

## **PROSPER:**

### **Насърчаване на социалното предприемачество във висшето образование за проспериращо общество**

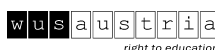
*(номер на проекта 2020-1-PL01-KA203-081895)*

## **IO1:**

### **Курс за смесено обучение на тема "Справяне с реални предизвикателства чрез социално предприемачество"**

### **Модул 4: Измерване на социалното въздействие**

**(отговорен партньор: WUS Австрия)**



## Съдържание

I. Въведение.....	4
II. Очаквани резултати от обучението .....	6
III. Теоретична основа.....	9
IV. Упражнения и казуси.....	11
V. Препратки.....	29



Партньори на ПРОСПЕР



*Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Настоящата публикация [съобщение] отразява единствено възгледите на автора и Комисията не носи отговорност за използването на съдържанието в нея информация.*

## Съкращения

ЕС	Европейска комисия
EVPA	Европейска асоциация за рискова филантропия
GEM	Глобален мониторинг на предприемачеството
IMM	Управление и измерване на въздействието
MFI	Институции за микрофинансиране
SI	Социален инвеститор
MСП	Малки и средни предприятия
SPO	Организация със социална цел
SWOT	Силни и слаби страни, възможности и заплахи
ToC	Теория на промяната
WUS	Световна университетска служба



Партньори на ПРОСПЕР



## I. Въведение

Основната цел на модула "Измерване на социалното въздействие" е да запознае учениците с различните видове измерване на социалното въздействие. Надграждането върху тази основа и по-официалното планиране, измерване и съобщаване на социалното въздействие ще помогне на участващите ученици да разберат и проследят какво постига тяхната организация в света.

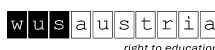
Макар че терминът "измерване на социалното въздействие" придоби популярност едва наскоро, неговото развитие може да се свърже с по-ранни усилия за идентифициране, наблюдение и насърчаване на социалния напредък в резултат на публични и частни действия. Практиката на измерване на социалното въздействие днес се основава на тези практики и ги разширява по нови начини, но не е "съвсем ново" явление. Степента на акцентирание върху него, обхватът и сложността на методите за провеждането му, както и широкият кръг от участници, които сега го прилагат като ежедневна дейност, са това, което поражда в настоящото състояние на измерването на социалното въздействие.

Измерването на социалното въздействие като практика съществува под много различни имена и се основава на интердисциплинарни подходи от началото на 20-ти век. Историческите му корени се простират от публичното планиране и оценка на социалния напредък до пазарно базираните счетоводни практики, които отразяват възвръщаемостта от инвестирането в социални цели (Dufour, 2016). Едва наскоро измерването на социалното въздействие излезе от периферията на публичните оценки и пазарните инициативи, за да се превърне в утвърдена и широко разпространена практика при оформянето и отчитането на дейности, ориентирани към въздействие, в публичния и частния сектор.

С официалното въвеждане на оценката и отчетността на социалните цели в публичната сфера методите за измерване на социалното въздействие преминаха през редица трансформации (Reisman et al., 2015). Приблизително от 2010 г. насам фокусът е върху разработването на стратегии, практики и принципи, които позволяват ефективното събиране и използване на наличните данни за социалното въздействие от различни заинтересовани страни. Традиционно разграничените роли на мониторинга и оценката



Партньори на ПРОСПЕР



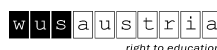
се размиха, като експертният опит в областта на оценката се счита за важен за вземането на стратегически решения и води до постоянно и продължително използване на измерванията на социалното въздействие. Едновременно с развитието на измерването на социалното въздействие в публичната сфера, икономическите и финансовите участници разработват и въвеждат специфични за своите нужди методи за измерване на социалното въздействие.

Наличните данни сочат, че субектите на социалната и солидарната икономика все повече се ангажират с измерването на социалното въздействие. Глобалният мониторинг на предприемачеството (GEM) разкри, че през 2015 г. около 33 % от социалните предприятия в света са измервали своето въздействие. Освен това проучването установи значителна положителна връзка между измерването на въздействието и икономическата мисия, размера и иновативността на изследваните социални предприятия (Bosma и др., 2015 г.). В някои държави се наблюдават още по-високи тенденции. Например, в германския мониторинг на социалните предприятия се подчертава, че почти 68 % от анкетираните социални предприемачи редовно проследяват постигането на целите си за въздействие (Hoffmann et al. , 2021).

Измерването на социалното въздействие може да бъде съществена практика за субектите на социалното предприемачество, тъй като помага да се разбере как да се решават социалните проблеми и да се постигне стратегическо социално въздействие. Независимо от тяхната правна форма или структура на управление, преследването на социални цели е един общ знаменател, който всички те споделят. Тъй като основната им цел е да изпълняват социална мисия, те са изправени пред засилен натиск да доказват ползите си за обществото, както и пред стратегическата необходимост да разбират лостовете и пречките за създаване на положителна социална стойност.



Партньори на ПРОСПЕР

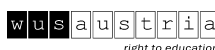


## II. Очаквани резултати от обучението

Основните резултати от обучението, очаквани на ниво курс, са:

- (1) **Цели на обучението:** на различните участници в измерването и на измерваната услуга.
- (2) **Учене Анализирани на заинтересованите страни:** кой печели и кой дава какво и как?
- (3) **Обучение Измерване на резултатите:** Резултати, индикатори и въздействие: Тази връзка от дейността към въздействието е теорията на промяната на социалното предприятие. То ще вземе решение за това и ще установи измерването, което е най-подходящо за обяснение на теорията на промяната и постигнатите въздействия, след което ще го съгласува с основните заинтересовани страни
- (4) **Учене Проверка и оценка на въздействието:** оценка на това дали целевите резултати са постигнати на практика, дали те са видими за заинтересованите страни, за които са предназначени, и дали са ценни за тях.
- (5) **Мониторинг на обучението и докладване:** тъй като услугите се предоставят и се появяват измервания на тяхната ефективност, тези резултати се докладват редовно и смислено на вътрешни и външни публики.

През всички споменати пет етапа заинтересованите страни, идентифицирани в процеса, ще бъдат включени, а ръководителят на проекта ще обмисли най-добрия начин за



комуникация и ангажиране с тях, както и за обясняване на начина, по който се постига това ангажиране. Преди всичко чрез динамиката на участието на всички заинтересовани страни (от инвеститорите до потребителите на услуги) се постига и поддържа баланс между първостепенната необходимост от постигане на измеримо социално въздействие и необходимостта от печеливша дейност, която може да отговори на очакванията на инвеститорите.

