

Inspiring Impact:

Working together for a bigger impact in the UK social sector

http://inspiringimpact.org/wp-content/uploads/2012/06/inspiring_impact.pdf?Downloadchecked=true

December 2011

Tris Lumley, New Philanthropy Capital
Benedict Rickey, New Philanthropy Capital
Matthew Pike, Views

■ イントロダクション

○2011年9月23日に、社会的インパクト測定 (social impact measurement) の分野の30名のリーダーが、NESTA主催の「インパクト・サミット」に集まった。参加者は、どうしたら、ソーシャル・セクター内の数千のチャリティ団体や社会的企業、ファンダー、コミッショナー、投資家が、リーダーシップと共働によって、日々の実践の中で、社会的インパクト測定を行うことができるかについて議論を行った。本レポートは、New Philanthropy Capital (NPC)とViewsによって書かれ、インパクト・サミットで議論されたものを要約したものである。

(参考)インパクト・サミットに参加した組織(個人名は略。複数名参加している組織もある。)

ACEVO, Big Lottery Fund, Cabinet Office, Caloste Guibenkian Foundation, Charities Evaluation Services (CES), Corporate Citizenship, C4EO, Department for Work and Pensions, Esmee Fairbairn, impetus Trust, NCVO, NESTA, new economic foundation, New Economy, NPC, Pears Foundation, Rayne Foundation, Social Impact Analysts Assosiation, The SROI Network, Substance, Third Sector Research Centre, Triangle Consulting, CAF Venturesome, Young Foundation

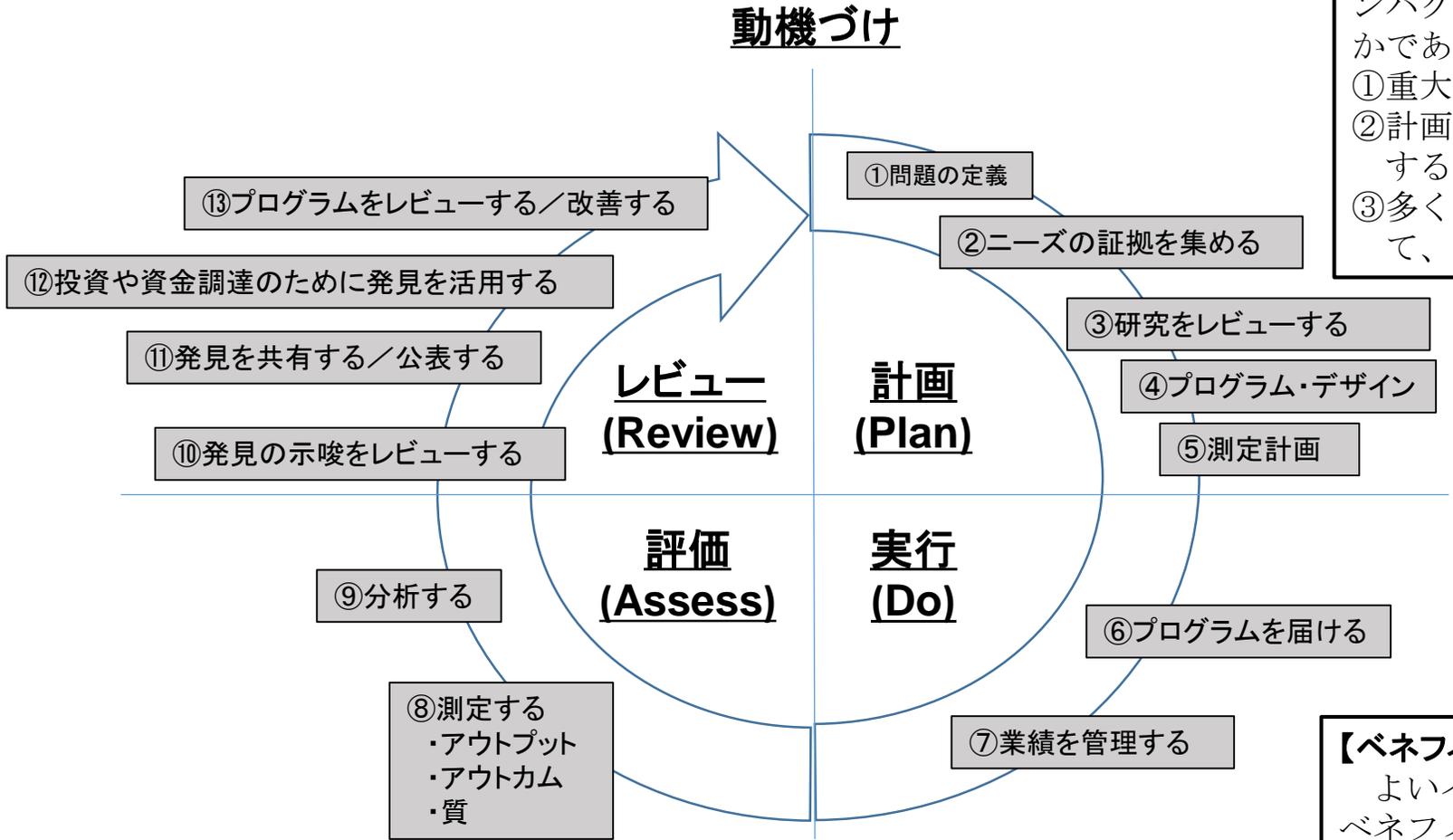
○本会議に参加した団体を中心に、12団体によって、**Inspiring Impact Group** が結成される。事務局機能は、NPCが果たしている。参加団体は、以下の通りである。

