara framgångsrik. Detta ligger i sin tur till grund för de delmål som den sociala verksamheten kommer att mätas mot. Med antagandet av att delmålen sannolikt kommer att utvecklas över tiden, är det bäst att organisera dessa sett ur ett tidsperspektiv, allt från de tydligt angivna (d.v.s. omedelbart förestående) till de mer övergripande (d.v.s. sett på lång sikt). Tid bör även reserveras för att diskutera eventuella oavsiktliga konsekvenser av den sociala verksamhetens arbete.

Ferd Sosiale Entreprenører är en norsk social investerare som investerar i sociala verksamheter i Norge. Deras investering i Forskerfabrikken adresserar en komplicerad fråga. Forskerfabrikkens vision är att genom att erbjuda lågstadiet barn intressanta och spännande klasser i naturvetenskapliga ämnen efter skoltid, inspireras fler barn att överväga naturvetenskaper som en karriärväg och välja naturvetenskaplig inriktning på gymnasiet och universitetet. Att försöka visa den effekt som just dessa klasser har på barnen som deltar är mycket svårt med tanke på tidsaspekten, och det relaterade problemet med att tillskriva effekten till just dessa klasser, eftersom de beslut som barnen tar om en naturvetenskaplig karriär kommer långt senare i livet.

Det kan självklart finnas fall där den sociala verksamheten inte är tydlig med sina egna mål, och då krävs insatser och vägledning från den sociala investeraren. Den sociala investeraren kan samarbeta med den sociala verksamheten för att hjälpa till med att fastställa mål. Den sociala investeraren måste emellertid komma ihåg att de egna målsättningarna kan skilja sig från den sociala verksamhetens mål. Så länge som målen inte är i konflikt med varandra är det möjligt att gå vidare med att bygga en relation och ett samarbete, men om dessa strider mot varandra, då behöver man redan i själva urvalsprocessen ställa sig ett antal kritiska frågor om investeringens lämplighet för en som sådan.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

Jan Lübbering och Katrin Elsemann från Streetfootballworld's Partnership Development team, baserade i Tyskland men verksamma globalt, gav följande råd om en social verksamhets förändringsteori.

"Först och främst måste organisationen vara tydlig med sina mål: Vad vill vi att vår organisation blir ihågkommen för när det gäller de faktiskt åstadkomna förändringarna? Vilken är den långsiktiga förändring vi vill se som en följd av just vårt arbete? När dessa grundläggande frågor har besvarats är det viktigt att tänka på vilka förändringar som måste ske och på vilken nivå - inom målgruppen som sådan, grannskapet och samhället som helhet - för att leda till önskad resultateffekt? På vilket sätt påverkar externa intressenter dessa förändringar och hur bidrar organisationens egna aktiviteter och initiativ till förändringen? Vad kan endast uppnås genom samarbete och kompanjonskap, och hur påverkar detta ert eget erbjudande?"

De tillade att "Det är viktigt att försöka tänka utanför de vanliga ramarna ("out of the box") vid utvecklingen av en förändringsteori. Medan en organisation undersöker hur förändring sker är det frestande att helt enkelt bara förklara varför den genomför just dessa sina respektive aktiviteter. Det finns ofta en viss tvekan att ge sig ut på utforskat område och lämna tryggheten i det man redan vet bakom sig. Detta ändrade tankesätt kräver ett beaktande av många olika yttre faktorer som i sin tur leder till den önskade förändringen och därtill dessutom kanske till en förändring som man inte har något inflytande över. Men vi rekommenderar våra partnerorganisationer att ta sig tid till en sådan "brainstorming". Det finns ingen anledning att vara orolig över dess resultat, eftersom processen i sig är värdefull och enbart kan leda till ökad förståelse av de underliggande skälen för aktuella eller framtida verksamheter. Vi anser att det är bästa praxis för berörda populationer (klienter/målgrupper) att aktivt och löpande medverka i själva förändringsteoriutvecklingen liksom i alla relevanta planerings- och beslutssteg längs vägen och inte bara se deras involvering som enbart punktinsatser".

### "SMART:a" mål<sup>19</sup>

Begreppet SMART:a mål är numera vanligt förekommande i företagsledningars dialoger kring verksamhetsstyrning och i facklitteratur, men principerna borde också tillämpas för fastställande av mål i samband med VP och andra sociala investeringar.

Ett mål anses som "SMART" om det är specifikt, mätbart, uppnåeligt (attainable), realistiskt och tidsbundet:

- "S" - specifikt: om det är så pass tydligt uttryckt så att berörda parter lätt kan förstå vad som ska uppnås. Intressenten bör kunna definiera vad som ska göras, motivet för detta eller fördelen med att uppnå det uppsatta målet samt vilka förutsättningar som då måste uppfyllas.
- "M" - mätbart: målet är mätbart om det omfattar minst en måttenhet av kvalitet, kvantitet, tid och/eller kostnadseffektivitet. Mätbart betyder inte bara att kunna uppnå en viss standard som sådan, men också att kunna utvärdera i vilken utsträckning denna standard måste uppfyllas. Utan ett sådant särskilt mått kan gruppen inte göra en själv-

<sup>19</sup> Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11 (AMA FORUM), sid. 35-36.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

ständig bedömning av hur det går för dem - varken i relation till deras egen prestation eller när man skall bedöma hur organisationens övergripande mål har uppfyllts.

- "A" - uppnåeligt (attainable): den sociala verksamheten kan uppnå målet om detta är rimligt med tanke på de resurser (tid, personal, kapital, teknik) som de har till sitt förfogande. Modellen bör vara flexibel för att uppmuntra organisationen till att sträva till att uppfylla sina mål.
- "R" - realistiskt: målet är realistiskt om det är satt inom räckhåll för den sociala verksamheten med hänsyn tagen till de resurser (tid, human kapitala, finansiella och teknologi) som denne har till sitt förfogande. En viss flexibilitet måste finnas för att uppmuntra verksamheten att söka nå dessa mål.
- "T" - tidsbundet: målet är tidsbundet om det kan uppfyllas inom den utvärderingsperiod som har fastställts av den sociala verksamheten och/eller den sociala investeraren.

"SMART(a)" mål kan fokusera antingen på processmål, som t.ex. infrastruktur, human kapital, system, policy och rutiner, eller på konkreta mål som utfall (eller uppsökande verksamhet) och resultat, vilka vanligtvis har ett kvantitativt mål med en tidsgräns. Ett exempel på ett SMART processmål skulle kunna vara "Skapa en ny typ av lån som passar kvinnors behov på landsbygden, senast i slutet av 2014". Ett ytterligare exempel på ett SMART resultatmål skulle kunna vara "25 % av våra klienter kommer att ha tagit sig över fattigdomsstrecket senast 2016"<sup>20</sup>. Vid effektmätning fokuserar vi generellt på konkreta resultatmål när vi beaktar en organisations specifika mål, men i organisationer som befinner sig i ett mycket tidigt skede (nyetableringar) av sin verksamhet kan det vara relevant att även innefatta processmålen, vars uppnående är avgörande för att kunna nå resultatmål på längre sikt.

#### 2.3 Praktiska råd

- Att fastställa mål är ett kritiskt steg i varje social effektmättningsprocess och måste övervägas på såväl den sociala investerarens som den sociala verksamhetens nivå.
- Sociala investerare lägger inte alltid ner tillräckligt med tid på att initialt överväga varför de vill mäta effekter, vilket gör det svårt att sen fatta beslut om vad som är relevant eller inte, när de senare konfronteras med knappa resurser.

#### 2.4 Rekommendationer för social effektstyrning

- En social investerare måste tydligt kunna formulera sina övergripande sociala utmaningar eller problemställningar för att kunna välja investeringar i de sociala verksamheter som kan bidra till att lösa dessa.
- Att förstå de aktuella och förväntade sociala effekterna på ett tidigt stadium i beslutsprocessen är oerhört värdefullt. Det skapar en gemensam förståelse bland alla intressenter för de av organisationen uppnådda resultat effekterna, låter den sociala investeraren och den sociala verksamheten "tala samma språk" samt, vid ett senare tillfälle, kunna bedöma när effekter väl har uppnåtts.
- En social investerare bör övertyga den sociala verksamheten om värdet av effektmätning, om möjligt ge stöd därtill och tillsammans med den sociala verksamheten söka definiera svaren på de mest kritiska frågorna för att därmed hjälpa dem att uttrycka sina övergripande mål.

<sup>20</sup> Exempel, tack till Social Performance Management Resource Centre: <http://www.spmresourcecentre.net/index.cfm/translating-your-mission/setting-objectives/>



## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

- Beslut måste tas om hur mycket tid och resurser som en social verksamhet bör och kan avsätta till effektmätning.

### 2.5 Praktiskt exempel<sup>21</sup>

Vi kommer genomgående att illustrera de olika stegen i processen med hjälp av exempel hämtade ur verkligheten. Det här praktiska exemplet visar en social investerare som investerar i relativt nyetablerade sociala verksamheter i Afrika.

När effektmätningens omfång skulle bestämmas behövde den sociala investeraren ta hänsyn till de tre olika faktorer som styrde deras effektmätningstrategi:

- Val av investering: Att kunna säkerställa att de väljer investeringar som inte bara är ekonomiskt livskraftiga men som också levererar betydande samhällseffekter inom just deras specifika fokuseringsområde.
- Löpande uppföljning: För underlättandet av utformningen av deras verksamhetsstöd.
- Rapportering: Såväl till befintliga aktieägare såväl som för underlättandet av införskaffandet av ytterligare finansiering från andra parter.

Därutöver, som hos många VP-organisationer, så är investeringsteamet litet och de befintliga resurserna små, vilket begränsar hur mycket tid och pengar de kan ägna åt effektmätning (många sociala investerare upplever samma sak). Men detta till trots har de en socialeffektansvarig och är angelägna om att kunna upprätthålla en noggrann process som fokuserar på resultat även om de kanske inte i alla avseenden exakt kan fastställa de sociala effekterna (enligt den tekniska definitionen). Deras investeringsstrategi fokuserar bl.a. på att tillhandahålla verksamhetsstöd och att mäta effekter, samt de andra tekniker som en VP-strategi omfattar. Tidsramen för varje investering är vanligtvis fem till sju år.

Denne sociala investerarens övergripande mål är att förbättra livet för människor som lever i fattigdom i Afrika. De anser att detta mål bäst uppfylls genom att investera i relativt nyetablerade vinstdrivna sociala företag verksamma i regionen. De har genomfört omfattande undersökningar, och har tagit beslut om att fokusera sina investeringar inom sektorerna för vatten, sanitet och hälsa då de bedömer att dessa är det mest effektiva sättet för dem att uppfylla sina mål. Med tanke på att de fokuserar på relativt nyetablerade sociala verksamheter, förväntas verksamhetsstödet och kapacitetsuppbyggnaden, särskilt då tillgången till nätverk och mentorskap, att avsevärt bidra till framgång hos de verksamheter de investerar i.

I det praktiska exemplet belyser vi en av denne sociala investerarens investeringar i en vinstdrivande organisation som, med början i Nairobi, syftar till att bygga och skala upp en fungerande sanitär infrastruktur i Kenyas slumområden.

Målen för den sociala verksamheten kan anses vara följande:

- *Sociala problemställningen eller utmaningen*<sup>22</sup>: 2,6 miljarder människor har inte tillgång till fungerande sanitära anläggningar och den siffran minskar inte trots miljarder dollar i stöd. Detta leder till sjukdomar och vattenföroreningar som orsakar 1,7 miljoner dödsfall, och en förlust på 84 miljarder dollar i utebliven arbetstagar produktivitet, varje år. I Kenyas slum saknar 8 miljoner människor tillgång till fungerande sanitet, vilket orsakar sjukdomar och dödsfall.
- *Aktiviteter*: det finns 4 komponenter i den här modellen: (i) att till låg kostnad bygga ett system av sanitära anläggningar i slummen; (ii) att distribuera sanitära anläggningar via

<sup>21</sup> Ett tack går till Beyond Capital Fund som introducerade oss till detta exempel, som är inspirerat av och utvecklat från Sanergy's website: saner.gy. Åsikterna i detta exempel är EVPA:s och inte Beyond Capital Fund:s.

<sup>22</sup> Källa: Sanergy website - Saner.gy

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 1: ATT FASTSTÄLLA MÅL

franchising till lokala företagare; (iii) att samla in det producerade avfallet; (iv) att använda avfall (förädla) till el och gödsel.

- *Resurser eller insatser*: utrustning (sanitetsanläggningar, fordon för avfallshämtning, rötkammare som konverterar avföring till gödsel och generering av elektricitet), personal (kvalificerad personal på plats i Kenya för att övervaka byggandet av anläggningarna och för att välja franchisetagare, personal som samlar in avfall och transporterar detta till rötkammare, operatörer av rötkammare för att producera el och gödsel). Samarbetspartners (implementeringspartners som genomför utbildningar om renhållning, tekniska partners vad avser utformningen av toaletter och rötkammare/komposterare, mikrofinansieringsorganisationer för att stödja franchisetagarens inköp) samt finansieringspartners (bidrag och investeringar från stiftelser och sociala investerare).
- *Förväntat resultat*: positivt förväntat resultat på lokal nivå omfattar ökad tillgång till sanitära anläggningar för sluminvånare, ökad sysselsättning bland sluminvånare, förbättrad hälsa såväl för toalettanvändarna som invånarna i slumområdet som sådant; ökade intäkter för toalettoperatörer; förbättrad miljösituation (mindre avfall i öppna vattendrag). På nationell nivå skulle positiva utfall kunna omfatta minskad elbrist, minskade koldioxidutsläpp, ett minskat beroende av importerade gödningsmedel och en minskad användning av konstgödsel, vilket i sin tur leder till positiva effekter på miljön. Potentiella negativa resultat kan t.ex. vara en förskjutning från befintliga toalettoperatörer i slummen – det vill säga att inga nya netto-arbetsstillfällen skapas när människor lämnar en existerande organisation för att istället arbeta med detta, samt en försäljningsminskning och medföljande minskad försörjningsförmåga för befintliga producenter av gödsel.

## 3.0 Steg 2: Intressentanalys

### 3.1 Vad?

Det finns en stark koppling mellan målsättning och intressentanalys både från den sociala investerarens såväl som den sociala verksamhetens sida eftersom, beroende på omfånget av ens effektmätning och de satta effektmålen, så kommer de intressentgrupper som då måste beaktas att vara olika.

Investeringar som en social investerare gör, genererar värde för en mängd olika intressenter. Vi kommer att analysera intressenterna på två olika nivåer – såväl den sociala investerarens nivå såväl som den sociala verksamhetens. Vi kan detta till trots definiera en intressent så att definitionen är relevant för bägge analysnivåerna.

*”Varje enskild eller grupp som påverkar och/eller påverkas av organisationens verksamhet.”*

Det finns olika kategorier av intressenter (den ena utesluter inte nödvändigtvis den andra). En del bidrar med insatser till processen, andra bidrar till eller har nytta av resultateffekterna, och några kanske bara bidrar till eller har nytta av resultaten. Dessa intressenter kan anses vara direkta eller indirekta, stödmottagare eller bidragsgivare. Stödmottagarna kan påverkas positivt eller negativt av resultateffekterna, och bidragsgivarna kan öka eller minska resultat-effekten.



## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 2: INTRESSENTANALYS

Intressentanalysen är en viktig del av effektmätningen eftersom:

- Man behöver få förståelse för intressenternas förväntningar, deras insatser och den potentiella effekt som ens arbete kommer att ha på dem. Om förväntningarna står i ett motsatsförhållande till varandra då är det troligt att den sociala investeraren eller den sociala verksamheten kommer att ha stora svårigheter att uppnå sina sociala effektmål.

Ett bra exempel är den sociala verksamhet som utifrån programmen "från bidrag till arbete" (welfare to work) fokuserade på att få långtidsarbetslösa tillbaka i arbete. Under två år fick de arbetslösa lön från den sociala verksamheten (subventionerat av staten), inte från arbetsgivaren. Förutom deltagarna själva fanns det två viktiga intressenter: staten (som subventionerade lönerna under två år) och arbetsgivaren (accepterade att ta in långtidsarbetslösa under två år). För staten var förväntningen att efter 2 års anställning skulle de personer som fick subventionerade löner erbjudas ett fast jobb och tas upp på företagets lönelista. Företaget å andra sidan, såg detta istället som en möjlighet att få gratis arbetskraft i 2 år och hade inte för avsikt att anställa deltagarna i slutet av år 2. Det var föga förvånande att den sociala verksamheten inte uppnådde effektmålen, och att verksamheten så småningom stängdes.

- Samarbetet mellan de huvudsakliga intressenterna i den sociala effektmätningens processen är avgörande.

Under due diligence-processen intervjuar LGT VP de intressenter som redan har dragit nytta av en viss organisations produkter eller tjänster. För LGT VP är dessa verklighetsanknutna fallstudier en viktig källa till information om organisationens effekter på mindre gynnade personer.

### 3.2 Hur?

Det finns två viktiga aspekter av intressentanalysen som kan tillämpas såväl på den sociala investerarens som den sociala verksamhetens nivå: identifiering av intressenterna och intressenternas engagemang.

#### (i) Identifiering av intressenterna

Vad avser identifiering av intressenter har vi kunnat särskilja tre separata men lika viktiga uppgifter: (a) intressentkartläggning, (b) val av intressenter och (c) förståelse för intressenternas förväntningar.

##### (a) Intressentkartläggning

För att utföra intressentkartläggningen måste man ha i åtanke de mål som fastställdes i steg 1 avseende såväl den sociala investerarens som den sociala verksamhetens nivå.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 2: INTRESSENTANALYS

#### *Den sociala investerarens nivå*

Då det gäller den sociala investeraren bör man påminna sig om vilken som är den övergripande omfattningen av den sociala investerarens effektmätning och vem som utgör målgrupp för effektmätningen. Detta säkerställer att när den sociala investeraren väl når steg 5, kommer denne att ha en bättre utgångspunkt för att anpassa sin dataanalys och förberedandet av de olika rapporterna.

Men allra först behöver vi fastställa den sociala investerarens effektmål och vilka som är de relevanta intressenterna som kommer att bidra till att dessa mål uppnås och slutligen vem som kommer att påverkas av åtgärden i slutändan.

#### *På den sociala verksamhetens nivå*

Då det gäller den sociala verksamheten har vi redan behandlat frågorna kring vilken problemställning som adresseras, den sociala verksamhetens aktiviteter, de tillgängliga resurserna och de förväntade utfallen. Svaren på dessa frågor bör vägleda oss när vi ska namnge de direkta och indirekta bidragsgivarna samt de direkta och indirekta stödmottagarna av den sociala verksamhetens aktiviteter. Vi kan utgå från ett exempel med en social verksamhet som stödjer arbetssökande f.d. fängelsekunder med syfte att minska antalet återfall i brott. I detta exempel kan vi särskilja vissa grupper av intressenter: de direkta bidragsgivarna utgörs här av den sociala verksamhetens personal, de indirekta bidragsgivarna utgörs av de f.d. internernas familjer, den direkta stödmottagaren är den f.d. internen, som ju befinner sig i den här sociala verksamhetens fokus, samt de indirekta negativa mottagarna d.v.s. de arbetssökande personer som inte får arbete eftersom de f.d. internerna anställdes istället (en effekt som även kallas arbetsförskjutning ("job displacement")).

	Direkta	Indirekta
Bidragsgivare	Direkt bidragsgivare t.ex. den sociala verksamhetens personal	Indirekt bidragsgivare t.ex. den f.d. internens familj
Stödmottagare	Direkt (positiv) stödmottagare t.ex. den f.d. intern som är den sociala verksamhetens fokus	Indirekt (negativ) mottagare t.ex. den som inte får arbetet p.g.a. att den f.d. internen anställdes

Källa: EVPA

I matrisen nedan klassificeras olika typer av intressenter.

(b) Val av intressent

#### *Den sociala investerarens nivå*

Att välja intressenter bör vara en relativt enkel process för en social investerare, när man ser det ur perspektivet av den valda omfattningen av effektmätningen och den eventuella rapporteringen som görs i enlighet med steg 5. Om till exempel syftet med effektmätning är val av investeringar, då blir nyckelintressenterna organisationens personal (särskilt portföljförvaltarna) och styrelsen (eller det beslutande organ som godkänner investeringarna).

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN

### STEG 2: INTRESSENTANALYS

Men om syftet med effektmätning är extern rapportering och kommunikation, då blir valet de intressenter som främst påverkas av denna aktivitet d.v.s. investerare/givare.

Dock bör den sociala investeraren, för varje enskild investering, identifiera nyckelintressenterna för just den intervention/åtgärd som följer av investeringen. Bidragande nyckelintressenter skulle här kunna vara givare/investerare vad avser finansiella resurser, liksom personal, konsulter, volontärer från den sociala investerarens verksamhet, samt även de bredare nätverken vad avser tillskjutande i form av humankapital och socialt kapital. De intressenter som därmed gynnas skulle vara den sociala verksamheten och de som har den slutgiltiga nyttan av dess verksamhet. För att minska risken för oavsiktliga konsekvenser bör man även begrunda de eventuella effekter som skulle kunna påverka andra organisationer eller populationer. Detta bör vara en del av due diligence-processen.

#### *På den sociala verksamhetens nivå*

För att minska risken med snedfördelning i urvalet när man ber den sociala verksamheten om en lista med intressenter som man kan kontakta kan man:

- Uttryckligen be organisationen att ta med vissa intressenter där utfallet inte blev idealiskt.
- Använda sitt eget nätverk till att kontakta intressenter, som inte nödvändigtvis identifierades av den sociala verksamheten, men som är bekanta med dess arbete.
- Alltid uppmuntra intressenter till att beskriva och diskutera de framgångar och misslyckanden som de upplevt.
- Avsluta interaktionen med att be intressenterna att identifiera andra parter som de tycker att man bör tala med för att få en så balanserad syn som möjligt på den sociala verksamhetens arbete.

Vid detta lag är intressentlistan troligtvis lång. Med informationen om såväl den sociala investerarens mål som den sociala verksamhetens, bör man kunna rangordna intressenterna efter hur viktiga de är. Vårt förslag är att inte försöka mäta allt utan istället välja fem till tio intressenter och fokusera analysen på dessa. I detta skede av processen når man en punkt där hänsyn måste tas till de resurser (tid, arbetskraft, kapital), som man har till sitt förfogande eftersom man måste bestämma vilken nivå av ansvarsfördelning (beskrivs vidare nedan) som man kan acceptera för att kunna utföra en välgrundad analys.

Det finns två viktiga frågor som kan ställas för att minska antalet intressenter:

- (i) Hur pass relevanta är de nyttor och insatser som just dessa intressenter bidrar med?
- (ii) Hur relevant är intressentgruppen för det man primärt vill uppnå?

En vanlig fråga är hur man i förväg kan bestämma vilka intressenter som kommer att få mätbara utfall. Det finns naturligtvis risker med detta som den sociala investeraren bör vara medveten om. Frågeställningen bör lämpligen adresseras i samband med att ansvarsfördelningen diskuteras och när man bestämmer vilken ansvarsskyldighet som rimligen kan påläggas den sociala verksamheten. Genom att i analysen koncentrera sig på de intressentgrupper som har betydelse för det huvudsakliga uppdraget och utelämna vissa andra, kan man riskera att missa viktigare positiva eller negativa utfall som skulle kunna vara av betydelse för den övergripande effektanalysen. Det är emellertid viktigt att komma ihåg att detta är en lärandeprocess, och att man löpande kan ompröva intressentlistan och göra justeringar allteftersom processen fortskrider.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 2: INTRESSENTANALYS

---

#### (c) Intressenternas förväntningar

##### *Den sociala investerarens nivå*

När intressenterna väl har valts ut, bör man skaffa sig en god uppfattning om deras respektive förväntningar. Det är viktigt att nyckelintressenterna är eniga med den sociala investeraren om effektmålen så att förväntningar kan hanteras och bidragen samordnas. Detta innebär t.ex. att givare/investerare bör ha kunskap om den sociala investerarens mål när de gör utfästelser om pengar och resurser; personal och konsulter bör veta vilka mål de försöker uppnå med sitt respektive arbete och den sociala verksamheten bör veta vilka förändringar den sociala investeraren förväntar sig att man åstadkommer. Om en viss investerare/givare t.ex. har förväntningar som markant skiljer sig från den sociala investerarens då bör man överväga lämpligheten hos den investeraren/givaren, för att undvika eventuella problem i ett senare skede.

I samarbetet är det också viktigt att förstå vad den sociala verksamheten förväntar sig av detta, t.ex. i form av icke-finansiellt stöd, för att försäkra sig om att alla arbetar mot samma mål.

##### *På den sociala verksamhetens nivå*

När man väl har sin lista på 5 till 10 intressenter bör man skaffa sig en god uppfattning om deras respektive förväntningar av samarbetet/engagemanget. Även om intressenterna delar ett gemensamt mål, kan förväntningarna om hur detta förverkligas/materialiseras variera avsevärt. Låt oss ta ett exempel från Storbritannien, och en s.k. social impact bond (en obligation vars finansiella avkastning är kopplad till uppnåendet av vissa förutbestämda sociala resultat) vilken är knuten till en organisation som syftar till att minska före detta interners återfall i brott, och vars intressenter bl.a. är den brittiska staten och den sociala verksamheten. Bägge dessa intressenter har som mål att minska antalet före detta interner som återfaller i brott, men den brittiska staten förväntar sig att effekten syns i minskande sociala utmaningar och sammanhängande kostnader (mindre tryck på statsbudgeten och färre överfulla fängelser) orsakade av återfallsbrottslingar, medan entreprenörerna tittar mer på effekterna av att öka de före detta internernas livskvalitet så att de inte längre väljer att återfalla i brott.

Det är viktigt att förstå att det finns en skillnad mellan att ha olika förväntningar (vilket är naturligt och en inneboende komponent hos VP och andra och sociala investeringar) och att ha motstridiga förväntningar, vilka som vi visat på tidigare kan vara direkt förödande för en investering. Om man kan konstatera att intressenterna har motstridiga förväntningar, då bör man göra en bedömning av huruvida den uppkomna situationen kommer att påverka utfallet av den tänkta investeringen och därefter fatta beslut om man skall genomföra investeringen eller inte. Det bästa sättet att ta reda på intressenternas förväntningar är i regel att fråga dem! Detta diskuterar vi mer i detalj i avsnittet om intressentengagemang nedan.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 2: INTRESSENTANALYS

**Intressentkartläggning sett ur ett ansvarsskyldighetsperspektiv ("accountability") dvs vad kan organisationen hållas till svars för eller ha rätt att tillgodoräkna sig i form av uppnådda effekter: ett mer djupgående sätt att resonera kring intressentens betydelse.**

Ett mer djupgående sätt att kartlägga och sen välja de mest relevanta intressenterna är att bestämma graden av den sociala verksamhetens ansvarsskyldighet. Med andra ord - bör den sociala verksamheten stå till svars enbart för de förväntade resultat som uppnås för målgruppen eller för alla de resultat som uppkommer för samtliga intressenter (positiva såväl som negativa)? Vi har identifierat en hel skala av olika nivåer av ansvarsskyldighet mellan dessa två ytterligheter och illustrerar denna med hjälp av ett exempel från en organisation som vill hjälpa människor hitta en anställning genom att erbjuda praktikplatser:

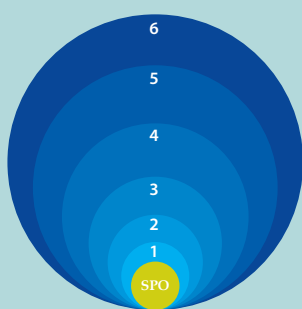
1. Ansvarsskyldighet för de avsedda resultaten hos de huvudsakliga stödmottagarna/målgruppen. Här skulle fokus ligga på själva sysselsättningsresultatet, d.v.s. hur många som fått anställning.
2. Ansvarsskyldighet för samtliga mätbara men enbart positiva, resultat för de huvudsakliga stödmottagarna, sett över hela gruppen. Här ingår då även de praktikanter som fått anställning, men däremot inte i vilken omfattning familjens stöd varit avgörande härför.
3. Ansvarsskyldighet för samtliga mätbara, men enbart positiva, resultat för gruppen huvudsakliga stödmottagare men analyserat per undergrupp ("sub-groups"). Här ingår då de praktikanter som både fått anställning och som hade familjestöd.
4. Ansvarsskyldighet för samtliga mätbara positiva och negativa resultat för gruppen huvudsakliga stödmottagare och för undergrupper. Här ingår då såväl de praktikanter som fått anställning och hade familjestöd som de som fick anställning men utan familjestöd.
5. Ansvarsskyldighet för mätbara positiva och negativa resultat för ett specifikt urval av intressenter (d.v.s. inte bara fokuserat på den viktigaste stödmottagargruppen och undergrupper). Här tar man t.ex. med praktikanter med familjestöd, dem utan, praktikanternas familjer och de anställda i verksamheten, men inte samtliga intressenter.
6. Ansvarsskyldighet för relevanta positiva och negativa resultat för samtliga intressenter dvs. SROI. Här skulle man t.ex. ta med de praktikanter som haft familjestöd (positivt resultat, kan få anställning), praktikanter utan familjestöd (negativt resultat eftersom de varken erhöll nödvändiga kvalifikationer eller anställning; i själva verket blev de mer deprimerade vilket i sin tur innebär minskad sannolikhet för att få anställning i framtiden), praktikanternas familjer, anställda, leverantörer, finansiärer etc.

Det är uppenbart att fokusering enbart på nivå 1 kommer att ge en snabbare uppskattning av sociala effekter, men risken är större att de uppmätta effekterna inte är rättvisande och att den sociala verksamhetens aktiviteter t.o.m. skulle kunna ha lett till en övergripande negativ social effekt. Nivå 6 är förvisso ett såväl långsammare som ett mer resurskrävande sätt att beakta den sociala verksamhetens sociala effekter, men det är mindre risk att effekterna blir felaktigt angivna eftersom samtliga potentiella intre-

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN

### STEG 2: INTRESSENTANALYS

Intressenter ingår i mätningen. Denna avvägning blir ett beslut för den sociala investeraren, vilket beslut i sin tur borde grundas på dennes drivkrafter för effektmätning, tillgängliga resurser (human kapital, finansiella, tid) och förhållandet till den sociala verksamheten och dess resurser och drivkrafter.



Källa: EVPA<sup>23</sup>

1. Ansvarsskyldig för de avsedda resultaten hos de huvudsakliga stödmottagarna/målgruppen.
2. Ansvarsskyldig för samtliga mätbara men enbart positiva, resultat för de huvudsakliga stödmottagarna, sett över hela gruppen.
3. Ansvarsskyldig för samtliga mätbara, men enbart positiva, resultat för gruppen huvudsakliga stödmottagare men analyserat per undergrupp ("sub-groups").
4. Ansvarsskyldig för samtliga mätbara positiva och negativa resultat för gruppen huvudsakliga stödmottagare och för undergrupper.
5. Ansvarsskyldig för mätbara positiva och negativa resultat för ett specifikt urval av intressenter.
6. Ansvarsskyldig för relevanta positiva och negativa resultat för samtliga intressenter.

**Intressentkartläggning och urval gjord utifrån principen om ansvarsskyldighet**

#### (ii) Intressentengagemang

Vi rekommenderar att man har en löpande dialog med de utvalda intressenterna för att (bättre) förstå deras förväntningar och även senare under processen kunna verifiera om deras förväntningar har uppfyllts, vilket behandlas närmare i steg 4.

För sociala investerare innebär detta en regelbunden dialog med givare/investerare, personal och andra humankapitalresurser samt med den sociala verksamheten för att kunna förstå deras respektive förväntningar och för att kunna korrigera eventuella inbördes förskjutningar mellan dessa innan ytterligare skada sker.

För den sociala verksamheten, baserat på resultatet av kartläggningen av intressentgrupperna, kommer ett antal intressentgrupper att identifieras som nyckelintressenter. Dialogen med dessa är en del av den sociala investerarens due diligence-process.

Man bör utifrån varje intressentgrupp göra ett urval, som har lämplig storlek och mångfald, till exempel en blandning av män och kvinnor, varav såväl äldre som yngre finns representerade. Storleken på urvalet beror på den sociala verksamhetens räckvidd. Vad som är viktigt är dock att säkerställa en bra urvalsmetod som är icke-partisk och slumpmässig. En bra tumregel är att ha 20 – 120 respondenter (beroende på populationen) i urvalet för att svaren ska vara trovärdiga enligt gängse vetenskapliga (ekonometriska) urvalsmetoder. En ökning av urvalets storlek utöver tumregeln minskar bara det uppmätta resultatets standardavvikelse.

Den valda kommunikationskanalen bör vara anpassad till intressenten, och olika kanaler kan krävas för olika intressenter. För att nå en äldre population behöver man genomföra personliga intervjuer, medan en grupp ungdomar kan intervjuas via internetbaserade enkäter. En detalj att tänka på vid samtliga dialoger är dock betydelsen av "neutrala", dvs. icke-ledande frågor, så att intressenterna kan avge sina svar utan varken uppenbar styrning eller påtryckning från den sociala investeraren.

<sup>23</sup> Inspirerat av samtal med Jeremy Nicholls, SROI Network

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN

### STEG 2: INTRESSENTANALYS

I vissa fall kan det verka svårt, om inte omöjligt, att kommunicera med en intressent (till exempel före detta interners familjer). Vår rekommendation är att om en intressent skall medräknas i analysen då skall även en metod för kommunikation ha identifierats, även om den skulle gå via en mellanhand. Utan dialog med intressenterna är det omöjligt att varken kunna förstå deras förväntningar eller, vid en senare tidpunkt, kunna verifiera om dessa förväntningar har uppfyllts.

#### 3.3 Praktiska råd

- Börja intressentanalysen med att fokusera på ett litet antal relevanta intressenter och utvidga analysen successivt, snarare än att försöka mäta allt på en gång. Det är inte heller Handbokens budskap att allt skall mätas!!
- Sällna i intressentlistan för att finna den nytta eller insats som just dessa intressenter kan bidra med samt intressentens relevans för att den sociala verksamheten skall kunna uppnå sitt mål (med insikten om att detta är en inlärningsprocess, vilket betyder att över tiden så kommer risken för att förbise stora positiva eller negativa utfall att minska).
- I takt med att ens erfarenhet av effektmätning ökar kan man överväga att inkludera de intressenter som bidrar till eller gynnas av de sidoeffekter (negativa eller positiva) som uppstår ur den sociala verksamhetens arbete.
- Att möta intressenterna flera gånger är kanske inte möjligt. Bedöm när det är optimalt att ha dialogen och se till att alla förberedelser är klara innan, för att få ut det mesta möjliga av dialogen när den väl sker.

#### 3.4 Rekommendationer för social effektstyrning<sup>24</sup>

- Kontakt och dialog med en social investerarens nyckelintressenter (givare/investerare, personal/HR, sociala verksamheter) bör ske redan i början av samarbetet för att säkerställa att de förstår och stödjer de uppsatta effektmålen. Alla större förändringar i dessa uppsatta mål bör även kommuniceras ordentligt.
- Man bör ha en regelbunden dialog med den sociala investerarens nyckelintressenter för att försäkra sig om att respektive målsättningar löper åt samma håll; om inte, måste korrigerande åtgärder vidtagas.
- När en social investerare investerar i en social verksamhet, bör intressentanalysen vara en del av due diligence-processen.
- För att undvika slöseri med resurser, kan man öka analysens omfång (d.v.s. fler intressenter, större engagemang från intressenterna och ett större antal involverade från varje grupp (upp till det antal som krävs för ett icke-partisk och slumpmässigt urval) i takt med att sannolikheten för att man kommer att genomföra investeringen ökar.
- Allteftersom investeringsperioden fortskrider, bör man regelbundet återkoppla till intressenterna för att verifiera att deras förväntningar uppfylls (mer detaljer om hur man gör detta i steg 4).
- Diskutera redan i början av engagemanget med den sociala verksamheten när det vore lämpligt att återvända till intressentanalysen. Det skulle till exempel kunna vara när något av betydelse sker, som t.ex. en förändring i resultat, betydande ny finansiering, nya affärsområden eller förändringar i den politiska miljön m.m.