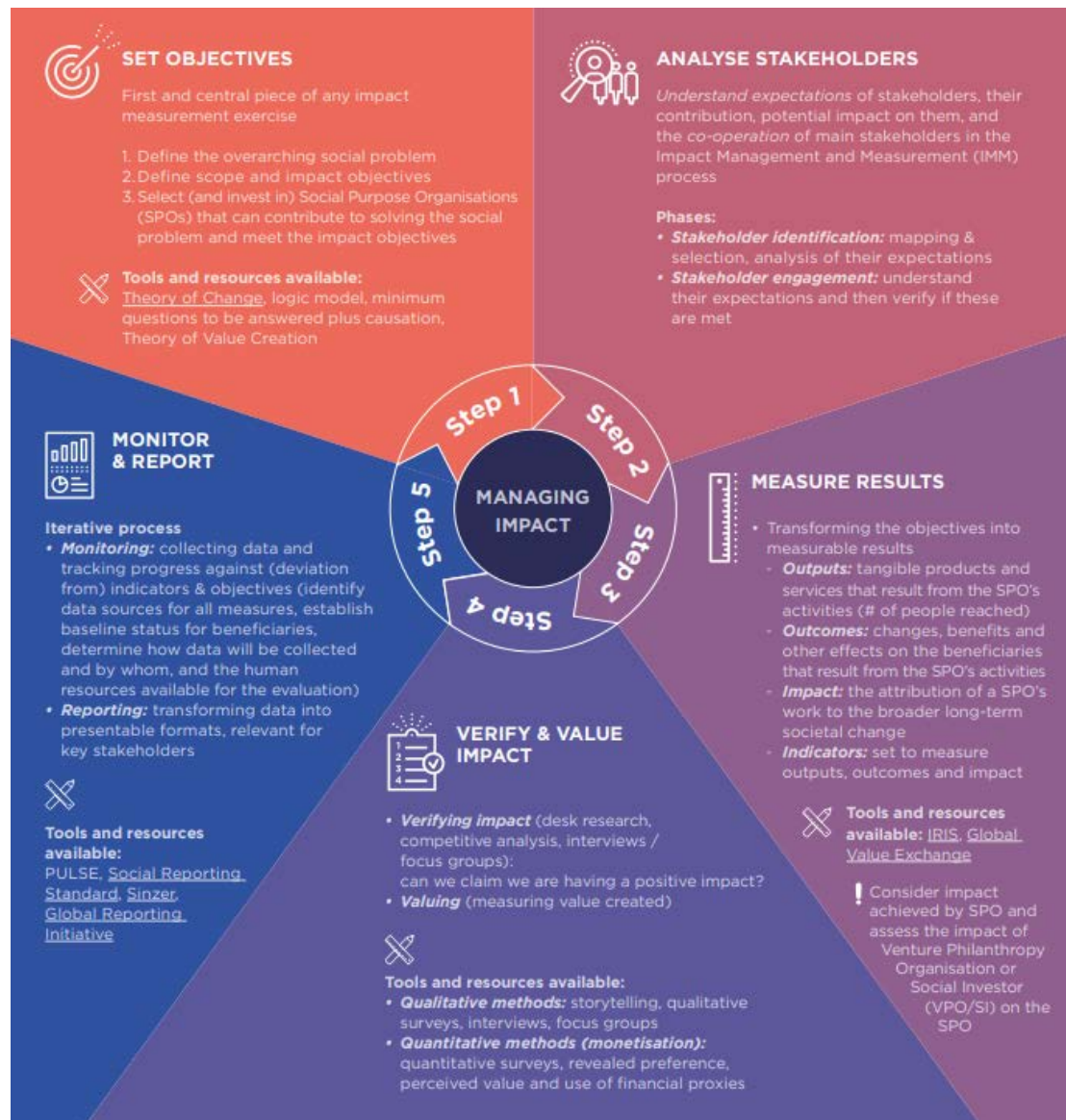
Фигура 1: Процесът от пет етапа



Партньори на ПРОСПЕР



*Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Настоящата публикация [съобщение] отразява единствено възгледите на автора и Комисията не носи отговорност за използването на съдържанието в нея информация.*



Източник: EC, 2014; EVPA, 2016.

Това е в съответствие с целта да се постигне измеримо въздействие върху социалното предприемачество чрез решаване на следните четири предизвикателства в областта на развитието и социалната сфера:

- (1) Развитие на устойчиво предприемачество в местните МСП,
- (2) Създаване на достойни работни места и възможности за обучение,
- (3) задоволяване на незадоволеното търсене на стоки и услуги, и
- (4) Създаване на бизнес за местните доставчици и дистрибутори.

Като цяло преодоляването на предизвикателствата, свързани с развитието и социалната сфера, отнема време, но се отплаща - ще отнеме време да се определят целите и да се



превърнат в измерими показатели. Следователно определянето на общите цели и на целите за въздействие е предизвикателство. Важна препоръка е да се планира дълъг процес на време, за да се обмисли задълбочено собствената стратегия и да се разбере как да се реализира социален проект. Като се има предвид, че целите за въздействие могат да бъдат гъвкави и да се развиват в съответствие с развитието на неговата стратегия.

### III. Теоретична основа

#### Концепцията

Социалното въздействие е от решаващо значение за концепцията за социално предприемачество (Dacin et al., 2010; Lumpkin et al., 2011). Важно е да се спомене, че социалното въздействие може да се разглежда като съответната зависима променлива, основана на резултатите, свързана със социалното предприемачество, но прозренията относно социалното въздействие трудно се съгласуват, като се има предвид разпространението на терминологията и разнообразието от контексти. Най-общо казано, в литературата социалното въздействие е концептуализирано с термини като социална стойност (Dacin et al., 2011; Santos, 2012) или социално представяне (Nicholls, 2008).

Освен това социалното въздействие е изследвано в области като образование, здравеопазване, екологична устойчивост, социално предприемачество и бедност, които трудно могат да бъдат сравнени (Izzo, 2013).

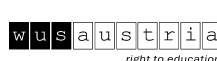
Ще използваме широка концепция за социалното въздействие, за да бъдем възможно най-всеобхватни в нашата извадка. Опирайки се на неотдавнашната дефиниция, представена от Stephan et al. (2016), ние определяме социалното въздействие като благоприятни резултати, произтичащи от просоциално поведение, които се ползват от целевите групи на това поведение и/или от по-широката общност от индивиди, организации и/или среда. Това определение е достатъчно широко, за да обхване повечето съвременни подходи за изследване на социалното въздействие (Choi & Majumdar, 2014), като същевременно признава, че социалното въздействие обхваща много различни явления (Stephan et al., 2016).