①the Association of Charitable Foundation,②the Association of Chief Executives of Voluntary Organization (ACEVO),
③Big Lottery Found, ④Big Society Capital,⑤Charities Evaluation Services (CES),⑥Dartington Social Research Unit,
⑦National Council for Voluntary Organisations (NCVO),⑧New Philanthropy Capital (NPC),
⑨the Office for Civil Society (OCS),⑩SROI Network, ⑪Substance, ⑫Third Sector Research Center

○ **Inspiring Impact Group** は、次の10年間 (2012~22年) を、**the decade of high impact** と名付け、充分かつアクセス可能なトレーニングやツール、システムを伴った明確なガイダンスを提供することで、この間中、この変化を支援することとした。その最初のステップが、**「変化のルート・マップ(2012~22年)」**と**「初年度(2012年)のアクション・プラン」**である。

1. インパクトにフォーカスする

(1) インパクト・サイクル



【機会】
 多くのチャリティ団体やファンダーが、業務をモニターし、評価しているものの、ルーティンで、このインパクト・サイクルをフルでやっているところはわずかである。例えば、
 ① 重大なステップがスキップされている。
 ② 計画段階で、インパクトを考慮し、サービスを改善するために、発見をレビューしている組織はわずか。
 ③ 多くの組織が評価プロセスを第三者に丸投げしていて、自分のスタッフが責任をもって実施していない。

【ベネフィット】
 よいインパクト測定は、実施した組織に、6分野でベネフィットをもたらす。
 ① ミッションに対する進捗具合が分かる。
 ② スタッフを鼓舞し、業務を改善する。
 ③ 改善方法を学習する。
 ④ 「何が作用しているか」が分かる。
 ⑤ 自分達のプロフィールを向上させる。
 ⑥ 資金調達を確保する。

- **現場の組織**は、エビデンスに基づいた介入を採用することが必要となり、モニタリングと評価を通じて、インパクトを改善しようとする。
- **ファンダー、コミッショナー、投資家**は、差異をもたらす証拠がある組織やプロジェクトに資金を提供することが必要となる。
- **政策決定者やアカデミア、シンクタンク**は、効率的な介入方法を識別するために、研究を実施し、データを分析することにより、現場の団体を支援することが必要となる。