<sup>24</sup> Med social effektstyrning menas att löpande mäta effekter och integrera dessa i sin verksamhetsstyrning så att, vid behov, erforderliga justeringar av verksamheten kan göras i syfte att uppnå bästa möjliga resultat och effekt.



## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 2: INTRESSENTANALYS

#### 3.5 Praktiskt exempel

I detta exempel kommer vi att fokusera på den sociala verksamhetens intressenter. Dessa är toalettanvändare, toalettoperatörer, renhållningsarbetare, sluminvånare generellt sett, den sociala verksamhetens anställda, andra hälso- och sanitetsorganisationer som arbetar med pedagogiska initiativ, mikrofinansieringsorganisationer, staten, befintliga gödseltillverkare, befintliga kraftbolag, jordbrukare och den sociala investeraren själv. Dessa intressenter är indelade som direkta eller indirekta och/eller bidragsgivare eller stödmottagaren i tabellen nedan.

	Direkta intressenter	Indirekta intressenter
Bidragsgivare	Toalettoperatörer Anställda i den sociala verksamheten Den sociala investeraren	Staten Hälso- & sanitetsorganisationer Mikrofinansieringsorganisationer
Stödmottagare	Toalettanvändare Toalettoperatörer Renhållningsarbetare	Sluminvånare Anställda i den sociala verksamheten Staten Jordbrukare Befintliga gödseltillverkare Befintliga kraftbolag

Källa: EVPA

Den sociala investeraren rangordnar dessa intressenter enligt följande: toalettanvändare, toalettoperatörer, sluminvånare generellt sett, renhållningsarbetare, den sociala verksamhetens anställda, jordbrukare, befintliga gödseltillverkare, befintliga kraftbolag, staten. Givet de resurser och den tid som den sociala investeraren har till sitt förfogande, den relativt nyetablerade sociala verksamheten samt uppfattningen att dessa intressenter är de mest relevanta för att denne investerare skall kunna bedöma om dess syften uppnås, beslutar sig den sociala investeraren för att fokusera analysen på de tre förstnämnda intressenterna: toalettanvändare, toalettoperatörer och sluminvånarna generellt sett.

Man skulle kunna bedöma deras förväntningar som följer:

- Toalettanvändare: betalar en summa pengar för att använda en ren toalett, och förväntar sig därför att toaletten är ren och, i förlängningen, även minskande hälsoproblem.
- Toalettoperatörer: uppbär en inkomst från toaletterna och betalar franchiseavgift. De räknar med att ha en jämn ström av kunder till sina toaletter och räknar med att få nödvändigt franchisegivarstöd från den sociala verksamheten vid eventuella problem med toaletten.
- Sluminvånare i allmänhet: om installationen av toaletter resulterar i mindre mänskligt avfall i slummen, då kommer alla sluminvånare ha färre hälsoproblem. Det är dock inte troligt att sluminvånarna i allmänhet nödvändigtvis kommer att ha denna förväntan.

Även om förväntningarna skiljer sig åt, är det inga av dem som är motstridiga och därför kan vi anta att den sociala verksamheten inte kommer att ha svårigheter inom detta område. För att stämma av förväntningarna, bör man ha en dialog med den specifika intressenten och då inte glömma bort de neutrala frågeteknikerna och råden om urval som ges ovan.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 2: INTRESSENTANALYS

#### 4.0 Steg 3: Resultatmätning: resultat, effekter och indikatorer

##### 4.1 Vad?

För att målen (från Steg 1) ska bli mätbara måste vi beakta utfall, resultat, sociala effekter och bestämma indikatorer.

I avsnitt 1.5 definierade vi de tre första av dessa begrepp med hjälp av värdekedjan och använde oss av ett exempel från en social verksamhet som bygger skolor i Afrika:

**Utfall:** konkreta produkter och tjänster som är resultatet av organisationens verksamhet.

**Resultat:** förändringar, förmåner, erfarenheter eller annan påverkan (både på lång och kort sikt) som är resultatet av organisationens verksamhet.

**Social effekt:** är den effekt som tillskrivs en organisations verksamhet avseende mer omfattande och långsiktiga resultat.

För att kunna beräkna sociala effekter på ett vetenskapligt sätt måste resultatet justeras enligt: (i) vad som ändå skulle ha hänt ("dödvikt"), (ii) åtgärder som andra gör ("tillskrivning"), (iii) hur mycket resultatet över tid kommer att minska efter den första åtgärden ("minskning"), (iv) den omfattning i vilken den ursprungliga situationen har förflyttats, eller resultat som har påverkat andra potentiella positiva resultat ("förskjutning"), och oavsiktliga konsekvenser (som kan vara såväl negativa som positiva).

Många sociala investerare och sociala verksamheter kan frestas att fokusera sin mätning och indikatorer på utfall, men enkla utfallsmått säger oftast väldigt lite om de faktiska resultaten. Ta till exempel en naturvårdsorganisation vars uppgift är att bevara artrikedomen, och som använder medlemsantalet (ett utfallsmått) som effektivitetsmått. Från 1980 till 2010 ökade medlemsantalet betydligt, varav slutsatsen kan dras att de är effektiva och uppnår sitt mål. Men kanske har medlemsantalet ökat på grund av de ökande problemen med utarmad biologisk mångfald? Om de skulle titta på antalet arter i det geografiska område där de är aktiva under samma period, skulle de i så fall se att antalet har minskat betydligt. Genom att fokusera på ett utfallsmått som inte samverkar med deras uppsatta mål att bevara arter, kan de inte heller mäta den sanna effekten av sitt arbete. Å andra sidan kan utfallsmått räcka, till exempel när det finns forskning som visar att särskilda utfall leder till konkreta resultat. Om deras uppdrag till exempel hade varit att öka medvetenheten om naturvårdsfrågan, då hade medlemsantalet (trots att det är ett utfallsmått) kunnat vara en av de relevanta indikatorerna.

Skillnaden mellan resultat och effekter kan mycket snabbt bli teoretisk när man tar hänsyn till begrepp som tillskrivning, dödvikt, minskning och förskjutning. Det finns i dagsläget få verktyg eller metoder för att mäta dessa aspekter. De typer av studier som skulle hålla för granskning (t.ex. slumpmässiga kontrolltester etc.), är mycket kostsamma och tidskrävande och kan också leda till etiska frågeställningar såsom uteslutandet av potentiella stödmotagare från den sociala verksamhetens aktivitetsområde för att studien ska vara statistiskt signifikant. Ett av denna Handboks syfte är att vara en praktisk handledning, och **vi rekommenderar därför sociala investerare och sociala verksamheter att beräkna resultatet av sina investeringar samtidigt som de räknar med** (och om möjligt justerar för) effekter från andra aktiviteter och insatser (t.ex. effekten av förekomsten av en välfärdsstat i utvecklade länder) och tar hänsyn till eventuella negativa effekter, **d.v.s. de faktorer som kan öka eller minska de sociala effekterna**. I vissa situationer kan det också vara möjligt att jämföra med

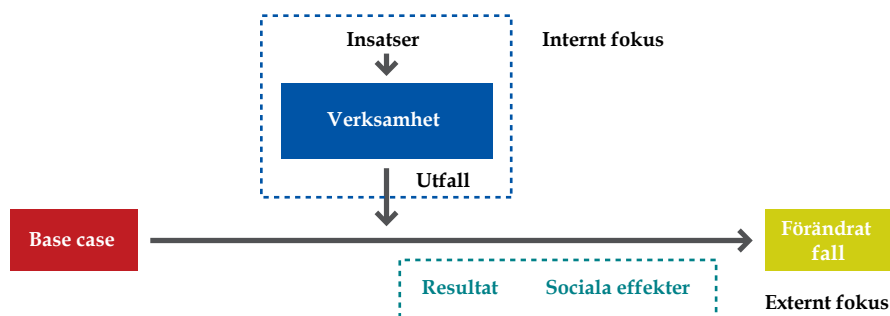
## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

andra potentiella kontrollgrupper (t.ex. då det finns forskning kring jämförbara situationer på andra håll).

Man kan hävda att effekten bör vara mycket nära kopplad till resultatet, eftersom sociala investerare bör vara medvetna om andra grupper som arbetar inom deras sektor. Om det redan finns en stor aktivitet inom sektorn, kan frågan ställas kring huruvida en investering inom detta område är det bästa sättet att använda den sociala investerarens medel, eller om man istället borde inrikta sig på andra områden där man verkligen kan göra nytta. I praktiken kan en tumregel vara att fokusera på resultat och effekter som organisationen faktiskt kan påverka. Om resultat och effekter är alltför långt ifrån organisationens verksamhet, kommer organisationen inte längre kunna tillgodoräkna sig effekterna och förlorar därmed kontrollen över analysen.

För att återgå till fastställandet av mål i steg 1, så kan man betrakta utfallen som ett sätt att mäta verksamhetens aktiviteter, d.v.s. vad verksamheten gör för att åstadkomma förändringar i base case (men inte själva förändringen). Dessa utfall är interna och kan därför lätt mätas, medan resultat och sociala effekter är relaterade till de förväntade och oväntade effekterna av organisationens verksamhet, d.v.s. hur base case har förändrats till följd av verksamhetens aktiviteter. Resultat och effekter ligger således per definition utanför gränserna för verksamhetens aktiviteter (men befinner sig inom organisationens räckvidd vad gäller ansvarsskyldighet) och är följaktligen svårare att mäta.



**Internt fokus i förhållande till externt fokus med avseende på utfall, resultat eller effekter**

Källa: EVPA

Sociala investerare och sociala verksamheter fastställer och använder indikatorer i sin verksamhetsstyrning för att mäta utfall och resultat samt fastställa uppnådda sociala effekter.

Vi definierar utfallsindikatorer som "specifika och mätbara handlingar/åtgärder eller förhållanden som bedömer framsteg eller tillbakagång i förhållande till specifika operativa aktiviteter".

Vi definierar resultatindikatorer som "specifika och mätbara handlingar/åtgärder eller förhållanden som visar framsteg mot, eller avvikelser från, resultatmål".

En indikator kan uttryckas på flera olika sätt, t.ex. som siffror, rangordningssystem eller förändringar i nivån av användarens uppskattning, och kan dessutom användas för att ge

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

kvalitativ eller kvantitativ information. Kvantitativa indikatorer är numeriska. Kvalitativa indikatorer är baserade på enskilda uppfattningar, t.ex. intervjusvar. De olika indikatorerna kan också beskrivas på mer detaljerad nivå t.ex. sektorspecifika, framåtriktade ("leading indicators") eller eftersläpande indikatorer, etc. En indikatorns lämplighet beror på hur den förhåller sig till det resultat som ska beskrivas.

Om till exempel en social investerare investerar i en social verksamhet som fokuserar på att öka tillgången till rent vatten, då skulle två utfallsindikatorer kunna vara hur många och vilken typ av brunnar som installerades<sup>25</sup>. Det angivna resultatet skulle kunna vara en minskning av ohälsa och dödlighet, och en indikator för relevant resultat skulle kunna vara ökningen i antal och andel av målgruppen som har fått permanent tillgång till rent vatten för hushållsbruk.

Om vi istället överväger att investera i en social verksamhet som fokuserar på kvinnors självbestämmande genom tillgång till mikrofinansiering, kan ett resultatmål vara förbättrad ekonomisk kontroll, valmöjlighet och status i förhållande till männen. En utfallsindikator skulle kunna vara antal givna lån och återbetalning enligt överenskommelse. Två resultatindikatorer skulle kunna vara andel kvinnor med ökad disponibel inkomst samt deras ökade valmöjligheter i olika sociala och ekonomiska roller.

FN:s millennieutvecklingsmål<sup>26</sup> är högt uppsatta mål, men de har samtidigt identifierat specifika indikatorer för att visa framstegen i förhållande till dessa mål. Mål 1 t.ex. är att utrota extrem fattigdom och hunger, och syftar särskilt till att:

- I. Halvera andelen människor som lever på mindre än 1,25 USD om dagen - de människor som räknas som extremt fattiga (mätt från år 1990 fram till år 2015).
- II. Ge alla människor, inklusive kvinnor och unga som ofta diskrimineras, möjlighet till anställning med anständiga arbetsvillkor.
- III. Halvera andelen människor som lider av hunger och kronisk undernäring (mätt från år 1990 fram till år 2015).

För vart och en av dessa resultat har mellan 2 och 4 indikatorer identifierats. Dessa bevakas sedan, varje land för sig. De valda indikatorerna är:

- 1.1. Andel av befolkningen som lever på under \$ 1 (PPP) per dag
- 1.2. Fattigdomsklyftkvoten
- 1.3. Den fattigaste kvintilens andel av nationell konsumtion
  - 2.1. BNP-tillväxt per anställd
  - 2.2. Kvoten sysselsatta i förhållande till totalbefolkning
  - 2.3. Andelen sysselsatta människor som lever på under \$ 1 (PPP) per dag
  - 2.4. Andel egenanställda samt medhjälpande familjemedlemmar av totalt sysselsatta
    - 3.1. Andel av befolkningen under 5 år som är undernärda
    - 3.2. Andel av befolkningen vars födointag underskrider miniminivån för energiförbrukning

<sup>25</sup> Inspirerad av Ruby Sandhu-Rojon, UNDP, "Selecting Indicators for impact evaluation"

<sup>26</sup> <http://www.mdgmonitor.org/goal1.cfm>

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

#### 4.2 Hur?

##### *Den sociala investerarens nivå*

Även om förklaringen ovan huvudsakligen fokuserar på den sociala verksamheten, bör den sociala investeraren, genom de målsättningar som ställdes i steg 1 och de analyserade intressenterna i steg 2, överväga sina egna utfall, resultat och sociala effekter samt ange indikatorer. Principerna för hur sociala verksamheter väljer resultat och indikatorer som beskrivs nedan, är lika användbara för sociala investerare.

Effektmätning på portföljnivå är ett hett ämne inom effektmätningens område, och det finns ännu ingen gemensam praxis. Sociala investerare bör vara medvetna om att följande metoder nu finns och för närvarande testas av ledande sociala investerare:

- *Sammanställning av utfallsdata* t.ex. antal berörda liv. Sociala investerare kan använda Impetus Trust Impact Report 2010 - 2011<sup>27</sup> som ett exempel. TONIIC Institutet publicerade också nyligen en E-guide<sup>28</sup> som rekommenderar användning av vissa IRIS- indikatorer (individuella klienter, tryggade jobb i finansierade företag, intjänade intäkter, nettoinkomst, nytt investeringskapital) tvärs över hela portföljnivån.
- *Mätning av framgången i att uppnå definierade mål* d.v.s. olika indikatorer per investering där man bedömer huruvida målen som sattes i början av varje investering har uppnåtts t.ex. Grabenwarter & Liechtenstein "Gamma" faktor. För ytterligare information se rapporten: Grabenwarter & Liechtenstein, 2011, "In search of Gamma: an unconventional perspective on impact investing". Europeiska investeringsfonden ("EIF") experimenterar för närvarande med att utveckla en metod som använder en "effektmultipel" för att jämföra det ursprungliga effektmålet med resultatet. Resultatet är ett relativt mått som kan aggregeras så att man kan mäta sociala effekter på portföljnivå. Anta att man till exempel investerar inom utbildningssektorn och använder närvarofrekvensen i skolan som den indikator som bäst speglar den sociala verksamhetens mål. Om målet är att förbättra närvaron från 50 % till 65 % och man uppnår 70 % närvaro, då är den relativa multipeln 70/65. Denna multipel kan sen aggregeras på portföljnivå.
- *Definierandet av indikatorer som speglar den sociala investerarens resultatmål.* Ett exempel är Noaber Foundation som säkerställer sina egna resultatmål i linje med sin egen förändringsteori, och väljer att investera i sociala verksamheter som kan bidra till att uppnå dessa resultatmål. En social investerare som följer denna strategi kan i stället för att slå samman de enskilda indikatorerna från de verksamheter som man har investerat i välja att mäta hur väl de egna utfallsmålen har uppnåtts tack vare de olika investeringarna.
- *Val av gemensamma resultatmål på portföljnivå.* Ett exempel är den sociala investeringsbanken Big Society Capital<sup>29</sup> som, tillsammans med den brittiska staten, VP- organisationer, andra sociala investerare och sociala verksamheter, har definierat ett antal resultatmål inom varje sektor där de verkar. Deras fokus kommer att vara att försäkra sig om att investeringsobjektens rapportering riktar in sig på dessa resultat. Men de gör även klart att trots att resultaten kan användas som ett kartläggningssyfte för att visa en social investerare var de är aktiva, så kan en resultatlista endast användas i aggregeringssyfte om verkligt jämförbara siffror och sammanhang finns, och att frågor som dubbel redovisning har beaktats.

För en social investerare räcker det inte med att enbart beakta effekterna av den sociala verksamheten, det är också viktigt att bedöma effekten som den sociala investerarens arbete har på den sociala verksamheten. Som anges i The Good Investor<sup>30</sup>, så framgår i praktiken effekterna av den sociala investerarens arbete med den sociala verksamheten inom fyra områden:

<sup>27</sup> Erhållen från [www.impetus.org.uk](http://www.impetus.org.uk)

<sup>28</sup> "TONIIC E-Guide: Impact Measurement" (Fall 2012) TONIIC Institute

<sup>29</sup> Mer information om utfallsmatrisen: <http://www.bigsocietycapital.com/outcomes-matrix>

<sup>30</sup> Hornsby, A; Blumberg, G. (2013) "The Good Investor, A Book of Best Impact Practice." Investing for Good

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN

### STEG 3: RESULTAT MÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

- *Investerings storlek:* den procentuella andelen av investeringar i den sociala verksamheten bildar en baslinje för i vilken utsträckning en social investerare kan återkoppla den sociala verksamhetens uppnådda effekter till investeringen, t.ex. 25 % av den sociala verksamheten finansieras av den sociala investeraren. Detta översätts till 25 % av effekten, vilken kan tillskrivas den sociala investerarens investeringar.
- *Den sociala verksamhetens tillväxt och uthållighet:* tillväxt i ekonomisk omsättning, ökning av den sociala verksamhetens uthållighet (t.ex. ökad självfinansiering), tillväxt i aktiviteter som skapar sociala effekter och i leverans av tjänster, ökade resultat och sociala effekter.
- *Tillgång till annat och ytterligare kapital:* här avser vi den sociala investerarens "dödvikt" d.v.s. det är när det inte finns tillgång till andra finansieringskällor som effekten av den sociala investerarens investeringar är som störst.
- *Kompetens och nätverk:* ett viktigt område bestående av icke-finansiellt stöd som ska följas upp och värderas.

Utöver de mål som är direkt kopplade till den sociala verksamheten, bör den sociala investeraren utvärdera även dessa områden för att beräkna effekten av sin egen verksamhet.

Det är viktigt att sociala investerare kommer ihåg att den sociala verksamheten bör rapportera de resultat och indikatorer som överensstämmer med dess egna mål. Om den sociala investeraren behöver ytterligare information för att uppfylla sina egna informationskrav, då bör det vara den sociala investeraren som investerar de resurser som behövs för att uppnå detta. Det är viktigt att inte överbelasta den sociala verksamheten.

#### *På den sociala verksamhetens nivå*

Det är skillnad på utfalls- och resultatmått och de bör användas i olika sammanhang.

Utfallsmått är lämpliga när fokus ligger på den sociala verksamhetens operativa aspekter (t.ex. som ett styrverktyg eller för daglig uppföljning). När utfallsmått pekar i samma riktning som det angivna resultatet, eller när det finns forskning som visar att ett särskilt utfall medför ett visst resultat, kan de emellertid också vara användbara för att fastställa resultat. Om den sociala verksamhetens mål till exempel är att öka medvetenheten genom opinionsbildning, då är antalet deltagare vid ett evenemang anordnat av den sociala verksamheten ett lämpligt mått att använda (ett utfallsmått). Men om målet är att ändra människors åsikter i en viss fråga, skulle det inte vara lämpligt att räkna antalet deltagare, eftersom det inte säger någonting om huruvida evenemanget haft någon effekt på deltagarnas åsikter.

Vad gäller utfallsmått, finns det några olika databaser som innefattar ett stort antal utfallsindikatorer, t.ex. IRIS och Wikivois. Vår rekommendation är att man i första hand söker efter lämpliga indikatorer i någon av dessa databaser, och utvecklar egna indikatorer enbart om det inte finns några lämpliga i databasen. Det visar sig också att många sociala investerare följer denna policy.

Standardisering av utfallsindikatorer har två viktiga syften:

- (i) De ser till att den sociala investeraren och den sociala verksamheten har samma uppfattning om vad varje indikator specifikt mäter/visar. (indikatorerna i databaser definieras mycket tydligt).



## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

(ii) De minskar belastningen på den sociala verksamheten. Om samtliga sociala investerare begär samma utfallsindikatorer, då minskas de multipla rapportkraven på den sociala verksamheten.

LGT Venture Philanthropy och Bamboo Finance försöker så långt som möjligt att använda IRIS-indikatorer. Först när vissa indikatorer saknas i IRIS definierar de sina egna i nära samarbete med den sociala verksamheten.

När skälen för effektmätning inte längre är enbart operativa, utan även inkluderar val av investering, extern rapportering etc. bör resultaten vara huvudfokus. Huruvida man betraktar utfalls- eller resultatindikatorer som mer relevanta för att visa framsteg mot resultatmål, kommer att bero på faktorer som typ av verksamhet och de resultat som man siktar mot. Utfallsindikatorer kan vara tillräckliga om den sociala verksamhetens aktiviteter direkt genererar sociala effekter, eller om det finns oberoende forskning som visar att särskilda utfall leder till specifika resultat.

Big Society Capital ("BSC"), den brittiska statens initiativ för sociala investeringar, har gått i spetsen för ett projekt som har till syfte att tillsammans med ledande sociala investerare komma överens om resultaten för olika utvalda sociala sektorer i Storbritannien<sup>31</sup>. Resultatet av detta arbete, en resultatmatris, tillhandahåller ett övergripande ramverk för de olika resultat som kan uppnås i förhållande till respektive stödmottagare. Varje cell i matrisen innehåller en lista över de övergripande resultat som kan uppnås inom resultatområdet för den definierade stödmottagargruppen. Dessa övergripande resultat bryts sen ner ytterligare till mer detaljerade resultat samt de indikatorer som kan användas för att mäta dessa. Resultatmatrisen, som skall innehålla en fullständig lista med indikatorer, är ännu inte komplett men kommer snart att finnas för nerladdning. Den kommer att integreras i Wikivois-plattformen samt synkroniseras med IRIS-indikatorerna.

Denna ökande fokusering på resultat återspeglas i andra effektmätningssinitiativ, som för närvarande sker på europeisk nivå.

Då vår rekommendation är att sociala investerare och sociala verksamheter ska fokusera på resultat, för att sedan välja lämpliga indikatorer, kommer nästa avsnitt att ge riktlinjer kring hur detta går till i praktiken.

#### (i) Att definiera resultat

Som en utgångspunkt för att omvandla mål till mer konkreta och mätbara resultat, kan en organisation ange resultaten på en mängd olika sätt<sup>32</sup>. De önskade resultaten bör dock överensstämma med målen i steg 1, och organisationen bör vara medveten om att olika intressenter eftersträvar olika resultat.

Vi delar in resultaten i tre huvudtyper:

- *Resultat inriktade på förändring*: innefattar ökning, bevarande, eller minskning av beteende, skicklighet, kunskap eller attityd t.ex. att öka immunisering bland små barn
- *Resultat inriktade på delmål*: anger specifika nivåer av prestation t.ex. att vaccinera 80 % av 2-åriga barn i samhället i enlighet med folkhälsoplanens rekommendationer

<sup>31</sup> Hornsby, A. ; Blumberg, G. (2013) "The Good Investor, A Book of Best Impact Practice." Investing for Good

<sup>32</sup> Organisation Research Services. "Outcomes for Success!" A product of the Evaluation Forum, Jane Reisman, Judith Clegg, 2000, pg 3-22 (inclusive)



## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

- *Resultat inriktade på jämförelsemått ("benchmarking")*: innefattar jämförande mål, generellt kopplade till andra tidsperioder eller organisationer t.ex. att öka den nuvarande 70-procentiga immuniseringen av barn i åldern 0 – 24 månader till 90 % år 2015.

Tabellerna nedan kan vara till hjälp när man skall definiera specifika typer av resultat.

#### (i) Resultat inriktat på förändring

Förändring eller önskad effekt	Av/på vad	För/hos vem
Till exempel: öka, sänka, bevara, förbättra, minska, expandera	Attityder, föreställningar, kunskaper, färdigheter, beteenden, förutsättningar, förmedlingen, organisationen, samhället	Populationen, programdeltagaren, klienten, individen, familjen, grannskapet
Exempel: Ökning	Medvetenheten kring miljöskyddande verksamhet	Bland samhällsinvånarna

#### (ii) Resultat inriktade på må

Mängden av förändring	För vem	Av/på vad
Till exempel: Procent, grad, förhållande, belopp	Populationen, programdeltagaren, klienten, individen, familjen, grannskapet	Attityden, föreställningen, kunskapen, färdigheten, beteendet, förutsättningen, förmedlingen, organisationen, samhället
Exempel: 55 %	Av samhällsinvånarna	Kommer att öka sitt deltagande i miljöskyddande verksamhet

#### (iii) Resultat inriktade på jämförelsemått (benchmarks)

Mängden av förändring	För vem	Av vad	Mot vilken standard
Exempel: 55 %	Av samhällsinvånarna	Kommer att öka sitt deltagande i miljöskyddande verksamhet	Jämfört med andelen 2010 eller överskrida den nationella standarden om 50 %

Det finns emellertid ett problem när någon form av procentsats används, eftersom utan att sätta talet i rätt sammanhang så är det svårt att avgöra om förändringen är positiv eller negativ. Om t.ex. procentandelen av samhällsinvånarna som är aktiva i miljöskyddsaktiviteter, ökar från 55 till 60 % men själva samhället samtidigt minskar i storlek, då kan procentökningen i sig inte säga mycket om huruvida fler eller färre personer deltar i miljöskyddsverksamhet.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

#### (ii) Att välja resultat:

Resultat är ofta generella och abstrakta, så hur fastställer man om det önskade resultatet för ett konkret delmål har uppnåtts eller inte? Det är här som indikatorerna kommer in i bilden; om man hävdar att man har uppnått ett visst resultat måste man kunna mäta detta.

Efter att ha gått igenom processen har man kanske ett flertal resultatutsagor, men det är viktigt att välja endast de relevanta resultaten vilka genererats av ens aktiviteter, ens skäl för effektmätningen och de intressenter som är i ens fokus. Vissa metodiker syftar till att fördela resultat per intressent men vi föredrar att använda intressenter som filter för att välja bland resultaten. För att hjälpa till vid valet av resultat kan följande frågor ställas<sup>33</sup>:

- Vilka resultat är de viktigaste att uppnå (detta beror i sin tur på den prioritering som man tilldelar de olika intressenterna)? Vilka resultat går närmast att relatera till organisationens kärnverksamhet?
- Är resultaten relevanta? Är förändringen eller nyttan något som åstadkommer skillnad för nyckelintressenterna?
- Vilka resultat är mest användbara? Vilka av resultaten kommer att ge organisationsledningen det bästa beslutsunderlaget för investeringsbeslut, för rapportering eller vilket annat syfte man än må ha med sin effektmätning?
- Vilka resultat är de mest troliga att uppnå? Vilka resultat kan antas vara de mest troliga att nås med hänsyn tagen till de resurser man har till sitt förfogande? Vilka resultat kan antas vara de mest troliga att nås inom den fastställda utvärderingsperioden? Det är viktigt att här påminna om att denna fråga enbart gäller möjligheten att uppnå resultatmålen som sådana och inte själva genomförbarheten av mätningen av desamma.

The Global Reporting Initiative<sup>34</sup> använder principerna för väsentlighet, intressentdialog, hållbarhet och fullständighet när de identifierar vilka områden som är av betydelse. Dessa principer kan också tillämpas vid social effektmätning:

- *Väsentlighet*: informationen bör omfatta ämnen som (a) återspeglar organisationens signifikanta (d.v.s. kräver aktiv förvaltning eller engagemang från organisationen) ekonomiska, miljömässiga och sociala effekter, eller som (b) på ett konkret sätt skulle kunna påverka intressenters bedömningar och beslut.
- *Intressentdialog*: den rapporterade organisationen bör identifiera sina intressenter och förklara hur organisationen har agerat på deras respektive förväntningar och intressen. Underlåtenhet att identifiera och samarbeta med intressenter kommer sannolikt att resultera i rapporter som inte är ändamålsenliga och därför inte helt trovärdiga för samtliga intressenter.
- *Hållbarhetssammanhang*: rapporten bör presentera organisationens prestation i ett större hållbarhetssammanhang d.v.s. diskutera organisationens prestation inom ramen för de begränsningar och krav som ställs på miljömässiga och/eller sociala resurser på sektor-, lokal, regional eller global nivå.

<sup>33</sup> Organisation Research Services. "Outcomes for Success!" A product of the Evaluation Forum, Jane Reisman, Judith Clegg, 2000, pg 3-22 (inklusive)

<sup>34</sup> "Sustainability Reporting Guidelines"; Version 3.1; Global Reporting Initiative

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN

### STEG 3: RESULTAT MÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

- *Fullständighet*: Täckning av relevanta ämnen och indikatorer samt definition av rapportens avgränsning bör vara tillräckligt för att återspegla betydande ekonomiska, miljömässiga och sociala effekter och göra det möjligt för intressenter att kunna utvärdera den rapporterade organisationens prestation under rapporteringsperioden.

#### (iii) Att välja indikatorer

När man väl har valt resultaten så måste även lämpliga indikatorer väljas. Den stora utmaningen med indikatorer är att säkerställa deras kvalitet och integritet. Indikatorer bör generera data som är nödvändig likväl som användbar eftersom om indikatorerna inte används med omsorg så kan de förbruka omfattande resurser och generera data med litet eller inget värde.

En vägledande princip för val av indikatorer är att, om man beaktar en icke-optimal situation, t.ex. ungdomar med låg självkänsla, så måste det finnas några mätbara bevis för detta för denna grupp sett i förhållande till den gängse normen, t.ex. icke avslutad skolgång eller obetalda skulder. Det är den typen av bevis som skall ligga till grund för indikatorn. Vår rekommendation är att man väljer de tre omständigheter som tydligast visar att en situation inte är optimal. Dessa omständigheter/faktorer bör sen ligga till grund för ens indikatorer.

Vi har identifierat fyra faktorer som utgör en "bra" indikator:

Indikatorerna bör i stort sett harmoniera med organisationens syfte. Men i de fall som ett potentiellt oavsiktligt resultat har identifierats då kan de relevanta indikatorerna för detta resultat per definition inte stämma överens med organisationens ändamål.

- (i) Indikatorerna bör vara "SMART: a", d.v.s. specifika, mätbara, uppnåeliga, relevanta, tidsbundna.
- (ii) Indikatorer bör fastställas klart och tydligt så att de kan mätas på ett tillförlitligt sätt helst vara jämförbara med dem som används av andra, så att prestationen bättre kan jämföras med något mått ("benchmarking") och förstås i ett bredare sammanhang.
- (iii) Indikatorer d.v.s. fler än en bör användas, helst två eller tre. Om ens mål t.ex. är att öka självbestämmande och ett resultat är att de tar bättre hand om sin hälsa, då kan en lämplig indikator vara antalet gånger de besöker sin läkare under en viss tidsperiod. Men om detta antal varierar mycket, är det mycket svårt att dra en slutsats om huruvida de tar bättre hand om sin hälsa. I detta fall krävs det då åtminstone ytterligare en indikator, och, om resultat uppnås, så kan en slutsats kring detta endast dras om samtliga indikatorer pekar i samma riktning.

Grameen Foundation: s fattigdomsindex (PPI)<sup>35</sup> beräknar sannolikheten för att en individ faller under den nationella fattigdomsgränsen (som är en dollar per dag ("PP"), och två dollar per dag ("PPP")) enligt internationella riktmärken. Måttet PPI använder 10 enkla indikatorer som fältarbetare snabbt kan samla in och verifiera. Beroende på vilken datamängd som har den mest kompletta informationen om varje land så kommer dessa indikatorer antingen från den senaste undersökningen om de nationella hushållens inkomster/utgifter eller från Världsbankens landspecifika levnadsstandardundersök-

<sup>35</sup> För mer information hänvisas till [progressoutofpoverty.org](http://progressoutofpoverty.org)

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

ningar. Alla indikatorer inom den nationella hushållsundersökningen rangordnas efter hur starkt de förutsäger fattigdomsnivåer. Sedan begränsas urvalet som totalt består av mellan 400 – 1 000 indikatorer till de 100 mest kraftfulla. Med hjälp av både statistik och expertöverbäganden konstrueras ett styrkort innehållande 10 indikatorer. Varje möjligt svar på de ursprungliga nationella enkätsvaren, tilldelas ett poängvärde. Den totala poängen (från 0 till 100) kopplas sedan till sannolikheten att en individ hamnar över eller under fattigdomsgränserna.

Jan Lübbering och Katrin Elsemann från Streetfootballworld:s Partnership Development team gav följande råd:

- Definiera mätbara indikatorer för såväl de viktigaste utfallen som för resultaten och som bägge är användbara och meningsfulla för organisationen,
- Välj en blandning av både kvantitativa och kvalitativa indikatorer, och hänvisa till redan befintliga indikatorer från andra aktörer inom samma område.

En bra fråga att ställa sig är: varför behöver vi den här informationen, och har vi kapacitet att samla in den själva, eller samlar någon annan redan in den? Finns det ett enklare sätt att få relevant information/återkoppling från intressenter/mottagare/samhället etc.?

#### (iii) Vad behöver ni överväga, om syftet är att mäta effekten?

För att kunna förflytta sig från att enbart mäta rena resultatmått till att förstå om organisationens verksamhet även har en effekt, måste fem faktorer tas i beaktande:

- *Minskning*: gäller det faktum att vikten av effekten minskar över tid. Effekter varar inte för evigt, och därför behöver man uppskatta tidsperioden för effektens verkan. Organisationen bör också vara medveten om vilka bidragsmottagare som faller bort, och om det finns likheter dem emellan, för att kunna förbättra sina aktiviteter.
- *Förskjutning*: gäller det faktum att den positiva effekten av en åtgärd som ses i en viss grupp, kan kvittas mot den negativa effekt som ses i en annan grupp (som inte var organisationens målgrupp). Ett nytt företag till exempel, som startar verksamhet på en ort kan medföra att ett annat, befintligt, företag tvingas stänga.
- *Dödvikt*: avser ett övervägande om vad som ändå skulle ha hänt d.v.s. vid frånvaron av den egna organisationens aktiviteter. Dödvikt innehåller de framsteg som stödmottagarna ändå skulle ha gjort även utan organisationens aktiviteter (minskar effekten av organisationens aktiviteter) och de negativa konsekvenserna ifall aktiviteterna inte hade skett (ökar effekten av organisationens aktiviteter).
- *Tillskrivning*: står i relation till förståelsen av hur mycket av den förändring som har observerats som är resultatet av den egna organisationens aktiviteter, eller är resultatet av andra organisationers aktiviteter som sker samtidigt.
- *Oavsiktliga konsekvenser*: är de effekter som uppstår till följd av den egna organisationens verksamhet, men som inte var önskade.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

**Oavsiktliga konsekvenser:** När de definierade resultaten följer målen, innebär det att en organisations fokus ligger på avsedda konsekvenser. För att en organisation ska ha en mer exakt beräkning av effekterna bör de även beakta oavsiktliga konsekvenser av organisationens aktiviteter, vilka kan vara positiva eller negativa. Vissa oavsiktliga konsekvenser kan förutses och även om resultaten av aktiviteterna i en viss population eller grupp inte var planerade, är de ett tydligt resultat av organisationens aktiviteter, och bör därför vägas in i de definierade resultaten och tilldelade indikatorerna. Andra oavsiktliga resultat däremot kanske bara visar sig när organisationens verksamhet väl är igång som t.ex. att stödmottagare svarar på ett oväntat sätt, eller att verksamheten får effekter även på mer perifera intressenter än på de direkta stödmottagarna. För att dessa oavsiktliga konsekvenser inte ska passera obemärkta, bör en organisation granska sina aktiviteter regelbundet som en del av sin uppföljnings- och utvärderingsprocess (diskuteras vidare i steg 5) och därefter bedöma vad detta innebär för deras totala effektmål och verksamheter.