#### Основни принципи на социалното въздействие

Измерването на въздействието се основава на широко признат поток, известен като верига на стойността на въздействието, теория на промяната или логически модел.

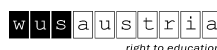


Партньори на ПРОСПЕР

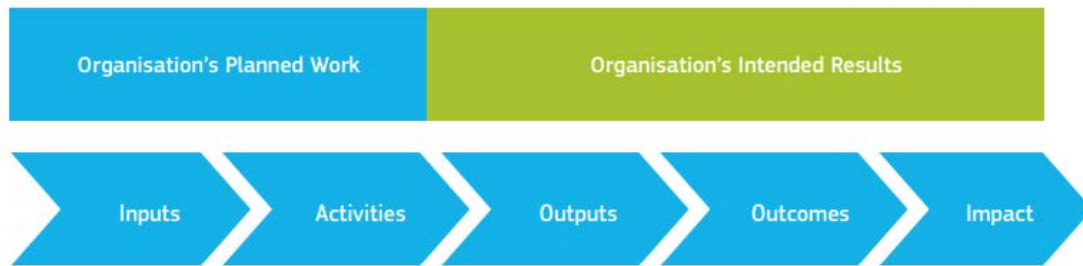


Протичането на този процес е показано на фигура 2, взета от Ръководството на ЕВРА. Социалното предприятие или проектът в него разполагат с ресурси, известни като **входящи ресурси**. Те могат да бъдат финансови, интелектуални, човешки, помещения или други. С тях то предприема **дейности**. Разработени по балансиран и подходящо финансиран финансов модел, те са насочени предимно към създаване на подобрения - промени - в живота на бенефициентите. Тези дейности имат точки на контакт с бенефициерите, известни като **резултати**. Това може да бъде участието на ползвателя на услугата в курс или програма, доставката на продукт за бъдеща употреба, развитието на социално взаимодействие - общност - в негова подкрепа, или процес, който променя живота му, като например медицинска процедура, съчетана с физиотерапия и други терапии за подпомагане на пълното възстановяване. Във всеки случай резултатът е средството за постигане на резултата и въздействието, а не самият резултат. Чрез дейностите и резултатите се постигат промени в живота на бенефициентите (както на преките ползватели на услуги, така и на други заинтересовани страни, като техните семейства, общности, работодатели, държавни и други доставчици на услуги). Тези промени са **резултатите** и се изразяват в разликата в ситуацията между това, което би се случило, ако не беше съответната услуга или продукт, и това, което действително е постигнато с тях. Тези резултати могат да бъдат краткосрочни или дългосрочни, за да съответстват на потребността, която се удовлетворява, и на предоставяната услуга или продукт. Обикновено резултатите се описват като **първични** (в живота на прекия ползвател на услугата и като разумно пряка последица от услугата или продукта) или **вторични** (последващ ефект в живота на ползвателя на услугата - "... и така те успяха да...", или в живота на други хора). След това резултатите могат да бъдат оценени от гледна точка на **въздействието** върху живота на това лице по отношение на стойността, постигната за дадена заинтересована страна (лице) поради предоставената услуга или продукт.

Фигура 2: Ключови дефиниции при измерването на въздействието



Партньори на ПРОСПЕР



Resources (capital, human), invested in the activity	Concrete actions of the organisation	Tangible products from the activity	Changes, benefits, learnings, effects resulting from the activity	Attributions of an organisation's activities to broader & longer-term outcomes
€, number of people etc.	Development & implementation of programs, building new infrastructures etc.	Number of people reached, items sold, etc.	Effects on target population e.g. increased level of education	Take account of actions of others (alternative programs e.g. open air classes); unintended consequences etc.
EUR 50 000 invested, 5 people working on project	Land bought, school designed & built	New school built with 32 places	Places occupied by students: 8	New students with access to education: 2

Източник: Hehenberger et al., 2013.

## IV. Упражнения и казуси

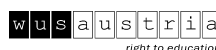
Мисленето за въздействието означава да се направи избор, например между една или друга стратегия, между един или друг продукт или между опитите за подобряване на един или друг продукт. Избори, целящи да създадат по-голямо въздействие от преди. Непрекъснатото проучване на различни варианти и промяната на това, което правите, увеличава вероятността да създавате възможно най-голямо въздействие.

За да направите този избор, ще трябва да си отговорите на някои въпроси. Въпросите за въздействието са описани по-долу и са от основно значение за постигане на максимално въздействие.

Ще забележите, че въпросите не се отнасят само до това да откриете колко се е променил животът на хората или колко се е променил животът на тези хора. Ако искаме да правим избор между различни начини на действие, ще трябва да знаем и доколко нашите



Партньори на ПРОСПЕР



действия са предизвикали тези промени, колко дълго са продължили и колко важни са те за хората, които са ги преживели.

Въпросите за общото въздействие са следните:

1. Какъв проблем се опитваме да решим?
2. Какво е нашето предложение за решение на проблема?
3. Кой преживява промени в живота си в резултат на това, което правите?
4. Какви резултати се наблюдават (или е вероятно да се наблюдават)?
5. Как можем да измерим степента на промяна на резултатите?
6. Каква промяна е настъпила (или има вероятност да настъпи) във всеки от резултатите?
7. За какъв период от време трябва да измерваме резултатите?
8. Какво е относителното значение на различните промени в резултатите?
9. Каква част от промяната във всеки резултат е причинена от нашите дейности?
10. Кои промени са от значение и са достатъчно важни, за да ги управляваме?

## Упражнение и казус 1

### Задаване на цели за обучение

На първо място, анализът на целите е методологически подход, използван за:

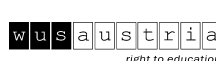
- ✓ Опишете ситуацията в бъдеще, след като установените проблеми бъдат отстранени;
- ✓ Проверка на йерархията на целите; и
- ✓ Илюстрирайте връзките между средствата и целите в диаграма.

"Негативните ситуации" от дървото на проблемите се превръщат в решения, изразени като "положителни постижения". Например, "качеството на речната вода се влошава" се превръща в "качеството на речната вода се подобрява". Тези положителни постижения всъщност са цели и могат да бъдат представени в диаграма на целите, показваща йерархия на средствата и целите. Тази диаграма има за цел да предостави ясен преглед на желаната бъдеща ситуация.

Основните стъпки в процеса са обобщени по-долу:



Партньори на ПРОСПЕР



Анализът на целите следва да бъде извършен чрез подходящи консултации с основните групи заинтересовани страни. Следва да се вземе предвид и информацията, получена преди това от анализа на заинтересованите страни.