2. 何故、今なのか？

○「コンプライアンスとインプット、アウトプットの世界」から「透明性とアウトカム、インパクトに関する説明責任の世界」に移行するためには、大きなカルチャーの変化が必要である。

○過去60年間に、社会変化の大きな波が6回やってきた。

1950年代： 社会的な研究 (第1の波)

1980年代： 公共サービス改革 (第2の波)

1990年代： インパクトファウンダーと社会的投資家 (第3の波)

社会的起業家 (第4の波)

2000年代： デジタル時代 (第5の波)

金融危機 (第6の波)

○そして、今や、

「ソーシャルセクターに焦点を絞った投資の流れと結果に対する資金提供」という第7の波が始まっている。

この第7の波を持続させるためにも、社会的インパクト測定をより良いものにして、主流の流れに変えていく必要がある。

3. インパクト測定の現状について

○過去20年間の経験を踏まえると、インパクト測定の発展を促すためには、以下の5つの要素が重要である。

①測定するインセンティブ、②インパクト測定に投資するリソース、③巻き込む人材と組織の能力とスキル、④インパクト測定の際に利用できる支援、⑤データや発見が活用される手段

(1) インセンティブ

①外部インセンティブ

○現場の団体のインパクト評価に影響を与える主なインセンティブは、お金である。ファンダーやコミッショナー、社会的投資家がインパクト評価に優先順位をおくようになれば、大きな影響を与えることになる。しかし、お金は心を乱すインセンティブにもなり得るし、インパクト測定に焦点をあてるファンダーやコミッショナー、投資家が十分にいるわけではないという問題が残されている。

[悪いインセンティブ]

○多くのケースで、お金は、インパクト評価を単に資金を確保する手段としか見ない現場の団体にとっては、よくないインセンティブであり、むしろ、有害となる（例えば、インパクト評価を組織のコアな活動に組み入れることに失敗する。インパクトが達成できないときに、資金を失うことを恐れて、セクター内で、結果を共有しなくなる。ファンダー等による過剰な報告要求が現場団体の負担となる。）

[外部インセンティブの不足]

○依然として、インパクトに焦点をあてたファンダー、コミッショナー、投資家は充分にはいない。彼らの多くは、インパクトのエビデンスも尋ねないし、現場の団体に、高い基準でインパクトを測定することや、モニタリングや評価で支援を行うこともしない。

我々は、現場の団体に過剰な報告負担を課すことなく、もっと多くのファンダーやコミッショナー、投資家がインパクト志向になるべきだと考えている。報告は、組織の規模や活動に比例すべきであるし、ファンダーは、現場の団体に、インパクト評価による発見を活用するよう促すべきだと考えている。

※より多くのファンダー、コミッショナー、投資家が、学習と非合理的な要求を回避することに焦点をあてつつ、インパクトにフォーカスするようにするべきである。

②内部インセンティブ

○現場の団体の多くは、インパクトを図ることに関心を示しているものの、多くの団体はインパクト測定に優先順位を置いていない。インパクト測定が組織に組み込まれているとは言えず、1、2名の評価担当者の責任となっている。

[インパクトにフォーカスしたカルチャー]

○全ての組織が自分のカルチャーをもっているが、多くの組織は、インパクト評価に脇役的なもの、あるいは技術的なプロセスにしかすぎないと見ている。しかし、現場の団体がインパクト測定から便益を得るためには、インパクトにフォーカスしたカルチャーを培う必要がある。このことは、組織全部のスタッフが、それこそ、現場のスタッフから幹部まで、自分達が達成しようとしていることにコミットすることを意味する。そうすることによって、インパクト測定は、サービスの配送方法を改善しながら、質の高いもので役にたつものとなる。

[インパクトにフォーカスしたリーダー]