En organisations möjlighet att mäta effekter beror på sektorn och det geografiska område som den verkar i. I Storbritannien till exempel, har Social Finance: s utvecklande av den första obligationen som ger avkastning om vissa sociala effekter uppnås, "social impact bond", möjliggjorts genom statens medverkan, tillgång till offentlig statistik över kostnader för återfall i brott, möjligheten att skapa en kontrollgrupp genom metoden "the Propensity Score Matching", medverkan av andra organisationer som t.ex. QinetiQ och universitetet i Leicester för att göra oberoende bedömningar av metoden och resultaten (mer detaljer i fallstudien från Esmée Fairbairn Foundation i avsnitt 9.4). De europeiska staternas uttryckta intresse för målrelaterad ersättning ("pay per result") innebär att effektmätning blir allt viktigare för de organisationer som är verksamma inom dessa områden.

Många sociala investerare och sociala verksamheter har dock inte tillgång till oberoende statistik, och skapandet av kontrollgrupper för att bedöma förskjutning, dödvikt, minskning och tillskrivning är därför inte möjligt på grund av de kostnader och specialistkompetenser som behövs för att utföra dessa bedömningar. I dessa fall kommer de resurser som krävs för att noggrant bedöma dessa aspekters att överstiga de resurser som de flesta sociala investerare och sociala verksamheter har tillgång till. När så är fallet rekommenderar vi istället att sociala effekter mäts genom att titta på resultatet, samtidigt som man visar på de faktorer som skulle kunna bidra till att resultateffekterna ökar eller minskar. I vissa fall skulle man kunna göra antaganden kring hur en möjlig kontrollgrupp skulle kunna se ut och som skulle kunna användas som jämförelse, t.ex. baserat på forskning kring jämförbara situationer på andra håll. För att få en uppfattning om vad det skulle innebära att mäta effekter på ett vetenskapligt noggrant vis kan vi rekommendera en läsning av studien kring Grameen Danone Foods Ltd<sup>36</sup> verksamhet i Bangladesh av NGO GAIN och John Hopkins-universitetet och MIT: s ekonomiafdelnings arbetsdokument<sup>37</sup> "Up in Smoke: hur hushållens beteenden påverkar den långsiktiga effekten av användandet av bättre spisar".

<sup>36</sup> Finns på [www.danonecommunities.com](http://www.danonecommunities.com)

<sup>37</sup> Rema Hanna, Esther Duflo, Michael Greenstone, Working Paper 12-10, April 16 2010, Reviser April 30 2012, "Up in Smoke: the influence of household behaviour on the long-run impact of improved cooking stoves."

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

Øyvind Sandvold, Affärsutvecklare på Ferd Sosiale Entreprenører berättar att, "vi försöker att vara så kostnadseffektiva som möjligt i vår effektmätning men vill fortfarande visa meningsfulla resultat. Eftersom vi bara arbetar inom Norge, som är en väl fungerande välfärdsstat, är det svårt att isolera varje social verksamhets direkta effekter, eftersom effekterna kan påverkas av en mängd olika faktorer. Vad vi försöker göra är att välja indikatorer som visar effekter, och om dessa siffror är större eller mindre (beroende på sammanhanget) jämfört med genomsnittliga siffror för en jämförbar grupp, finns det skäl att anta att det finns en effekt. Parallellt med detta samlar vi alltid på bra berättelser från de sociala verksamheterna för att sätta siffrorna i ett sammanhang, vilket medför att vi har "vittnen" som stärker resultaten. Vi inser att detta ingalunda är "skottsäkra" bevis, men det stärker oss i vår tro att vår verksamhet har en social effekt."

LGT Venture Philanthropy: s investering i en livsmedelsproducent, MFK, på Haiti av s.k. "Ready-to-use-food" ("RUF"), d.v.s. mat som kan ätas direkt, ger oss en illustration av utmaningarna i att flytta från utfall till resultat och sedan till social effekt. MFK torkar, lagrar och rostar jordnötter och maler sedan ner dem till en nötpasta och tillsätter sen proteiner, vitaminer och mineraler. Produkten förpackas i plastförpackningar och säljs till institutionella kunder som i sin tur distribuerar dem gratis till undernärda barn på Haiti. LGT VP använder Logikmodellen för att förstå den sociala verksamhetens mål och för att kartlägga dess insatser, utfall, resultat och sociala effekter. Därefter matchar man detta "tvådimensionellt" med de s.k. fem dimensionerna av livskvalitet ("Quality of Life Assessments"; se vidare nedan), såsom inspirerade av FN: s stora studie Millennium Ecosystem Assessment om kopplingarna mellan jordens ekosystem och mänsklig välfärd.

#### Logikmodellen tillämpad på MFK<sup>38</sup>

Modell	
Resurser	Organisationens aktiviteter
<p><b>Utrustning:</b> fabrik för bearbetning av jordnötter, transportfordon</p> <p><b>Råvaror:</b> jordnötter/jordnötspasta, vitaminer &amp; mineralblandning</p> <p><b>Personal:</b> kvalificerad personal med nödvändig medicinsk och teknisk expertis baserad på Haiti, utbildad arbetskraft för att driva fabriken, internationellt supportteam i USA</p> <p><b>Samarbetspartners:</b> institutionella stödprogram med efterfrågan på RUF, verksamheter inom jordbruksutveckling med internationellt stöd</p> <p><b>Finansiering:</b> filantropiskt stöd för att bekämpa undernäring</p>	<p><b>Produktion av s.k. RUF läkemedel:</b> MFK producerar 75 miljoner ton berikad och jordnötsbaserad mat (RUF) per år i sin nuvarande fabrik och hoppas att 2015 kunna producera 800 miljoner ton per år i en uppgraderad anläggning</p> <p><b>MFK Jordbruksutveckling:</b> MFK bedriver 3 - 5 workshops per år tillsammans med Georgia University (USA) för att utbilda självförsörjande jordnötsodlare i hur man ökar skördarnas avkastning och kvalitet; MFK driver 5 demonstrationsanläggningar och 40 % av deras jordnötter kommer från lokala producenter</p>

<sup>38</sup> Källa: LGT Venture Philanthropy



## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

Avsedda resultat		
Utfall	Resultat (individuella)	Social effekt (system)
<p><b>Produkter:</b> Miljoner ton RUF producerat per år: 75 (2011), 800 (p2015) antal produkter: 2 (2011), 5 (p2015) Miljoner ton lokala jordnötter köpta per år: 40 (2011), 400 (p2015)</p> <p><b>Tjänster:</b> Antal odlare som blivit utbildade inom jordbruk och som har tillgång till en stabil marknad med rättvisa priser: 100 (2011), 1 000 (p2015)</p>	<p><b>Förbättrat fysiskt välbefinnande:</b> ● Inom 6-8 veckor har ett barn som behandlats med RUF 80 % sannolikhet för återhämtning. När den svåra undernäringen har behandlats, kan barnet sen överleva på den lokala dieten. Barn som botas från svår undernäring före 5 års ålder presterar bättre i skolan och utvecklas till att bli friskare och starkare. Antal behandlade patienter per år: 80 000 Antal patienter behandlade mot svår akut undernäring: 20 000 Antal barn räddade från att bli undernärda: 60 000</p> <p><b>Förbättrat socialt välbefinnande:</b> ● Genom att förebygga barnets sjukdom och eventuella död undviks negativa effekter, svåra trauman och emotionell chock för familjekretsen</p> <p><b>Förbättrat materiellt välbefinnande:</b> ● Föräldrar till undernärda barn som behandlas med RUF kan fortsätta leva ett normalt liv, eftersom medicinen varken kräver medicinsk övervakning, tillagning eller nedkylning Odlare som stöds av MFK: s jordbruksverksamhet får tillgång till teknisk support och får tillgång till en stabil marknad</p> <p><b>Förbättra säkerheten:</b> N/A ● <b>Förbättra frihet:</b> N/A ●</p>	<p><b>Utrota undernäringen på Haiti</b></p> <p><b>Bygga upp livsmedelsförsörjningen på Haiti</b></p>

#### Bedömning av livskvalitet (QOL – Quality of Life Assessment)

- Ingen effekt      ● Medelhög effekt      ● Mycket stark effekt  
● Låg effekt      ● Stark effekt

Den svåraste att definiera i LGT VP:s sociala effektmättningsprocess var att hitta en värderingsmetod som beskrev hur en organisation bidrar till förbättrad livskvalitet. MFK, till exempel, förbättrar barns hälsa. I genomsnitt har familjer med friska barn mer pengar än de med sjuka barn (spenderar mindre pengar på medicin etc.). På så vis bidrar MFK till den materiella välfärden hos familjer vars barn har botats. Frågan är dock hur mycket de bidrar till att förbättra familjernas livskvalitet? Att besvara den frågan är fortfarande en utmaning. De försöker att hitta ett pragmatiskt men tillförlitligt sätt att beräkna effekten, men detta är fortfarande den svåraste biten att hantera.



## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

#### 4.3 Praktiska råd

- Vi vill avråda från att "plocka och blanda" mellan indikatorer från befintliga databaser utan att först göra bakgrundsarbetet som är förknippat med den efterföljande effektmätningens processen. Det kan spara tid initialt, men om man inte har gått igenom processen som sådan är risken stor att man slösar resurser på att samla in uppgifter om irrelevanta detaljer.
- Man bör först reflektera över vilka som är de mest relevanta indikatorerna för det man vill mäta och endast därefter kontrollera de befintliga databaserna för att se om där finns några som är anpassade till dem man valt.
- Välj inte enbart indikatorer som sannolikt kommer att visa kortsiktiga positiva effekter. Om den sociala verksamhetens förändringsteori påstår att språkutbildning för arbetskraftsinvandrare kommer att stärka dessa individer och t.ex. göra dem mindre beroende av socialbidrag och annat samhällsstöd, och att statens kostnader därför skulle minska, då skulle en potentiell indikator kunna vara antalet personer från denna population som får samhällsstöd. I det korta perspektivet kan antalet personer med stöd öka eftersom förbättrade språkkunskaper innebär att denna grupp nu kan be om stödtjänster, men på längre sikt torde antalet minska.
- Försök att alltid inkludera minst en icke-självrapporterad (d.v.s. oberoende) indikator för varje resultat.
- Undvik att bli "nedgrävd" i beräkningar av ett korrekt effektmått (såvida man inte arbetar med specifika offentliga instanser som kräver detta!) Fokusera effektmätningen på beräkning av utfall, och försök att identifiera de faktorer som kan öka eller minska effekten.
- För att lägga märke till oavsiktliga konsekvenser, granska aktiviteterna regelbundet som en del av uppföljnings- och utvärderingsprocessen (diskuteras ytterligare i steg 5) och bedöm därefter vad detta innebär för verksamhetens totala effektmål och aktiviteter.

#### 4.4 Rekommendationer för social effektstyrning

- En social investerare bör noga överväga om man ska välja att definiera indikatorer på portföljnivå för att mäta hur väl organisationen i sig har uppnått sina mål. Att mäta effekter på portföljnivå är ett hett ämne inom effektmätningens område för tillfället, men någon allmän praxis finns ännu inte.
- För en social investerare räcker det inte med att bara beakta effekterna av den sociala verksamheten, det är också viktigt att bedöma vilken effekt som den sociala investerarens arbete har på den sociala verksamheten.
- Den sociala investeraren bör uppmana den sociala verksamheten att fokusera på de indikatorer som är direkt relaterade till den sociala verksamhetens förändringsteori och således i linje med dess operativa process. Eventuella ytterligare indikatorer som krävs för att en social investerare skall kunna tillfredsställa sina egna effektmätningens behov bör denne själv samla in.
- Klargör i början av samarbetet (d.v.s. under tiden för due diligence och transaktionsstrukturering) vem som ansvarar för att mäta vad. Ansvaret för vem som mäter vad kan och bör förmodligen utvecklas i takt med att den sociala verksamheten växer och utvecklas, och bör ses över årligen. Förväntat utfall, resultat och sociala effekter samt motsvarande indikatorer bör fastställas innan investeringen görs, och i enlighet med vad den sociala investeraren och den sociala verksamheten har kommit överens om. Indikatorerna kan revideras om betydande förändringar görs i den sociala verksamhetens affärs- och effektmodell under investeringsprocessen.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

#### 4.5 Praktiskt exempel

När man har skaffat sig en klar uppfattning om den sociala investerarens och den sociala verksamhetens mål och nyckelintressenter, är man i stånd att överväga utfall, resultat och sociala effekter samt lämpliga indikatorer. Tabellen nedan visar den sociala verksamhetens förändringsteori och belyser de olika utfallen, resultaten och de sociala effekterna.

Affärsmodell	
Insatser:	Aktiviteter:
Utrustning: sanitära anläggningar, fordon för avfallshämtning, rötkammare som konverterar avföring till gödsel samt genererar elektricitet	Installation av toaletter
Personal: kvalificerad personal på plats i Kenya för att övervaka byggandet av sanitära anläggningar och för att välja ut franchisetagare, anställda som samlar in avfall och transporterar detta till rötkammare, operatörer av rötkammare som producerar el och gödsel	Rekrytering av franchisetagare
Partners: samarbetspartners för utbildning kring renhållning, tekniska partners för design av toaletter och rötkammare/komposterare, mikrofinansieringspartners för att stödja franchisetagarnas inköp	Försäljning av sanitära tjänster (via franchisetagare)
Finansiering: bidrag och investeringar från stiftelser och sociala investerare	Sophämtning, insamling och bearbetning
	Elproduktion
	Produktion av gödsel

Förväntade effekter		
Utfall	Resultat	Social effekt:
Antal installerade toaletter Intäkter från toalettbesök	Ökad tillgång till sanitära anläggningar för sluminvånare	Förbättrat fysiskt välbefinnande (färre sjukdomsfall)
Antal toalettoperatörer	Ökad sysselsättningsnivå bland sluminvånare	Förbättrad materiell välfärd
Antal användare (per toalett & totalt) Antal toalettbesök Toalettoperatörers inkomst	Förbättrad hälsa för toalettanvändare såväl som för sluminvånare i allmänhet Ökade intäkter för toalettoperatörer	Förbättrat fysiskt välbefinnande Förbättrad materiell välfärd
Antal kg i insamlat avfall (med antagandet att bearbetade kg = insamlade kg)	Förbättrad miljösituation i slummen (mindre avfall i vattenvägar)	Förbättrat fysiskt välbefinnande

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

## STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

Producerad el i kWh Intäkter från elförsäljning	Minskat antal timmar m låg effekt/strömavbrott Minskade koldioxidutsläpp	Förbättrad energisäkerhet  Förbättrad miljö
Kg gödsel som produceras Kg gödsel som säljs Intäkter från gödsel Intäkter från gödsel Intäkter från gödsel	Minskad tillit till dyra importerade gödsel Minskad användning av konstgödsel	Förbättrad materiell välfärd  Förbättrad miljö

Givet att ett av målen för den sociala investerarens effektmätning är att följa upp den sociala verksamhetens aktiviteter, behöver vi fastställa vissa utfallsindikatorer. Dessa utfallsindikatorer måste vara i linje med förändringsteorin som visas ovan, och för att främja standardisering ska vi om möjligt använda IRIS-indikatorerna.

Utfall	IRIS indikator
Antal installerade toaletter	PI9601: Antal enheter installerade av den sociala verksamheten under rapporteringsperioden
Intäkter från toalettbesök	PI1775: Intäkterna från försäljning av produkten eller tjänsten under rapporteringsperioden
Antal toalettoperatörer	PI2758: Antal mikroentreprenörer som distribuerar den sociala verksamhetens produkter/tjänster under rapporteringsperioden
Antal toalettbesök	PI8783: Genomsnittligt antal klienter som besökte anläggningar under rapporteringsperioden
Antal toalettanvändare (per toalett & totalt)	PI4060: Antal personer som var klienter under rapporteringsperioden
Toalettoperatörers inkomst	PI4881: Total arbetsförtjänst genererad av mikroentreprenörer genom att sälja den sociala verksamhetens produkter/tjänster
Insamlat avfall i Kg	Icke funnen inom IRIS, så egen indikator skapad som: Antal kg av insamlat avfall från toaletterna under rapporteringsperioden
Producerad el i kWh	PI8706: Energi producerad under rapporteringsperioden
Intäkter från elförsäljningen	PI1775: Intäkter från försäljning av produkten eller tjänsten under rapporteringsperioden
Kg gödsel som produceras	PI1290: Mängd produkt eller tjänst som produceras av organisationen under rapporteringsperioden
Kg gödsel som säljs	PI1263: Mängden av produkten eller tjänsten som säljs av organisationen under rapporteringsperioden
Intäkter från försäljning av gödsel	PI1775: Intäkter från försäljning av produkten eller tjänsten under rapporteringsperioden

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN

### STEG 3: RESULTAT MÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

Trots att dessa utfallsindikatorer är viktiga för att kunna följa upp den sociala verksamhetens arbete, ger dessa utfallsindikatorer inte nödvändigtvis information om den sociala verksamheten gör framsteg mot sina resultatmål. För att kunna mäta detta måste man först välja de resultat som är relevanta för den sociala investeraren att fokusera på. Eftersom den sociala investerarens mål är att förbättra livet för människor som lever i fattigdom, är det naturligt att fokusera på de resultat som avser fysiskt och materiellt välbefinnande, utöver dem som rör miljön. Vi nämnde tidigare att huvudintressenterna var toalettanvändarna, toalettoperatörerna och sluminvånarna. Med detta filter bör vi därför fokusera på följande resultat som syftar på fysiska och materiella välbefinnande.

Förbättrat fysiskt välbefinnande:

1. Ökad tillgång till sanitära anläggningar för sluminvånare
2. Förbättrad hälsa för toalettanvändare såväl som för sluminvånare i allmänhet
3. Förbättrad miljösituation i slummen (graden av avfall i vattenvägar)

Förbättrad materiell välfärd:

1. Ökad sysselsättning bland sluminvånare
2. Ökade intäkter för toalettoperatörer

Med tanke på den tekniska utrustningen som behövs för att testa graden av avloppsvatten i slummens vattenvägar beslutade den sociala investeraren att fokusera på de återstående fyra resultaten. För att kunna välja lämpliga indikatorer behöver man identifiera två till tre frågeställningar för varje resultat som visar att den nuvarande situationen inte är optimal.

För att kunna mäta ökad tillgång till sanitära anläggningar kan man finna två lämpliga utfallsindikatorer bland dem som anges ovan:

- Antal toaletter installerade av den sociala verksamheten under rapporteringsperioden.
- Antal personer som var klienter under rapporteringsperioden.

En viktig indikator att kunna lägga till dessa skulle vara en indikator som visar hur den sanitära situationen rent allmänt har utvecklats:

- Ökning (jämfört med i början av den sociala verksamhetens aktivitet) av antalet olika typer (inklusive latriner etc.) av installerade toaletter (oavsett om de installerats av den sociala verksamheten eller av någon annan organisation) under rapporteringsperioden.

För att kunna mäta förbättringar i toalettanvändares och sluminvånares hälsa kan man behöva ha en dialog med dem för att kunna samla in uppgifter om följande indikatorer:

- Antal dagar under perioden som toalettanvändaren inte har kunnat vara uppe och aktiv, på grund av någon magrelaterad sjukdom (bred frågeställning för att innefatta diarré, tarmmaskar etc.).
- Antal utbrott av tyfus eller kolera i slumområdet där toaletterna finns under rapporteringsperioden.
- Genomsnittligt antal dagar som en sluminvånare inte har kunnat vara uppe och aktiv under perioden på grund av någon magrelaterad sjukdom.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

För att få information om den ökade sysselsättningsgraden bland sluminvånarna är det viktigt att följa följande indikatorer:

- Andel av sluminvånarna som har någon form av regelbunden inkomst genom heltids- och/eller deltidsarbete i slutet av rapporteringsperioden.
- Antal anställda (toalettoperatörer, avfallsinsamlare etc.) i den sociala verksamheten, inklusive heltid och deltid (men inte tillfälligt), vid slutet av rapporteringsperioden och som bor i samhället där toaletterna är belägna.

För att mäta toalettoperatörernas ökade inkomster kan en annan av utfallsindikatorerna användas likväl som två indikatorer som pekar mot ökat välstånd:

- Totala arbetsinkomster genererade av mikroentreprenörer genom att sälja den sociala verksamhetens produkter/tjänster.
- Andelen toalettoperatörer vars samtliga barn går i skolan.
- Andelen toalettoperatörer vars hus har ytterväggar gjorda av kraftigt material (t.ex. järn, aluminium, kakel, betong, tegel, sten, trä).

Av de elva utvalda resultatindikatorerna kan tre även användas som utfallsindikatorer, och ytterligare en (den sociala verksamhetens anställda med slumbakgrund) bör vara relativt enkel för den sociala verksamheten att rapportera. De återstående sju däremot, vilka behövs för att kunna visa gjorda framsteg (eller uteblivande) i förhållande till resultatmålet, kräver ytterligare investeringar i form av tid och resurser (t.ex. informationsinsamling genom undersökningar) av den sociala verksamheten. Om den sociala verksamheten påstår sig ha uppnått vissa resultat, bör de vara villiga att spendera den tid som krävs för att samla in data. Vad gäller nyetablerade entreprenörer är det dock viktigt att den sociala investeraren och den sociala verksamheten kommer överens om när denna typ av rapportering kan påbörjas. Den sociala investeraren bör dock inte vara alltför överseende och tålmodig utan bör även här sätta visst tryck på att man skall komma igång.

## 5.0 Steg 4: Att verifiera och värdera sociala effekter

### 5.1 Vad?

Att verifiera och värdera företagets produkter och tjänster har länge varit en viktig del av verksamhetsstyrningen. Initialt fokuserade man inom företagen, och i forskningen, undersökningarna på själva kvaliteten på den erbjudna produkten, d.v.s. processen för hur produkten tillverkades eller hur tjänsten tillhandahölls. Företagen insåg sedan att enbart kvalitet inte var tillräckligt för att tillfredsställa kunden, och därmed flyttades fokus till kundtillfredsställelse. Idag har fokus flyttat igen, till att demonstrera värdet som kunden får ut av produkten eller tjänsten. Vikten av att sätta kundnyttan i centrum för ens bedömning, är inte bara relevant för en kommersiell organisation utan gäller även för sociala entreprenörer, deras verksamheter och deras sociala investerare.

Att verifiera och värdera de sociala effekterna är en aktivitet som sker på 2 nivåer: den sociala investerarens och den sociala verksamhetens.

- (i) Den sociala investerarens nivå: Som social investerare har man tilltro till att värde skapas genom att man tillhandahåller även icke-finansiellt stöd. Såvida man inte kan verifiera att

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 3: RESULTATMÄTNING: RESULTAT, EFFEKTER OCH INDIKATORER

detta sker och i vilken utsträckning den sociala verksamheten värdesätter detta stöd, kan man inte med trovärdighet hävda att värde skapats. Det kan också vara nödvändigt för den sociala investeraren att regelbundet verifiera att övriga intressenters (givare/investerare och anställda) förväntningar uppfylls, så att, vid behov, korrigerande åtgärder kan vidtagas.

- (ii) Den sociala verksamhetens nivå: När man fastställer målen, identifierar intressenterna och väljer de relevanta resultaten och indikatorerna (steg 1 - 3), behöver man veta huruvida man verkligen rör sig mot den önskade förändringen och de önskade resultaten. Vi behöver veta om vi uppnår våra satta mål, och i så fall, om vi uppnår dem i förväntad utsträckning.

Steg 4 fokuserar huvudsakligen på den sociala verksamhetens nivå, eftersom det vanligtvis finns fler utmaningar inom detta område. Men sociala investerare får inte heller förbise vikten av att verifiera och värdera sin egen effekt på den sociala verksamheten och vi kommer även diskutera detta i korthet.

När vi ser till den sociala verksamhetens nivå, kan man där ha olika intressenter med olika förväntade resultat, vilket innebär att man måste verifiera resultaten på varje intressentgruppsnivå. Det kan vara en tidskrävande aktivitet, och därför är det bättre att starta med den mest relevanta intressentgruppen (erna), som i de flesta fall är den direkta stödmottagaren.

När vi verifierar huruvida resultatet är meningsfullt för intressenterna och om de förväntade resultaten har realiserats (inom angiven tidsram och i förväntad utsträckning) måste vi dessutom också verifiera om detta resultat var viktigt, d.v.s. värdefullt för intressenterna. Detta senare är vad vi kallar att "värdera effekter". Med andra ord: man måste verifiera huruvida det gjorda påståendet angående uppnådda positiva sociala effekter är sant, och i så fall i vilken utsträckning (d.v.s. till vilket värde). Svaren på dessa frågor kommer att **tillåta oss att bättre definiera resultatmålen och de sammanhängande indikatorerna, vilket skapar en positiv återkoppling i den sociala effektmättningsprocessen och möjliggör för oss att sköta den sociala effektstyrningen på ett ändamålsenligt sätt.**

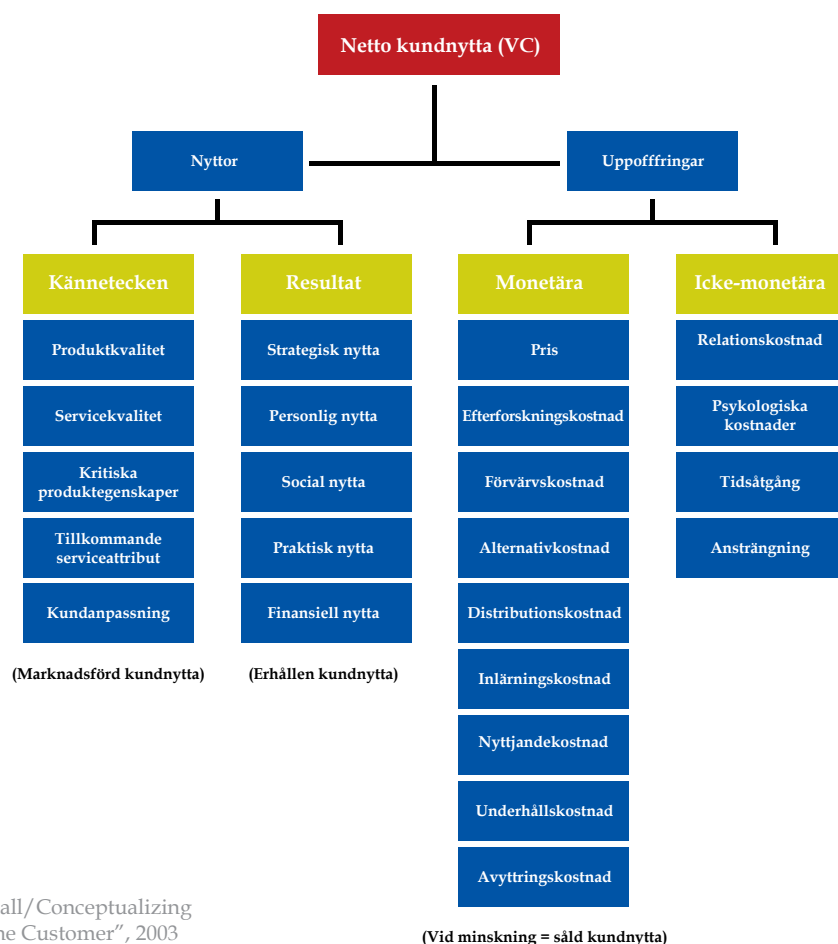
När vi har kommit så här långt utgår vi ifrån att den sociala verksamheten är en fungerande organisation, (en "going concern") och man vet redan i detta skede att resultaten från verksamheten har ett visst värde, Annars skulle man behöva ifrågasätta varför den sociala verksamheten tillhandahåller just dessa produkter eller tjänster till att börja med.

Värde betyder att väga nyttan mot kostnaderna/uppoffringarna för intressenten (vem det än kan vara). Sociala investerare och sociala verksamheter ådrar sig vanligtvis kostnader för att skapa värde för andra intressenter (d.v.s. de direkta eller indirekta stödmottagarna).

Dessutom är det vanligt att de direkta eller indirekta stödmottagarna drar nytta av den uppkomna förbättringen utan att ådra sig egna (finansiella) kostnader. Med andra ord, en intressent tar på sig kostnaderna för att skapa värde för en annan. Detta är en av anledningarna till varför effekterna av venture philanthropy och sociala investeringar är svåra att värdera. Hur värdeskapande (Value Creation "VC") är kopplat till nyttor och uppoffringar illustreras i diagrammet nedan.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

## STEG 4: ATT VERIFIERA OCH VÄRDERA SOCIALA EFFEKTER



Källa: Woodall/Conceptualizing "Value for the Customer", 2003

Det är också viktigt i detta steg att bedöma om den sociala verksamheten har förbättrat sin produkt eller tjänst efter den sociala investerarens investering (varför det är viktigt att göra en sådan bedömning såväl i början som i slutet av investeringsprocessen). Valet av metod beror på den sociala investerarens inställning, investerarnas karakteristika (huruvida de är mer eller mindre inriktade på numeriska eller emotionella värden), och tillgängliga resurser.

Att därutöver även verifiera och värdera sociala effekter bidrar också till att identifiera de effekter som har det högsta sociala värdet, vilket i sin tur kan hjälpa den sociala verksamheten och den sociala investeraren att fokusera sina resurser på de initiativ som leder till den största samhällsförändringen (störst social effekt).

Verifiering och värdering av resultat bör inte bara göras i den sista fasen av en investeringsprocess, utan bör upprepas som en "avstämning mot verkligheten" vid flera tillfällen under en social investerarens investerings- och värdeskapandeprocess. Vi rekommenderar att detta steg utförs i början av en investering (som en del av "due diligence"), minst en gång under investeringsperioden (för att kontrollera att effekterna uppnås och värderas), och sen igen när investeringen avslutas (som ett sätt att kontrollera att önskad effekt har uppnåtts och att den har varit meningsfull).



## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN

### STEG 4: ATT VERIFIERA OCH VÄRDERA SOCIALA EFFEKTER

En fråga som ofta tas upp är vem som har ansvaret för värdering och verifiering? När man ser till den sociala investerarens nivå så måste det vara den sociala investeraren som tar ansvar för att verifiera och värdera effekterna av sitt icke-finansiella stöd hos sina investeringsobjekt, de sociala verksamheterna. Från den sociala verksamhetens nivå får man ofta höra att de är för upptagna eller inte har vare sig tid eller incitament för att verifiera och värdera. I många fall vill den sociala investeraren inte heller "belasta" investeringsobjektet. Det kommer dock an på den sociala investeraren att uppmuntra den sociala verksamheten att ägna tid och resurser åt detta steg, då detta arbete ger mer trovärdighet till den information som lämnas. I praktiken tenderar tyvärr många investerare inom den sociala sektorn att lita på sin "magkänsla" i stället för att investera i verifierings- och värderingsprocessen. Vi hoppas att Handbokens beskrivning av detta steg avdramatiserar vad som behövs för att verifiera att förväntade resultat faktiskt förverkligas och att dessa resultat har ett värde för nyckelintressenterna.

#### 5.2 Hur?

##### Verifiering av resultaten

Det som har utvecklats och framkommit under den övriga delen av effektmättningsprocessen är också det som vi behöver verifiera.

##### *Den sociala investerarens nivå*

Det som behöver verifieras på den sociala investerarens nivå är det mervärde som uppnås hos den sociala verksamheten tack vare det icke-finansiella stöd som ges. Sociala investerare bör använda oberoende studier för att bedöma värdet av det tillhandahållna verksamhetsstödet, eftersom ställandet av en direkt fråga till investeringsobjektet kan vara känsligt och inte nödvändigtvis resultera i sanningsenliga svar.

##### *På den sociala verksamhetens nivå*

Det som behöver verifieras på den sociala verksamhetens nivå är det resultat som den sociala verksamheten avser eller påstår sig leverera d.v.s. hur nyckelintressenterna kommer att påverka respektive påverkas av den sociala verksamhetens arbete.

Med andra ord kommer vi i bägge dessa fall triangulera den information vi fått genom att verifiera den gentemot andra källor.

Det finns tre huvudsakliga tillvägagångssätt för detta:

#### (i) Skrivbordsundersökning

Genom att studera externa forskningsrapporter, databaser, officiell statistik etc. är det möjligt att bekräfta de trender som organisationen har upptäckt genom resultatindikatorerna. Detta kan antingen göras av den sociala investeraren och/eller den sociala verksamheten eller så kan arbetet läggas ut på entreprenad. Vad avser den sociala investeraren så kan och bör denna skrivbordsundersökning göras vid olika tidpunkter under den sociala investerarens hela investeringsprocess. Innan man gör en investering så ger skrivbordsundersökningen information om omfattningen och vikten av problemställningen, samt etablerar ett base case. Under själva innehavstiden är informationen till gagn för trianguleringen.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 4: ATT VERIFIERA OCH VÄRDERA SOCIALA EFFEKTER

#### (ii) Konkurrentanalys

Man kan jämföra den sociala verksamhetens data med data från andra jämförbara organisationer som är verksamma inom liknande områden med liknande frågeställningar. Man kan ställa sig frågan om huruvida denna typ av aktiviteter har tillhandahållits tidigare, och vilka resultat och lärdomar som detta då gav. En konkurrentanalys hjälper till med att fastställa mål och att bedöma resultaten. Faran med den här metoden är dock att organisationer kanske bara delar med sig av "goda" resultat och väljer att undanhålla information om projekt som gick mindre bra eller misslyckades.

#### (iii) Intervjuer/fokusgrupper

Det bästa sättet att verifiera förväntningar och resultat är förmodligen att fråga intressenterna: genom antingen individuella intervjuer eller i form av fokusgrupper. I bägge fallen frågar man sina intressenter om vad som blev resultatet av åtgärden. Detta är särskilt viktigt när den sociala investeraren skall bedöma värdet av sitt icke-finansiella stöd till den sociala verksamheten.

Det är av stor vikt att frågor ställs på ett neutralt sätt så att man undviker att ställa s.k. ledande frågor. Om t.ex. en projektledare frågar en deltagare: "gillar du mitt projekt?", finns risken att deltagaren kommer att besvara frågan med ett svar som projektledaren skulle föredra. Det är bättre att ha en neutral intervjuare (d.v.s. mer eller mindre utomstående) som ställer öppna frågor som t.ex. "vad behöver du/vad behövde du?", "Vad har förändrats?" etc.

Man skall inte bekymra sig för om subjektiviteten hos denna metod blir föremål för kritik. I detta skede vill vi nämligen ha människors åsikter just för att kunna triangulera dessa med de uppgifter vi redan har. Det är dock viktigt att säkerställa att stickprovet som sådant är representativt.

Nedan följer några referenser som vi finner vara användbara för denna metod:

- <http://www.roguecom.com/interview/overview.html>
- <http://techinlibraries.com/cowgill.pdf>

#### Värdering av resultat

Det finns många metoder och tekniker för att mäta det värde som skapats. De kan delas upp i två kategorier:

- Kvalitativa
- Kvantitativa (monetariserade)

Syftet med Handboken är inte att lista hela den uppsjö av verktyg som finns för att mäta värde utan vi väljer istället att lyfta fram ett antal av de mest använda metoderna och beskriver dessa kortfattat. Vi listar även ett antal webbplatser och rapporter där man kan hitta mer information om en viss metodik.

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN

### STEG 4: ATT VERIFIERA OCH VÄRDERA SOCIALA EFFEKTER

#### (i) Kvalitativa

- *Berättelser ("storytelling")*

Nästan alla organisationer använder berättelser på ett eller annat sätt. Dessa förekommer i årsredovisningar, projektrapporter och tidskrifter etc. I själva verket är storytelling en strukturerad metod som beskriver resultaten av en åtgärd/intervention från intressentens synvinkel. Med hjälp av strukturerade intervjuer tillfrågas intressenterna om sina erfarenheter av organisationen. Varje intervju genomförs utifrån samma frågor. Slutligen formas en bild (en berättelse) om den förändring som just denna intressent har upplevt. Det finns ett antal etablerade ramverk för hur man skapar en strukturerad intervju, och därmed en effektiv berättelse.