Това би трябвало да помогне по отношение на:

- ✓ Разглеждане на приоритетите;
- ✓ Оценка на реалистичността на постигането на някои цели; и
- ✓ Определяне на допълнителни средства, които може да са необходими за постигане на желаните цели.

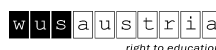
След като бъде завършено, дървото на целите предоставя обобщена картина на желаната бъдеща ситуация, включително индикативните средства, чрез които могат да бъдат постигнати целите. Както и при дървото на проблемите, дървото на целите трябва да предоставя опростено, но надеждно обобщение на действителността. То е просто инструмент за подпомагане на анализа и представянето на идеите. Основното му предимство е, че поддържа анализа на потенциалните цели на проекта твърдо основан на решаването на редица ясно определени приоритетни проблеми (ЕК, 2004 г.).

### **Описание**

Oikocredit е кооперация, базирана в Нидерландия, която има силно регионално/местно присъствие и членство по целия свят. Тя предлага заеми и други инвестиции предимно на институции за микрофинансиране, кооперации, справедлива търговия и малки и средни предприятия в развиващите се страни. Тя е един от най-големите източници на частно финансиране за сектора на микрофинансирането в света с общи активи на стойност 779 млн. евро и непогасен капитал на стойност 595 млн. евро.<sup>29</sup> Насочена към селскостопанските общности в селските райони и към жените, Oikocredit има 854 партньори (включително 566 организации за микрофинансиране, в които Oikocredit е инвестирала) в почти 70 държави. Чрез основните си инвестиции и чрез микрофинансовите институции (МФИ), в които инвестира, Oikocredit достига до 28 милиона бенефициенти по света. Oikocredit има четири цели за своя подход за измерване на въздействието: (1) да оцени социалните резултати (въздействието) на своите партньорски организации; (2) да работи с партньорските организации за подобряване на техните възможности за измерване и предоставяне на въздействие; (3) да информира членовете на кооперацията, които търсят социална възвръщаемост заедно с финансова възвръщаемост; и (4) да представи легитимно организацията като социален инвеститор.



Партньори на ПРОСПЕР



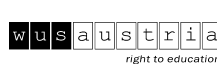
Подходът на Oikocredit за измерване на въздействието се формира от различни вътрешни и външни фактори. На първо място, предвид структурата на Oikocredit като кооперация на инвеститори и ролята ѝ на посредник, практиките на Oikocredit за измерване на въздействието зависят в голяма степен от участието на ПФИ, в които тя инвестира. Поради това дейностите на Oikocredit по измерване на въздействието включват не само напредък в прилагането на измерването на въздействието сред нейните партньори, но и подкрепа за по-широки усилия за изграждане на капацитет за избран брой партньори с цел насърчаване на културата на измерване в цялата мрежа на ПФИ. Освен това партньорите на Oikocredit работят в различни (предимно) държави с ниски и средни доходи, където измерването на въздействието може да бъде по-трудно (напр. работят в изолирани селски райони, където може да е трудно да се събират данни и където наличието на публични данни е ограничено).

Като се има предвид тази външна среда, Oikocredit адаптира процесите си за измерване, като работи с няколко от своите партньори ПФИ, за да измерва въздействието по начин, подходящ за техния контекст и пропорционален на наличните им ресурси. Oikocredit започна да измерва въздействието си през 2006 г. като начин да осъзнае по-добре степента, в която постига социалната си мисия, и да се съобрази с няколко инициативи в целия сектор, включително тези, които се насърчават и позволяват от работната група за социални резултати и MIX Market. Оттогава насам Oikocredit продължава да усъвършенства практиките си за измерване, както чрез вътрешна обратна връзка, така и чрез участие в по-широки диалози за измерване в областта на микрофинансирането. През 2010 г. Oikocredit направи значителни подобрения в процесите си за събиране на данни, а през 2013 г. кооперацията проведе втория си одит от трета страна на своите системи за измерване. В доклада за оценка цялостното социално представяне на Oikocredit беше оценено като отлично. Ойкокредит отдава дължимото както на отдадеността на своите инвеститори към измерването на въздействието, която стимулира неуморната работа на кооператива за непрекъснато усъвършенстване в партньорските организации, така и на ангажираността на самите партньорски организации към въздействието като ключови фактори за успеха на измерването на въздействието на Ойкокредит до момента.

Когато попитахме Oikocredit за това как биха искали да развият подхода си за измерване на въздействието, те говориха за подобряване на способността си да измерват допълнителността на инвестициите си/въздействието върху партньорите и за това да продължат да подобряват капацитета си за измерване и капацитета на партньорските си



Партньори на ПРОСПЕР



организации, както и да връщат данните за резултатите обратно към тях с цел обучение и по-добро управление.

### **Основни въпроси**

1. Моля, представете обективно дърво?
2. Като се има предвид описанието на Oikocredit, какви са общите цели?
3. Можете ли да очертаете и 2-3 конкретни цели (които Oikocredit иска да постигне)?

### **Упражнение и казус 2**

#### **Анализиране на заинтересованите страни**

Участниците, които имат поне потенциален интерес от промените, които трябва да бъдат предизвикани от даден проект, се наричат също заинтересовани страни. Материалните ресурси, социалната позиция и знанията на тези участници ги правят особено ценни, което им позволява да упражняват значително влияние върху разработването, планирането и изпълнението на даден проект.

В зависимост от разглеждания въпрос участниците ще бъдат повече или по-малко значими и влиятелни. Изготвянето на карта на участниците за конкретен проблем означава да се визуализират всички участници според техните роли и значимост. Можете да направите разграничение между основни участници, второстепенни участници, ключови участници и участници с право на вето, като границите между тези категории обикновено са подвижни. Първичните участници са онези участници, които са пряко засегнати от проекта, или като определени бенефициенти, или защото могат да спечелят - или да загубят - власт и привилегии в резултат на проекта. Тази категория включва и тези, които са негативно засегнати от проекта. Второстепенните участници са тези участници, чието участие в проекта е само косвено или временно, както е случаят с доставчиците на социални услуги например.

Участниците, които могат да използват своите умения, знания или властова позиция, за да окажат значително влияние върху проекта, се наричат ключови участници. Те обикновено участват във вземането на решения в рамките на проекта. Действащите лица, без чиято подкрепа и участие не могат да бъдат постигнати целевите резултати на



Партньори на ПРОСПЕР



проекта или които дори могат да наложат вето на проекта, се наричат участници с право на вето. Участниците с право на вето могат да бъдат ключови, основни или второстепенни участници. Колкото по-силен и по-влиятелен е даден участник, толкова повече този участник ще е склонен да вижда себе си като единствени действащи лица и може да се стреми да говори от името на други участници или да ги изключва. С други думи, в процеса на договаряне на участието участниците се позиционират не само чрез връзката си с разглежданите въпроси, институционалната си позиция или ресурсите си, но и по отношение на властта, с която трябва да влияят върху участието на други участници (GIZ, 2015 г.).