○インパクトにフォーカスしたカルチャーを発展させるためには、多くの現場の団体が、インパクトにフォーカスしたリーダーを必要とする。現場の団体の経営幹部は、インパクト評価を戦略を開発し、サービスを設計し、業績を評価する中心に置くだけでは十分ではなく、インパクト測定をニッチなものではなく、必需品と見なすべきだと考えている。そのためには、経営幹部がインパクト評価を行うベネフィットに気づいてもらうことが必要である。

※我々は、より多くの組織が、インパクト評価アプローチによるベネフィットに気づいたリーダーのいる、インパクトにフォーカスしたカルチャーを培うことを望む。

(2) リソース

- インパクト評価について、常に現場の団体、ファンダー、コミッショナー、投資家から出てくるのは、「高すぎる」という声である。
NPCの調査によれば、チェリティ団体は、財団等からの収入の平均6%を報告に費やしている。
- インパクト投資にリソースを振り向けようとする場合には、以下の4点が課題となる。
 - ① 現場の団体が、自分の結果を測定するのに十分なリソースにコミットしていない。
 - ② ファンダー、コミッショナー、投資家が、現場の団体に対し、インパクトを測定するのに十分な資金を提供しないので、現場の団体は、自分自身の結果を十分に測定することができない。
 - ③ 多くの現場の団体、ファンダー、コミッショナーは、もっと知的な方法 (in a more intelligent way) でインパクトを測定するためにリソースを活用することができるはずである。
 - ④ インパクト測定を支援するためには、もっと低コストな製品とサービスが必要である。

※我々は、インパクト測定や、より良い測定方法に多くの投資をする必要がある。

(3) 能力とスキル

- インパクト測定分野における能力とスキルが不足しているため、評価による発見についても懐疑的にみられている（「その発見を信用できない。」）。したがって、現場の団体のキャパシティ・ビルディングとスキルの向上が、インパクト測定を行う上で、重大な問題となっている。
 - 注1) 米国の調査では、評価の責任者をおいているチャリティ団体は、全体の1/5程度。評価専門のマネージャーがいるのは、全体の13%程度である。
 - 注2) 多くの組織が、独自のツールとシステムを構築しているため、時間がかかる上に、コストが高くなっている。
 - 注3) 米国の調査では、財団法人の60%が、ファンダーが、自分達の業績を十分に理解していないと感じている。
- インパクト・データを効率的に、収集・保存・分析・報告するためには、現場の団体とファンダーはスキル、ツール、システムが必要である。

※我々は、十分な量の、ユーザー・フレンドリーなツールとシステムが、より広範に利用可能にさせる必要がある。また、こうしたツールやシステムを利用するために、スタッフを訓練する必要がある。

(4) データと発見の活用

- 多くの現場の団体、ファンダー、コミッショナー、投資家は、自分達が集めたデータを使ってもっと多くのことを行うことを行う必要がある。
- ① 現場の団体は、サービスを改善するために、自分達の集めたデータから学習する必要がある。
 - ② 現場の団体は、成功したアプローチを識別する手助けとなるために、自分達の発見を共有・比較することができるようにする必要がある。
 - ③ データから学習し、発見を共有することによって、何がワークしているかについての議論を活発化できる。