Webbsidan: <http://www.eldrbarry.net/roos/eest.htm>

Anledningen till att berättandet är populärt är att siffror inte alltid säger allt, och att det ofta är lättare att kommunicera ett resultats värde genom en berättelse. Nackdelen med berättandet är att det vanligtvis är oklart hur många som har eller har haft en speciell erfarenhet, d.v.s. berättelsen är kanske inte representativ. Vi rekommenderar storytelling som en komponent i värderingen av resultat, men inte som det enda sättet att utvärdera vad som åstadkommit.

- *Undersökning av kundtillfredsställelse*

Detta är en metod som ofta används för att mäta graden av tillfredsställelse hos sin målgrupp. På internet kan man finna ett antal olika alternativ för genomförandet av denna typ av undersökning, inklusive online-frågeformulär, intervjuer, fokusgrupper etc. Oftast genomförs denna typ av undersökningar av en utomstående organisation.

Den sociala investeraren kan finna denna metod särskilt användbar för att bedöma värdet av icke-finansiellt stöd till sina investeringsobjekt

Irländska One Foundation beställer oberoende återkoppling från sina investeringsobjekt genom en kvantitativ undersökning som genomförs av Centre for Effective Philanthropy vartannat år. Undersökningen "The Grantee Perception Report® (GPR)" analyserar hur en social investerares investeringsobjekt har upplevt samarbetet och jämför detta med upplevelsen hos andra sociala investerares investeringsobjekt.

Att använda sig av undersökningar kring kundtillfredsställelse kan ge viktig information om värdet av en produkt eller tjänst för intressenterna. Notera dock att "tillfredsställelse" inte alltid innebär att den gällande fråge- eller problem-ställningen är (speciellt) viktig för den specifika intressenten. Därför bör undersökningen även innefatta frågor som fokuserar på värde, till exempel: hur viktig är förändringen för stödmottagaren?

En fråga som många ställer sig är "Hur många intervjuer eller hur mycket återkoppling krävs för att kunna göra en representativ undersökning - 40 %? 80 %? etc. Oftast styrs detta av de resurser man har till sitt förfogande. I själva verket är undersökningsgruppens representativitet mycket viktigare än själva antalet intervjuer. Det är bättre att ha 20 % täckning av en mycket representativ grupp, än 50 % täckning av en icke-representativ grupp.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 4: ATT VERIFIERA OCH VÄRDERA SOCIALA EFFEKTER

- *Effektbedömning genom delaktighet (fokusgrupper) ("Participatory impact assessment" (focus groups))*

Denna metod är populär i utvecklingsländer med målgrupper som inte kan läsa eller skriva eftersom denna möjliggör rangordnandet av preferenser hos berörda parter med hjälp av bilder. Deltagarna visas ett antal bilder (i vissa fall tillverkar de först själva dessa bilder) av produkter som är relevanta och betydelsefulla för dem. En ny bild med (t.ex. erbjudandet från den sociala verksamheten eller den sociala investeraren) infogas. Deltagarna får små stenar som "pengar" och kan då rangordna sina preferenser genom att betala fler eller färre stenar för olika produkter.

- *Fattigdomsindex – "Progress out of poverty index – PPI" (Grameen Foundation)*

Vi har redan beskrivit denna metod i steg 3 där fokus låg då på val av lämpliga indikatorer. I steg 4 skulle vi istället använda PPI som ett mått på hur effektiv den sociala verksamheten är på att lyfta människor ur fattigdom, och därmed även värdet av den sociala verksamhetens arbete för just den gruppen.

#### (ii) Kvantitativa (monetarisering)

Det är sannolikt att teknikerna varierar beroende på intressenterna. Vi identifierar två huvudsakliga tekniker:

- Upplevt värde
- Kostnadsbesparingar/omfördelning av kostnader

Observera också att social avkastning på investering (SROI) eller kostnadsfördelsanalys (cost/benefit analysis) inte är tekniker i sig, utan snarare ramverk som använder sig av endera av de två teknikerna.

För individer och/eller målgrupper är kostnadsbesparingar nästan aldrig relevanta, eftersom det vanligtvis inte är individen eller den bredare gruppen som bär kostnaden. För dessa bör istället metoder som mäter det upplevda värdet användas. Å andra sidan brukar den offentliga sektorn, institutioner och organisationer generellt föredra kostnadsbesparande metoder, eftersom detta är deras fokus.

I fallstudien från Esmée Fairbairn Foundation, som investerar i den s.k. Socialeffektobligationen, Social Impact Bond, som förvaltas av Social Finance, är det tydligt att obligationen fokuserade på kostnadsbesparingar eftersom detta var den engelska regeringens fokus; och statens medverkan och preferenser var avgörande för hela strukturen.

En fördel med monetariseringsmetoder är att det är lätt att aggregera värden tvärs över hela portföljen. Man bör dock vara medveten om att detta endast låter sig göras om man i varje enskilt fall tittar på antingen värden eller kostnader d.v.s. att det man aggregerar verkligen är av jämförbara kvantiteter.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 4: ATT VERIFIERA OCH VÄRDERA SOCIALA EFFEKTER

#### (a) Upplevt värde

- Upplevt värde/avslöjade preferenser

Dessa tekniker införlivar priser för varor som omsätts på en marknad. Tanken är att människor "avslöjar" sina preferenser varje gång de gör ett inköp. I facklitteraturen kallas dessa metoder för "contingent valuation methods". I grund och botten behandlar dessa två huvudfrågor att införliva:

- (i) Villighet att betala
- (ii) Villighet att acceptera

Eftersom dessa metoder använder "pengar" som jämförande enhet i undersökningen, kan svaren från respondenterna vara partiska: antingen ger de strategiska svar (lägre värde när de är rädda att deras villighet att betala kommer att leda till ett högre realpris); eller, om de ändå inte har råd med tjänsten, kan de istället ge orealistiskt höga svar.

Här är några användbara referenser för att ta reda på mer om dessa tekniker:

- Mitchell, R. and R. Carson (2005). Using surveys to value public goods; the contingent valuation method. Washington USA.
- Champ, P., Koyle, K. and Brown, T. (2003). A Primer on nonmarket valuation. Dordrecht (NL): Kluwer.
- Värdespelet (The Value Game)  
En särskild variant av metoden med avslöjade preferenser är Värdespelet som kombinerar effektbedömning genom delaktighet (se ovan) och "villighet att betala-metoden", fast utan inblandning av "pengar". Deltagarna rangordnar bilder med olika relevanta produkter samt en bild av tjänsten/aktiviteten/resultateffekten med ett okänt värde, enligt deras respektive prioriteringsordningar. Denna metod ger information om rangordning och värdering av tjänsten, och tillåter en jämförelse med de omgivande produkternas (penning-) värde.

Mer information om Värdespelet finns på [www.valuegame.org](http://www.valuegame.org)

#### (b) Kostnadsbesparingar

- Kostnadsbesparingsmetoder/uttalade preferenser

Metoder för uttalad preferens använder verklig finansiell data för att bedöma värdet av uppkomna resultat genom att använda information om kostnader som man tack vare aktiviteten kan förebygga och undvika framöver, lägre utgifter, och förändringar i finansiella intäkter. De vanligaste metoderna är:

- Förebyggda kostnader: till exempel när en ny sjukhusbehandling resulterar i en kortare vistelse på sjukhus för patienten, minskar sjukhusets kostnader.
- Resekostnadsmetoden: ett exempel är den minimikostnad som människor åsamkas för att få tillgång till en tjänst.
- Hedonistisk prissättnings modell (Hedonic pricing model): mäter värdet av en förändring, som följer av förändringar i den kringliggande miljön. T. ex. ett hus har ett värde på 1 miljon euro. När en flygplats byggs precis bredvid huset, kan värdet på huset sjunka (även om det fortfarande är samma hus).
- Välbefinnandevärdering: en nyligen utvecklad teknik för att värdera effekten av ett hälsoproblem på en individs välbefinnande i monetära termer. Metoden innebär att man gör en beräkning av det kompensationsintervall (i reda pengar) som måste till för att en individ ska behålla samma nivå av välbefinnande som den man hade innan

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 4: ATT VERIFIERA OCH VÄRDERA SOCIALA EFFEKTER

man drabbades av ett visst hälsoproblem. Förhoppningen är att metoden kan erbjuda en lösning på de utmaningar som finns med metoderna för avslöjade preferenser och "contingent valuation".

Ref. [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17380470](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17380470)

Dessa metoder ger en bra indikation på den volym/mängd av värde som skapats, och är populära i kostnadsfördelsanalysen. Metoderna kommer ursprungligen från infrastruktur- och miljöområdena och börjar alltmer finna sin väg in i den sociala sektorn.

- Hälsoekonomi är en form av kostnadsfördelsanalys och mätmetoden kallas QALY (Quality Adjusted Life Years)  
Den grundläggande idén bakom QALY är enkel. Ett år av perfekt hälsa/livslängd är värt 1, ett år med mindre än perfekt hälsa/livslängd är mindre än 1. QALY är baserad på antalet år av liv som skulle tillkomma efter en genomförd intervention/åtgärd. Varje år med perfekt hälsa tilldelas värdet 1,0 och avtar gradvis vid sämre hälsa ner till ett värde av 0,0 (vid dödsfall). Om de extra åren inte skulle levas med full hälsa: om patienten t.ex. skulle förlora en kroppsdel, eller bli blind eller måste använda en rullstol, då värderas de extra levnadsåren mellan 0 och 1 för att ta hänsyn till detta.

Även om en behandling kan hjälpa någon att leva längre, kan den också ha allvarliga biverkningar. Behandlingen kan t.ex. medföra illamående, att man hamnar i riskzonen för andra sjukdomar eller att man blir permanent invaliderad. En annan behandling kanske inte hjälper någon att leva längre, men ger en förbättrad livskvalitet medan man lever (t.ex. genom att minska ens smärta eller funktionshinder). QALY-metoden hjälper till att mäta dessa faktorer så att vi kan jämföra kostnaderna mellan olika behandlingar, för samma eller olika tillstånd. QALY-metoden ger en uppfattning om hur många extra månader eller år av rimlig livskvalitet som en person tack vare en behandling kan få.

Metoden har kritiserats eftersom det finns en risk att vissa patienter kommer att antingen vägras eller inte erbjudas behandling till förmån för andra patienter, men sådana val har likväl gjorts och görs hela tiden. Oavsett hur stor potten medel är, måste val och prioriteringar ändå alltid göras.

Ytterligare information om QALY finns på: <http://www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/painres/download/whatis/QALY.pdf>

Listan ovan är inte på något vis allomfattande. Vi har valt att lyfta fram några av de metoder som ofta används, och vilka vi tror är de mest vanligen förekommande och mest användbara. Mer information om dessa tekniker (och många andra) finns i databasen TRASI: <http://trasi.foundationcenter.org/>

Pieter Oostlander från Shaerpa delar med sig om "Vad vi gör i relevanta fall är att:

- Söka efter akademisk forskning som stöder de påståenden om effekter som görs i analysen;

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 4: ATT VERIFIERA OCH VÄRDERA SOCIALA EFFEKTER

- Intervjua intressenter och stödmottagare för att verifiera att de påståenden som görs av projektet eller organisationen faktiskt också bekräftas av dessa grupper;
- Söka efter statistisk information och akademisk forskning för att styrka olika indikatorers värde för uppnådda effekter och, vid behov, organisera fokusgrupper med stödmottagare och intressenter, för att tillsammans med dem kunna bedöma det upplevda värdet”.

#### 5.3 Praktiska råd

- Ta detta steg på (större) allvar, eftersom det både kan förhindra att man gör dåliga investeringar och kan skapa en lärande och entreprenöriell miljö.
- Var tydliga med vad som behöver verifieras: olika processer och val av tidpunkter kommer att vara tillämpliga för att verifiera den sociala verksamhetens resultat för stödmottagarna, och den sociala investerarens roll i förhållande till den sociala verksamheten (t.ex. den sociala verksamhetens utveckling och tillväxt).
- Skrivbordsundersökning kan vara en bra början på verifieringsprocessen, men är kanske inte tillräcklig.
- En social investerare som överväger att göra fältstudier och därmed kunna känna sig helt säker i verifieringen av uppnådda resultat effekter måste väga kostnaden för fältundersökningen storleken på investeringen.
- Valet mellan kvantitativa eller kvalitativa metoder eller en kombination av bägge för att värdera resultat effekter bör drivas av ens syfte med den sociala effektmättningsprocessen, och den prioritering som tilldelas olika intressenter.
- Den beräknade tidsåtgången för att verifiera och värdera effekter bör uppskattas och budgeteras i början av ens årliga tidsplanering (sociala investerare i expertgruppen föreslog 5 – 7 % av den totala tiden), eftersom det är viktigt att kunna tala med människor för att kunna försäkra sig om att effekterna uppnås.

#### 5.4 Rekommendationer för social effektstyrning

- Den sociala investeraren bör inte bara verifiera och värdera resultaten i den sista fasen av en gjord investering. För att få regelbundna återkopplingar till verkligheten bör verifiering och värdering upprepas vid flera tillfällen under den sociala investerarens investerings- och värdeskapandeprocess.
- Gör tydliga avgränsningar mellan den sociala verksamheten och den sociala investeraren när det gäller vem som är ansvarig för vilka delar av verifierings- och värderingsprocessen.
- Om man inte verifierar huruvida värde har skapats genom stödet till den sociala verksamheten, kan man inte heller med trovärdighet hävda att så har skett.
- Sociala investerare bör använda oberoende studier för att bedöma värdet av sina insatser för de sociala verksamheterna då det kan vara delikat att ställa en direkt fråga till verksamheterna och man riskerar även att inte heller nödvändigtvis få sanningsenliga svar.
- Sociala investerare bör med jämna mellanrum verifiera att förväntningarna hos andra intressenter (givare/investerare och humankapitalet) uppfylls, så att korrigerande åtgärder kan vidtas vid behov.



## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 5: UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

#### 5.5 Praktiskt exempel

Den sociala investeraren i vårt praktiska exempel vill verifiera och värdera dels sin egen insats bestående av tekniskt bistånd till den sociala verksamheten och dels den sociala verksamhetens uppnådda resultat. För att uppnå det första momentet, försäkras sig den sociala investeraren om att följa upp allt ideellt stöd denne ger till den sociala verksamheten (typ av insats och antal timmar), och, där det så är möjligt, tilldela ett penningvärde på hur mycket detta stöd skulle kosta om det skulle köpas ute på marknaden. Den sociala investeraren undersöker samtliga sina investeringsobjekt på årsbasis för att förstå hur den sociala verksamheten värderar det tekniska biståndet. Den första undersökningen av detta slag utvecklades med hjälp av en extern konsult, men nu gör den sociala investeraren, i syfte att hålla kostnaderna nere, själv såväl dessa som de nödvändiga anpassningarna.

Samtidigt samlar den sociala investeraren in så mycket data som möjligt till verifieringsprocessen genom egna skrivbordsundersökningar i kombination med konkurrentanalyser. Man följer t.ex. offentlig statistik kring sjukdomsutbrott i och omkring Nairobi och håller ögon och öron öppna för information kring aktiviteter och resultat från liknande företag som arbetar i liknande miljöer (men inte nödvändigtvis i samma land).

Den sociala investeraren arbetar ännu inte tillsammans med den sociala verksamheten för att värdera utfallen av den sociala verksamheten, p.g.a. att de inte har tillräckliga resurser för att kunna stödja någondera av de tekniker som de överväger (uppskattat värde eller PPI). Eftersom den sociala verksamheten befinner sig i ett tidigt skede, tycker den sociala investeraren att det är bättre att de använder tiden till att finslipa affärsmodellen och konsolidera försäljningen. De nödvändiga resultatindikatorerna tar dessutom redan upp en betydande mängd tid, och den sociala investeraren vill inte överbelasta den sociala verksamheten med andra krav i detta tidiga skede.

## 6.0 Steg 5: Uppföljning och rapportering

### 6.1 Vad?

Det sista steget i den sociala effektmättningsprocessen är uppföljning - att följa framstegen i förhållande till (eller avvikelser från) de mål som definierades i Steg 1 och för vilka man angav indikatorer i Steg 3; samt rapportering - att omvandla data till ett format som på ett relevant vis kan presenteras för nyckelintressenterna. Uppföljning och rapportering är iterativa processer som går hand i hand, eftersom det som är uppföljning för en intressent är rapportering för en annan, t.ex. när en social investerare följer upp hur den sociala verksamheten har uppnått de fastställda målen, rapporterar den sociala verksamheten relevant data till den sociala investeraren. När det gäller uppföljning och rapportering analyserar vi åter steget på två nivåer: den sociala investerarens och den sociala verksamhetens.

#### (i) Uppföljning

När en organisation har beslutat sig för vilka indikatorer som ska mätas och verifierat att de är meningsfulla för nyckelintressenterna, måste de börja samla data på ett systematiskt sätt för att kunna mäta resultat i förhållande till mål. I praktiken kan typen av uppföljningssystem övervägas från start, men vi uppmanar ändå organisationer att först gå igenom den sociala effektmättningsprocessen (åtminstone i teorin), för att förstå vilken typ av infor-

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 5: UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

mation som behöver samlas in, innan systemet byggs upp och på så vis undvika tekniska problem i ett senare skede.

En social investerare behöver systematisera data (från den sociala verksamheten så väl som från oberoende källor) som följs över hela portföljen, för att bedöma om de egna effektmålen är uppnådda.

Den sociala verksamheten behöver samla in och följa upp data för de indikatorer som fastställdes i Steg 3, och för den relevanta informationen om verifiering och effektvärdering som definierades i Steg 4.

En social investerare bör också skaffa sig en förståelse för hur dess investeringsobjekt redan går tillväga för att samla in data, och göra en bedömning kring huruvida denna relevanta data samlas in på ett systematiskt sätt. Sociala investerare måste följa upp informationen från den sociala verksamheten (aktualitet, fullständighet, kvaliteten i informationen etc.). En del sociala investerare går ett steg längre och försöker förutse vad sociala verksamheter skulle behöva följa upp i framtiden, utöver det som redan görs idag ifall den sociala verksamheten utvecklas i enlighet med sin strategiska plan.

En social investerare måste också följa upp sin egen verksamhet som investerare med aktivt engagemang. Uppföljningen inkluderar alltså även allt icke-finansiellt och finansiellt stöd som ges till varje investeringsobjekt, och de totala kostnaderna för detta stöd. Det innebär också att följa upp hur den sociala verksamheten använder stödet, och var man behöver förstärka sitt stöd.

Data som har insamlats för att följa upp framsteg i förhållande till mål måste bearbetas för att kunna användas, och de nödvändiga analyserna måste genomföras för att få en bättre och mer komplett förståelse av den uppnådda sociala effekten. Det främsta syftet med uppföljningen är att lära sig från den data som man samlat in och analyserat, så att förändringar kan identifieras och förbättringsåtgärder genomföras. Organisationen använder insamlad data för att analysera resultaten i förhållande till de ursprungliga målen, och för att avgöra vilket strategier och åtgärder som fungerade och vilka som inte gjorde det. Det är också viktigt att analysera de oavsiktliga konsekvenserna av organisationens verksamhet, och huruvida de är av en sådan dignitet så att de motiverar en ändring av strategin.

Den sociala investeraren måste analysera sin roll i förändringsprocessen genom att ställa frågor som: Är det stöd som erbjuds den sociala verksamheten lämpligt och tillräckligt? Vad kan göras annorlunda, och finns det resurser för att genomföra sådana förbättringsåtgärder?

#### **(ii) Rapportering**

När data väl har samlats in och analyserats, behöver organisationen överväga hur den här informationen ska presenteras. Syftet med rapporteringen påverkar valet av information som ska finnas med. Beroende på om fokus ligger på en intern eller extern publik, kan olika intressenter kräva olika typer av rapporter. Med tanke på de mångsidiga målen bör intressentanalysen, som genomfördes i steg 2, styra rapporteringens utveckling.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 5: UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

En av utmaningarna i den sociala sektorn är att varje social verksamhet måste rapportera på olika sätt till varje finansiär. Vissa initiativ (t.ex. Social Reporting Standard (en standard för social rapportering)) försöker lösa denna fråga, men det finns fortsatt kvarvarande problem med bristande standardisering vilket leder till ineffektivitet.

#### Social Reporting Standard (En standard för social rapportering)

Ett initiativ för att hantera mångsidiga rapporteringskrav är det som på engelska kallas "Social Reporting Standard" (SRS)<sup>39</sup>. Förutom att ge riktlinjer om rapportering, tillhandahåller den följande ramverk om effektorienterad rapportering för sociala verksamheter:

1. Problem som ska lösas
2. Omfattning av problemet
3. Organisationens bidrag till en lösning och förväntade effekter
4. Faktisk social effekt
  - resurser som används (insatser)
  - utfört arbete (utfall)
  - social effekt (inkl. resultat)
5. Plan och utsikter
6. Organisation
7. Räkenskaper

#### 6.2 Hur?

Man kan antingen arbeta med ett system som innefattar funktioner för både uppföljning som rapportering, t.ex. om uppföljningssystemet också kan generera rapporter, eller så använder man sig av olika verktyg för respektive del.

#### (i) Uppföljning

##### *Den sociala investerarens nivå*

Den sociala investeraren bör samla in och analysera data om de specifika indikatorerna som mäter framstegen i förhållande till de övergripande sociala målen, samt även göra en uppföljning av tidsåtgången och/eller de pengar som man totalt investerat i det givna icke-finansiella stöd som man tillhandahållit sina investeringsobjekt.

Uppföljningen på den sociala investerarens nivå är ännu inte särskilt väl utvecklad, men uppföljning av enskilda investeringar är numera en mer utbredd praxis. Beroende på hur den sociala investeraren mäter effekt på portföljnivå kommer den nödvändiga datainsamlingen och den nödvändiga analysen att skilja sig åt. Det är viktigt att den metod som används är konsekvent. Om den sociala investerarens övergripande mål till exempel är att förbättra de långsiktiga villkoren för en viss population, bör data samlas in med jämna mellanrum för att bedöma förändringarna för denna grupp. En utvärdering bör också göras avseende den sociala investerarens bidrag till denna förändring. Att inkludera en sådan uppföljning i den sociala investerarens interna standardprocesser och att utnämna en person som ansvarig för uppföljningen är ett första steg mot att kunna hantera detta problem.

<sup>39</sup> [www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de)

<sup>40</sup> <http://pulse.app-x.com>

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN

### STEG 5: UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

Auridis, en tysk social investerare, har utvecklat en databas för sina investeringsobjekt i Microsoft Access. Här samlas information som finansiell data, bidragshistorik, viktiga dokument såsom ingångna avtal, investeringsobjektens statusrapporter och information om delmål. På portföljnivå kan Auridis inte sammanställa data för utfall, resultat eller sociala effekter, eftersom indikatorerna inte är jämförbara tvärs över portföljen. Några mycket grundläggande ackumulerade indikatorer såsom "antal berörda människor" kan dock aggregeras tvärs över investeringsportföljen.

PULSE<sup>40</sup> är ett datainsamlings- och rapporteringsverktyg som skapades av Acumen Fund tillsammans med ingenjörer från Google.com. Verktyget har sen vidareutvecklats med hjälp av The Skoll Foundation, The WK Kellogg Foundation, The Lodestar Foundation och Salesforce.com Foundation. En social investerare som arbetar med flera olika organisationer, och använder mätmetoder för att följa upp och rapportera tillbaka till sina intressenter, kan använda PULSE för att underlätta processen.

Sociala investerare behöver samla in och analysera data från sina investeringsobjekts sociala verksamheter i enlighet med de mål och indikatorer som tidigare definierats. Ett viktigt steg för den sociala investeraren är att dels förstå den data som den sociala verksamheten redan har samlat in, och att dels kunna bedöma om den är av tillräckligt hög kvalitet för att kunna utvärdera om den sociala verksamheten uppnår sina effektmål. Många gånger har sociala verksamheter system på plats för att samla in data om utfallsindikatorer, men inte om resultat.

Den viktigaste rekommendationen för alla sociala investerare är att endast be den sociala verksamheten att samla in sådan data som är till nytta för den sociala verksamhetens egen styrning. Det finns en fara i att begära långa listor med data från den sociala verksamheten. Insamlingen tar både tid och resurser och när allt kommer omkring är kanske endast en del av denna data verkligen relevant. Det är därför viktigt både för sociala investerare och sociala verksamheter att gå igenom hela den sociala effektmättningsprocessen och lägga tid på att fastställa mål och definiera relevanta indikatorer, innan de börjar samla in data. Om en organisation i detta skede upptäcker att det är omöjligt att samla in data om en särskild indikator, bör de gå tillbaka till steg 3 och ompröva indikatorerna för att anpassa dem till den verkliga situationen.

Den sociala investeraren bör utvärdera om den sociala verksamheten arbetar effektivt med uppföljning av aktiviteter och resultat. Är t.ex. de valda indikatorerna lämpliga (ger de en balanserad bild av situationen och tar de upp potentiellt positiva och negativa aspekter), och kan den sociala investeraren bidra till att förbättra investeringsobjektets effektmättningspraxis? Om den sociala investeraren begär att den sociala verksamheten genomför stora förändringar i sitt informationshanteringssystem, måste de också vara villiga att bidra med några av de resurser (finansiella och icke-finansiella) som krävs. Att få tillgång till den sociala investerarens nätverk av konsulter, kan också vara en värdefull nyckelresurs.

<sup>41</sup> [http://www.sel.org.uk/uploads/Ali-Somers\\_BSC-Paper\\_FINAL.pdf](http://www.sel.org.uk/uploads/Ali-Somers_BSC-Paper_FINAL.pdf)

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 5: UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

När det gäller Auridis investeringsobjekt Papilio, som diskuteras i fallstudien för steg 5, beskrevs en social verksamhet som utvecklade ett eget informationssystem för att samla in relevant data. Tidigare använde sig Papilio av en blandning av Excelblad, Word-listor och papperslistor som var utspridda över hela arbetsgruppen, vilket gjorde det svårt att hantera data eller att få en snabb överblick över vilka framsteg som organisationen gjorde. Genom stöd av Auridis och en annan större finansör, började Papilio att utveckla ett eget informationshanteringssystem. Rekommendationer vid införandet av ett sådant system är följande:

- Användarvänlighet är den viktigaste framgångsfaktorn för alla system.
- De underliggande processerna är viktigare än tekniken, och därför måste systemet planeras väl.
- Om inte den sociala verksamheten har relevanta tekniska kunskaper, är det lämpligt att hyra in en separat IT-konsult för att implementera systemet.
- Hela den sociala verksamhetens arbetsgrupp och även andra (externa) användare måste involveras i utvecklingsprocessen, eftersom de kommer att vara de huvudsakliga användarna av systemet. Systemet måste vara användbart för dem.

Utvecklingen av ett informationshanteringssystem bör vara en iterativ process som kräver såväl en hög grad av test hos slutkonsument som utrymme för ändringar.

#### *Den sociala verksamhetens nivå*

Den sociala verksamheten måste utvärdera de utfall eller effekter som uppnås genom dess aktiviteter, samt de praktiska lärdomar som kan dras från resultaten. Med denna information är det sedan möjligt att avgöra vilka åtgärder som krävs för att öka effekten.

I det s.k. Balanserade Styrkort ("balanced scorecard"), som har utvecklats för sociala företag<sup>41</sup> i Storbritannien, används t.ex. en tabell för att mäta resultat mot uppsatta mål. Tabellen inkluderar de aktiviteter som leder till att målet uppnås och vem som är ansvarig. Tabell kan användas som en modell av den sociala verksamhetens ledning för sin styrning av verksamheten. Ett exempel visas i tabellen nedan:

Resultat: Främjande av finansiell hållbarhet							
Mål	Indikatorer	Delmål Kvartal 1	Delmål Kvartal 2	Delmål Kvartal 3	Delmål Kvartal 4	Aktivitet	Ansvarig
Öka intäkter från handel	% av inkomst från nya produkter och tjänster	1% av total budget	2% av total budget	3% av total budget	4% av total budget	Lansering av Internet-affär	Marknadsföringschef

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 5: UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

För Streetfootballworld är det viktigt att samordna all uppföljnings- och utvärderingsverksamhet med förändringsteorin och organisationens strategiska prioriteringar. Det är ingen mening med att samla in data som sedan inte används för rapportering eller lärande/förbättringar. Å ena sidan är de ofta överbelastade med data, samtidigt som de upplever en brist på relevant data som hjälper organisationer att svara på interna eller externa frågor om sina program. Om en organisation har en tydlig förändringsteori och har identifierat sina strategiska mål ger detta de uppgifter som behövs för att bedöma om organisationen fortfarande är på väg mot att uppnå målen. Dessutom är det viktigt att överväga samhällets och investerarnas krav från början för att undvika att senare lägga till ytterligare datainsamling, vilket ofta resulterar i isolerade formulär och rapporter i stället för synkroniserade arbetsflöden. Att involvera intressenter (granskning/målgrupper, investerare, styrelser etc.) i utvecklingen av förändringsteorin och uppföljnings- och utvärderingssystemet som följer av detta, är en mycket bra övning för att försäkra sig om uppbackning och stöd för det som man vill mäta. Detta kan ibland krocka med särskilda rapporteringsbehov från investerare/partners därför att de vill veta andra saker om programmet än vad granskningen/klienterna anser vara effektivt och nödvändigt.

#### (ii) Rapportering

För en social investerare kan rapporteringen vara extern eller intern, men den är vanligtvis relaterad till givare eller investerare. Rapporteringen har olika detaljnivåer beroende på vilket stadium man befinner sig i själva investeringsprocessen. När man arbetar med "deal screening" så håller rapporten till investerare en låg detaljnivå. Mycket mer information kommer att ingå efter att "due diligence" har genomförts. När investeringen väl har gjorts, bör de överenskomna effektmålen kommuniceras till investerarna. Under investeringsperioden bör rapporteringen innehålla information som tillåter investerarna att avgöra om effektmålen uppfylls, och i slutet av en investering bör en detaljerad rapport kompletteras med information om mer långsiktiga effekter samt hur den sociala investeraren har hjälpt den sociala verksamheten att uppnå dessa. En social investerare bör också överväga hur den totala portföljutvecklingen ska rapporteras.

Den sociala investeraren och den sociala verksamheten bör enas om vilken rapporteringsnivå som krävs innan investeringen genomförs. Överväganden innefattar:

- *Vad ska rapporteras:* vilken information ska ingå i rapporten?
- *Rapporteringsformat:* vilket format kan lätt användas av den sociala verksamheten utifrån styrsystemet som de har utvecklat, och som också är tydligt och transparent för den sociala investeraren?
- *Ansvar:* vem ansvarar för rapportering i den sociala verksamheten?
- *Rapporteringens frekvens och tidshorisont:* Hur ofta (varje månad, kvartalsvis, årligen, etc.) bör rapporteringen ske och vilken tidsram som bör gälla för jämförelse (ett år?, tre år?)?

Om den sociala investeraren investerar tillsammans med andra finansiärer, bör de överväga möjligheten att utveckla gemensamma rapporteringsformat för att bespara den sociala verksamheten från alltför mångsidiga krav. Så länge som finansiärerna kan få ut den nödvändiga informationen från rapporten, bör de inte kräva en rapport i sitt eget format.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 5: UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

En del indikatorer kan rapporteras oftare än andra. Utfallsindikatorer kan vanligtvis mätas och rapporteras oftare än resultatindikatorer (vars insamling av relevant data kan kräva både mer tid och arbete). SRS ("the Social Reporting Standard") rekommenderar att rapporteringsperioden följer kalenderåret och jämförelse görs med det föregående räkenskapsåret. Det rekommenderas att den sociala verksamheten färdigställer årsrapporten i slutet av det kvartal som följer på räkenskapsåret, parallellt med framtagandet av ens eget årsbokslut.

#### Rapportering hos LGT Venture Philanthropy

LGT VP, en venture philanthropy-stiftelse baserad i Schweiz, har utvecklat sitt rapporteringsverktyg för social effekt internt, genom att använda en kombination av Excel och Word. Sociala verksamheter kan komplettera med sina senaste utfallssiffror. Dessutom integrerades verktyget PULSE i LGT VP: s Salesforce-databas (CRM-verktyg) för att följa upp nyckelindikatorerna. De sociala verksamheternas organisationer kan fortsätta att använda sina rapporteringsverktyg om informationen uppfyller LGT VP: s krav. Om så inte är fallet, ombeds investeringsobjekten att använda LGT VP: s verktyg. Rapporteringsfrekvensen är var 3: e månad. Sociala effekter kan rapporteras mindre ofta, eftersom många av indikatorerna inte fångas upp så lätt. Ansträngningen/nyttan av att ofta samla in tillförlitlig data måste balanseras.

Ferd Sosiale Entreprenører, en norsk social investerare, förväntar sig inte att de sociala entreprenörerna rapporterar varje månad – det räcker med en eller två gånger per år, och i tid räknat spenderar de maximalt ett par dagar varje gång. För dem är det viktigt att hålla tiden så kort som möjligt (för många sociala verksamheter är insamlingen av utfallsdata mer eller mindre automatiserad). På Ferd upptar datainsamling kanske 3 – 4 veckor per år. Dessutom lägger de ner mycket tid på att arbeta med systemet och på att definiera rätt vad som ska mätas, vilket förmodligen tar mycket mer tid.

Standardformat för rapportering skulle hjälpa både sociala verksamheter och sociala investerare, men Ferd anser att de ändå behöver skraddarsy rapporteringen för varje social verksamhet och på så vis göra det så relevant som möjligt för dem.

PhiTrust, en fransk social investerare, begär inte månatliga rapportering av sociala effekter, utan följer upp några övergripande kriterier varje halvår och granskar de sociala verksamheternas resultat mer ingående en gång om året. De finner att detta för en del av deras investeringsobjekt (särskilt för dem som arbetar med en rad intressenter) är en mycket tidskrävande process och informationen är inte alltid så lätt att samla in. PhiTrust har sett att många av deras investeringsobjekt har eller är på väg mot att skapa intern rapportering i "standardformat" i form av månads- eller kvartalsrapporter med finansiell och operativ statistik, samt minst en rapport om social effekt/resultat per år. Det interna formatet tillåter dem att såväl formellt acceptera processen med allt erforderligt internt samtycke, som att ta fram ett enda dokument som de kan dela med samtliga sina investerare. PhiTrust har samarbetat nära med de sociala entreprenörerna som har valt att göra detta, för att utveckla formaten och säkerställa att både presentationsformat och innehåll är så relevant som möjligt för entreprenörernas behov.



## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### STEG 5: UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

Att komma överens om gemensamma standarder för god rapportering är för Streetfootballworld definitivt den rätta vägen framåt för att stödja sociala verksamheter, investerare, stödmottagare och andra intressenter i deras samarbete och gemensamma ansträngningar. För dem innehåller bra rapportering en hänvisning till organisationens förändringsteori, dess verksamhet och de relaterade framstegen mot önskade resultat, såväl som viktiga lärdomar. Fastän de är övertygade om det värdet i att använda standardiserade rapporteringsformat, ser de också vissa begränsningar vad gäller flexibiliteten i befintliga rapporteringsstandarder. De har observerat att samma mall kanske inte passar för rapportering till olika grupper som t.ex. stödmottagarna, samhället, organisationens styrelse eller finansörerna. Under idealiska förhållanden täcker standardiserade rapporteringsformat en hög andel av grundbehoven så att endast en liten mängd ytterligare information behöver anpassas för andra intressenter. På Streetfootballworld använder de SRS som grund för rapporter till Ashoka och The Schwab foundation. De har också observerat att investerare visar en ökad acceptans för befintliga (standardiserade) rapporteringsformat, snarare än att begära ytterligare betungande information, och uppmuntrar starkt befintliga och nya investerare att stödja en sådan öppenhet.