### **Описание**

Изготвяте карта на участниците, като идентифицирате и визуализирате видовете взаимоотношения между участниците. Картата дава обща представа за целия спектър от участници в системата на социалното предприемачество, като ви позволява да направите изводи и да формулирате хипотези относно влиянието на участниците върху въпросите, разглеждани в проекта, и неговите цели за промяна, както и относно взаимните отношения между участниците, властовите констелации и зависимостите. Ролите, които играят различните участници (основни, второстепенни, ключови участници), зависят от конкретния проблем, който трябва да бъде разгледан. Картата дава представа за действителните и потенциалните съюзи и конфликти. Обсъждането на картата на действащите лица може да ви помогне да формулирате стратегически варианти и хипотези относно конкретни действащи лица.

Картата на действащите лица обикновено разкрива и пропуски в информацията и дефицити на участие. Тя показва участниците и взаимоотношенията между заинтересованите страни, за които знаете твърде малко или изобщо не знаете, къде трябва да получите допълнителна информация и кои участници трябва да включите в проекта. Картата на участниците също така коригира преждевременни предположения относно отделните участници и отношенията между тях. Погледнати в контекста на другите участници, предполагаемите важни участници стават по-малко значими, а очевидно незначителните участници заемат централно място.

За да изготвите точна карта на актьорите, трябва да:



Партньори на ПРОСПЕР





- ✓ Определяне и разграничаване на обхвата. Започнете с ясно формулиране на ключовия въпрос, за да очертаете района, който ще бъде картографиран, и ясно определете броя на участниците, които ще бъдат включени;
- ✓ Определете точката във времето и интервалите. Участниците образуват динамична система от взаимни зависимости. Тази мрежа от взаимоотношения може да се променя много бързо. Затова е важно да отбележите момента, в който е извършен анализът на тези взаимоотношения;
- ✓ Разделете гледните точки. Всяко действащо лице има своя собствена гледна точка. Следователно картата на участниците винаги представя само гледната точка на лицата или групите, участващи в нейното изготвяне.

### **Основни въпроси**

1. Какво искате да постигнете с помощта на картата на участниците? Какъв конкретен проблем искате да решите?
2. Кога изготвяте списъка на актьорите и кога го актуализирате?
3. Кого искате да включите в изготвянето на картата на участниците?
4. Съставени ли са карти на участниците за по-ранен етап от проекта? Може да пожелаете да ги използвате за целите на сравнението.

### **Упражнение и казус 3**

#### **Обучение Измерване на резултатите**

Като цяло можете да използвате модел на резултатите, за да очертаете договорените цели. Моделът на резултатите представя прогресивна последователност от причинно-следствени взаимозависими положителни промени. Той изобразява процеса на промяна, който ще бъде подкрепен от съвместно договорени дейности. Като модел той представлява опростено представяне на действителността.

Той не претендира да представя цялата сложност на действителната ситуация. Той

- ✓ осигурява качество по време на стратегическото планиране. Моделът на резултатите обобщава стратегическата ориентация и концептуалния дизайн на даден проект;
- ✓ изяснява областите, в които ще се извършват дейностите;
- ✓ предоставя насоки за съвместно управление. Участниците основават подхода си на основния модел на резултатите, който използват като основа за изпълнение;
- ✓ осигурява основа за мониторинг, основан на резултатите;



- ✓ помага при изготвянето на доклади за резултатите за съответните участници (GIZ, 2015 г.).

### **Описание**

Последователността на стъпките, описана по-долу, улеснява примера. В нея са представени теми и въпроси, които са взаимосвързани помежду си. Поради това стъпките са замислени като рефлексивни цикли. По този начин е възможно участниците впоследствие да преразгледат въпроси, които вече са били обсъждани в предишните стъпки, или да предотвратят предстоящи проблеми.

### *Стъпка 1: Установете кой или какво трябва да се промени, за да бъдат постигнати целите*

За да определят необходимите промени, партньорите трябва да анализират областта на социална загриженост, върху която проектът иска да повлияе. Обсъдете слабите страни, факторите на влияние и потенциала. В този контекст използвайте резултатите, получени в процеса на изготвяне на стратегията, ако има такива (напр. карта на процеса, карта на участниците, SWOT анализ, стратегически варианти).

Следните ключови въпроси ще бъдат полезни при планирането на процеса на промяна:

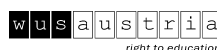
### **Основни въпроси**

1. Какво трябва да се промени? С други думи, какво трябва да се трансформира или да се подобри?
2. Кои участници трябва да променят поведението си, за да се постигне предвиденото състояние на нещата?

Формулирайте необходимата промяна в положителен смисъл. Опитайте се да избягвате употребата на думата "не". Поставете тези идентифицирани промени в зависимост една от друга. Това осигурява системна, нелинейна рамка. Моделът на резултатите се фокусира върху цялостната картина и взаимовръзките, а не върху детайлите. Затова той трябва да има ясно определен обхват.



Партньори на ПРОСПЕР



### *Стъпка 2: Определяне на обща цел за партньорите*

Можете да превърнете всеки резултат в цел в рамките на модела на резултатите. Важното е партньорите да се споразумеят за реалистична цел на проекта, която може да бъде постигната в рамките на определен период. Благодарение на съгласуваната стратегия вие определяте и избирате цел. Моделът на резултатите идентифицира алтернативни варианти за действие, които трябва да разгледате, преди да вземете решение за един от тях.

### **Основни въпроси**

1. Какви варианти за действие могат да бъдат изведени от модела на резултатите?
2. Къде има нужда?
3. В кои области вече работят други участници?
4. Кои причини и интереси говорят в полза на отделните варианти за действие?
5. Реалистични ли са различните варианти за действие?
6. Върху кои резултати или цели биха искали да се съсредоточат участниците и основните действащи лица? Коя цел всички участници смятат за приоритетна?
7. Какви ресурси са налични в проекта?
8. Могат ли целите да бъдат реалистично постигнати с ресурсите, предоставени от партньорите?

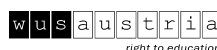
Определете резултата като цел, която може да бъде реално постигната при дадените условия.