※我々は、インパクト測定から学ぶために、もっと多くのことをする必要があり、shared measurement アプローチが鍵である。

(5) 挑 戦

- よいインパクト評価 (good impact measurement) には、多くの障害があるが、これらの障害は打ち勝ちがたいものではない。

表1:インパクト測定への挑戦の克服

挑 戦	勧 告
多くのファンダー、コミッショナー、投資家が、自分のインパクトを計画、評価、レビューしていない。彼らは、資金の使い道の説明が主としていて、現場の団体に対し、報告を必要条件とすることを厄介だと思っている。	多くのファンダー、コミッショナー、投資家は、インパクトにフォーカスできる。報告は、学習したことにより焦点を置くべきである。
多くの社会的組織にとって、インパクト測定は、周辺の活動であり、組織中に組み込まれていない。	多くの組織が、インパクトにフォーカスしたカルチャーを発展させ、自分達のリーダーが、このアプローチのベネフィットに気付かせるべきである。
限られたリソースと、限られた能力・スキル、技術的問題が原因で、多くの組織が、高いスタンダードで、インパクトを測定していない。	多くのリーダーがインパクトやインパクトに投資することにコミットしてもらいたい。我々は、十分な量の、ユーザーフレンドリーなツールとシステムが、インパクト測定をよりアクセス可能にさせるために必要である。
インパクト測定の質や、インパクトが測定され、報告される方法には大きな変動がある。それゆえ、どの介入方法が一番効果的であるかを識別するために、異なった現場の団体間のデータを比較をすることができない。	我々は、分野全般のスタンダードを開発すべきである。我々は、特定の分野又は、特定の介入についての測定を共有する方法を見つけるべきである。
インパクトに関するデータは、組織内のサービスを改善するためや、資金調達や投資決定を行うためや、成功したアプローチを識別するために、十分に活用されていない。	現場の団体、ファンダー、コミッショナー、投資家は、インパクトを増加させるために、もっとインパクト測定の発見を使うべきである。我々は、インパクト測定の発見から学ぶ多くの機会を見たい。

4. ハイ・インパクトの10年間 (The decade of high impact)

○インパクト・サミットの参加者は、自分達が高品質のインパクト測定の改善を加速するために、もっと多くのことができると信じている。そのプロセスの中で、数千の社会的組織が、よいインパクト評価の手法を採用するのを支援できるであろう。

○この規模の変化を生み出すことは、単なるキャパシティ・ビルディングではない。むしろ、カルチャーのシフトが必要である。我々は、ボトム・アップで変化を促すための支援を提供すると同時に、トップ・ダウンで、変化を生み出すインセンティブを提供する必要がある。この種のシフトは、一晩でできるものではない。我々は、チャリティ団体や社会的企業、ファンダー、コミッショナー、社会的投資家にとって、2010年代を「ハイ・インパクトの10年間 (The decade of high impact)」と提案している。この10年間に、我々が協力して行動したら、成功するチャンスがあるであろう。その計画は変化するが、目標は広い意味で同じものにとどまると期待している。表2は、ハイ・インパクトの時代のテーマの一覧である。最初の4つのテーマは、インパクト・サミットで生じたものであり、最後のテーマは、その後、追加されたものである。また、我々の努力を集中させるために、デッドラインとして、2022年を付け加えている。

表2: ハイ・インパクトの10年間のテーマ

テーマ	目 標
リーダーシップとカルチャー	<u>何千ものチャリティ団体や社会的企業のカルチャーにインパクト・サイクルが組み込まれている。</u> 彼らは、自分のサービスのインパクトについて、一貫した計画を行い、管理し、測定し、コミュニケーションをとっている。
Shared measurement	<u>Shared measurementアプローチが、大半の分野とキーとなる介入で適用されている。</u> 標準的な手法と指標が利用され、何が作用しているのかについて識別するために共有されている。
データ、ツール、システム	<u>適切かつ、十分な量の、アクセス可能なデータ、ルール、システムが存在する。</u> それらは、質、比較可能性の点で標準を満たしており、よいインパクト測定 (good impact measurement) の実践を支援する。
ファンダー、コミッショナー、投資家	<u>ファンダー、コミッショナー、投資家の大半は、インパクト・アプローチを採用している。</u> インパクト・サイクルは、組織のカルチャーに組み込まれており、プロバイダーへのインパクト・アプローチに誘引を与え、支援している。
インパクト測定支援	<u>Shared measurement アプローチとベスト・プラクティスにリンクした効率的な支援のネットワークが存在している。</u> 大半の組織は、必要とされる支援のことやその使い方を知っている。