Global Reporting Initiative<sup>42</sup> citerar följande principer för att definiera rapportkvalitet:

- *Balans* ("balance"): rapporten bör återspegla positiva och negativa aspekter av organisationens prestationer för att möjliggöra en genomtänkt bedömning av övergripande resultat.
- *Jämförbarhet* ("comparability"): Problemställningar och information bör vara konsekvent utvalda, sammanställda och rapporterade. Rapporterade uppgifter bör redovisas på ett sätt som gör det möjligt för intressenter att analysera förändringar i organisationens resultat över tid, och bör även stödja analyser i förhållande till andra organisationer.
- *Noggrannhet* ("accuracy"): den rapporterade informationen bör vara tillräckligt noggrann och detaljerad för att intressenter ska kunna bedöma den rapporterade organisationens resultat.
- *Aktualitet* ("timeliness"): Rapportering sker regelbundet och informationen finns tillgänglig i tid för att intressenter ska kunna fatta välgrundade beslut.
- *Klarhet*: Informationen bör göras tillgänglig på ett sätt som är förståeligt och tillgängligt för de intressenter som använder rapporten.
- *Tillförlitlighet*: Information och processer som används vid förberedelsen av rapporten bör samlas, registreras, analyseras och redovisas på ett sätt som håller för en granskning och som fastställer kvaliteten och materialiteten av informationen.

<sup>42</sup> "Sustainability Reporting Guidelines"; Version 3.1; Global Reporting Initiative

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN

### STEG 5: UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

---

#### 6.3 Praktiska råd

- Nyetablerade sociala verksamheter kanske inte är redo att införa komplexa uppföljnings- och rapporteringssystem – börja då istället med ett enkelt program (t.ex. Excel) och öka förfiningsgraden i takt med att organisationen mognar och kan frigöra resurser.
- För den sociala investeraren kan det vara utmanande att sammanställa resultat tvärs över portföljen som innehåller många olika system och typer av effekter. Verktyg som t.ex. PULSE kan här vara till hjälp.
- Försök att dela systemutveckling med andra, och investera inte på egen hand i dyra system t.ex. specifika IT-system. Ett av de största problemen med specifika IT-system är att de i allmänhet är fristående och inte kan kommunicera med vanliga filformat t.ex. Excel.
- Som sektor bör vi arbeta mot standardisering av rapporteringen för att minska ineffektivitet. SRS ("Social Reporting Standard") – Social Rapporteringsstandard – är ett positivt steg i den riktningen.

#### 6.4 Rekommendationer för social effektstyrning

- För att minska beroendet av "magkänsla", bör den sociala investeraren samarbeta med den sociala verksamheten för att utveckla effektuppföljningssystem som kan integreras i organisationens styrprocesser, fastställa tidsplaner för varje indikator (eftersom inte alla effekter händer på samma gång), utveckla verktyg som ska användas och ansvarsskyldighet.
- Kontrollera om systemet som den sociala verksamheten redan arbetar med är tillräcklig för att uppfylla ens krav – om inte, var beredda att bidra till att förbättra systemet genom samarbete med externa konsulter eller andra resurser. Målet bör vara ett system som är till nytta som arbetsredskap för den sociala verksamheten!
- Kostnaden för att stödja och upprätthålla den sociala verksamhetens effektuppföljningssystem (inklusive personaltid och kostnader) bör utgöra en del av den sociala verksamhetens budget, och ingår därför i förhandlingarna med investeraren för att avgöra hur kostnader bör och/eller skulle kunna delas.
- När man arbetar med nyetablerade sociala verksamheter och hjälper dem att utveckla affärsplaner, integrera krav på effektmätning redan i detta skede.
- Kom redan från start överens om rapporteringsbehoven med både den sociala verksamheten och andra medinvestorare, för att eliminera multipla rapporteringskrav på den sociala verksamheten.
- Hantera förväntningar på rapporteringens frekvens och detaljnivå och det sätt som den sociala verksamheten ska rapportera på: ska enbart siffror rapporteras, och/eller skall rapporten även innehålla en oberoende verifiering (t.ex. i form av berättelser) (och i så fall med vilken frekvens?)

#### 6.5 Praktiskt exempel

I vårt praktiska exempel, tar vi hänsyn till att den sociala verksamheten är nyetablerad, genom att börja samla data med hjälp av kalkylblad. Den sociala investeraren kan tillsammans med andra investerar ta initiativet och skapa en rapporteringsmall som de övriga investerarna också inbjuds att använda. Detta kan därför minska belastningen på den sociala verksamheten. Om den sociala investeraren även tillhandahåller icke-finansiellt stöd till den sociala verksamheten, kan den sortens stöd t.ex. komma från ideella konsulter. De kan hjälpa den sociala verksamheten att utveckla ett mer robust (jämfört med Excel) internt uppföljningssystem för att underlätta uppföljningen av utfalls- och resultatindikatorerna, vid sidan av standardiserad finansiell information.

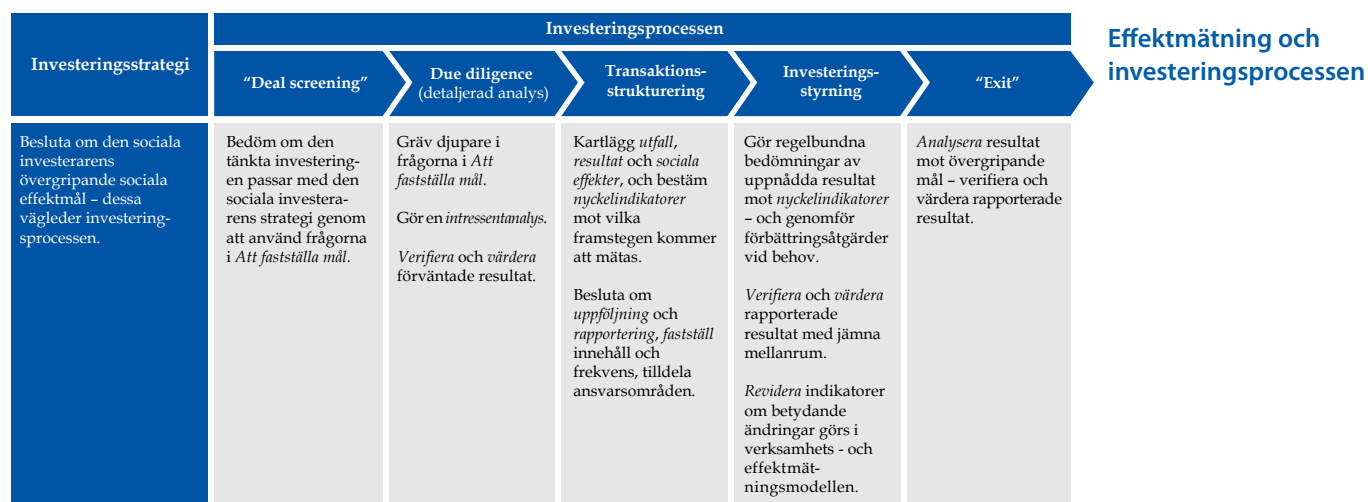
## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN SOCIAL EFFEKTSTYRNING

Den sociala investeraren bör, om möjligt, själv ha någon form av internt system för insamling och sammanställning av data. I vårt praktiska exempel, eftersom den sociala investeraren också är en ung organisation), kan detta system börja som en Access-databas, men eftersom den sociala investeraren har planer att på kort sikt införa ett CRM-system i "Salesforce-stil", kan en flytt av uppföljningen till ett system baserat på PULSE vara ett bra alternativ på medellång sikt.

### 7.0 Social effektstyrning

Målet med effektmätningen är att hantera och styra processen som skapar social effekt i syfte att maximera eller optimera denna (i förhållande till nedlagda kostnader). Den sociala effektmätningssprocessen, som beskrivs i Femstegsmodellen, är till för att hjälpa den sociala investeraren att bättre hantera de sociala effekterna av sina investeringar. För att styra de sociala effekterna bör den sociala investeraren kontinuerligt använda den sociala effektmätningssprocessen för att identifiera och definiera förbättringsåtgärder när resultaten avviker från förväntningarna. Detta innebär revidering och justering av stegen i den sociala effektmätningssprocessen allteftersom kunskapen ökar, ytterligare uppgifter samlas in, eller då det anses alltför svårt att uppnå de fastställda målen. Det är viktigt att se effektmätning som en lärandeprocess.

Genom hela dokumentet har den sociala effektmätningssprocessen varit relaterad till den sociala investerarens investeringsstyrning. Med tanke på att de flesta sociala investerare strävar efter att maximera de sociala effekterna av sina investeringar, skulle förbättringsåtgärderna som vidtagits kunna användas i investeringsstyrningen såväl som i själva effektmätningen. I tabellen nedan har komponenterna i den sociala effektmätningssprocessen integrerats i en social investerarens övergripande investeringsprocess. Syftet med tabellen är att hjälpa sociala investerare som försöker integrera social effektmätning i sina investeringsprocesser. En sådan integration kan underlätta slutmålet; att maximera de sociala effekterna.



Källa: EVPA.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### SOCIAL EFFEKTSTYRNING

---

Flera sociala investerare som har arbetat i många år med effektmätning, som t.ex. Noaber Foundation och LGT Venture Philanthropy, har till fullo integrerat effektmätningen i sina investeringsprocesser. Även om målet är att effektmätningen ska bli en integrerad del av investeringsprocessen och att alla medarbetare hos den sociala investeraren använder den dagligen, är det bra att ha någon utsedd ansvariga för den övergripande processen. I enlighet med rekommendationerna för social effektstyrning, som har utvecklats för varje steg i effektmätningens processen, bör följande moment tas i beaktande vid utvecklingen av en investeringsstrategi och för investeringsprocessen som helhet.

#### Investeringsstrategi

Den första frågan som den sociala investeraren behöver svara på är vilken övergripande *social utmaning eller frågeställning* som den sociala investeraren försöker lösa. Ett tydligt svar är nödvändigt för att kunna välja investeringar i sociala verksamheter vilka kan bidra till att lösa det aktuella problemet eller frågan. Det är viktigt att den sociala investeraren begrundar denna fråga ordentligt, innan investeringar görs, och regelbundet reviderar och anpassar den allteftersom investeringsstrategin utvecklas. Därefter måste den sociala investeraren definiera de övergripande effektmålen såväl som den relation som ska byggas med de sociala verksamheterna, dvs. investeringsobjekten. Vad gäller de övergripande effektmålen bör den sociala investeraren överväga vilka förändringar man vill uppnå i förhållande till base case i den sociala frågeställningen som tidigare identifierats. Nästa steg handlar om hur dessa förändringar uppnås genom att investera i sociala verksamheter. Den sociala investerarens roll är att ge den sociala verksamheten det stöd som behövs för att uppnå sina mål.

För den sociala investeraren är det viktigt att få stöd för sina effektmål från nyckelintressenterna (givare/investerare, personal/HR, sociala verksamheter), så att deras förväntningar hanteras och deras insatser justeras därefter. Därför bör engagemanget med en social investerarens nyckelintressenter ske redan från start, för att se till att de förstår och stöder effektmålen. Alla större förändringar i dessa mål ska kommuniceras tydligt. Det är bra att ha en regelbunden kommunikation med nyckelintressenterna och se till att målen överensstämmer sinsemellan, om inte så genomföra korrigerande åtgärder.

För att hantera den övergripande effekten bättre, behöver en social investerare tänka på att definiera övergripande indikatorer för att mäta hur väl organisationen har uppnått sina mål. Effektmätning på portföljnivå är numera ett hett ämne inom effektmätningssområdet, men en allmän praxis finns ännu inte.

#### Analys av potentiella investeringar ("Deal screening")

Den sociala investerarens effektmål visar vägen i investeringsprocessens s.k. deal screening, d.v.s. att välja mellan möjliga investeringsobjekt, och hjälper investeraren att sälla bort de sociala verksamheter som inte är intressanta då dessa inte kan hjälpa den sociala investeraren att uppnå sina mål. För varje potentiell investering är det viktigt att utvärdera det förväntade utfallet d.v.s. den sociala verksamhetens förväntade utfall, och hur den sociala investeraren tänker sig att bidra för att uppnå det utfallet.

#### Detaljerad analys och verifiering av antaganden ("Due diligence")

Due diligence sker när den sociala investeraren har valt ut de mest intressanta investeringsobjekten och har inlett en detaljerad analys för att försäkra sig om att finansiella, operativa

## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN SOCIAL EFFEKTSTYRNING

och sociala risker är hanterbara och att en investering kan ge en tillräckligt intressant avkastning (social och eller finansiell). Vid due diligence-förfarandet, är det viktigt att få en detaljerad förståelse för de nuvarande och förväntade sociala effekterna av den sociala verksamheten. Det minskar inte bara risken för att göra fel investeringar, utan skapar också en gemensam förståelse för de effekter som organisationens verksamhet har bland alla intressenter, och hjälper den sociala investeraren och den sociala verksamheten tala samma språk. Intressentanalysen bör vara en integrerad del av due diligence-processen. För att undvika slöseri med resurser är det lämpligt att sociala investerare ökar analysens intensitet (d.v.s. fler intressenter, mer engagemang från samma intressenter och fler involverade från varje grupp - upp till det antal som krävs för ett icke-partisk och slumpmässigt urval) allteftersom det blir mer sannolikt att investeringen kommer att förverkligas.

Om en social verksamhet hävdar att ett visst utfall uppnåtts, måste detta kunna bevisas. Om den sociala verksamheten inte kan leverera den data som efterfrågas måste den sociala investeraren överväga huruvida de ska ta in expertis och ge nödvändigt stöd så att ett datainsamlingssystem kan byggas upp (men inte nödvändigtvis hjälpa den sociala verksamheten att samla in denna data per se), eller ifrågasätta om den sociala verksamheten överhuvudtaget är en lämplig investering.

Det är bra som en del av due diligence-processen att kontrollera om effektuppföljningssystemet som den sociala verksamheten redan arbetar med är tillräckligt för att uppfylla den sociala investerarens krav. Annars kan den sociala investeraren behöva bidra till att förbättra systemet med hjälp av externa konsulter eller andra resurser – och dessa kostnader bör vägas in innan ett investeringsbeslut tas.

### Transaktionsstrukturering ("Deal Structuring")

Alla sociala verksamheters resurser är begränsade, och beslut måste fattas om hur mycket tid och resurser som en social verksamhet ska ägna åt effektmätning. En viktig uppgift för den sociala investeraren är att övertyga den sociala verksamheten om värdet av effektmätning, ge stöd där det är möjligt och tillsammans med den sociala verksamheten definiera svaren på de väsentliga frågorna för att hjälpa dem att uttrycka sina mål.

Att mer exakt kunna definiera vad den sociala verksamheten vill leverera i början av en relation, gör det mycket enklare att i ett senare skede bedöma om detta har uppnåtts.

I arbetet med transaktionsstrukturering är det viktigt att klargöra vem som är ansvarig för att mäta vad. Detta ansvar bör utvecklas över tiden allt eftersom den sociala verksamheten växer och gör framsteg, och bör därför granskas en gång om året. De förväntade utfallen, resultaten och de sociala effekterna, samt de motsvarande indikatorerna, bör fastställas och överenskommas mellan den sociala investeraren och den sociala verksamheten innan investeringen görs. Den sociala investeraren bör be den sociala verksamheten att fokusera på de indikatorer som är direkt kopplade till den sociala verksamhetens förändringsteori och därmed i linje med deras operativa process. Alla ytterligare indikatorer som krävs för att tillgodose den sociala investerarens effektmätningens behov ska samlas in av den sociala investeraren. Gör också klara avgränsningar mellan den sociala verksamheten och den sociala investeraren vad gäller vem som är ansvarig för vilka delar av verifierings- och värderingsprocessen – och när det är lämpligt att göra en intressentanalys under investeringsperioden.

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### SOCIAL EFFEKTSTYRNING

---

För att ta bort ett beroende eller en kultur av "magkänsla" är det nödvändigt att den sociala investeraren samarbetar med den sociala verksamheten för att utveckla effektuppföljnings-system som kan integreras i organisationens styrprocesser, fastställa tidsplaner för varje indikator (eftersom inte alla effekter händer på samma gång), utveckla verktyg som ska användas och fastställa graden av ansvarsskyldighet. Kostnaden för att stödja och upprätthålla ett sådant system (inklusive personaltid) bör utgöra en del av den sociala verksamhetens budget, och ska därför ingå i förhandlingarna med investeraren för att bestämma hur kostnaderna kan delas.

Målet bör vara ett effektmätningssystem som har ett värde som arbetsverktyg i den sociala verksamheten! När man arbetar med nyetablerade sociala verksamheter och hjälper dem att utveckla affärsplaner, bör krav på effektmätning integreras i detta skede.

Den sociala investeraren och den sociala verksamheten bör komma överens om rapporteringsbehoven i början, och involvera medinvestorare i beslutsprocessen om möjligt, för att eliminera alltför mångsidiga rapporteringskrav på den sociala verksamheten. Genom att hantera förväntningar på rapporteringens frekvens och detaljnivå och sättet som den sociala verksamheten rapporterar på (enbart siffror och/eller även t.ex. "storytelling"), minskar risken för problem senare i processen.

#### Investeringsstyrning

Under investeringsprocessen måste uppföljningen av framsteg i förhållande till målsättning utföras regelbundet. Den sociala verksamheten kanske rapporterar en del indikatorer oftare än andra. Utfallsindikatorer kan vanligtvis fångas upp oftare än resultatindikatorer för vilka insamling av relevant data kan kräva både mer tid och ansträngning. Sociala investerare kräver vanligtvis att deras investeringsobjekt rapporterar i förhållande till de fördefinierade indikatorerna, och då antingen varje kvartal, varje halvår eller på årsbasis under investeringsperioden. För en social investerare räcker det inte med att bara beakta effekterna som den sociala verksamheten har uppnått, det är också viktigt att bedöma effekterna av den sociala investerarens arbete på den sociala verksamheten. Det rekommenderas att sociala investerare använder oberoende studier för att bedöma värdet av sitt icke-finansiella stöd till de sociala verksamheterna, särskilt som en direkt fråga till investeringsobjekten kan vara känslig och inte alltid ger sanningsenliga svar.

Intressentanalysen kan behöva upprepas antingen vid förbestämda intervaller under investeringsperioden eller när viktiga händelser inträffar, exempelvis en uppnådd resultatförändring, betydande ny finansiering, nya affärsområden, förändringar i den politiska miljön etc. Det rekommenderas att gå tillbaka till nyckelintressenterna för att verifiera att deras förväntningar uppfylls. Verifiering och värdering av resultaten bör upprepas vid flera tillfällen under den sociala investerarens investerings- och värdeskapandeprocess. Vi rekommenderar att detta steg utförs minst en gång under investeringsperioden för att kontrollera att effekten verkligen uppnås och värderas.

Det främsta syftet med uppföljningen är att lära sig från den insamlade och analyserade datan, så att nödvändiga anpassningar kan göras och förbättringsåtgärder vidtagas. Den sociala investeraren bör tillsammans med den sociala verksamheten använda den insamlade datan för att analysera resultaten i förhållande till de ursprungliga målen, och för att avgöra vilka strategier

## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN SOCIAL EFFEKTSTYRNING

och åtgärder som fungerade och vilka som inte gjorde det. Indikatorerna som fastställdes under transaktionsstruktureringsarbetet kan revideras om betydande ändringar har skett i verksamheten och/eller i den sociala verksamhetens effektmodell under investeringsprocessen.

Hos NESsT tillämpas social effektstyrning både på investerarens och på den sociala verksamhetens nivå. På den sociala verksamhetens nivå används de sociala målen, indikatorerna och regelbunden effektmätning som ett styrverktyg för den sociala verksamheten och som signaler för både NESsT och den sociala verksamheten att åtgärder behöver vidtas då resultaten avviker från planen. Dessa åtgärder kan vidtas av antingen den sociala verksamheten eller av NESsT med användandet av deras respektive verktyg. På den sociala investerarens nivå mäter NESsT portföljens resultat och ifall målen inte uppnåtts kan de anpassa sin investeringsstrategi. Den viktigaste frågan för NESsT är hur de ska bestämma när de ska ingripa: hur mycket måste man då avvika från målen? Vilka processer kan implementeras? Kan ett sådant ingripande få stöd i investeringskontrakten? NESsT analyserar sociala resultat tre gånger om året och vid dessa tillfällen tas även diskussionen upp ifall en korrigerande åtgärd är nödvändig. De baserar sina beslut om att skala upp eller avsluta en investering i en social verksamhet på data om uppnådda resultat och sociala effekter.

### Exit

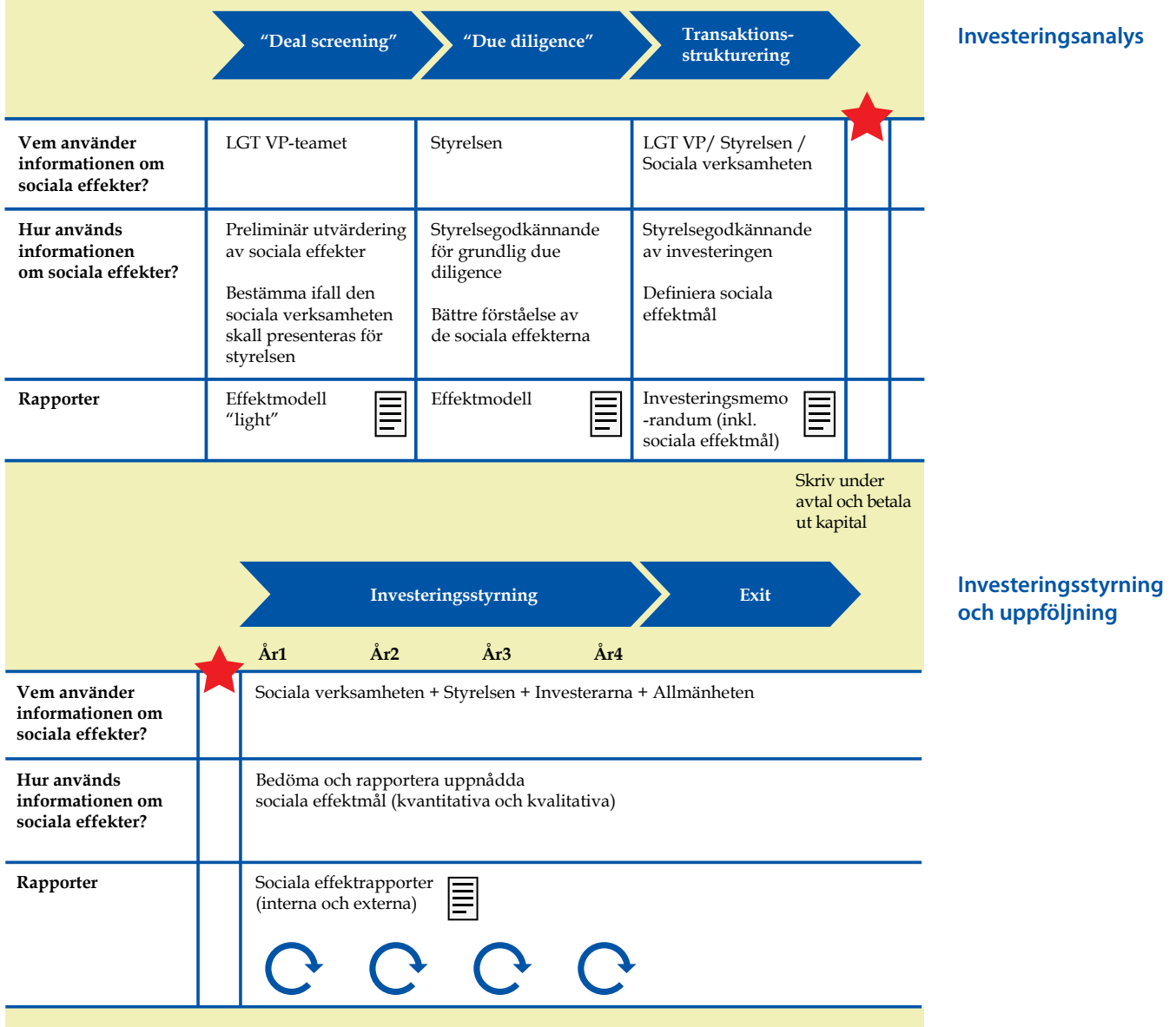
När det är dags att avsluta samarbetet, bör den sociala investeraren ha för avsikt att mäta resultaten av investeringen i förhållande till de ursprungliga målen. Resultaten bör verifieras med hjälp av de olika metoderna som rekommenderas i steg 4. Informationen kommer att vara användbar för den sociala investeraren vid bedömningen av hur väl man uppfyllt sitt mål som "aktivt engagerad" investerare, och ger ökad kunskap inför framtida investeringar. Informationen används också för att rapportera till givare och investerare om den "sociala avkastningen" på deras investeringar. Effekterna av den sociala verksamhetens aktiviteter kan också vara ett säljargument när "stafettpinnen lämnas över" till framtida sociala investerare.



## EFFEKTMÄTNINGSPROCESSEN

### SOCIAL EFFEKTSTYRNING

Diagrammet nedan visar hur LGT VP integrerar social effekt i den övergripande investeringsprocessen, vem som är inblandad och vad som produceras. Under due diligence-processen före investeringen, kommer informationen om den sociala effekten huvudsakligen att användas av LGT:s personal på grupp- och styrelsenivå. Men när transaktionen väl görs så måste den sociala verksamheten också vara med på banan när det gäller definitionen av de sociala effektmål som skall uppnås. Tilläggsinvesteringar, uppföljning och rapportering visar hur väl den sociala verksamheten har fullgjort uppgiften i förhållande till de sociala effektmålen. Nedan visas de två huvudsakliga målgrupperna som är interna och externa. LGT producerar olika rapporter för varje grupp.



## EFFEKT MÄTNINGS PROCESSEN SLUTSATSER

### 8.0 Slutsatser

Det främsta målet med Handboken är att ge en handledning i hur sociala effekter mäts, och då särskilt för sociala investerare och andra finansiärer som är intresserade av att skapa positiva samhällseffekter. För detta ändamål har vi analyserat ett antal befintliga metoder, och intervjuat många sociala investerare för att ta reda på hur effektmätning idag görs i praktiken. Vi har också sammankallat en expertgrupp som har hjälpt oss att utveckla praktiska fallstudier. Vi har försökt att inte vara partiska och lyfta fram någon särskild metod, utan istället valt att ge praktiska rekommendationer till finansiärer i den sociala sektorn. Det andra målet har varit att starta en rörelse mot bästa praxis "best practice" för effektmätning. Det kommer självklart krävas ytterligare arbete under kommande år för att tillhandahålla riktlinjer om effektmätning och rapportering på en högre nivå. För att stödja genomförandet av våra rekommendationer i Handboken, kommer EVPA att starta ett utbildningscenter.

En undersökning<sup>43</sup> bland 1000 välgörenhetsorganisationer genomförd av New Philanthropy Capital i Storbritannien 2012, visar ett antal svårigheter som hindrar sociala verksamheter från att fullt ut använda effektmätning. En svårighet var bl.a. att de sociala verksamheterna inte visste hur de skulle beräkna sina sociala resultat eller vilka verktyg de kunde använda, frågor som förhoppningsvis i alla fall delvis besvaras i denna Handbok. Ett annat hinder var det faktum att olika investerare begär olika typer av information från de sociala verksamheterna – över två tredjedelar frågar sina investeringsobjekt om information som är anpassad till dem själva (och som kanske inte är relevant för den sociala verksamheten). Vi hoppas att vi med denna Handbok har bidragit till byggandet av en grund för ett gemensamt effektmätningssystem för sociala investerare. Nästa steg i EVPA:s effektmätningssatsning blir att bygga vidare på innehållet i Handboken för att skapa riktlinjer för god praxis, som sedan kan spridas vidare inom sektorn.

Inom EVPA uppmuntrar vi våra medlemmar att mäta, följa upp och rapportera sociala effekter, men vi vill också uppmuntra till ett mer integrerat synsätt där effekttänkandet finns med i varje viktigt beslut längs hela investeringsprocessen, från val av investering till utträde ur densamma (exit). Därför är social effektstyrning kärnan i effektmätningssatsningen. Den sociala investeraren bör för varje steg i processen överväga hur effektmätningen förhåller sig till det dagliga arbetet med finansiering och med uppbyggnaden av starkare sociala verksamheter. Vårt mål är att denna Handbok ska uppmuntra till mer och bättre effektmätningssatsning såväl bland EVPA:s medlemmar som hos andra med ett intresse för dessa frågor.

<sup>43</sup> Pritchard, D; Ní Ógáin, E; Lumley, T. (2012) "Making an impact: impact measurement among charities and social enterprises in the UK" New Philanthropy Capital

---

Del 3:

# Fallstudier

## 9.1 Steg 1: "Att fastställa mål". Fallstudie: norska Ferd Sociale Entreprenører investerar i Forskerfabrikken, Norge

I den här norska fallstudien beskrivs först den aktuella sociala utmaningen och hur den sociala verksamheten, Forskerfabrikken, försöker lösa frågan med stöd av den sociala investeraren Ferd Sociale Entreprenører.

Den följs sedan av en beskrivning av hur effektmätningen genomförs av den sociala verksamheten och avslutas med en diskussion kring vad en social investerare generellt kan göra för att fastställa mål för sin egen effektmätning så väl som hur man resonerade i just detta speciella fall.

### Inledning – den sociala utmaningen

Den utmaning som presenteras i den här fallstudien är att vi lever i en tid där naturvetenskap och teknik utvecklas i mycket snabb takt. Klyftan mellan vad barn lär sig i skolan och vad som händer i verkligheten växer sig allt större för varje år. Samtidigt är forskning inom naturvetenskap och teknik av central betydelse och avgörande för utvecklingen av samhället. Utmaningarna som vi står inför under de kommande åren innefattar klimatförändringar, livsmedelsproduktion och -distribution åt en växande befolkning, samt relaterade medicinska och hälsofrågor. Problemen kan inte lösas utan användning av naturvetenskap och ny teknik. Forskerfabrikken grundades 2002 för att möta de pedagogiska utmaningarna relaterade till utläringen av naturvetenskap och teknik. Forskerfabrikkens huvudsakliga mål var dels att öka antalet studerande som väljer en utbildning i naturvetenskap, och dels att utveckla ett intresse för forskning och teknik bland barn och ungdomar.

Ferd Sociale Entreprenører (FSE) grundades 2008, och Forskerfabrikken är vår första investering. FSE är del av den norska industrikoncernen Ferd. Ferd ser företagets samhällsansvar som en integrerad del av sin affärsverksamhet. Vi anser också att det är naturligt att ha en roll utöver detta, främst genom att stödja sociala entreprenörer som delar Ferds vision om att skapa bestående värden och lämna tydliga spår. Ferd stöder därför utvalda organisationer, projekt och personer som arbetar för att bidra till att människor – och särskilt barn och ungdomar – kan förverkliga sina möjligheter och ambitioner. Samtidigt som Ferds VD initierade due diligence processen för Forskerfabrikken anställde han en VD för FSE.

FSE:s investeringsbeslut grundades på en "magkänsla" kring den effekt som Forskerfabrikken förväntades få, och en tro på det arbete som entreprenören, Dr Hanne Finstad, åstadkom. Efter att ha intervjuat henne och besökt några av hennes klasser, hade FSE förtroende för att projektet skulle skapa mervärde för deltagarna (lärande, motivation, glädje) och förhoppningsvis, på längre sikt, skapa en förändring i hur naturvetenskap lärs ut i norska skolor.

### Hur Forskerfabrikken bedömer effekter: utgångspunkten

Före vårt deltagande i EVPA:s effektmätningstillägg, var vår utgångspunkt att undersöka vad organisationen själv gjorde för att mäta effekterna av sitt arbete. Hösten 2011, då Forskerfabrikkens verksamhet hade pågått i 10 år, gjordes en webbaserad undersökning för att söka svar på vad vi ansåg vara den viktigaste frågan: åstadkommer Forskerfabrikken någon skillnad? Av undersökningens totalt 229 deltagare svarade 75 (en svarsfrekvens på 32 %, vilket anses hög för denna typ av undersökning). Undersökningsunderlaget bestod av deltagare från en av Forskerfabrikkens kurser som hölls under perioden 2002-2003.

## FALLSTUDIER

---

Undersökningen gav följande resultat:

- samtliga svaranden har positiva minnen av kursen
- 93 % är fortfarande intresserade av naturvetenskap
- 18 svaranden (25 %) uppger att Forskerfabrikkskurserna hade stor betydelse för deras beslut att välja naturvetenskap i sina gymnasiestudier
- ett positivt samband kunde konstateras mellan graden av motivation och intresset för naturvetenskap
- ett positivt samband kunde konstateras mellan antalet kurser som eleverna deltog i och inriktningen mot naturvetenskap i deras efterföljande gymnasiestudier

Forskerfabrikkens främsta mål är att barn skall ha motivation och intresse för naturvetenskap, och dessa viktiga faktorer finns i åtanke när kurserna skapas. Samtidigt är kurserna inriktade på de viktigaste begreppen inom kemi, fysik och biologi. Deltagarna utför experiment och får en del fakta om de olika uppgifterna före, under och efter varje kurstillfälle. Dessutom frågar Forskerfabrikken alltid eleverna om de känner att de har lärt sig något under kursen. 99 % av deltagarna säger att de har lärt sig mycket, eller något, och många av dem kan tala med egna ord om ämnena som de har lärt sig med. Ferd har därför anledning att tro att kurserna ger barnen en god inlärningsgrund där de, förutom kunskap, också får spännande och motiverande upplevelser i naturvetenskap.

I effektmätningssammanhang var det viktigt för oss att förstå om undersökningen gav någon information om Forskerfabrikkens påverkan på resultateffekten. För att kunna avgöra om effekt verkligen mättes genom den här undersökningen, behövde vi ställa vissa kritiska frågor:

- Kan vi etablera ett basfall ("base case")? Hur många barn, uttryckt i procent, väljer vanligtvis naturvetenskapliga utbildningar på gymnasie- eller universitetsnivå?
- Hur stor andel av deltagarna i Forskerfabrikkens klasser valde senare en naturvetenskaplig utbildning?
- Hur många av Forskerfabrikksdeltagarna var redan innan intresserade av naturvetenskap?
- Hur många av dessa skulle i alla fall ha valt att fokusera på de naturliga vetenskaperna (s.k. dödvikt)?

Även om undersökningen kunde ge oss en del information om andelen deltagare från Forskerfabrikkens klasser som väljer en naturvetenskaplig utbildning, kunde den inte ge svar på de två sistnämnda frågorna. Vissa jämförelser kan trots detta troligen göras i alla fall mellan Forskerfabrikksgruppen och den allmänna befolkningen i Norge.

Ett av förslagen från Expertgruppen (och särskilt relevant för detta steg) var vikten av att noggrant beskriva situationen som den såg ut vid början av analysperioden, d.v.s. situationen för 10 år sedan, och därefter tänka igenom vilka utfallsmål eller sociala förändringar som Forskerfabrikken skulle vilja uppnå.

Ett av de största problemen för oss är att deltagarna vanligtvis börjar i Forskerfabrikken vid 10 - 12 års ålder (årskurs 5 - 6). Anledningen till att Forskerfabrikken vänder sig till den åldersgruppen är att barnen då tycker att vetenskap är intressant och att de är nyfikna på vad naturen har att erbjuda. Det är därför viktigt att bibehålla deras intresse och nyfikenhet och inte låta det gå förlorat på vägen till högre utbildning. Men när undersökningen genomfördes var de

## FALLSTUDIER

ursprungliga barnen precis på väg att avsluta sina gymnasiestudier eller hade precis påbörjat studier på högskolenivå. Med tanke på hur många förändringar som ungdomar går igenom under den här perioden i livet, var det svårt för dem att komma ihåg hur de tänkte just vid tidpunkten för kursen (2002/2003) eller huruvida det var Forskerfabrikken som åstadkom någon förändring i deras uppfattning om eller ökande motivation till naturvetenskap.

### Expertgruppens insats – att fastställa mål

Från våra diskussioner med Expertgruppen beslutade vi att syna Forskerfabrikken en gång till, för att se hur vi möjligen skulle kunna förstå och mäta verksamhetens sociala effekt.