### *Стъпка 3: Определяне на вътрешните и външните ключови участници в проекта*

Моделът на резултатите и гъвкавата дефиниция на очакваните резултати ще ви помогнат да съставите карта на участниците - ако вече не сте съставили такава. Те ще ви помогнат да отговорите на следните въпроси:

### **Основни въпроси**

1. Кой трябва да участва в проекта? И в каква роля трябва да участват, за да се постигнат планираните резултати?
2. Кой друг работи в тази област на социална загриженост? Кого трябва да имаме предвид?
3. В коя рамка се ръководи и изпълнява проектът?



Това е важно за разширяване на перспективата. Освен партньорите, които вече са участвали, може да има и други участници, за които досега не сте се сетили, но които са от значение за успеха на проекта и които следователно трябва да бъдат взети предвид и евентуално включени в него.

*Стъпка 4: Определяне на радиуса на действие, за който проектът поема отговорност*

Следните ключови въпроси ще ви помогнат да изясните радиуса на действие:

### **Основни въпроси**

1. Кой трябва да бъде включен в ръководството на проекта, като се има предвид сферата на отговорност?
2. Кой трябва да се има предвид извън сферата на отговорност?
3. Кои ключови участници все още не са включени в процеса на разработване на модел за резултатите? Как те могат да бъдат включени и съответно упълномощени?

При изпълнението на следващите стъпки не забравяйте да проверявате непрекъснато дали сферата на отговорност е правилно определена или трябва да се адаптира.

*Стъпка 5: Определяне и съгласуване на приноса на партньорите за постигане на резултатите*

Следните ключови въпроси ще ви помогнат в този контекст:

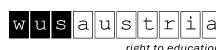
### **Основни въпроси**

1. В кои точки на въздействие трябва да се съсредоточат съвместните дейности, за да се постигнат планираните резултати?
2. Кои дейности са подходящи и необходими?
3. Какви ресурси са на разположение? Използват ли се те по най-ефективния начин?
4. Кои партньори са отговорни за кои дейности?

Дейностите се представят подробно в началото на изпълнението по време на оперативното планиране (в плана за действие).

## **Упражнение и казус 4**

### **Обучение Проверка и оценка на въздействието**



Партньори на ПРОСПЕР

В стъпка 4 - проверка и оценка на въздействието - претенцията ни за положително социално въздействие трябва да бъде проверена, включително до каква степен (т.е. до каква стойност). Това е проверка на причинно-следствената връзка като част от теорията на промяната. По-специално, по време на тази стъпка ръководителят на проекта измерва постиженията, проверява дали заявеното въздействие действително се е случило и е реално за предвидените заинтересовани страни и ценности, т.е. прави оценка дали резултатът е/ е бил важен за заинтересованите страни.

Може да се направи следното изложение на начина на изпълнение на тази стъпка:

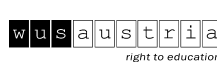
- ✓ Наемете независим външен оценител, който да ви помогне - някои от тях могат да бъдат доста евтини, например от студентската асоциация. Наличието на външен оценител намалява вероятността от пристрастие в отговорите, дадени от участниците в инвестицията;
- ✓ Включете бенефициентите - тъй като крайната ви цел е да им служите. Бенефициентите могат да бъдат включени по различни начини, т.е. чрез интервюта, фокус групи и др;
- ✓ Комбинирайте количествени и качествени данни;
- ✓ Извършете анализа в самото начало, тъй като това ще ви помогне да изградите контрафактологията спрямо базовата линия;
- ✓ Завършване на цикъла на обучение - цялата информация, събрана в стъпка 4, трябва да генерира изводи, които да помогнат на участващите лица да коригират хода на действията, включително евентуално да преразгледат целите, списъка на заинтересованите страни и показателите, използвани за измерване на постигането на целите. След това поуките ще трябва да бъдат докладвани (вж. стъпка 5).

Например, за да провери въздействието, което социалните предприемачи оказват върху децата, *Reach for Change* използва качествени методи за събиране на данни, които включват:

- ✓ интервюта с предприемачи и деца (крайни бенефициенти)
- ✓ посещения на място на обектите, където социалните предприемачи извършват своята дейност.
- ✓ методи за разказване на истории за въздействието
- ✓ проучвания на случаи



Партньори на ПРОСПЕР



В хода на проекта ръководителите извършват посещения на място, за да проверят и оценят постигнатото въздействие. Част от обсъждането всъщност е инвестиционният мениджър да разговаря с основните заинтересовани страни, за да оцени нивото на удовлетвореност на бенефициентите. Партньорите също помагат за проверка и остойностяване на въздействието, постигнато от проекта.

В детайли децата участват, когато Reach for Change проверява дали резултатите са постигнати. Чрез "метода на разказване на истории за въздействието", съществуващ метод, усъвършенстван от Reach for Change за нейните нужди, децата се канят да обяснят как се е променил животът им благодарение на подкрепата, предоставена от социалния предприемач.

*Докладът за социалното въздействие* е листът от "Пътя на промяната", където социалният предприемач може да съхранява събраните от него истории. Всяко тримесечие социалните предприемачи са помолени да представят история за това как организацията със социална цел е подобрила живота на дете.

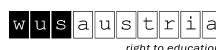
Подаването на истории има основно три цели:

- ✓ Историите позволяват качествено да се изследва какво създава въздействие - и в какво се състои това въздействие.
- ✓ Историите могат да помогнат да се провери дали това, което прави социалният предприемач, води до планираните резултати и могат да дадат информация за това кои дейности трябва да се извършват повече или по-малко.
- ✓ Историите позволяват да се ангажират заинтересованите страни по начин, по който числата и статистиката не могат. Reach for Change вярва, че гласът на бенефициента - независимо дали е предприемач или дете - значително обогатява разбирането за постигнатото въздействие.

Историите се събират чрез много строг процес. Социалните предприемачи са помолени да включат следното:

### ***Основни въпроси***

1. Какъв е бил животът на детето преди вашата организация да се намеси?
2. Какво направи вашата организация, за да помогне на детето?
3. Как се е променил животът на детето, след като вашата организация му е помогнала?



Социалните предприемачи са убедени, че отделянето на време за обяснение на "преди" и "след" може да покаже колко въздействаща и значима е била интервенцията. Освен това Reach for Change провежда проучвания на конкретни случаи, за да подобри разбирането за въздействието, което социалният предприемач е оказал върху обществото.

## Упражнение и казус 5

### Мониторинг и отчитане на обучението

Данните от мониторинга се използват в системата за докладване. Докладването помага да се оценят различните въздействия, които има върху различните местни заинтересовани страни. Когато резултатите от анализа се споделят със заинтересованите страни, започват интересни дискусии. Например, ако отчитането показва, че делът на жените в ИТ сектора все още е нисък, екипът може да реши какви действия да предприеме, за да се справи с проблема. Така със стъпка 5 проектният цикъл приключва, тъй като отчетите дават информация за бъдещата работа, която поставя нови цели.