■ 変化に関するプログラム

(1) 10年間のルート・マップ

○附属Aでは、目標を達成するために行う必要がある、キーとなるイニシアティブを設定している。

このルート・マップには、3つの局面で、キーとなるプロジェクトが含まれている。

① 2012年：需要を刺激する。

この局面では、インパクト評価を行う価値がある分野の団体に気付いてもらうため、インパクト測定のカースを作ることに焦点を当てる。標準や、原則、ガイダンスを設定し、よいインパクト測定がどのようなものであり、どうすればいいのかを明らかにする、そして、パイロット事業を実施して、レビューする。

② 2013–15年：需要を満たす。

この局面では、データやツール、システム、そしてセクターで必要とされる支援を開発することに焦点を当てる。その上で、高品質なインパクト測定の実績を拡大し、セクター毎に、自分自身のインパクト測定のアジェンダーを得る。

③ 2016–22年：モメンタムを構築する。

この局面では、組織がインパクトを測定するインセンティブを多く作り出し、インパクト測定を組織や分野に組み込むことによって、高品質なインパクト測定の実績を拡大することに焦点を当てる。

(2) 初年度(2012年)

○インパクト・サミットでの議論やその後のインタビューから、この野心的なアクション・プログラムをスタートするために、多くのプロジェクトが必要であることに合意した。これらのプロジェクトを一覧にしたものが、表3であり、さらに詳細な内容が、附属Bで示されている。

○このイニシアティブの詳細を実行するためには、多くの作業が必要となる。2012年初頭に発足する「the Inspiring Impact Group」のコアな業務となる予定である。

(3) 集団的リーダーシップ (Collective leadership)

○社会的インパクト測定に関する目標を達成するためには、変化を創出するための共働によるプロセスを必要とする。

このため、我々は、12の団体が一緒になって、「the Inspiring Impact Group」を結成した。

○我々は、5つのテーマ毎に、主導する組織を決め、その組織が、そのテーマに関する作業を調整し、進めることにしている。

全体の事務局は、NPCが務める。

表3: 12か月間のアクション・プラン

目 標	コアな活動
I. リーダーシップとカルチャー (ACEVOとNCVOが主導)	
①インパクト測定のベネフィットに関するキャンペーン	1. インパクト測定の実践に関するエビデンスを構築する。 2. インパクト・アプローチのケースを作る。
②よいインパクト測定とは何かを明確にする	3. 評価から業績管理までの測定の全体像についてより明確な定義を行う。 4. 「よいインパクト実践の原則」を開発する。
II. Shared measurement (NPCが主導)	
③shared measurement アプローチをテストし、レビューする	5. Shared measurement アプローチをテストする 6. Shared measurementアプローチのベネフィットと挑戦をレビューする。
④shared measurement アプローチを拡大するためにガイダンスを提供する	7. 「Shared measurement の原則」に合意する。 8. Shared measurement アプローチを開発するための青写真に合意する。
III. データ、ツールとシステム (Substanceが主導)	
⑤インパクト測定ツールをよりアクセス可能にする	9. ツールに関する共通の対話／ガイダンスを作る。 10. ツールをレビューするために、オンラインリソースを作る。
⑥異なるツールのベネフィットの理解を増す	11. ツールのベネフィットと挑戦をレビューする。
IV. ファンダー、コミッショナー、投資家 (主導する組織については、確認中)	
⑦少数のファンダーに、インパクトへのコミットメントを示すことを納得させる	12. インパクト・ファンダーのコミュニティを形成する 13. 20のファンダーに、評価宣言にサインするように納得させる
⑧より広範囲のファンダーがインパクトによりフォーカスするように鼓舞する	14. 助成先に対するインパクト評価支援の原則及びガイドラインを作る。 15. 多くの大規模なファンダーに新しいインパクト報告原則を採用するように納得させる。
V. インパクト測定支援 (CESが主導)	
⑨利用可能なガイダンスをもっと作る。	16. 診断と自己評価が利用可能になる 17. インパクト評価アプローチの設計に関する簡単なガイダンスが利用可能