För det första så insåg vi att det var viktigt att förstå varför vi (som FSE) ville mäta effekten av Forskerfabrikkens verksamhet. Ferd skiljer sig från många andra sociala investerare eftersom det bara finns en ägare/finansiär, och därför behöver vi inte fokusera på en större extern ägargrupp. Men vi tror ändå att det är viktigt att mäta effekten av flera skäl:

1. För att visa Ferd's styrelse och Johan Andresen att det är möjligt att skapa social effekt i en välfärdsstat. Och i tillägg, att mindre mängder pengar (proportionellt till vad den totala välfärden spenderar) kan åstadkomma ganska stor effekt.
2. För att uppmuntra sociala entreprenörer att själva mäta social effekt, och därigenom förbättra sina säljbudskap för att kunna konkurrera mer effektivt i publika upphandlingar, eller genom försäljning av sina produkter/tjänster.
3. För att hantera vår portfölj på ett mer effektivt sätt. Vårt fokus ligger på hur vi kan skala upp social effekt (till skillnad mot hur vi dimensionerar det finansiella bidraget i sig), och därför måste vi ha en mycket tydlig uppfattning om vilka delar av en social entreprenörs arbete som genererar mest effekt, för att därigenom kunna säkerställa en dimensioneringsstrategi i stor skala med fokus på dessa områden.
4. För att välja investeringar. Även om vi ännu inte till fullo har implementerat en social effektanalys i vår investeringsprocess, vet vi att detta är viktigt. Vi har knappa resurser (i form av personal och tillgängligt kapital) och måste därför vara säkra på att vi spenderar det vi har (av tid och pengar) på de sociala entreprenörer som genererar mest social effekt.
5. För att motivera andra investerare att följa en venture philanthropy strategi. Vi anser att om vi visar den sociala effekt som vi har medverkat till, blir det lättare för andra organisationer att arbeta med sociala entreprenörer och mer allmänt med social innovation. Även om vi inte är helt ensamma inom det här området i Norge, har vi definitivt en dominerande plats och det skulle vara bra om det fanns några andra organisationer som arbetade på motsvarande sätt.

Citat från Johan Andresen<sup>44</sup> som illustrerar Ferd's strategi: "En fördel med att fokusera på en betydande social utmaning är att när man hittar en lösning som fungerar, är det värt att investera i den för att så många människor som möjligt ska få dra nytta av denna. Det finns ett behov, men också en enorm utmaning, i detta att försöka mäta effekten för att dokumentera att verkligt socialt värde skapas, ett värde som någon – privatperson, företag eller regering – borde vara villig att betala för".

Vad avser just Forskerfabrikksstudien sammanhang var vi särskilt intresserade av att hitta belägg för att Forskerfabrikkens strategi har varit en viktig bidragande faktor till att motivera yngre människor att välja en naturvetenskaplig utbildning. På längre sikt skulle vi vilja veta om Forskerfabrikken håller på att skapa ett systemskifte vad gäller hur naturvetenskap lärs

<sup>44</sup> <http://www.forbes.com/sites/rahimkanani/2012/09/16/johan-andresen-of-ferd-on-social-entrepreneurship/>

## FALLSTUDIER

---

ut på grundskolorna i Norge. Det var i grunden en retroaktiv utvärdering av Forskerfabrikken som gjorde det möjligt för oss att bättre utvärdera eventuella framtida investeringar i Forskerfabrikken och att föra en dialog med entreprenören kring deras strategi för att skala upp verksamheten.

Dessutom beslutades det utifrån diskussionerna med Expertgruppen att använda Förändringsteorin för att bättre förstå Forskerfabrikkens mål och hur de arbetar för att uppnå dessa. Anledningen till detta val var att Förändringsteorin är ett enkelt ramverk som kan ge vägledning i arbetet med ett investeringsobjekts övergripande mål, särskilt som effekten av investeringsobjektets verksamhet är potentiellt svår att mäta, immateriell och endast kan observeras efter en betydande tidsperiod. Vi tillbringar vanligtvis mycket tid (personligen) med våra entreprenörer så att vi får en god förståelse för vad de gör och varför. Vi fann att förändringsteorin var en bra teknik/metod för att hjälpa en entreprenör att få ner "på papper" huvudpunkterna av vad de försöker uppnå. Det är dock viktigt att betona att i detta inledande skede så bygger vi bara grunden för resten av effektmättningsprocessen. Förändringsteorins olika delar kommer att behöva förnyas och förfinas genom hela vår resa med entreprenören, allteftersom förutsättningarna förändras.

När det gäller Forskerfabrikken ställde vi oss följande frågor:

- Vilken är den sociala utmaningen som Forskerfabrikken försöker lösa och varför är den viktig?
- Vad gör Forskerfabrikken för att försöka hitta en lösning på denna utmaning?
- När kan Forskerfabrikkens verksamhet anses vara framgångsrik?
- Vad skulle hända utan Forskerfabrikkens engagemang?

Våra svar var följande:

- **Den sociala utmaningen:** Det råder brist på unga människor som väljer naturvetenskapliga utbildningar (kemi, fysik, biologi), vilket betyder att lediga tjänster inom dessa områden på arbetsmarknaden förblir vakanta. Situationen är en konsekvens av hur undervisning bedrivs, d.v.s. många lärare i grundskolan har inte förmågan att motivera och stimulera barns intresse för naturvetenskap beroende på dåligt självförtroende och att utrustning saknas. Detta har en negativ effekt på barnens självbild i förhållande till ämnet, och därför finns det inte tillräckligt med barn som väljer/fokuserar på naturvetenskap i sina gymnasiestudier.

När vi hade kommit fram till den insikten, insåg vi att det fanns ännu fler frågor som vi hade behövt få svar på från början, och det var särskilt angeläget att försöka förstå varför detta ämne är viktigt. Vi kan konstatera att forskningen inom naturvetenskap och teknik är central och avgörande för ett samhälles utveckling. Som nämnts ovan, anser vi att de utmaningar som samhället ställs inför (klimat, matproduktion, -distribution, medicin och hälsa) inte kan lösas utan användning av naturvetenskap och ny teknik. Men vi blev uppmuntrade till att visa upp källor och stöd för detta uttalande, vilket i sin tur ledde till fler frågor.

Dessa frågor är som följer, men vi har fortfarande inte svar på dem alla. Vi accepterar att makronivåfrågorna förmodligen kan besvaras från allmänt tillgänglig statistik, men meso- och mikronivåerna skulle kräva att vi gör undersökningar från en tillräckligt stort urvalsgrupp och vi har inte resurserna (personal eller kapital) för att göra detta just nu.



## FALLSTUDIER

**Makronivå:**

- Hur många unga människor väljer en naturvetenskaplig utbildning (just nu)?
- Hur många vakanta tjänster inom dessa områden finns det på arbetsmarknaden?
- Det vill säga, hur stort är detta gap?

**Mesonivå:**

- Hur många (tjänstgörande) lärare har brist på självförtroende och utrustning?
- Hur visar sig brist på självförtroende?
- Vilken typ av utrustning saknas?

**Mikronivå:**

- På vilken nivå ligger de deltagande barnens intresse för naturvetenskap?
- Hur många barn har en negativ självbild med avseende på detta ämne?
- Vad är det som orsakar en negativ självbild i förhållande till detta ämne?

**Forskerfabrikkens lösning:** Forskerfabrikkens kurser (utanför skoltid) är utformade för att skapa en långsiktig motivation för naturvetenskap hos barn mellan 9 – 13 år. Det finns 4 – 6 kurser under ett läsår och varje kurs (2 – 3 timmar) fokuserar på olika delämnena. Kurserna syftar till att skapa positiva upplevelser genom roliga och kreativa undervisningssituationer (socialt interaktiva, teori varvas med praktik och experiment för att stimulera de fem sinnen). Parallellt med barnkurserna erbjuder TSF också "lär läraren-program".

**Framgång:** Vi beslutade att det fanns två möjliga sätt att avgöra om Forskerfabrikkens verksamhet var framgångsrik. Det första sättet skulle vara att Forskerfabrikkens undervisningsprinciper infördes i det norska grundskolesystemet, och det andra skulle vara en ökning av antalet studenter som senare väljer en naturvetenskaplig utbildning (gymnasie- och högskola).

**Vad skulle hända utan Forskerfabrikkens engagemang:** Trots att vi förstår hur viktigt det är att verkligen kunna mäta effekten, tror vi att denna fråga är nästan omöjlig att besvara på grund av deltagarnas ålder. Vad barn faktiskt blir när de växer upp är i de flesta fall inte vad de tänkte när de fick frågan vid 10 års ålder. Man skulle kunna försöka med slumpmässiga kontrollgrupper för att få mer information och data, men vi anser att detta skulle vara ett slöseri med resurser. Därför kommer vi att fokusera på hur många av Forskerfabrikkens deltagare (i %) som väljer naturvetenskap på en högre utbildningsnivå i jämförelse med genomsnittet i Norge.

**Slutsatser**

Några av utmaningarna med att mäta effekterna av Forskerfabrikkens verksamhet beror på svårigheten att fastställa mål och sedan isolera resultaten från andra influenser. Vi fastslår vårt huvudmål som "andelen Forskerfabrikksdeltagare (i %) som väljer naturvetenskap i högre utbildningar ska vara högre än genomsnittet i Norge". Men återigen, det är svårt att säga om Forskerfabrikken är den avgörande faktorn eller inte. De deltagande barnen kan ha föräldrar eller syskon med detta intresse; de kan ha en exceptionell lärare; de kan välja en förebild med denna typ av bakgrund eller se ett videoklipp på YouTube etc. och det kan vara vilken som helst av dessa situationer som är den utlösande faktorn. Men om andelen barn från Forskerfabrikksklasser som väljer naturvetenskap i högre utbildningar är betydligt

## FALLSTUDIER

större än genomsnittet, samt att barnen i undersökningar berättar att Forskerfabrikkskurserna var viktiga för dem – då kan man med säkerhet göra antagandet att Forskerfabrikken fungerar. Det är det bästa svar som vi tror att vi kan få och för oss är det tillräckligt bra!

### Rekommendationer

Utifrån vår erfarenhet och diskussionerna med Expertgruppen har vi ett antal rekommendationer att ge till andra sociala investerare:

- Att sätta mål är ett absolut nödvändigt steg i varje effektmättningsprocess. Att förstå varför man vill mäta effekt är ett självklart steg. Kan man dessutom definiera exakt vad den sociala entreprenören vill leverera, då är det mycket enklare att i ett senare skede bedöma om detta har uppnåtts. Det är kanske initialt lättare att följa "magkänslan" men det är i det långa loppet mycket bättre att vara mer specifik.
- Om möjligt ska diskussionen om målsättning påbörjas redan under pågående due diligence-process eftersom den anger tonen för ens framtida samarbete med entreprenören. Förändringsteorin kan hjälpa den sociala entreprenören att uttrycka sina mål bättre, därtill hjälpt även av den sociala investeraren.
- Investeraren bör övertyga den sociala entreprenören om värdet av effektmätning, och av att använda Förändringsteorin, även om det innebär att de under vissa nätter förlorar ett par timmars sömn på kuppen!

## 9.2 Steg 2: Intressentanalys. Fallstudie: engelska Impetus Trust investerar i Blue Sky

Den här fallstudien beskriver en intressentanalys sedd genom Impetus Trust:s investering i Blue Sky Development and Regeneration (Blue Sky).

### Inledning – den sociala utmaningen

Det finns påtagliga bevis för att sysselsättning är det enskilt mest effektiva sättet att göra det möjligt för en individ att inte återfalla i brott. Blue Sky erbjuder f.d. fängelsekunder "ett riktigt jobb på ett riktigt företag" och anställer tidigare straffade personer i upp till sex månader på ingångsjobb inom markunderhåll och återvinning. De tidigare fångarna arbetar i små grupper och handleds av en gruppleddare (också f.d. fångarna) som fungerar som en mentor, och arbetsgruppen på Blue Sky ger ytterligare grundläggande stöd (t.ex. hjälp med att öppna ett bankkonto eller att hitta boende etc.). Efter fyra månaders anställning får stödmottagarna tillgång till en utbildningsbudget som de kan använda för att fullfölja en utbildning som de själva väljer. I slutet av deras sexmånadersanställning hos Blue Sky, erbjuds de hjälp med att hitta en ny anställning.

Under 2008 investerade Impetus i Blue Sky, ett socialt företag som bidrar till att minska återfall i brott genom att anställa tidigare fångar och stödja dem i deras fortsatta strävan för mot en hållbar framtid. Impetus Trust arbetar för att bryta en ond cirkel av fattigdom genom att investera i välgörenhetsorganisationer och sociala företag som bekämpar ekonomiskt utanförskap genom att använda sina effektiva venture philanthropy ("VP") modeller. Impetus

---

## FALLSTUDIER

---

Trust var pionjärer inom VP i Storbritannien med sin modell byggd på flerårigt finansiellt stöd kopplat med skräddarsytt icke-finansiellt affärsstöd på ideell basis samt försiktig men handfast investeringsstyrning. Sedan starten 2002 har Impetus investerat i 24 välgörenhetsorganisationer och sociala företag, och hjälpt dem att uppnå en genomsnittlig årlig tillväxt i inkomst och hjälpta individer med 23 % respektive 30 %.

### Arbetsdefinition för intressentanalysen

Inom ramen för denna fallstudie har vi definierat en intressent som varandes "en person eller organisation som är engagerad i och/eller påverkas av VP investeringen". De primära intressenterna är projektets direkta stödmottagare (i Blue Sky: s fall är detta de anställda f.d.-fångarna), men det finns också indirekta stödmottagare, andra parter som bidrar till den förändring som de f.d. fångarna upplever, samt intressenter som antingen indirekt bidrar till eller påverkas av projektet. Från vårt investerarperspektiv är själva investeringsobjektet, d.v.s. Blue Sky, också en intressent, med vilken det är viktigt för investeraren att bygga och underhålla en positiv relation och dialog. När vi tänker på en intressentanalys omfattar den således både intressentidentifiering såväl som intressentengagemang.

### Impetus: s syn på intressentanalysen i förhållande till Blue Sky investeringen

Impetus-gruppen beaktade intressentanalyser vid tre tillfällen under tiden för sin investering i Blue Sky: som en del av vårt analysarbete och due diligence inför investeringen, som en del av vår löpande investeringsstyrning, samt under ett speciellt effektutvärderingsprojekt som genomfördes.

**Due diligence – detaljerad analys före investeringen:** I detta skede behöver vi inte nödvändigtvis ha en perfekt förståelse för alla intressenter – en någorlunda uppfattning kring hur organisationen åstadkommer effekter räcker gott och väl tillsammans med en möjlighet att tala med några av de mest kritiska intressenterna, för att kunna bekräfta att våra antaganden stämmer.

Intressentanalysen är viktigt under denna fas eftersom vi inte kan förutse den effekt som skapas av organisationen utan att först identifiera och tala med de individer som påverkas av Blue Sky: s verksamhet, och utan att även förstå vem/vilka, förutom Blue Sky, som spelar en roll för att skapa den förändring som upplevs av intressenterna.

En nyckelfråga vid alla steg i investeringsprocessen men som äger särskild betydelse under själva analysen före investeringen, är valet av intressenter: för att kunna bilda sig en korrekt uppfattning kring den effekt som organisationen har skapat måste man försäkra sig om att de intervjuade intressenterna inte har blivit handplockade ("de bästa exemplen"). Behovet av att få en balanserad bild från intressenterna kompliceras av det faktum att man ofta måste förlita sig på den sociala verksamheten för att kunna identifiera och träffa dess brukare och andra parter som är nära bekanta med dess arbete, samt att den verksamheten som vi överväger att investera i uppenbarligen har ett intresse av att presentera en bild av sitt arbete som är så positiv som möjligt. Dessutom är det ofta, nästan per definition, mindre sannolikt att en organisation har möjlighet att upprätthålla kontakt med personer som hoppar av deras program. För att minska risken för snedfördelning i urvalet, har vi ett antal strategier:

## FALLSTUDIER

- När intervjuistan över brukare/andra parter sammanställs, ber vi uttryckligen organisationen att inkludera individer där utfallen inte var idealiska.
- Genom att använda våra egna kontakter når vi ut till parter som inte nödvändigtvis identifierades av den sociala verksamheten, men som är bekanta med dess arbete.
- I alla intervjuer ber vi intressenterna att diskutera både framgångar och misslyckanden som de och andra har upplevt, och vi ber dem identifiera andra parter som de tycker att vi borde tala med för att kunna bygga oss en balanserad bild av det potentiella investeringsobjektets arbete.

Effektiv resursfördelning har dessutom avgörande betydelse för Impetus i det arbete som föregår en investering: vi vill inte lägga ner alltför mycket tid på organisationer i vilka vi till slut inte väljer att investera. Därför försöker vi att använda en intressentanalysmetod som innebär ökad intensitet endast allteftersom sannolikheten ökar för att vi kommer att fullfölja investeringen. Vanligtvis lägger vi ca två till tre dagars personaltid i en intressentanalys under due diligence-förfarandet, och så var även fallet med Blue Sky. Processen hanteras till stor del internt, även om vi ibland anlitar externa konsulter på ideell basis, alltid ledda av en investeringsansvarig från Impetus för att medverka i due diligence-förfarandet.

Vi börjar med att föra en dialog med ledningsgruppen för att utforska deras förändringsteori och för att skapa oss en bild av vilka som är nyckelintressenter och som vi skulle behöva intervjua innan ett investeringsbeslut tas. Våra diskussioner har lett oss till följande slutsatser:

- Den huvudsakliga sociala förändringen som organisationen försöker uppnå är: att minska f.d. fångars återfall i brott genom att anställa dem.
- Primära stödmottagare av denna förändring: Anställda f.d.- fångar (som gynnas av sysselsättning och stöd för att förändra sina liv) och staten/lokala samhällen (som sparar pengar p.g.a. färre brott och därtill relaterade kostnader).
- Andra parter som skulle kunna bidra till denna förändring: vi förstod att familjer, övervakare och andra stödpersoner skulle kunna vara inblandade i att hjälpa de anställda att förändra sina liv, och vi ville fortsätta undersökningen för att se hur mycket av den observerade förändringen som skulle kunna hänföras till dessa grupper.
- Andra parter som skulle kunna påverkas av Blue Sky: s arbete (positivt eller negativt): vi var intresserade av att försöka förstå vad som händer med anställda som hoppar av programmet samt om programmet skapar någon arbetsförskjutning.

Nästa steg innebar skrivbordsundersökning och intervjuer med de nyckelintressenter som identifierats i Steg 1. I det här skedet fokuserade vi vårt arbete på tre grupper:

- *De anställda f.d. fångarna*: Vi intervjuade några anställda samt några tidigare anställda i Blue Sky, för att bättre förstå vad som har förändrats för dem och hur Blue Sky bidrar/bidrog till detta. Vi ville också veta om någon hade upplevt negativa förändringar, och till vilken grad som de anställda ansåg att andra parter var ansvariga för att hjälpa dem att förändra sina liv. Slutligen ville vi förstå mer om de anställdas situation, i synnerhet hur de jämförs med en "genomsnittlig" person som kommer ut ur fängelset, så att vi skulle kunna utveckla en förståelse för hur mycket förändring som kan förväntas även utan Blue Sky: s verksamhet. Genom vår due diligence som omfattade intervjuer med anställda, referenstagning med andra verksamheter som är bekanta med Blue Sky: s arbete, samt analys av Blue Sky: s personalregister (jämfört med allmänt tillgängliga datamängder), fick vi bekräftat att Blue Sky: s anställda inte var särskilt "lätta att nå" i förhållande till andra människor som kommer ut

## FALLSTUDIER

från fängelset. Vi kunde också förvissa oss om att trots att andra intressentgrupper kan ha spelat en roll i individens beslut om att förändra sitt liv (övervakare, familj etc.) så var Blue Sky: s åtgärder avgörande, och att utan dessa skulle en förändring inte ha inträffat. Detta stärkte oss i vår uppfattning att vi inte behövde göra några större justeringar i de resultat som uppnåtts av Blue Sky: s anställda, särskilt vad avser dödvikt eller insatsen från andra intressenter. Därför genomförde vi inte fler omfattande intressentintervjuer vid denna tidpunkt.

- *Staten/lokala samhällen:* Vi tog en del referenser från de lokala myndigheter som var bekanta med Blue Sky, men de kunde främst kommentera på kvaliteten på de anställdas arbete snarare än på de sociala effekter som skapades. Därefter förstärkte vi resultaten av dessa samtal med skrivbordsundersökningar där vi tittade på möjliga kostnadsbesparingar när positivt utfall uppnås.
- *Potentiell omplacering av anställda:* Våra intervjuer med ledningsgruppen angående anställningsprofilen hos de personer som anställdes samt ytterligare skrivbordsundersökningar kring arbetsmarknaden gav oss stöd i vår uppfattning att permanenta arbetsförskjutningar var minimala och därför analyserades inte heller detta vidare vid denna tidpunkt.

**Pågående investeringsstyrning:** Efter att ha förbundet oss att investera i Blue Sky, är vårt primära mål att under investeringsstyrningen se till att organisationen fortsätter att uppfylla de sociala effektmål som vi kom överens om vid tidpunkten för våra investeringar.

Vår investeringsstyrningsmodell omfattar:

- Månatliga möten med VD: n för att granska framstegen mot uppsatta delmål och för att få en uppdatering om händelser och utveckling inom organisationen.
- Halvårsgenomgångar med VD och styrelseordförande för att reflektera över helhetsperspektivet.
- Regelbundna besök, som även innefattar informella intervjuer med anställda, och att, en gång om året, ta fram ytterligare fallstudier för att regelbundet uppdatera vår egen förståelse om arbetet ute på fältet.
- Impetus:s kvartalsrapportering till vår egen styrelse om framstegen i förhållande till investeringens delmål.
- Halvårsrapporter till Impetus externa intressenter om uppnådda effekter inom vår investeringsportfölj samt (från fall till fall) en mer regelbunden rapportering till särskilda intressenter som t.ex. investerare i våra olika initiativ eller våra medinvestorare i vissa speciella organisationer.

Eftersom den ursprungliga affärsmodellen inte ändras nämnvärt, behöver vi inte gå tillbaka till vår ursprungliga intressentanalys särskilt ofta. Viktiga händelser som skulle medföra att vi väljer att gå tillbaka till intressentanalysen omfattar:

- Det sker en förändring i resultaten: vi skulle vilja förstå vad som ligger bakom dessa nya resultat och om det finns några ytterligare intressentgrupper som måste tas med i beräkningen.
- Viktiga nya finansieringskällor, i synnerhet om bidragsgivaren har särskilda mål: vi skulle vilja bedöma den effekt som dessa har på Blue Sky: s arbete.
- Tillkommande nya affärsområden: vi skulle vilja undersöka om dessa leder till förändringar i marknadsmekanismerna som i sin tur leder till en ökad förskjutning, eller andra positiva eller negativa konsekvenser som skulle behöva tas med i analysen.

## FALLSTUDIER

---

- Nya rekryteringsmetoder: vi skulle vilja förstå om dessa påverkar arbetsgruppens sammansättning, antingen genom en ökning eller minskning av det vi antagit om dödvikt och tillskrivning.
- Förändringar i omvärldsfaktorer: vi håller ett öga på samhällsutvecklingen kring ex-brottslingar och utvecklingen kring anställning även för andra svårnådda grupper för att förstå de effekter som andra aktörer kan ha på de anställda hos Blue Sky och på våra antaganden kring dödvikt och tillskrivning.

Med tanke på vårt relativt försiktiga, och snarare grundat på undantag än regel, arbetssätt avseende intressentanalys under pågående investeringsstyrning, tar engagemanget med intressenterna vanligtvis inte mer än en eller två arbetsdagar per år och hanteras helt internt.

**En särskild engångsanalys av effekter:** Halvvägs genom vår investering beslutade vi oss för att genomföra en fördjupad analys av de effekter som skapades av Blue Sky. Vårt mål var att fördjupa vår förståelse och kvantifiera det sociala värdet som skapades genom Blue Sky: s aktiviteter genom att använda en allmänt accepterad metod erkänd som varandes mycket noggrann. Vi valde således att genomföra en SROI-analys som skulle klara av att bli kvalitetssäkrad av SROI Network (SROI-nätverket), en process som också innebar att vi noggrant följde SROI: s principer såsom de är beskrivna i deras handledning.

Intressentanalysen och engagemanget under denna fas liknade förloppet under due diligence-processen men var mer djupgående eftersom vi behövde motivera och dokumentera alla de antaganden som vi hade gjort angående intressenterna. Som ett första steg identifierade vi en mycket lång lista med möjliga intressenter (däribland tidigare beaktade grupper och ytterligare ett antal grupper). Vi genomförde sedan en relevanskontroll av hela listan (hur relevant är intressentgruppen för Blue Sky: s primära uppdrag att minska återfall i brott genom anställning) samt en kontroll avseende betydelsen (hur betydelsefull är nyttan och insatsen som tillhandahålls av dessa intressenter).

När vi väl hade identifierat intressentgrupperna som skulle intervjuas, skapade vi listor över enskilda intressenter, inom varje grupp, som skulle intervjuas och var noga med att återspegla bredden i intressenternas erfarenheter genom att skapa ett urval med lämplig storlek och mångfald. Vid t.ex. valet av vilka anställda som skulle intervjuas utgick vi från en blandning av manliga och kvinnliga, nuvarande och tidigare, äldre och yngre anställda och vi sökte också uttryckligen upp några anställda som tidigt hade lämnat programmet. Därefter genomförde vi detaljerade intressentintervjuer inriktade på att förstå hur de uppfattar och bidrar till den sociala förändring som erbjuds av Blue Sky. Slutligen så återkopplade vi våra slutsatser till intressenterna för deras kommentarer. På så vis kunde vi både tillförsäkra oss om att vi hade återgivit deras åsikter på ett korrekt sätt, och fick samtidigt veta om det fanns ytterligare punkter som vi behövde ta hänsyn till. Vi engagerade en grupp om ca. fyra personer från Blue Sky och Impetus för att genomföra intressentintervjuerna, vilket innebar en total investering om ca åtta till tio arbetsdagar för att välja intressenter, utveckla intervjufrågor, arrangera och genomföra intervjuerna, och sedan göra en uppföljning med intressenterna när SROI-analysen var färdiggjord. Även om det fanns en del argument till förmån för att anlita en tredje part för att utföra intressentintervjuerna under denna fas, valde vi slutligen att utföra detta arbete internt för att snabbt kunna gå vidare och för att spara på våra resurser (vi hade en mycket begränsad budget för detta projekt och när vi gick in i projektet var det oklart om hur mycket tid som skulle gå åt).



## FALLSTUDIER

SROI Network: s principer betonar vikten av intressenternas vittnesbörd. Detta ledde till en intressant diskussion inom gruppen som arbetade med analysen – hur behandlar man de tidigare fångarnas familjer. Vi visste att i det relativt lilla antalet fall där de anställdas familjer själva hade kontaktat Blue Sky för att berätta sina historier, hade åtgärden gjort en mycket stor skillnad i deras liv. Denna skillnad skulle kunna ha en påtaglig effekt på vår beräkning av det totala värde som skapats, och borde därför fångas upp som en del av analysen. Vi skulle kunna peka på ett antal utomstående studier som i detalj räknar upp den positiva effekten på de f.d. fångarnas familjer när en tidigare brottsling förändrar sitt liv och de negativa konsekvenserna för familjen om personen återfaller i brott och går tillbaka till fängelset. Dock skulle SROI Network: s principer ha krävt att vi intervjuade Blue Sky: s familjer direkt för att styrka dessa påståenden, men Blue Sky-gruppen kände starkt att detta var olämpligt. Deras inställning var att en viktig del av deras verksamhet bygger på att de behandlar sina anställda just som vilken annan anställd som helst, och vi trodde inte att en situation där någon ber att få intervjuas ett slumpmässigt urval av de anställdas familjer skulle kunna inträffa på något annat företag. Detta lämnade oss i den otillfredsställande vetskapen om att det fanns väsentliga värden som vi inte kunde fånga upp och ta med i analysen. Men eftersom vi bestämt oss för att vi ville ha vår studie externt kvalitetssäkrad tog vi inte med värdet av de förändringar som vi tror att denna grupp av intressenter upplever. En annan utmaning vi stötte på var att från intressentdialogerna finna de bevis som vi behövde för vår SROI-analys på ett sätt som såväl bevarade processens integritet som våra relationer med intressenterna. Vi ville till exempel att de anställda skulle berätta för oss i detalj om vad som hade förändrats i deras liv, både positivt och negativt, som en följd av deras engagemang med Blue Sky. Men även om vi var tydliga med att vi ville att de anställda skulle vara så öppna och ärliga mot oss som möjligt, kunde vi inte komma ifrån risken att några av de anställda kunde vara rädda att säga något negativt om sin arbetsgivare. Vi försökte fokusera på öppna frågor, men en del av de anställda var förståeligt nog motvilliga till att öppet berätta för oss om en tid i deras liv som hade varit utmanande, vilket medförde att några av deras svar på våra öppna frågor var ganska korta och inte särskilt upplysande. Vi blev därför tvungna att finna ett sätt att fråga om ytterligare information på ett försiktigt vis utan att ställa ledande frågor. Den delen av processen då vi läste upp våra resultat för intressenterna var särskilt utmanande. Medan det var okomplicerat att bekräfta att vi noggrant hade fångat medarbetarnas berättelser om förändring och hade koncentrerat vår analys på de utfall som var mest meningsfulla för dem, fann vi att det var svårt att, på ett sätt som var meningsfullt för dem, förklara hur vi hade översatt dessa berättelser om upplevda förändringar till finansiella jämförelsetal.

De anställda berättade genomgående att den mest betydelsefulla förändringen de hade upplevt var att de hade lyckats trygga och behålla sin frihet, och de berättade också genomgående att det var omöjligt att sätta ett värde på detta – att denna förändring var bokstavligen talat ovärderlig. Medan vi kunde återspegla dessa samtal i rapporten, var vi i slutändan tvungna att försöka tilldela vart och ett av de betydande utfallen någon typ av ekonomiskt värde, och det var också en utmaning i sig att beskriva detta på ett konstruktivt sätt. Det finns en del informationskällor som ger förslag på hur man samarbetar med intressenter som vi fann vara till god hjälp (se Informationskällor under avsnitt 11 i Bilagan). I slutändan är dock varje situation unik och kräver ett noggrant omdöme, dels för att balansera kraven i analysen med behovet att bevara intressenternas värdighet och dels för att bevara integriteten i intervjuarens relation till intressenterna.



## FALLSTUDIER

### Gjorda erfarenheter och råd till andra sociala investerare

När allt kommer omkring var resultaten från den noggranna och strukturerade intressentundersökningen (som var en del av vår SROI-analys) inte påtagligt annorlunda än de slutsatser som vi kom fram till under vår ursprungliga due diligence-process: Den nu genomförda noggrannare undersökningen avslöjade inte några nya intressentgrupper som vare sig var betydande stödmottagare av eller betydande bidragsgivare till den sociala förändringen som Blue Sky hade åstadkommit. Detta bekräftade vår uppfattning om att intressentanalysen är ett område där erfarna investerare tryggt kan förlita sig på de intuitiva processer som fungerar för dem. För mindre erfarna investerare eller för dem som föredrar att verka inom ett definierat ramverk, finns det ett antal alternativ för såväl intressentidentifiering som intressentengagemang (se Informationskällor under avsnitt 11 i Bilagan). Sociala investerare måste också tänka på hur mycket tid och resurser de har tillgängligt för effektmätningprojektet som sådant.

I alla de tre faserna av Impetus engagemang med Blue Sky fann vi att direktkontakten med de primära intressenterna var mycket betydelsefull och vi vill uppmuntra andra sociala investerare att göra detta till en integrerad del av deras investeringsprocess. Vår erfarenhet av SROI-analysen har också lett oss till slutsatsen att direktkontakt med intressenterna inte är det enda sättet för att förstå värdeskapande. Vi anser att det är befogat att även se till annan tillgänglig forskning med liknande intressenter, särskilt om en organisations resurser är små vilket skulle hindra ett djupare intressentengagemang, eller om det finns etiska frågor att ta hänsyn till, vilket var fallet med Blue Sky.

Våra bästa råd för att göra en intressentanalys är:

- Gör arbetet meningsfullt: Koppla er intressentanalys till era investeringsmål vid varje enskilt steg.
- Sätt arbetet i proportion: En intressentanalys är ett område som i teorin skulle kunna förbruka lika mycket resurser som en organisation är villig att investera i den. Fundera över hur mycket som krävs i just detta skede av er investering.
- Håll den aktuell: Håll regelbunden kontakt med intressenterna och vara tydlig med vad som skulle kunna utlösa ett behov av en större uppdatering av ert ursprungliga arbete.
- Gör välgrundade urval: Försök att konstruera ett intressenturval som är av lämplig storlek, och som återspeglar mångfalden hos era brukare och samarbetspartners.

## 9.3 Steg 3: Resultatmätning – utfall, effekter och indikatorer.

### Fallstudie: italienska Oltre Venture investerar i PerMicro

#### Inledning – den sociala utmaningen

Oltre Venture startade sin verksamhet 2006 och har investerat i sociala företag sedan dess genom att tillhandahålla kapital, ledarskapstekniker och kunskap. Organisationens syfte är att hjälpa företag som åstadkommer social förändring att skapa värde genom att bygga hållbara verksamheter, vilka i sin tur åstadkommer en positiv finansiell avkastning för dem som har investerat i fonden. På detta sätt skapas inte bara mänskliga och sociala värden utan också ekonomiska och finansiella. Det bevisar att traditionella finansiella verktyg också kan användas i en ny och innovativ sektor som positionerar sig mitt-emellan den vinstdrivande och icke-vinstdrivande, genom att skapa vinstdrivande företag som i första hand vill åstadkomma social för-

---

## FALLSTUDIER

---

ändring. Utmaningen är att, genom en balans mellan finansiell och social avkastning, attrahera privat kapital till en sektor som historiskt sett har finansierats via offentliga medel.

Å ena sidan strävar vi efter att ge våra investerare en årlig internränta som motsvarar inflationen plus 2 %, å andra sidan är målet att skapa en varaktigt positiv resultateffekt för de samhällsgrupper som är engagerade i projektet. Den nuvarande fonden som uppgår till 8 miljoner euro har rests från flera privata investerare, några företag och en bankstiftelse (Fondazione CRT). För närvarande fokuserar Oltre sina investeringar på mikrofinansieringsinstitutioner (20 %), subventionerat boende (25 %), hälso- och sjukvård (39 %) och jobbskapande företag (16 %). Vår strategi för venture philanthropy och andra sociala investeringar är skräddarsydd för den marknad där vi investerar: Italien. Vi har ett nära samarbete med de organisationer som vi investerar i, och detta engagemang görs mycket tydligt redan från start. Att förstå resultateffekter finns med hos oss redan från början. Varje organisation som vi överväger att investera i måste ha ekonomiska och sociala resultat **inbyggda i sitt uppdrag**, som t.ex. att erbjuda tjänster, till ett pris som är minst 50 % lägre än marknadspriset, till kunder som vanligtvis inte skulle ha tillgång till dessa (t.ex. tandvård till låg kostnad för fattiga familjer) eller att arbeta inom en sektor som per definition är social (t.ex. mikrofinansiering). Vi investerar vanligtvis i ett mycket tidigt skede, eller i nystartade organisationer, och **vårt centrala fokus är att säkerställa deras finansiella hållbarhet**. Om organisationen inte är framgångsrik kan det inte bli någon effekt, och om organisationen inte kan nå ekonomisk hållbarhet under den tid som vi investerar i den (7-10 år) är det osannolikt att den överlever efter det att vi avslutat engagemanget, vilket betyder att all potentiell social effekt då går förlorad. Dessutom förväntar sig investerarna i vår fond åtminstone att få tillbaka sitt insatta kapital och detta kan endast uppnås om vi hjälper till att bygga finansiellt hållbara företag.