Фигура 3: Мониторинг и отчитане



Източник: EVPA, 2016 Г.

### Мониторинг:

Събирането на данни е процес на учене - По отношение на процеса на събиране на данни, когато за първи път бенефициентът трябва да попълни анкетата, ръководителят на проекта и служителят по изследванията трябва да отделят време, за да я обяснят на екипа. Въпреки това, след като МСП е в състояние да попълни въпросника, ръководителите на проекта биха могли да отделят повече време за проверка на данните, отколкото е планирано сега.

Трудно е да се намери баланс между ресурси и прецизност - Тъй като настоящата система не е ефективна, вариант би бил да се провеждат интервюта директно с участниците в инвестициите, за да се събират данни. Поради ограниченията във времето обаче това все още не е възможно. Самооценката не е най-добрият вариант за събиране на данни, но е единственият, който в момента може да се управлява предвид работното натоварване и времевите ограничения на екипа. От друга страна, организационните резултати се оценяват от екипа, а не се самооценяват от предприятието, в което е инвестирано, и това означава, че се използват по-обективни критерии. Събирането на данни е и остава предизвикателство, но продължава да се търсят различни варианти за оптимизиране на процеса, за да стане той по-ефективен.

### Докладване:

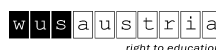
В момента се преминава от система, базирана на Excel, към система, използваща Visual Basics, която дава по-добра визуална представа за резултатите на различните заинтересовани страни и позволява по-ясно формулирано отчитане на въздействието.

Трудно е да се намерят данни за сравнителен анализ - Един от проблемите при докладването в момента е разработването на повече сравнителни анализи. Осъзнахме, че има нужда от данни за сравнителен анализ, за да се види как финансираните МСП се сравняват с други. Проблемът е, че липсата на данни за сравнителен анализ прави невъзможно изграждането на контрафактологията.

### Описание



Партньори на ПРОСПЕР





Проучването на случая Reach for Change има две цели, както е посочено в стъпка 1: (i) подкрепата на работата на социалните предприемачи (ii) подобряване на живота на децата, което се наблюдава през целия период на проекта.

На етап I предприемачът се насочва към процеса на създаване на теория на промяната и се разработва програма за развитие на бизнеса на организацията, като се очертават стъпките, необходими за постигане на целите в инструмента "Път на промяната". Планирането, извършено чрез инструмента "Пътят на промяната", се включва в структурата за мониторинг. Социалните предприемачи докладват на тримесечие и годишно въз основа на системата за мониторинг за постигането на целите си. След това докладът се използва за преразглеждане на плана и за вземане на решение за реинвестиране за следващата година.

Reach for Change следи и събира данни за резултатите на всички предприемачи чрез проучването на ключовите мерки, в което предприемачите предоставят тримесечни отчети по избрани показатели. През 2014 г. 45 от 59-те Лидери на промяната в портфолиото се класираха за оценка (>10 месеца в инкубатора) и предоставиха данни за всички ключови мерки.

Целта на проучването на ключовите мерки е да се проследи напредъкът на организацията, както и да се обобщят резултатите на всички лидери на промяната в годишния доклад Reach for Change. Социалният предприемач прави самооценка на нивото на постиженията във всяка от различните области в диалог с ръководителя на програмата. Тясното сътрудничество с ръководителя на програмата дава възможност анализът да бъде възможно най-точен и възможно най-малко пристрастен.

Всяко тримесечие Reach for Change изисква от социалния предприемач да докладва за приходите си (след приспадане на безвъзмездните средства от Reach for Change). Социалните предприемачи трябва да посочат какви приходи са имали, каква е била целта и валутата. Социалните предприемачи правят това за всяко тримесечие, а в края на годината са помолени да качат потвърждение (т.е. копие от отчета за приходите и разходите) за предоставените цифри. По отношение на приходите системата отчита и процента от приходите на социалния предприемач, който се състои от безвъзмездните средства на Reach for Change. Това число дава представа доколко социалното предприятие е зависимо от безвъзмездните средства на Reach for Change, с цел



Партньори на ПРОСПЕР



социалното предприятие да бъде все по-малко зависимо от тях, като по този начин се постигне финансова устойчивост.

Освен това от социалния предприемач се изисква да докладва за служителите и доброволците в началото и в края на годината, както и за географския отпечатък, който е показател за мащаба и обхвата на социалния предприемач (напр. брой училища, общности, държави и др. Мащабът много се променя във всеки отделен случай, в зависимост от това какво е от значение за организацията).

Накрая, социалният предприемач трябва да докладва за общия брой на подпомаганите деца в шест категории:

- ✓ здраве и развитие,
- ✓ образование,
- ✓ социално приобщаване,
- ✓ защита на децата,
- ✓ изразяване и участие и
- ✓ икономическо участие.

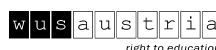
С децата може да се общува лице в лице, чрез учител, родители и т.н. Отчитането се планира на тримесечие, така че Reach for Change да може да следи развитието на социалното предприятие по ключовите мерки.

Reach for Change разработи електронните таблици "Пътят на промяната" в Google Drive, така че те да бъдат лесно достъпни за лидерите на промяната, програмните мениджъри и мениджърите в страната. Благодарение на онлайн естеството на платформата, Лидерите на промяната могат да въвеждат данни за напредъка си в постигането на заложените показатели директно в онлайн платформата. Недостатъкът обаче е, че винаги могат да възникнат технически проблеми. Връзката с интернет може да бъде предизвикателство, затова системата позволява работата с онлайн таблицата да се извършва офлайн и след това да се синхронизира, когато интернет връзката се възстанови.

Непрекъснатият мониторинг и оценка позволяват на ръководителя на проекта бързо да идентифицира предприемачите, които се нуждаят от допълнителна подкрепа, както и примери за добри практики, от които да се учи. Изборът на това какво да се наблюдава е



Партньори на ПРОСПЕР



важен, защото това е начин да се даде сигнал на социалните предприемачи кои са нещата, които имат най-голямо значение, че е важно и не трябва да се приемат за даденост.

Целта на Reach for Change е обобщаването на данните да става автоматично. Всички нива на обобщаване са създадени поотделно, като целта е работата с електронните таблици да бъде възможно най-лесна.

Следващата стъпка е да се свържат различните електронни таблици със скриптовете за данни зад потребителския интерфейс, което ще позволи автоматичното обобщаване на данните.