変化へのルート・マップ (2012-2022年)

本グループが実施すべき優先事項 (計18項目)

本グループが実施できる優先事項 (計20項目)

本グループのスコープの外にある優先事項 (計6項目)

附属A

5つのテーマ	2012年	2013-15年	2016-22年	10年先の目標
--------	-------	----------	----------	---------

リーダーシップとカルチャー (L&C)

インパクト測定のエビデンスを構築する	インパクト評価の原則を開発する。	インパクト評価の原則を受け入れる	増加するインパクト・アプローチへのコミットメント
業績管理の評価から、測定に関する明確な定義を創り出す。	インパクト・アプローチのケースを創る。		インパクト・リーダーシップが、実践される。

何千ものプロバイダーのカルチャーにインパクト・サイクルが組み込まれている。

自分のサービスのインパクトについて、一貫した計画を行い、管理し、測定し、コミュニケーションをとっている。

Shared Measurement (SM)

SMを複数の分野でテストする。	SMの原則に、同意する。	SMチャンピオンとスポンサーが契約する。	F, C&Isによって活用されるSM
SMのベネフィットと挑戦をレビューする。	SMの青写真に、同意する。		訳に立つエビデンスとの連携によって、組み込まれたSM

Shared measurementアプローチが、大半の分野で適用されている。

標準的な手法と指標が利用され、何が作用しているのかについて識別するために共有されている。

データ、ツールシステム (D,T&S)

ツールに関するガイダンスを提供する	ツールのベネフィットや挑戦をレビューする	SMのD,T&Sが広範に利用可能	プロバイダーが、ツールやシステムの使い方を知っている。
D,T&Sの市場を育成	政府のデータ共有のパイロット事業	データ共有の青写真	法令により公開され、アクセス可能な政府の主要データ

適切かつ、充分な量の、アクセス可能なデータ、ツール、システムが存在する。

それらは、質、比較可能性の点で標準を満たしており、よいインパクト測定(good impact measurement)の実践を支援する。

ファンダー、コミッショナー、投資家 (F,C&Is)

インパクト・ファンダーのコミュニティを形成する	20のファンダーが、評価宣言にサイン	ファンダーがインパクト報告の原則を受け入れる。	コミッショナーは、実際(歴史的な)の業績に対する目標をデザインしている。
インパクト評価からの失敗と学習のスペースを創出	助成先に対するインパクト評価支援の原則及びガイドラインが存在する		インパクト評価にアクセスするプロバイダーは、ファンダーから支援
ファンダーは、自身及び投資先に対するインパクト・アプローチの価値を認識する。		増加するF, C&Isに対するインパクト評価へのコミットメント	インパクトと連携した実践を組み込まれているファンダー

ファンダー、コミッショナー、投資家の大半は、インパクト・アプローチを採用している。

インパクト・サイクルは、組織のカルチャーに組み込まれており、プロバイダーへのインパクト・アプローチに誘引を与え、支援している。

インパクト測定支援 (IMS)

共通診断/自己評価が利用可能	インパクト評価アプローチに関する簡単なガイドラインが利用可能	組織は、自分が必要とする支援にアクセスできる(明確なアクセスポイントを経由して)	支援のインパクトがレビューされ、その価値が知られている。
用語について合意(インパクト、アウトカム、アウトプット)		多くの組織が、インパクト評価アプローチや、仕様するD,T&Sの開発方法を知っている。	多くの組織が、自分が必要とするD,T&Sの支援にアクセスする。