### Fallet PerMicro

PerMicro är ett exempel på ett av våra investeringsobjekt. PerMicro är ett mikrofinansieringsinstitut som grundades 2007. Företagets uppgift är att möjliggöra social och ekonomisk integration genom mikrokrediter till personer som nekas konventionella lån, och man beviljar dessa mikrolån direkt till företag och privatpersoner. PerMicro var inledningsvis verksam i de multietniska grannskapen kring Turin, men har vuxit till nationell nivå genom att öppna 12 filialer runt om i Italien. PerMicro:s verksamhet är baserad på begreppet nätverkskredit: det sociala nätverket som ger referensen agerar också mellanhand mellan PerMicro och klienterna och står såväl för den moraliska garantin som för stödet före och efter låneutbetalning. PerMicro är den första leverantören av mikrokrediter i Italien. Företagets affärsmodell har även fått erkännanden på europeisk nivå och har tilldelats utmärkelsen "Fondazione Giordano dell' Amore". Sedan starten har PerMicro gjort sällningar bland ca 10 700 potentiella låntagare och distribuerat mer än 2 000 mikrolån, till ett totalt utlåningsbelopp om 11,4 miljoner euro. Den genomsnittliga löptiden för ett lån är 36 månader och den genomsnittliga storleken på ett lån är 4 000 euro för ett familjelån och 7 300 euro för en företagskredit. Oltre Venture äger 12 % av PerMicro:s aktiekapital vilket nyligen fått ett tillskott genom BNL:s (BNP Paribas) inträde som industriell partner bland aktieägarna.

### Nuvarande metod för att mäta resultat

PerMicro:s mål är att skapa förbättring av de övergripande levnadsvillkoren för sina kunder genom att förmedla mikrolån och på så vis positivt påverka mikroföretagets/familjens finansiella villkor för att därigenom uppnå sitt uppdrag. PerMicro vill förstå utfallen, resultaten och

## FALLSTUDIER

de sociala effekterna av sin verksamhet och sina aktiviteter och har utvecklat en egen strategi för effektmätning som omfattar dess specifika frågeställningar.

PerMicro har utvecklat olika typer av rapporter och verktyg för social effektmätning, vilka är anpassade för olika syften och i sin tur är avsedda för olika mottagare.

- **Pågående resultatuppföljning & investeringsstyrning:** PerMicro producerar månads-, kvartals- och årsrapporter som sammanfattar verksamheten, och som diskuteras under månatliga arbetsgruppsmöten. Indikatorerna i rapporten omfattar åtgärder för uppsökande verksamhet, kundtillfredsställelse och finansiellt resultat. Rapporterna produceras för internt bruk, som ett ledningsverktyg för att övervaka de löpande framstegen mot (i) att uppfylla uppdraget och nå målgruppen, och (ii) att nå de ekonomiska/finansiella mål som anges i affärsplanen (att nå "break-even", d.v.s. nollresultat).

Typ av rapport	Informationsinnehåll	Syfte
Månads-rapporter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientinformation: nationalitet, kön, civilstånd, klientens affärsverksamhet och syfte med lånet</li> <li>• Låneinformation: utbetald och utestående portfölj, antalet kontrakt, antalet öppnade låneakter, antalet avslutade låneakter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollera data avseende nya klienter samt andel återkommande kunder bland befintliga kunder</li> <li>• Ge detaljerad information om PerMicro:s månatliga aktiviteter</li> </ul>
Risk-rapporter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osäkra fordringar</li> <li>• Återbetalning</li> <li>• Andra resultatmått</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvärdera kostnaden för risk</li> <li>• Utvärdera kvaliteten på låneportföljen</li> <li>• Fastställ riktmärken bland filialkontoren, utvärdera andra risker</li> </ul>
Instrumentpanelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detta är ett verktyg under utveckling. Det kommer att vara en månatlig rapport som ska ge information om följande områden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administration</li> <li>- Produktion och utveckling</li> <li>- Risk och återhämtning</li> </ul> </li> </ul>	Ger en helhetssyn på PerMicro:s sociala och ekonomiska resultat

Formen, innehållet och frekvensen för rapporteringen avtalades mellan Oltre och PerMicro i början av vår investering och fokuserar på PerMicro:s verksamhet, av de skäl som vi beskrev innan (d.v.s. i linje med våra mål för effektmätning).

## FALLSTUDIER

- **Extern rapportering:** PerMicro producerar en rad olika rapporter för olika intressenter. Aktieinvesteringarna är de intressenter som är mest intresserade av bedömningen av projektet, och de behöver få information i förhållande till sina förväntningar (att nå nollresultat och skapat värde genom deras investering). Förutom PerMicro:s klienter och investerare, består andra intressenter huvudsakligen av lokala kommuner och andra offentliga institutioner som arbetar i området och som kan dra nytta av en regelbunden uppdatering kring PerMicro:s verksamhet, samt andra lokala föreningar eller ideella organisationer.

Målgrupp	Information
PerMicro:s potentiella kunder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociala rapporter</li> <li>• Kommunikationsverktyg</li> </ul>
Investerare (t.ex. Oltre Venture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitativa rapporter om uppsökande verksamhet (månadsvis) och kundtillfredsställelse</li> <li>• Rapporter som övervakar portföljrisker</li> <li>• Balansräkning och resultaträkning</li> <li>• Affärsplaner</li> <li>• Sociala rapporter</li> <li>• Marknadsundersökningar</li> </ul>
Andra intressenter (nätverk, staten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociala rapporter</li> <li>• Rapporter om klienters riskprofiler</li> <li>• Marknadsundersökningar</li> <li>• Klientrapporter</li> </ul>

### Indikatorer

PerMicro har identifierat en uppsättning mål med tillhörande indikatorer som sammanfattas i tabellen nedan. För att övervaka gjorda framsteg mot finansiella mål, har PerMicro valt de standardverktyg som används för just detta ändamål: finansiella rapporter och finansiell modellering, med kontinuerlig bevakning och uppföljning av affärsplanen som görs tillgänglig genom månatliga budgetrapporter. På den sociala sidan övervakar PerMicro löpande nådda kunders demografier och jämför informationen med sina mål och sitt uppdrag. De övervakar också vilken sorts engagemang deras kunder har samt eventuella svårigheter som de står inför.

Även om vi är medvetna om och följer utvecklingen för standardiserade indikatorer (t.ex. IRIS och Wikivois), och kan förstå vad dessa organisationer försöker uppnå, har vi valt att inte använda dem. För det första är det viktigt för oss att hänvisa till indikatorer på italienska, och detta är inte möjligt med den nuvarande IRIS-klassificeringen. För det andra anser vi att det är viktigt att arbeta tillsammans med den sociala verksamheten för att utveckla indikatorerna, eftersom var och en av organisationerna vi arbetar med har sina särskilda karakteristika.

## FALLSTUDIER

	Finansiella aspekter	Sociala aspekter
Mål	<b>Finansiella mål:</b> att nå break-even	<b>Sociala mål:</b> utlåning till personer som nekas konventionella lån
Indikatorer	<b>Finansiell data:</b> balansräkningar, resultaträkningar, finansiella modelleringar	<b>Klientdemografi:</b> kön, nationalitet, utbildning, ålder. <b>Klientengagemang:</b> kontotyper, utestående lån, oreglerade lån

### Effektmätning

Efter att mikrofinansinstitutionens verksamhet har satts in i sitt sociala och ekonomiska sammanhang, går PerMicro ett steg längre i utvärderingen av effekter. Genom att analysera förändringar i livskvalitet hos sina kunder (eller hos deras familjer och lokal samhället) kan de avgöra om effekterna har varit positiva, negativa eller neutrala.

PerMicro: s definition av effekt härrör från två huvudsakliga komponenter:

- Förändringar som äger rum i en individs liv, familj, verksamhet eller lokalsamhälle;
- I vilken omfattning dessa förändringar är relaterade till individens låneåtagande.

För att identifiera och mäta effekten så måste man på ett trovärdigt sätt bevisa att de förändringar som observerats hos kunderna (med hänsyn tagen till olika analysnivåer) är direkt relaterade till kundernas engagemang med institutionen.

Under de senaste åren har PerMicro deltagit i två vetenskapliga arbetsgrupper, och identifierat några möjliga metoder för att utvärdera effekterna av sin verksamhet. Metoderna visade sig dock vara dyra att genomföra och det s.k. tillskrivningsproblemet, som är mer uppenbart i västvärlden pga. förekomsten av ett mer strukturerat offentligt finansierat välfärdssystem, gjorde det svårt att isolera effekten av mikrolån från andra åtgärder.

PerMicro beslutade sig till slut för att göra en retroaktiv effektvärdering med fokus på ett ersättningsmått för effekt: **förändringen i finansiell inkludering**. Nedan följer en sammanfattning av utvärderingsmetoden som visar hur den tidsmässigt kommer att genomföras. Enligt PerMicro: s internt utvecklade definition, uppstår en positiv effekt om en kund kan få tillgång till sedvanliga banklån efter att ha tagit och återbetalat ett mikrolån.

Slutet av utvärderingsperioden är beräknad till utgången av 2014, då PerMicro också förväntas nå sitt finansiella break-even.

Som investerare är vi lyckligt lottade såtillvida att PerMicro själva var villiga att avsätta de resurser som krävdes för att genomföra en fördjupad undersökning om deras uppnådda resultat-effekter, och det ger oss ytterligare information att kommunicera till våra egna intressenter. Om å andra sidan, PerMicro inte hade varit angelägna om att utföra dessa effektstudier, hade vi inte heller krävt det av dem, eftersom vi tror att utfallsmått kan vara tillräckligt bra för att visa att en verksamhet är på rätt spår mot ekonomisk hållbarhet (eller inte) och därför åstadkommer sociala effekter.

## FALLSTUDIER

Tidsplan	Fas	Åtgärder
juni – september 2012	Urval av personer som nekas lån i bank	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komma överens om vilka kriterier som definierar ett urval av personer som nekas konventionella banklån: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avsaknad av ett bankkonto (eller förekomst i mindre än 6 månader)</li> <li>• Avsaknad av lån hos kreditinstitut</li> <li>• Avsaknad av lån hos banker</li> </ul> </li> <li>2. Ett urval bestående av personer från PerMicro:s låneportfölj som tidigare nekats banklån, men som har fått ett lån under 2010</li> </ol>
september – december 2012	Intervju	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Telefonintervju med klienterna eller banken för att förstå om utbetalningen av ett mikrolån medförde att klienten kunde få tillgång till sedvanliga banklån d.v.s. påbörjade de ett varaktigt engagemang med en bank, öppnade ett bankkonto samt sökte och/eller beviljades ett annat lån.</li> </ol>
januari 2013	Utvärdering av data	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Analys av data. Effektvärdering.</li> </ol>

### Slutsatser

Den logiska grunden för att skapa finansiellt hållbara företag genomsyrar Oltres inställning till effektmätning. För oss är finansiell hållbarhet nyckeln till att uppnå social effekt, och vi använder därför främst effektmätning som ett styrverktyg med fokus på utfallsindikatorer för att förstå hur verksamheten utvecklas i förhållande till affärsplanen. Detta förstärks av de svårigheter som finns med att mäta effekter i ett utvecklat land som Italien. Den starka välfärdsstaten och andra skyddsnet innebär att det är mycket svårt (och dyrt) för oss att isolera de långsiktiga effekterna som skapas av varje organisation som vi stöder för att ge ett exakt mått på uppnådda effekter. När det t.ex. gäller våra mikrofinansieringsinvesteringar, kan vi mäta antalet lån som utbetalats och antalet nya företag som har skapats, men det skulle vara mycket svårt att gå ett steg längre och överväga hur detta relaterar till det fysiska välbefinnandet i en familj som nu driver ett företag. Det skulle förmodligen krävas en långsiktig studie med slumpmässigt utvalda kontrollgrupper, och sedan har vi också den moraliska frågan kring att utesluta grupper av människor som kunde ha haft nytta av ett lån, men p.g.a. studien valdes bort för att man skulle få en lämplig kontrollgrupp.

Så småningom kanske vi överväger en mer omfattande studie av vår fonds uppnådda resultat-effekter, men det troligaste är nog att det inträffar först när vi avslutar fonden och delar ut medlen till investerarna/aktieägarna. Detta beror på att tillräckligt noggranna effektanalyser sannolikt behöver finnas på plats under minst hälften av investeringsperioden, och vi tycker att det är viktigare att koncentrera våra ansträngningar på att stödja entreprenörerna så att verksamheten kan växa. Vi rekommenderar andra sociala investerare att utveckla ett sätt att mäta resultat som ligger i klar överensstämmelse med deras uppsatta mål.

---

## FALLSTUDIER

---

### 9.4 Steg 4: Att verifiera och värdera sociala effekter

#### Fallstudie: engelska Esmée Fairbairn Foundation investerar i Social Impact Partnership (utvecklad och driven av Social Finance)

##### Inledning

Esmée Fairbairn Foundation har som mål att förbättra livskvaliteten för människor och samhällen i Storbritannien, idag och i framtiden. Vi ger donationer om 30 – 35 miljoner pund i olika bidrag varje år som går till konst, utbildning och lärande, miljö och social förändring. Dessutom förvaltar vi en s.k. Finansieringsfond ("Finance Fund") om 21 miljoner pund vilken investerar i organisationer som syftar till att leverera såväl en finansiell avkastning som social nytta.

För både våra bidrags- och finansieringsfondsverksamheter är vi för närvarande igång med att implementera ett mer systematiskt tillvägagångssätt där vi ber våra donationsmottagare och investeringsobjekt att definiera tre nyckelutfall i samband med att vi beviljar deras propå om bidrag eller investering. Vi kan sedan följa framstegen mot dessa utfall med hjälp av vår löpande standardrapportering över hela investeringsperioden. För de allra flesta bidrag och investeringar är det inte god resursanvändning för oss att enskilt verifiera eller värdera uppnådda effekter. För strategiska interventioner i särskilda sektorer eller för särskilda teman, eller vid större individuella bidrag, kan vi dock välja att begära en mer omfattande utvärdering, men även i dessa fall brukar vi i allmänhet inte verifiera eller värdera de effekter som åstadkoms av just våra investeringsobjekt.

Vi är medvetna om att verifiering och värdering av effekter är på väg att bli ett viktigt inslag i de sektorer där vi arbetar, och investeringen i Social Impact Partnership gav oss en direkt erfarenhet av hur den finansiella avkastningen på våra investeringar är direkt kopplad till mätbar social avkastning.

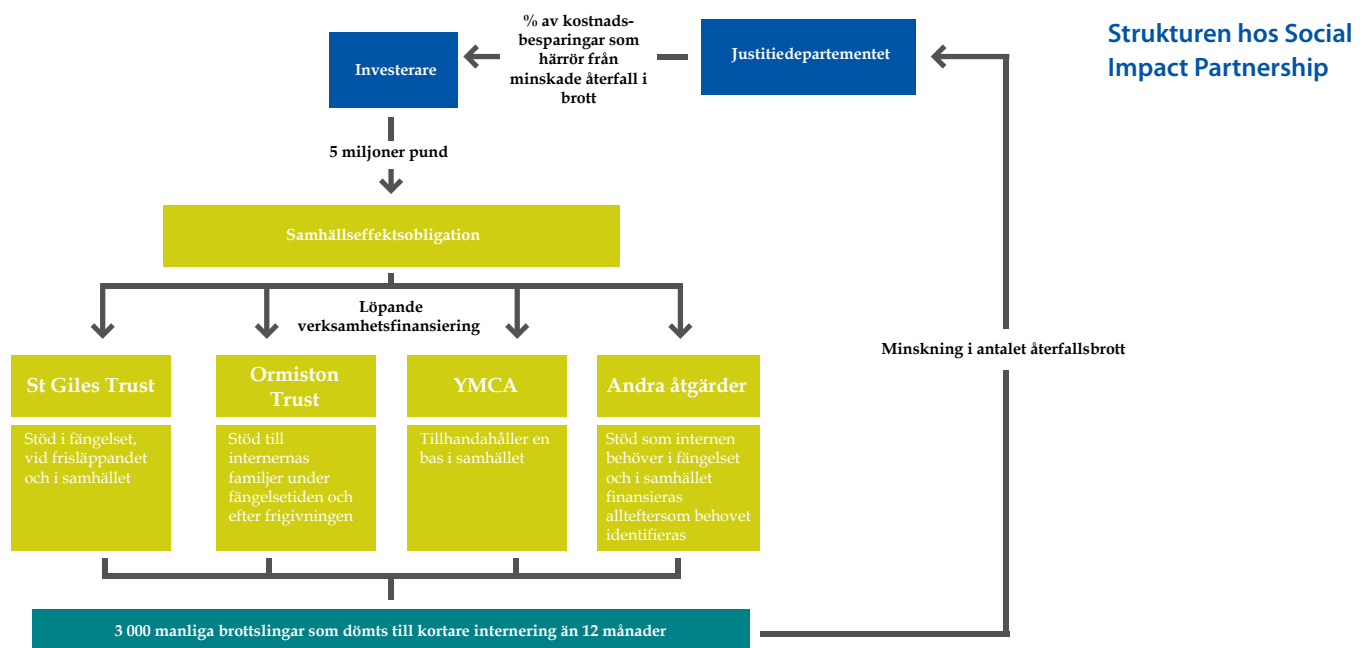
##### Investering: Social Impact Partnership (utvecklad och förvaltd av Social Finance)

Social Impact Partnership är den första s.k. Samhällseffektsobligationen ("Social Impact Bond"), d.v.s. en obligation vars avkastning är kopplad till uppnådda sociala effekter och som utvecklades 2010 av Social Finance med syftet att minska en grupp f.d. fängelsekunders återfall i brott. En sådan obligation är i själva verket ett resultatbaserat kontrakt där privata investerare finansierar kostnaderna för en åtgärd som levereras av en social utförare/tjänsteleverantör med en dokumenterad erfarenhet inom området, och investerarna får sin finansiella avkastning från den offentliga sektorn, om de överenskomna sociala utfallen uppnås. Om utfallen överhuvudtaget inte förbättras, då får investerarna inte tillbaka sina pengar.

Flera sådana här Samhällseffektsobligationer håller nu på att utvecklas och förhoppningen är att genom dessa obligationer stimulera till nya investeringar som har positiva sociala utfall, detta i en tid när man drar in på de offentliga utgifterna.



## FALLSTUDIER



Källa: Social Impact Through Effective Finance, Emily Bolton, Social Finance, Ltd., 2010

### Hur tänka kring effektivvärdering – med tanke på mål, intressenter och resultateffekter

#### Steg 1: Att fastställa mål

Målen för Social Impact Partnership obligationen sattes i en dialog mellan Social Finance, den brittiska regeringen, potentiella investerare och den frivilliga sektorn.

Social Finance uppsökte och förde dialog med fångar, fängelsepersonal, lokala intressenter och frivilligorganisationer ute på fältet samt experter inom straffrätt, för att ta del av deras åsikter kring vad de trodde skulle kunna bidra till att minska korttidsdömdas återfall i brott. De inledde också samtal med den brittiska motsvarigheten till Justitiedepartementet (d.v.s. Ministry of Justice) för att förstå vilka aktiviteter som skulle kunna åstadkomma en förändring om man kunde finna en alternativ finansieringskälla för att stödja den här målgruppen. Social Finance tog dessutom kontakt med olika stiftelser, varav ett antal redan var engagerade i den brottsbekämpande sektorn för att testa om de var beredda att stödja ett oprövat men potentiellt omdanande förslag.

Efter 18 månader av intensiva diskussioner undertecknades ett avtal med Ministry of Justice för att lansera den första Samhällseffektobligationen. Modellen som finansieras syftar till att:

- ge intensivt stöd till 3 000 korttidsdömda interner som frigges från Peterborough-fängelset över en sexårsperiod. Detta beräknas leda till en minskning av återfall i brott på minst 7,5 % eller mer, vilket i sin tur ska trigga utbetalningar till investerarna, och
- bevisa att samhällseffektobligationen är en finansieringsmodell som skulle kunna locka till sig nya investeringar i framtiden.

## FALLSTUDIER

### *Steg 2: Intressentanalys*

De flesta av intressenterna inom Social Impact Partnership deltar i eller är direkt berörda av projektet, och har stor betydelse för dess framgång alternativt misslyckande:

- Brittiska staten – den offentliga sektorn (Ministry of Justice),
- Investerare – 17 välgörenhetsstiftelser, främst från Storbritannien och två från USA,
- Utförare/sociala verksamheter – frivillighetsorganisationer (St Giles Trust, Ormiston Children and Families Trust och YMCA) – tillhandahåller bastjänsterna som sen kompletteras med ytterligare tjänster, vilka köps in allteftersom behoven identifieras t.ex. mentalvård genom MIND,
- Brukare – de interner som deltar i projektet, och de som representerar kontrollgruppen (deltar inte i projektet),
- Her Majesty's Prison Peterborough – drivs av Sodexo Justice Services. Fängelsets stödgrupp arbetar tillsammans med den sociala verksamheten för att tillhandahålla stödtjänster innan frigivningen.

### *Steg 3: Resultatmätning: resultat, effekter och indikatorer*

På grund av projektets karaktär kommer varje intressent att ha sina unika resultat. Staten kanske eftersträvar kostnadsbesparingar och överföring av risk, medan brukarna vill nå en rad olika utfall (bra bostad, utsikter att få arbete, en bättre framtid för sin familj). För oss var det viktigaste resultatet att minska återfall i brott, men den kostnadsbesparande aspekten för den brittiska staten blev också en viktig drivkraft med tanke på den viktiga roll som staten spelade för att få hela transaktionen på plats.

#### *Resultat:*

- En bevisad minskning av en grupp korttidsdömda interners återfall i brott.
- En bredare påverkan/effekt på marknaden för sociala investeringar – bevis på huruvida denna modell fungerar eller hur den kan förbättras och som sen tas upp av marknaden.

#### *Indikatorer:*

- Minskad frekvens av återfallsincidenter\* (antal gånger en brottsling åter får en fällande dom i domstolen under de 12 månader som följer efter frigivning från fängelse, beräknat med data från polisens belastningsregister) hos undersökningsgruppen jämfört med kontrollgruppen med frigivna interner från andra fängelser under samma period (för att normalisera påverkan av yttre händelser på graden av återfall).

\* Det beslutades att använda indikatorn för fällande dom (avseende återfall i brott inom ett år) snarare än återfall i brott, eftersom den brittiska regeringens kostnadsbesparingar är kopplade till fällande dom i kombination med tidigare belastning snarare än förekomsten av brottslighet.

#### **Att verifiera och värdera sociala effekter**

När det gällde Social Impact Partnership, var vi främst intresserade av hur modellen fungerade och vilka lärdomar som denna ger för framtiden – skulle intressenterna kunna arbeta tillsammans för att leverera det huvudsakliga målet, att minska återfall i brott?

Hur skulle Social Impact Partnership kunna bedöma värdet av minskande återfall i brott?

Innan projektet började kom man överens om att detta värde kunde tilldelas ett ekonomiskt värde. de kostnadsbesparingar som den offentliga sektorn (Ministry of Justice) skulle uppnå

## FALLSTUDIER

p.g.a. färre fällande domar för återfall i brott inom ett år, skulle då motsvara värdet både av de sociala utfallen som uppnåtts såväl som avkastningen till de privata investerarna i partnerskapet/kommanditbolaget.

Varför valdes den kostnadsbesparande metoden?

- Det som styr valet av resultatmått för Social Impact Partnership är i grunden dess valda struktur, vilken när allt kommer omkring är ett kontrakt mellan den offentliga sektorn och privata investerare. Den brittiska staten var den avgörande aktören i den här diskussionen och de angav att kostnadsbesparingar var det viktigaste måttet.
- För att partnerskapsmodellen ska fungera, måste målsättningen för de sociala resultaten knytas till en önskad samhällsförändring och en direkt kostnad inom den offentliga sektorn.
- Att kunna göra tydliga mätningar och leverera bevis för investeringarnas sociala resultat samt att koppla dessa direkt till de kostnader som sparats av Ministry of Justice tack vare de uppnådda resultaten, var avgörande för att kunna locka till sig både offentliga och privata investerare i partnerskapet.
- Det var en pragmatisk strategi: tydlig, objektiv och oberoende verifierbar.

#### Kostnader och kostnadsbesparingar

Kostnaderna beräknades före projektstarten utifrån:

- data om offentliga kostnader som fanns tillgänglig och var lätt att samla in,
- kostnadsberäkningar som var sannolikhetsviktade,
- genomsnittliga offentliga kostnader per individ.

Kostnadsberäkningarna var begränsade till de direkta kostnaderna för en fällande dom (återfall), och innehöll inte: försäkringskostnader, kostnader för offren, samhällskostnader för brottsförebyggande åtgärder då det är svårt att beräkna dessa kostnader på ett tillförlitligt sätt.

	Sannolikhet/ kostnad
Den offentliga sektorns kostnad för en fällande dom (återfall i brott) inom loppet av 1 år (i form av polisens arbete, domstolskostnader etc.)	13,000 pund
Kostnad för fällande dom (återfall i brott)	13,000 pund
Sannolikheten att ytterligare en fällande dom leder till ännu ett fängelsestraff	40%
Kostnader i samband med detta ytterligare fängelsestraff	37,000 pund
Genomsnittliga fängelsekostnader	14,800 pund
Sannolikheten att ytterligare en fällande dom leder till villkorlig dom	60%
Kostnader i samband med en villkorlig dom	6,000 pund
Genomsnittliga kostnader för en villkorlig dom	3,600 pund
<b>Genomsnittliga kostnader för en fällande dom (återfall inom 1 år)</b>	<b>31,400 pund</b>

Källa: Towards a New Economy, Emily Bolton & Louise Savell, Social Finance Ltd, 2010  
(Observera att datan i diagrammet är endast en illustration)

## FALLSTUDIER

### Effektmätning: nuläge

Projektet påbörjades i augusti 2010 på Peterborough-fängelset i England, och kommer att omfatta tre grupper om vardera 1 000 manliga fångar med kortare fängelsestraff än 12 månader som samtliga följs över en sexårs period.

För att kunna mäta resultatet följer Social Impact Partnership en kontrollgrupp bestående av interner som inte deltog i själva projektet. Man tar hjälp av metoden Propensity Score Matching för att kunna matcha undersökningsgruppen med en lämplig kontrollgrupp. Metoden normaliserade grupperna avseende demografi och deras straffrättsliga historik. Såväl metoden som resultatet utvärderas individuellt och oberoende av QinetiQ och universitetet i Leicester.

För att försäkra sig om att det uppnådda resultatet har ett statistiskt värde måste vissa minimitröskelvärden uppnås:

- Ett fast belopp per enhet av minskat återfall (t.ex. fällande dom) betalas ut, under förutsättning att var och en av de tre grupperna minskar sina återfall i brottslighet med åtminstone 10 % i jämförelse med kontrollgruppen.
- Om ingen av de tre grupperna uppnår en minskning med 10 %, då mäts grupperna som en gemensam enhet i slutet av pilotprojektet. Om en minskning med 7,5 % uppnås totalt sett för gruppen, får investerarna då betalt för varje grupp som fram till dess inte har genererat någon utbetalning.
- Det finns ett tak för hur stora de totala resultatbaserade utbetalningarna till investerarna kan bli. Investerare får således en ökande avkastning upp till ett tak om maximalt 13 % per år under åtta år.

Begränsningar med den här metoden:

- Dataintegritet – mätning av utfallen förutsätter att uppgifter om de f.d. fångarna och kontrollgruppen samlas in och registreras på rätt sätt i det datoriserade brottsregistret, Police National Computer.
- Propensity Score Matching method ("PSM") – modellen förutsätter att PSM-metoden fungerar för att matcha undersökningsgruppen med en kontrollgrupp utifrån varje individs egenskaper.

Vi kan ännu inte värdera effekterna av Social Impact Partnership: s verksamhet, men som modell har den visat att det är möjligt att få staten, den frivilliga sektorn och investerare ur den privata sektorn att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål. Om modellen får en mer allmän spridning kommer att bero på såväl dess egna åstadkomna resultat, som på hur väl även de andra Samhällseffektobligationerna som har börjat spridas i andra sektorer lyckas uppnå sina respektive mål.

Det talas dock redan i marknaden om att Social Impact Partnership har fått genomslagskraft. Klienter har rapporterat att de har fått en bättre kontroll över sina liv samt färre incidenter av återfall i brott. Den lokala polisen har låtit förstå att de ser liknande resultat. De första resultaten kommer dock inte att vara tillgängliga förrän År 4, eftersom det tar cirka två år för den första gruppen av 1 000 interner att bli frisläppta, ytterligare 18 månader innan man eventuellt kan spåra återfall i brott (d.v.s. fällande domar) samt ytterligare 3 - 6 månader för att mäta utfallen mot kontrollgruppen.

## FALLSTUDIER

### Erfarenheter

Det finns en avvägning som måste göras mellan hur robust effektmätningen skall vara och komplexiteten i det som skall mätas samt tidsåtgång och kostnader härför. Även om PSM-metoden har visat sig framgångsrik i att utveckla en lämplig kontrollgrupp så är det en komplicerad och tidskrävande process, vilket kan vara ett hinder för en mer allmän spridning av modellen. Det finns också begränsningar vad gäller kontrollgruppsjämförelse om man skalar upp de effektavkastande obligationsmodellerna. Med allt högre tal blir populationen som kontrollgruppen härleds ifrån allt mindre, vilket kan begränsa kvaliteten av matchningen och de slutliga resultaten.

Det valda utfallet i det här fallet är det som är bäst kopplat till statens kostnadsbesparingar, men är kanske inte nödvändigtvis det mest tillfredställande måttet på projektets utfall enligt andra intressenter, däribland oss själva. I en välgörenhetsorganisation som Esmée Fairbairn bedöms värdet av vår investering i en samhällsåtgärd (oavsett om gjord genom ett bidrag eller en social investering) vanligtvis genom en blandning av kvalitativa och kvantitativa metoder. Vi vill bli övertygade utifrån de fakta och siffror som projektet producerar, men vi vill också höra från stödmottagarna om deras upplevelser av själva arbetet/åtgärden och de potentiella effekter detta har haft på dem.

Kommer de beräknade kostnadsbesparingarna att förverkligas för den brittiska staten? Det är troligt att de resultat som uppnåtts på Peterborough är för låga för att kunna leda till att man kan stänga en fängelseavdelning eller en domstol, och därför kan de i reda pengar omvandlingsbara kostnadsbesparingarna vara begränsade.

## 9.5 Steg 5: Uppföljning och rapportering Fallstudie: tyska Auridis investering i Papilio

Den här fallstudien behandlar uppföljning och rapportering sett genom Auridis (en tysk social investerare) ögon. Auridis investerar i den tyska ideella organisationen Papilio e.V. ("Papilio").

### Inledning – den sociala utmaningen

Auridis GmbH investerar i organisationer och program som på ett hållbart sätt förbättrar möjligheter för socialt missgynnade familjer och deras förskolebarn.

Investeringen är inriktad på spridning och kopiering av framgångsrika metoder. Kärnportföljen består av 19 organisationer som i huvudsak får bidrag mellan 3 till 10 år. På grund av att vi investerar i tidig barndomsutveckling, går de flesta investeringarna ut på förebyggande arbete med effekter som inte på ett enkelt vis kan relateras till investeringsobjektens verksamheter.

Auridis har stöttat Papilio sedan 2010. Papilio har utvecklat och stödjer ett förskoleprogram som arbetar med förebyggande åtgärder mot missbruk och våld under de tidiga barndomsåren. Drogberoende och våld är utbrett, särskilt bland den unga befolkningen, och för med sig stora negativa effekter på samhället och den nationella ekonomin. Sannolikheten att unga människor utvecklar ett drogmissbruk eller våldsamt beteende avgörs till en stor del av individens förmåga att hantera stress och motgångar, hennes eller hans s.k. socioemotionella

## FALLSTUDIER

kompetens (motståndskraft). Barn utvecklar dessa kompetenser under sin tidiga barndom, d.v.s. vid 3 till 6 år. Papilio: s program har för avsikt att förbättra pedagogers förmåga att stödja unga barn för att utveckla deras positiva sociala och emotionella kompetenser.

Papilio-programmet integreras som en del av det pedagogiska konceptet i förskolan, med inslag som "leksaker tar en semesterdag" (Spielzeug-macht-Ferien-Tag) eller "Paula och trollen i kistan" (Paula und die kistenkobelde), en dockteater där en marionett leker med troll som representerar de fyra stora känslorna (glädje, ilska, sorg, rädsla). Till skillnad från andra program som erbjuds i tyska förskolan, följer Papilio barnen under hela deras förskoletid (dvs. till skillnad mot läroplanens engångsaktiviteter).

Papilio-programmet, som har sitt huvudkontor i Augsburg i Tyskland, sprids genom en modell där lärare lär andra lärare. Sedan 2002 har nära 5 000 anställda inom barnomsorgen utbildats i Papilio-programmet i 11 delstater runt om hela Tyskland, och ca 100 000 barn har kunnat nås (extrapolering) genom den utbildade personalen. Vi stödde Papilio på denna resa genom att finansiera en verksamhetsplaneringsfas från 2010 till 2011 och för närvarande stöder vi tillväxtfasen som beräknas pågå från 2012 till ca. 2017).

### Förebyggande arbete och effektmätningens dilemma

#### De förväntade långsiktiga sociala effekterna:

- Den tidiga utvecklingen av skyddsfaktorer (socioemotionella kompetenser) förebygger de risker som leder till missbruk och våld.
- Detta är grunden för ett balanserat och oberoende vuxenliv.

#### Utmaning:

- Det är en stor utmaning att mäta långsiktiga sociala effekter av förebyggande arbete med kvalitetsgaranti.
- Specifika program under tidiga barndomsår kan bara kopplas samman med senare utveckling eller resultat om man använder sig av omfattande och longitudinala slumpmässiga kontrolltester - om ens då.
- Etiska problem kan uppstå när man arbetar med kontrollgrupper i forskningsstudier under en längre tidsperiod (därför att det innebär att specifika befolkningsgrupper avsiktligt utesluts från förändringen).

#### Ersättningsmått ("proxy"):

- Kortsiktiga utfallsindikatorer kan ge en indikation på en mer långsiktig effekt.

### Auridis strategi för uppföljning och rapportering

Innan vi investerade långsiktigt i den sociala verksamheten, finansierade vi och följde aktivt en verksamhetsplaneringsfas ("effektplanering"). Under denna fas utvecklades en gemensam förståelse mellan Auridis och investeringsobjektet vad gällde den sociala utmaningen, Förändringsteorin, den förväntade effekten, de huvudsakliga hävstångsfaktorerna för att nå organisatorisk framgång och de relevanta indikatorerna. Under tillväxt- och finansieringsfasen följs organisationens utveckling och prestationer genom kvartalsvisa och årliga uppföljningar där man tar hjälp av delmål och specifika jämförelsetal ("benchmarks") som överenskommit mellan Auridis och investeringsobjektet.

## FALLSTUDIER



Vi följer utvecklingen i vår investeringsdatabas där vi samlar in information om våra investeringsobjekt, deras finansiella data, bidragshistoria, viktiga dokument såsom beviljade bidrag, lägesrapporter och delmål. Databasen har utvecklats internt med hjälp av Microsoft Access. Alla andra uppgifter lagras i ett filhanteringssystem. Vi aggregerar inte data om utfall, resultat eller sociala effekter från våra portföljinvesteringar, eftersom vi tror att detta skulle leda till misstolkningar.

Vi stöder utvecklingen av informationshanterings- och uppföljningssystem för våra investeringsobjekt genom att komma överens om rapporteringskrav, bidra med finansiering till utveckling av skräddarsydda system, ta in ideella konsulter och utbyta erfarenheter tvärs över hela portföljen.

Graden av sofistikerad hos informationshanterings- och uppföljningssystemen för våra investeringsobjekt varierar. Vi bedömer att cirka en fjärdedel av våra investeringsobjekt har bra system på plats, i nivå med Papilio - som vi ska diskutera inom kort. En fjärdedel av våra investeringsobjekt är på väg att utveckla robusta system, en fjärdedel överväger att utveckla ett informationshanteringssystem, och för den kvarvarande fjärdedelen är det inte en aktuell fråga med tanke på att de befinner sig i ett mycket tidigt stadium och behöver fokusera sina ansträngningar och resurser på andra håll.

#### Papilio: s inställning till uppföljning och rapportering

Papilio beställde en vetenskaplig studie över programmets uppnådda resultat under tiden 2002 till 2005 vilken omfattade 700 barn och deras familjer. Resultaten visade positiva utfall för barn, förskola och föräldrar och det gick t.ex. att se en minskning av det första avvikande beteendet hos barn, en bättre inlärningsförmåga i skolan, positiva effekter på samarbete inom förskolegruppen, och en bättre grund för utbildningssamarbete med föräldrarna.