По отношение на дългосрочните резултати, които е по-трудно да се определят и наблюдават, от някои социални предприемачи се изисква да оценят постиженията, започвайки от третата година, докато други ще трябва да докладват след пет години.

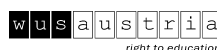
Поради това подходът е силно индивидуализиран и до голяма степен зависи от преценката на ръководителя на програмата. Всички социални предприемачи се отчитат на тримесечие, но трябва да се отчитат с коментари. Така че дори да нямат показател, те все пак могат да кажат нещо за дългосрочния резултат, подобно на това, което се случва за междинните показатели през първата година. Когато постъпват в инкубатора, повечето социални предприемачи никога не са чували термини като "резултати", "продукти", "теория на промяната" и др.

Ето защо Reach for Change инвестира в подкрепа на социалните предприемачи при разработването на техните цели. Въпреки това, като се имат предвид ограничените познания и ресурси на много ръководители на промени, от социалното предприятие няма да се изисква да разполага с пълна система за измерване на въздействието от самото начало на взаимоотношенията, но е определила някои "минимални изисквания" за всяка от фазите на проекта. Този подход е в съответствие с принципа на пропорционалност, който утвърждава, че е важно наличните ресурси за измерване на въздействието да бъдат съобразени с въведената система за измерване на въздействието.

Фигура 4: Минимални изисквания за отчитане на социалните предприемачи



Партньори на ПРОСПЕР



Requirement	Within ...				
	3 months	6 months	1 year	2 years	3-5 years
Complete all of the Strategic Framework apart from the long-term outcome indicator and baseline	×	×	×	×	×
Outline one chain of activity-output-intermediate outcome (without the intermediate outcome indicator and baseline)	×	×	×	×	×
Attach documentation for verifying outputs		×	×	×	×
Start measuring at least one intermediate outcome indicator and baseline			×	×	×
Attach documentation for verifying intermediate outcomes			×	×	×
Map scale-out and scale-up activities				×	×
Start measuring long-term outcome indicator and baseline					×

Източник: EVPA, 2016 Г.

Reach for Change изготвя доклади и в други формати, като например видеоклипове и препоръки на уебсайта, които се използват за възможно най-голямо разпространение сред широката общественост и като маркетингов материал за представяне на работата, извършена от Reach for Change. Reach for Change изготви видеоклип, използван за външна комуникация, за да покаже как работи този метод. Две деца се запознават с един от предприемачите на Reach for Change. Reach for Change обяснява с какво се занимава социалният предприемач, а след това децата са помолени да разкажат за това със свои думи, които винаги са прости и ясни: "някой дойде, направи го по-добро".

### Основни въпроси

1. Кои показатели трябва да следите?
2. Защо е важно да има открит диалог между административния екип и местните екипи?
3. Ако сте външен оценител на социален проект, как бихте постъпили и кои стъпки са важни?
4. Моля, изгледете един доклад от Reach for Change? Какви предизвикателства срещате при мониторинга и отчитането?



Партньори на ПРОСПЕР



## V. Препратки

Bosma, N. et al. (2015 г.) Global Entrepreneurship Monitor. Специален тематичен доклад:  
Социално предприемачество. Взето от  
<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=49542>



Партньори на ПРОСПЕР



*Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Настоящата публикация [съобщение] отразява единствено възгледите на автора и Комисията не носи отговорност за използването на съдържащата се в нея информация.*

Choi, N., Majumdar, S. (2014 г.) Социалното предприемачество като основно оспорвана концепция: Откриване на нов път за систематични бъдещи изследвания. *Journal of Business Venturing* 29(3): 363-376.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., Matear, M. (2010 г.) Социално предприемачество: Защо не се нуждаем от нова теория и как да продължим напред. *Перспективи на Академията по мениджмънт* 24(3): 37-57.

Dacin, M. T., Dacin, P. A., Tracey, P. (2011) Social entrepreneurship: Критика и бъдещи насоки. *Organization Science* 22(5): 1203-1213.

Dufour, B. (2016) Social impact measurement and public management: how social innovation challenges the policy evaluation paradigm-the case of France (Измерване на социалното въздействие и публично управление: как социалните иновации предизвикват парадигмата за оценка на политиките - случаят на Франция) 8-та конференция на ISIRC, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01458735>.

ЕК (2004 г.) Методи за предоставяне на помощ. Насоки за управление на проектния цикъл. Европейска комисия, Брюксел.

ЕК (2014 г.) Предложения за подходи за измерване на социалното въздействие. Европейска комисия, Брюксел.

EVPA (2016 г.) Измерване на въздействието на практика. Задълбочени казуси. EVPA, Брюксел.

GIZ (2015 г.) Управление на сътрудничеството за практики. Springer Gabler, Wiesbaden.

Hehenberger, L., Harling, A.-M., Scholten, P. (2013) A Practical Guide to Measuring and Managing Impact (Практическо ръководство за измерване и управление на въздействието). Център за знания на EVPA.

Hoffmann, P., K. Scharpe и M. Wunsch (2021 г.) Deutscher Social Entrepreneurship Monitor. Взето от <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/DSEM-2020-21.pdf>

Izzo, D. (2013). Съгласуване на интересите при инвестирането с въздействие. *Stanford Social Innovation Review (Преглед на социалните иновации в Станфорд)*. Взето от [http://www.ssireview.org/blog/entry/aligning\\_interests\\_in\\_impact\\_investing](http://www.ssireview.org/blog/entry/aligning_interests_in_impact_investing).

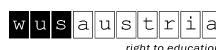
Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., Amezcua, A. S. (2011 г.) Entrepreneurial processes in social contexts: Как се различават, ако изобщо се различават? *Small Business Economics* 40(3): 761-783.

Nicholls, A. (2008 г.) Установяване на ефективността на социално-предприемаческата организация (SEO): Подход, основан на организационната легитимност. In: Robinson, J., Mair, J., Hockerts, K. (eds) *International perspectives on social entrepreneurship research*: 27-74, Лондон: Palgrave Macmillan.

Reisman, J. et al. (2015) Streams of social impact work: building bridges in a new evaluation era with market-oriented players at the table. Фондация "Рокфелер".



Партньори на ПРОСПЕР



Santos, F. (2012) Позитивна теория на социалното предприемачество. *Journal of Business Ethics* 111: 335-351.

Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., Mair, J. (2016) Organizations driving positive social change a review and an integrative framework of change processes. *Journal of Management* 42(5): 1250-1281.



Партньори на ПРОСПЕР



*Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Настоящата публикация [съобщение] отразява единствено възгледите на автора и Комисията не носи отговорност за използването на съдържанието в нея информация.*