効率的な支援のネットワークが存在する。

分野別アプローチにリンクしており、ベスト・プラクティスに従っている。大半の組織は、必要とされる支援のことやその使い方を知っている。

初年度(2012年)のプロジェクト

附属B

何	誰	時期
I. リーダーシップとカルチャー (ACEVOとNCVOが主導)		
①インパクト測定のベネフィットに関するキャンペーン		
1. インパクト測定の実践に関するエビデンスを構築する。	NCVOとCFDGと一緒にNPC	2012春
2. インパクト・アプローチのケースを作る。	NPCがレポートを作成 ACEVO, NCVO, New Economy, SIAAが関心	確認中
②よいインパクト測定とは何かを明確にする		
3. 評価から業績管理までの測定の全体像についてより明確な定義を行う。	NPC等からのインプットで Dartington	確認中
4. 「よいインパクト実践の原則」を開発する。	ACEVO, CES, NPC, SROI network, Corporate Citizenshipからのインプットで、NCVO	確認中

何	誰	時期
II. Shared measurement (NPCが主導)		
③ shared measurement アプローチをテストし、レビューする。		
5. Shared measurement アプローチをテストする。	NCVO, ACEVO, 内閣府, NESTA, SROI Networkと一緒にNPC	2012春
6. Shared measurement アプローチのベネフィットと挑戦をレビューする。	TSRC, NPC, Big Lottery Fund, Triangle Consulting, Young Foundation, SROI Network, SIAAが関心	確認中
④ shared measurement アプローチを拡大するためにガイダンスを提供する。		
7. 「Shared measurement の原則」に合意する。	NPC, 内閣府, NESTA, NCVO, ACEVO, SROI Network	確認中
8. Shared measurement アプローチを開発するための青写真に合意する。	NPC, 内閣府, NESTA, NCVO, ACEVO, SROI Network	確認中

何	誰	時期
III. データ、ツールとシステム（Substanceが主導）		
⑤インパクト測定ツールをよりアクセス可能にする		
9. ツールに関する共通の対話／ガイダンスを作る。	TSRC, SIAA, New Economy, Corporate Citizenship, New Economic Foundation, CES, Triangle Consulting, Substance	確認中
10. ツールをレビューするためにオンラインソースを作る。	Triangle Consulting, Big Lottery Fund, NESTA, TSRC, SIAA, New Economy, Corporate Citizenship, New Economics Foundation, CES, SROI Network, Substance	確認中
⑥異なるツールのベネフィットの理解を増す。		
11. ツールのベネフィットと挑戦をレビューする。	Triangle Consulting, Big Lottery Fund, NESTA, TSRC, SIAA, New Economy, New Economics Foundation, CES, Substance	確認中

何	誰	時期
IV. ファンダー、コミッショナー、投資家（主導する組織は確認中）		
⑦少数のファンダーに、インパクトへのコミットメントを示すことを納得させる。		
12. インパクト・ファンダーのコミュニティを形成する。	ACF, Calouste Gilbenkian Foundation, Rayne Foundation, Esmee Fairbairn Foundation, Impetus Trust, Corporate Citizenship, Pears Foundation	確認中
13. 20のファンダーに、評価宣言にサインするように納得させる。	ACF, Calouste Gilbenkian Foundation, Rayne Foundation, Esmee Fairbairn Foundation, Impetus Trust, Pears Foundation	確認中
⑧より広範囲のファンダーがインパクトによりフォーカスするように鼓舞する。		
14. 助成先に対するインパクト評価支援の原則及びガイドラインを作る。	ACF, Calouste Gilbenkian Foundation, Rayne Foundation, Esmee Fairbairn Foundation, Impetus Trust, Pears Foundation	確認中
15. 多くの大規模なファンダーに新しいインパクト報告原則を採用するように納得させる。	ACF, NPC, NCVO, CFDG	確認中

何	誰	時期
V. インパクト測定支援(CESが主導)		
⑨利用可能なガイダンスをもっと作る。		
16. 診断と自己評価が利用可能になる。	他のコンサルタントやシンクタンクからのインプットで、CES,	確認中
17. インパクト評価アプローチの設計に関する簡単なガイダンスが利用可能	CES, ACEVO, NPC, NCVO, SROI Network	確認中