Eftersom utfallen inte alltid är lätta att mäta på kort sikt beslutade vi att använda storskaliga utfallsindikatorer som ersättningsmått för resultatet. Till exempel: antalet praktiserande Papilio-certifierade anställda inom barnomsorgen, antalet föräldrar som beställer Papilio-böcker och DVD-filmer till sina barn etc. Det underliggande antagandet är att dessa indikatorer är goda ersättningsmått för de förväntade långsiktiga utfallen.



## FALLSTUDIER

### 1. Insamling av effektdata

Papilio införde ett webbaserat databassystem där Papilio-utbildarna rapporterar om sina aktiviteter till huvudkontoret. Information som t.ex. namn och kontaktuppgifter för utbildare, barnomsorgspersonal, och förskola samt antal, datum, och plats avseende deltagare i utbildningar och handledning av desamma, såväl som certifieringsprocessens framsteg registreras av utbildarna. Dessutom följer Papilio upp kvantiteterna av beställt material (böcker, DVD-skivor, pedagogiska material etc.). Papilio-arbetsgruppen får månatliga rapporter om all insamlad data. Förutsättningen för att Papilio skulle kunna införa ett sådant verktyg var ett mycket enkelt tyskspråkigt inloggningssystem via webben.

### 2. Insamling av finansiell data

Finansiell data från bokförings- och redovisningssystemen samt utfallsdata som registrerats i den webbaserade databasen integreras i varje månads- och kvartalsrapport. Detta är en halvautomatisk process som sköts av Papilio: s controller med hjälp av Microsoft Excel-mallar, som sammanställer informationen från den webbaserade databasen och bokföringsprogrammet. Den data som behandlats innefattar det faktiska kassaflödet, handling i förhållande till planeringsdata, indikatorer för organisationsutveckling samt utfallsindikatorer som beskrivs ovan.

DETAILBETRACHTUNG	
verifieren	→ 100 % grün / 90 % gelb / 80 % rot (1) Monatsberichterstattung Berichtsmonat sowie die 2 Folgemonate
Abarbeitung %	→ 0% grün / zwischen 0% und 20% gelb / > 20% rot
Fertigung %	→ 1 grün / zwischen 0,1 - 1,0 gelb / > 1,0 rot (halb, update)
Anzahl Projektanfragen	→ Vorkonrat grün / gleich dem Vorkonratwert gelb / > Vorkonratwert rot (halb, update)
Kundenzufriedenheit Score	→ Vorkonrat grün / gleich dem Vorkonratwert gelb / > Vorkonratwert rot (halb, update)

### 3. Datapresentation för intressenter

Den data som insamlats presenteras för olika intressenter i olika format: Verksamhetens ledning får en "kontrollpanels rapport" (dashboard report) som även grafiskt sammanfattar finansiella nyckeltal och utfallsindikatorer. Detta är grunden för verksamhetens dagliga ledning. Mer detaljerade rapporter tas fram för en mängd olika finansiärer i enlighet med deras respektive krav.

För att förenkla och öka effektiviteten i rapporteringen, har Papilio börjat ta fram helårsrapporter i enlighet med en tysk standard som kallas "Social Reporting Standard" (SRS). SRS har utvecklats av ett konsortium bestående av en grupp tyska sociala investerare med stor fokus på sociala effekter som Auridis, BonVenture och Ashoka i samarbete med experter och forskare. SRS ger en rapporteringsstruktur för den sociala utmaningen som skall adresseras, uppnådda sociala effekter samt organisatorisk och finansiella data. Rapporter som baseras på SRS bör kunna uppfylla de flesta krav från de flesta finansiärer. Om detta inte skulle vara fallet, kan rapporterna kompletteras med ytterligare bilagor.

Papilio började använda SRS: s struktur under sin verksamhetsplaneringsfas. Många av de element som utvecklades under denna period återanvänds för rapporteringsändamål, såsom de kortfattade beskrivningarna om Papilio: s förändringsteori.

---

## FALLSTUDIER

---

Vi uppmuntrar våra investeringsobjekt att använda SRS men har hittills inte utövat påtryckningar för att få dem att anamma detta verktyg utan har valt att istället erbjuda dem konkret hjälp med införandet av detta. Det är vår uppfattning att SRS leder till en mer konsekvent och jämförbar rapportering till oss.

### Auridis investering i Papilio

Under det första verksamhetsåret hade teamet på Papilio att hantera ett alltmer expanderande system med en blandning av Excelark, listor i Word och andra papper utspridda över hela arbetsgruppen, vilket gjorde det mycket svårt att sammanställa all data. Allteftersom Papilio utvecklades behövdes ett mer enhetligt och övergripande system. Med stöd från Auridis och en annan större finansiär, började Papilio teamet att utveckla ett eget informationshanteringssystem. Man hade inte kunnat hitta något tyskspråkigt system som kunde anpassas till Papilio:s behov. Att definiera och effektivisera processerna tog 1,5 år och gjordes med stöd av IT-experten och experter på finansiell rapportering. Resultatet – ett egenutvecklat, skräddarsytt datasystem – togs i drift 2012 och kommer att ta ungefär ett halvår att implementera. Hittills har Papilio endast följt upp hårda fakta, men funderar nu över hur de ska kunna mäta mjuka effekter i framtiden.

### Vilka erfarenheter har Papilio från utvecklingsprocessen?

- Användbarhet är den enskilt viktigaste framgångsfaktorn för att systemet kommer att användas. Därför är det viktigaste kravet för ett informationshanteringssystem att det är enkelt.
- De underliggande processerna är viktigare än tekniken.
- Processen bör styras av en erfaren IT-utvecklare som har såväl kunskap som auktoritet att ställa frågor till arbetsgruppen i syfte att få information avseende vilka krav som ställs på rapporternas innehåll och format, för att sedan översätta detta till en teknisk lösning.
- Hela teamet och några av de andra (externa) användarna behöver delta i utvecklingsprocessen eftersom de kommer att vara de huvudsakliga användarna av systemet.
- Att utveckla ett informationshanteringssystem är en iterativ process som kräver mycket slutanvändartestning och återkoppling.

Slutanvändare har ofta mycket olika erfarenheter och inställning till webbaserade system. Därför krävs utbildning för att säkerställa att alla användarna har samma kunskap och förståelse kring data och tidsperioder, för att kontrollera den tekniska prestandan på användarens maskinvara (socialarbetare har [i alla fall i Tyskland] ofta endast tillgång till äldre teknik) och för att komma överens om rapporteringstider. Optimalt bör slutanvändaren också förstå mervärdet av att använda det nya verktyget.

Utvecklingskostnaderna för systemet uppgick till mellan 20 000 – 30 000 euro, vilket utgörs av kostnader för personaltid och IT-utvecklare. Det finns i allmänhet goda förutsättningar för att kunna få denna typ av arbete utfört på pro bono bas av externa konsulter och IT-företag. De arbetstimmar som kan sparas när informationshanteringssystemet fungerar på ett smidigt och korrekt sätt uppskattas uppväga kostnaderna för de initiala investeringarna (även om i detta fall ingen beräkning gjordes av detta).

## FALLSTUDIER

---

### Rekommendationer

Det är vår övertygelse att sociala verksamheter bör uppmuntras till att avsätta betydande summor till informationshantering, eftersom det är ett viktigt bidrag till hållbar tillväxt och intressentrapportering. Excel är endast lämpligt i det tidiga utvecklingsstadiet. I de flesta fall blir vikten av att införa ett mer eller mindre sofistikerat uppföljnings- och utvärderingssystem uppenbar först när man skalar upp verksamheten eller skall distribuera information till en vidare grupp intressenter som en följd av den sociala investerarens investering i verksamheten. Vår erfarenhet är att de uppföljnings- och utvärderingssystem som används i en organisation visserligen kan inspirera utvecklingen av skraddarsydd lösningar i andra organisationer med andra affärsmodeller, men de kan inte överföras rakt av.

Det är viktigt att notera att de sociala verksamheterna kommer att behöva extern hjälp för att införa dessa effektmätningssystem, vilket också är något som den sociala investeraren kan hjälpa till med. I ett flertal fall stöttades t.ex. verksamheterna i Auridis-portföljen på ideell basis av konsulter från OC & C Strategy Consulting. De började med att ställa strategiska frågor för att definiera den förväntade slutprodukten, innan de började med själva "hur-frågorna".

När det gäller effektmätning är omfattande vetenskapliga effektstudier oftast mycket dyra (>0,5 miljoner euro), och sådan finansiering är svår att få (om den inte tillhandahålls av den sociala investeraren). I de flesta fall måste istället "magkänsla", alternativa mått och vetenskapliga antaganden baserade på andra studier användas, särskilt i förebyggande arbete. Men tänk på att inte bara räkna det som de facto går att räkna – mjuka fakta (t.ex. storytelling) betyder mer. Det är dock alltid viktigt att vara tydlig om de olika antaganden som har gjorts och på vilka grunder dessa har gjorts. Enbart "magkänsla" duger inte.

### Finansiering av ett informationshanteringssystem

Att utveckla ett informationshanteringssystem kräver betydande insatser från en erfaren IT-utvecklare. Om tjänsten skulle köpas in på den kommersiella marknaden skulle betydande kostnader tillkomma. Sociala investerare bör tillhandahålla reda pengar och uppmuntra sina investeringsobjekt att investera i en IT-infrastruktur för att strömlinjeforma och effektivisera sina processer samt stärka sin operativa kapacitet.

Med tanke på den typiska bristen på pengar hos sociala verksamheter, så innebär utvecklandet av detta system en möjlighet att söka ett underhållsbidrag från en kommersiell tjänsteleverantör. I kombination med en pro bono konsult kan sen utvecklings- och genomförandeprocessen realiseras med minsta möjliga kontanta utlägg. Sociala investerare kan ta en aktiv roll genom att koppla ihop sina olika investeringsobjekt med olika tjänsteleverantörer och ideella resurser. Investeringar i ett bra informationshanteringssystem bör skrivas av över flera år och kanske även delas med andra organisationer för att kunna motivera investeringen.

## FALLSTUDIER

Typiska kostnader om inget pro bono stöd finns att tillgå:

Fas	Kostnadsintervall (euro)
Specifikation	5,000 – 15,000
Genomförande	20,000 – 50,000
Testning	1,000 – 5,000
Pilotfas	2,500 – 5,000
Årlig drift	1,000 – 5,000

Anmärkning: siffrorna är uppskattningar, baserade på Auridis erfarenheter från detta specifika fall. Siffrorna kan dock användas som en allmän fingervisning på uppskattade kostnader.

---

Del 4:

# Bilagor

## 10.0 Ordlista

### Ansvarsskyldighet

#### *Accountability*

Skyldigheten som en organisation har att redovisa effekterna av sin verksamhet eller ta ansvaret för dessa.

### Avslöjad preferens

#### *Revealed preference*

Den amerikanska ekonomen Paul Samuelson var pionjär med teorin om avslöjad preferens som bygger på antagandet att stödmottagarnas preferenser kan avslöjas genom deras köpbeteende. Teorin försöker förklara stödmottagares preferenser bland grupper av varor i förhållande till deras begränsade budget.

### Balanserat Styrkort för sociala företag

#### *Social balanced scorecard*

Näringslivets traditionella Balanserade Styrkort har anpassats av Social Enterprise London i syfte att hjälpa sociala företag att undersöka sina strategier och önskade utfall, vilka då kan följas över tiden.

### Balanserat Styrkort

#### *Balanced scorecard*

Ett Balanserat Styrkort definierar vad en organisation menar med "prestanda" och mäter om organisationen uppnår önskat resultat. Metoden har utvecklats av Robert Kaplan och David Norton. Det Balanserade Styrkortet översätter verksamhetsidén och visionen till en omfattande uppsättning mål- och prestandamått som kan kvantifieras och värderas.

Social Enterprise London har gjort en anpassad version av det traditionella Balanserade Styrkort (som används inom näringslivet) med syftet att hjälpa sociala företag att undersöka sina strategier och önskade resultat, och kunna följa upp dem över tiden.

### Bidragsgivare

#### *Contributors*

Bidragsgivare är de personer, grannskapen, samhällen och miljöer som bidrar till att den sociala verksamheten kan utföra sitt arbete. Bidragsgivare kan öka eller minska effekten av den sociala verksamhetens aktiviteter.

### Dödvikt

#### *Deadweight*

Dödvikt är den förändring som ändå skulle ha hänt d.v.s. de utfall som stödmottagarna förväntas uppleva även om organisationen inte vore aktiv. Detta kallas ibland "baslinjen" eller "kontrafaktisk situation". Dödvikt innefattar de framsteg eller tillbakagångar som stödmottagare ändå gör, oaktat organisationens åtgärder.

### Effekt

#### *Impact*

Effekt är de mer omfattande och långsiktiga resultateffekter som tillskrivs en organisations verksamhet.

För att i vetenskapliga termer mer exakt kunna beräkna sociala effekter måste utfallen justeras för: (i) vad som ändå skulle ha hänt ("dödvikt"), (ii) åtgärder som andra gör ("tillskrivning"), (iii) hur mycket utfallet kommer att minska över tid efter den första åtgärden ("minskning"), (iv) den omfattning i vilken den ursprungliga situationen har flyttat någon annanstans, eller utfall som har skjutit andra potentiellt positiva utfall åt sidan ("förskjutning"), och oavsiktliga konsekvenser (som kan vara negativa eller positiva).

### Effektbedömningsdelaktighet

#### *Participatory impact assessment*

Konceptet heter Participatory impact assessment på engelska och betyder att effektbedömningen sker via en process som engagerar människor och samhällen i själva mätningen av effekten på deras

<sup>45</sup> De engelska definitionerna (som här översatts till svenska) överrensstämmer i stort med definitionerna i ordlistan i Hornsby, A; Blumberg, G. (2013) "The Good Investor: A book of best impact practice" Investing for Good

## BILAGOR

### ORDLISTA

---

levnadstillvaro, t.ex. genom fokusgrupper eller undersökningar.

#### **Effektmättningsinitiativ**

##### *Impact measurement initiative*

Det är ett initiativ som European Venture Philanthropy Association (EVPA) har startat med stöd av Expertgruppen, för att ta fram denna Handbok om effektmätning med syftet att sprida bästa praxis inom sektorn för venture philanthropy (VP) och andra sociala investeringar.

#### **Expertgruppen**

##### *Expert group*

Expertgruppen består av de 27 utövare, konsulter, akademiker och representanter från andra nätverk som har bidragit till utvecklingen av denna Handbok.

#### **Fattigdomsindex**

##### *Progress out of poverty index ("PPI")*

har utvecklats av Grameen Foundation och uppskattar sannolikheten för att en individ faller under den nationella fattigdomsgränsen, d.v.s. de internationella riktmärkena 1 dollar/dag/PP (purchasing power) och 2 dollar/dag/PPP (purchasing power parity). PPI använder 10 enkla indikatorer som fältarbetare snabbt kan samla in och verifiera.

#### **Förändringsteori**

##### *Theory of change*

En förändringsteori definierar alla de byggstenar som krävs för att få till stånd ett givet långsiktigt mål. Denna uppsättning av sammanhängande byggstenar avbildas på en karta som är känd som "vägen till förändring" eller "förändringsramverket" vilket i sin tur är en grafisk åskådliggörande av förändringsprocessen.

#### **Förskjutning**

##### *Displacement*

Förskjutning uppstår när de positiva utfall som upplevs av stödmottagare genom

organisationens tjänster neutraliseras av negativa utfall som upplevs av en annan grupp någon annanstans (även dessa orsakade av organisationens verksamhet).

#### **"Impact investor"**

Se definitionen för social investerare.

#### **Intressent**

##### *Stakeholder*

Intressenter är samtliga de parter som påverkar eller påverkas av organisationens aktiviteter. De mest framträdande intressenterna är de direkta stödmottagarna, men intressenter som en grupp innehåller också organisationens egen personal och volontärer, dess aktieägare och investeringsobjekt, dess leverantörer och inköpare samt troligtvis även stödmottagarnas familjer och andra nära dem, samt det samhälle där de lever.

#### **Insatser**

##### *Inputs*

De resurser, oavsett om i form av finansiella eller human kapitala, som investerats i organisationens verksamhet.

#### **Indikatorer**

##### *Indicators*

Indikatorer är specifika och mätbara åtgärder eller förhållanden som bedömer framstegen mot eller bort från utfall eller resultat. Indikatorer kan avse direkta kvantiteter (t.ex. antal tillhandahållna utbildningstimmar) eller kvalitativa aspekter (t.ex. nivåer på stödmottagarens förtroende).

#### **Investering**

##### *Investment*

Vi använder "investering" i detta dokument såsom omfattandes hela utbudet av finansiella instrument från bidrag och lån till aktier.



## BILAGOR

### ORDLISTA

#### Investeringsobjekt

##### *Investee*

Den sociala verksamhet som tar emot investeringar från en social investerare.

#### IRIS

IRIS står för Impact Reporting & Investment Standards vars normer har utvecklats av nätverket Global Impact Investing Network ("GIIN") för att tillhandahålla ett enhetligt rapporteringsspråk för effekterrelaterade termer och mått.

#### IRIS-indikatorer

##### *IRIS indicators*

IRIS-indikatorerna är en uppsättning standardiserade mått som kan användas för att beskriva en organisations sociala, miljömässiga och ekonomiska prestanda.

#### Kostnads-/nyttoanalys

##### *Cost / benefit analysis*

En kostnads-/nyttoanalys mäter nyttan av en organisations verksamhet i monetära termer och jämför med kostnaderna. Ett kostnads-/nyttoförhållande bestäms genom att den beräknade nyttan av en aktivitet divideras med den beräknade kostnaden. SROI är ett exempel på hur en kostnads-/nyttoanalys tillämpas i sociala verksamheter.

#### Logikmodellen

##### *Logic model*

Logik modeller är vanligtvis en grafisk presentation av de bakomliggande logiska sambanden till hur en organisation fungerar d.v.s. förhållandet mellan aktiviteter, utfall, resultat och sociala effekter.

#### Materialitet

##### *Materiality*

Materialitet, eller väsentlighet, hänvisar till en bedömning som gjorts för att avgöra vilka faktorer som är tillräckligt relevanta och väsentliga för att medtas i en korrekt redogörelse av en organisations uppnådda effekter.

#### Minskning

##### *Drop-off*

Minskning, eller frånfall, uppstår när effekterna av utfallen och de observerade resultaten minskar över tiden (t.ex. stödmottagares återfall, jobbförlust, återgång till tidigare beteenden). Organisationens definition av sina utfall anger ramen för hur länge de förväntas pågå/kvarstå. Minskning som inträffar under denna period redovisas i utvärderingen som en del av organisationens verkliga effekt.

#### Monetarisering

##### *Monetisation*

Monetarisering är den process som används för att omvandla utfall och/eller effekter till ett finansiellt värde (t.ex. kronor). SROI är ett sätt att omräkna värdet av sociala effekter till finansiella termer.

#### Oavsiktliga konsekvenser

##### *Unintended consequences*

De oavsiktliga konsekvenserna har uppkommit som en följd av organisationens verksamhet, men ingår inte i den önskade effekten. De kan ibland förutses (förväntade men inte avsiktliga), eller de kan vara oväntade (positiva eller negativa). Oavsiktliga konsekvenser avser ofta effekter på andra intressenter än de som är organisationens direkta stödmottagare.

#### Organisation

##### *Organisation*

En organisation är i detta fall en enhet som arbetar för att åstadkomma positiv social effekt d.v.s. termen innefattar social verksamhet och sociala investerare.

#### QALY

##### *Quality adjusted life year*

QALY är ett uttryck för hälsa i förhållande till tid (år) och kvaliteten på livet under den tiden (justerat för år levt med sjukdomar). Den är baserad på antalet år av liv som skulle läggas till vid en viss medicinsk

## BILAGOR

### ORDLISTA

åtgärd och kvaliteten på det livet under dessa tillkommande år.

#### Resultat

##### *Outcomes*

Resultat är de förändringar, nyttor, lärdomar eller andra följder (såväl lång- som kortsiktiga) som är resultatet av organisationens verksamhet.

#### Resultatmatris

##### *Outcomes matrix*

Resultatmatrisen är ett klassificeringsverktyg utvecklat av Big Society Capital tillsammans med Investing for Good och andra brittiska sociala investerare; att användas av investerare och sociala verksamheter för att kartlägga inom vilka områden och bland vilka stödmottagare deras respektive effekter uppnås.

#### Social avkastning på investering

##### *Social return on investment ("SROI")*

Social avkastning på investering (Social Return On Investment) är ett ramverk för mätning och redovisning av det bredare värdebegreppet. SROI förklarar hur förändring skapas genom att mäta sociala, miljömässiga och ekonomiska utfall, och använder monetära värden för att representerar dessa. Detta möjliggör ett förhållande mellan nyttor och kostnader som kan beräknas t.ex. en kvot på 3:1 anger att en investering för 1 euro levererar socialt värde för 3 euro.

#### Social effekt

##### *Social impact*

Social effekt är de mer omfattande och långsiktiga sociala resultat effekter som tillskrivs en organisations verksamhet. För att i vetenskapliga termer mer exakt kunna beräkna sociala effekter måste utfallen justeras för: (i) vad som ändå skulle ha hänt ("dödvikt"), (ii) åtgärder som andra gör ("tillskrivning"), (iii) hur mycket utfallet kommer att minska efter den första

åtgärden över tid ("minskning"), (iv) den omfattning i vilken den ursprungliga situationen har flyttats någon annanstans, eller utfall som har skjutit andra potentiella positiva utfall åt sidan ("förskjutning"), och oavsiktliga konsekvenser (som kan vara negativa eller positiva).

#### Sociala investerare

##### *Social investor*

En organisation vars investeringsstrategi är inriktad på sociala investeringar. Sociala innefattar här även miljö, kultur, medicin och hälsa.

#### Social investering

##### *Social investment*

En social investering är tillhandahållandet och användandet av kapital för att generera såväl social som finansiell avkastning. Social innefattar här även miljö, kultur, medicin och hälsa.

En social investeringsstrategi delar många karakteristika med det sätt som s.k. venture philanthropy (VP) investerare arbetar på. Med en social investering menas dock en investering som i första hand är gjord för att skapa sociala effekter, men med en förhoppning om att uppnå i alla fall en viss ekonomisk avkastning (eller åtminstone återbetalning av själva investeringsbeloppet).

#### Social verksamhet

##### *Social purpose organisation ("SPO")*

En organisation som arbetar med det primära syftet att uppnå mätbara sociala och miljömässiga effekter. Sociala verksamheter innefattar välgörenhetsorganisationer, ideella organisationer och sociala företag.

#### Stödmottagare

##### *Beneficiaries*

Stödmottagare är de människor, grannskapen, samhällen och miljöer som en social verksamhet syftar till att nå genom sina

## BILAGOR

### ORDLISTA

aktiviteter. Stödmottagarna kan påverkas positivt eller negativt av den sociala verksamhetens aktiviteter.

#### **Tillskrivning**

##### *Attribution*

Tillskrivning eller erkännande ser på hur mycket av den förändring som har observerats som är resultatet av organisationens verksamhet, och hur mycket som är ett resultat av andras åtgärder som vidtas samtidigt (t.ex. av andra sociala verksamheter, staten).

#### **Upplevt värde**

##### *Perceived value*

Det upplevda värdet är stödmottagarens uppfattning om vad en produkt eller tjänst är värd. Det upplevda värdet kan ha lite eller ingenting alls att göra med produktens eller tjänstens pris, och beror på produktens eller tjänstens förmåga att tillfredsställa stödmottagarens behov eller krav.

#### **Utfall**

##### *Outputs*

Utfall är de konkreta produkter och tjänster som är resultatet av organisationens verksamhet.

#### **Uttalad preferens**

##### *Stated preference*

Uttalad preferens är en metod som används för att bedöma värdet av ett utfall eller en effekt med hjälp av verklig finansiell data såsom undvikna kostnader, havda utgifter och förändringar i finansiella intäkter.

#### **Venture philanthropy ("VP")**

Venture philanthropy (VP) är en metodik använd av sociala investerare som använder sig av såväl sociala investeringar (aktier och räntebärande instrument) som bidrag. De viktigaste hörnstenarna i denna metodik är en hög grad av engagemang, organisatorisk kapacitetsuppbyggnad hos investeringsmottagaren, skräddarsydd

finansiering, icke-finansiellt stöd, nätverk-engagemang, flerårigt stöd och prestandamätning ("performance measurement"). [Kallas ibland för filantropiskt riskkapital.]

#### **Venture philanthropy organisation**

##### *("VPO")*

Organisation som arbetar enligt VP-metodiken.

#### **Verksamhet**

##### *Activity*

Verksamheten består av aktiviteter, konkreta åtgärder, uppgifter och arbete som utförs av organisationen för att skapa sina utfall och resultat samt uppnå sina mål.

#### **Värdekedjan**

##### *Impact value chain*

Värdekedjan representerar hur en organisation uppnår sina effekter genom att länka organisationen till sina aktiviteter, och aktiviteterna till utfall, resultat och sociala effekter.

#### **Värdespelet**

##### *Value game*

Värdespelet (The Value Game) är ett undersökningsverktyg som ställer frågor till intressenter i syfte att avslöja resultatens värde. Det visar hur intressenterna värderar upplevda resultat i förhållande till andra produkter/tjänster som de också värderar.

#### **WikiVOIS**

Wikivois är en databas som anger värden, indikatorer och utfall för intressenter.

## BILAGOR

### INFORMATIONSKÄLLOR

#### 11.0 Informationskällor

##### Step 1: Setting Objectives

Allmänna referenser för arbete med Femstegsmetoden

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, Edwin A.; Latham, Gary P. "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey." American Psychologist, Vol 57(9), Sep 2002, 705 - 717
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), sid. 35 - 36.

Att fastställa mål för effektmätning

- Sept, Naylor och Weston. 2011. "Measuring the impact of social programs: A review of best practices". Stanford Global Supply Chain Management Forum; Socially & Environmentally Responsible Supply Chain Program: <http://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/documents/MeasuringPerformanceOfSocialPrograms-040811-1.pdf>  
Observera att detta ramverk skiljer sig något åt när det gäller själva övervägandet av strategier för social prestandamätning:
- Kellogg Foundation's Logic Model (Chapter 1: The "What" and the "Why" of Logic Models): <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/WK-Kellogg-Foundation-Logic-Model-Development-Guide.aspx>
- Grantcraft, The Ford Foundation, "Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation" (Jämför Förändringsteorin med Logikmodellen): [http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/Grantcraftguidemappingchanges\\_1.pdf](http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/Grantcraftguidemappingchanges_1.pdf)
- [www.theoryofchange.org](http://www.theoryofchange.org)
- Annie E. Casey Foundation ([www.aecf.org](http://www.aecf.org)). Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning
- International Network on Strategic Philanthropy ([www.insp.efc.be](http://www.insp.efc.be)).

##### Step 2: Intressentanalys

- The SROI Network: A Guide to Social Return on Investment 2012  
[http://www.thesroinetwork.org/publications/doc\\_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012](http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012)
- Accountability, Stakeholder Engagement Manual.  
<http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf>  
<http://www.accountability.org/images/content/2/0/208.pdf>
- The New Economics Foundation, Participation Works!  
<http://www.neweconomics.org/publications/participation-works>
- Involve, peopleandparticipation.net  
<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Home>
- Robert Wood Johnson Foundation, A Practical Guide to Engaging Stakeholders in Determining Evaluation Questions <http://www.rwjf.org/pr/product.jsp?id=49951>
- Kommande handledning från The SROI Network "Supplementary Guidance on Stakeholder Involvement"  
[http://www.thesroinetwork.org/publications/cat\\_view/198-sroi-network-supplements](http://www.thesroinetwork.org/publications/cat_view/198-sroi-network-supplements)
- Värdespelet (The Value Game) – ett värderingsverktyg som utgår från intressenterna  
<http://www.valuegame.org/>

## BILAGOR

### INFORMATIONSKÄLLOR

- Användbara dokument utarbetade av DFIF till hjälp vid intressentanalys i samband med utvecklingsprojekt  
<http://www.docstoc.com/docs/21907825/IMPACT-ASSESSMENT-STAKEHOLDER-ANALYSIS>
- Geoff Mulgan, Measuring Social Value, Stanford Social Innovation Review 2010  
[http://www.ssireview.org/articles/entry/measuring\\_social\\_value](http://www.ssireview.org/articles/entry/measuring_social_value)

#### Steg 3: Resultatmätning: utfall, effekter, indikatorer

- Nelson & Ratcliffe, 2010, "A Guide to Actionable Measurement", Bill & Melinda Gates Foundation
- IRIS databas för indikatorer: [iris.thegiin.org](http://iris.thegiin.org)
- Wikivois databas för indikatorer:  
[http://www.wikivois.org/index.php?title=The\\_WikiVOIS\\_Database](http://www.wikivois.org/index.php?title=The_WikiVOIS_Database)
- Balanserade Styrkort och andra verktyg:  
<http://www.proveandimprove.org/tools/socialenterprise.php>
- Ruby Sandhu-Rojon, UNDP, "Selecting Indicators for impact evaluation"
- Millennieutvecklingsmålen: <http://www.mdgmonitor.org/goal1.cfm>
- Fattigdomsindex: [progressoutofpoverty.org](http://progressoutofpoverty.org)

#### Steg 4: Att verifiera och värdera sociala effekter

- <http://www.roguecom.com/interview/overview.html>
- <http://techinlibraries.com/cowgill.pdf>
- <http://www.eldrbarry.net/roos/eest.htm>
- Mitchell, R. and R. Carson (2005). *Using surveys to value public goods; the contingent valuation method*. Washington USA.
- Champ, P., Koyle, K. and Brown, T. (2003). *A Primer on nonmarket valuation*. Dordrecht (NL): Kluwer.
- Mer information om Värdespelet finns på [www.valuegame.org](http://www.valuegame.org)
- Välbefinnandevärdering: [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17380470](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17380470)
- Ytterligare information om QALY finns på:  
<http://www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/painres/download/whatis/QALY.pdf>
- Mer information om dessa tekniker (och många andra) finns i databasen TRASL:  
<http://www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/painres/download/whatis/QALY.pdf>

#### Steg 5: Uppföljning och rapportering

- En standard för social redovisning:  
<http://social-reporting-standard.de/> av Auridis, BonVenture, Phineo, Ashoka, PWC m.fl.  
<http://srs.aufbau-server.de/en> : engelsk version av Social Reporting Standards webbsida
- [www.mande.co.uk](http://www.mande.co.uk): webbplats om uppföljning och utvärdering: mycket information, dokument, ärenden, etc.
- [www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm](http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm) (Förenta Nationernas befolkningsfond)
- <http://web.undp.org/evaluation/handbook> Pdf-handbok UNDP
- Principerna för god effektrapportering, av NPC bl.a.
- Världsbanken, "Uppföljning och utvärdering: en del verktyg, metoder och strategier"
- PULSE (<http://pulse.app-x.com>)
- GIIRS ([www.giirs.org](http://www.giirs.org)) ger både företags- och fondeeffektklassificeringar, med nuvarande och historiska analyser av prestandaeffekter för jämförande användning. För att kunna bygga ut marknaden för s.k. "impact investing" kräver investerare en oberoende tredjepartsprodukt som jämför och klassificerar effekter och som ger jämförbarhet, är transparent och lätt att använda.

## BILAGOR

### KÄLLFÖRTECKNING

---

#### 12.0 Källförteckning

##### Webbseminarier

Expertgruppens medlemmar delades in i arbetsgrupper för att fokusera på ett visst steg i effektmätningens processen. Varje grupps resultat samt fallstudier (avsnitt 9.0) presenterades för de andra medlemmarna i Expertgruppen via webbseminarier. Arbetsgrupperna var för varje steg som följer. Författaren av respektive fallstudie anges med "\*" .

- *Steg 1: – Att fastställa mål:* Van Dijk, M., Social Evaluator; Presner, B., Acumen Fund; Kagerer, T., LGT Venture Philanthropy; \*Sandvold, Ø., FERD Sosiale Entreprenører; Ferraro, F., IESE Business School.
- *Steg 2: – Intressentanalys:* Grabenwarter, U., European Investment Fund; \*Niles, M., Impetus Trust; Kennedy, R., CAN Breakthrough; Robin, S., Stone Soup.
- *Steg 3: – Resultatmätning:* utfall, effekter, indikatorer: Gelfand, S., the GIIN; Lane Spollen, E., One Foundation; \*Allevi, L., Oltre Venture; Stievenart, E., ESSEC Business School.
- *Steg 4: – Att verifiera och värdera sociala effekter:* Nicholls, J., SROI Network; Varga, E., NESST; \*Petkova, I., Esmee Fairbairn Foundation; Nicholls, A., Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- *Steg 5: – Uppföljning och rapportering:* Scholten, P., Scholten & Van der Meij; Backström, C., Naya AB; Tarakeshwar, N., Children's Investment Fund Foundation; \*Leissner, C., Auridis; Santos, F., INSEAD Business School.

##### Intervjuer

- Allevi, L., verkställande direktör, Oltre Venture (24 september 2012)
- Blokhuis, M., direktör, Noaber Foundation (19 oktober 2012)
- Crane, G., effekt och utbildning, Esmee Fairbairn Foundation (26 september 2012)
- Kagerer, T., operativ chef, LGT Venture Philanthropy (10 september 2012, e-postkorrespondens)
- Leissner, C., projektledare, Auridis (8 oktober 2012)
- Luebbering, J; Elsemann, K., Partnership Development, Streetfootballworld (10 september 2012)
- Lumley, T., utvecklingschef, New Philanthropy Capital (7 september 2012)
- Mason, C., operativ chef, Big Society Capital (27 september 2012)
- Niles, M., investeringschef, Impetus Trust (24 september 2012)
- Sandvold, Ø., affärsutvecklingschef, Ferd Sosiale Entreprenører (17 september 2012)







78 Avenue de la Toison d'Or  
1060 Bryssel, Belgien

Tel: +32 (0) 2.513.21.31  
Fax: +32 (0) 2.534.24.77  
Email : info@evpa.eu.com

## European Venture Philanthropy Association (EVPA)

EVPA grundades 2004 och har som målsättning att vara den naturliga knutpunkten för europeiska sociala investerare som anammat de s.k. venture philanthropy (VP) principerna och verktyg för sociala investeringar i sitt arbetssätt. Genom att vara det katalytiska nätverk som tillför mest värde för dessa investerare i deras strävan att åstadkomma positiv samhällsförändring täcker EVPA-medlemmarnas verksamheter hela skalan av VP och sociala investeringar. Bland medlemmarna återfinns VP fonder och andra sociala investerare, stiftelser, s.k. impact investing fonder, private equity bolag, advokat-, revisions och konsultfirmor samt andra rådgivningsfirmor, rådgivare inom filantropiska frågor, banker, universitet och handelshögskolor.

EVPA:s medlemmar samarbetar tvärs över olika sektorer, med avstamp i Europa, i syfte att sprida kunskap om VP och sociala investeringar samt engagerar sig aktivt för såväl VP:s tillväxt som i debatten kring dess framtida utformning. Föreningen har idag mer än 150 medlemmar från 23 länder, huvudsakligen baserade i Europa, men även utanför, vilket reflekterar sektorns snabba gränsöverskridande tillväxt.

EVPA har som ledstjärna att stötta våra medlemmar i deras arbete genom att tillhandahålla olika möjligheter till nätverksbyggande och underlätta för kunskapsinhämtning och spridning. Därutöver arbetar vi på att stärka vår roll som kunskapsledare inom området i syfte att ytterligare sprida samt fördjupa kunskapen kring sektorn, verka för en ändamålsenlig användning av venture philanthropy och sociala investeringar samt som inspiration och kunskapskälla för rekommendationer och riktlinjer samt policy initiativ inklusive reglering.

EVPA:s Knowledge Centre är sponsrat av Natixis Private Equity



EVPA tackar Fondazione CRT, Impetus Trust, Invest for Children och Noaber Foundation för bidrag till EVPA:s Knowledge Centre



EVPA tackar Omidyar Network och Adessium Foundation för deras kapacitetsstöd



OMIDYAR NETWORK™



ISBN 9789081907064  
400 SEK

VENTURE PHILANTHROPY  
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

