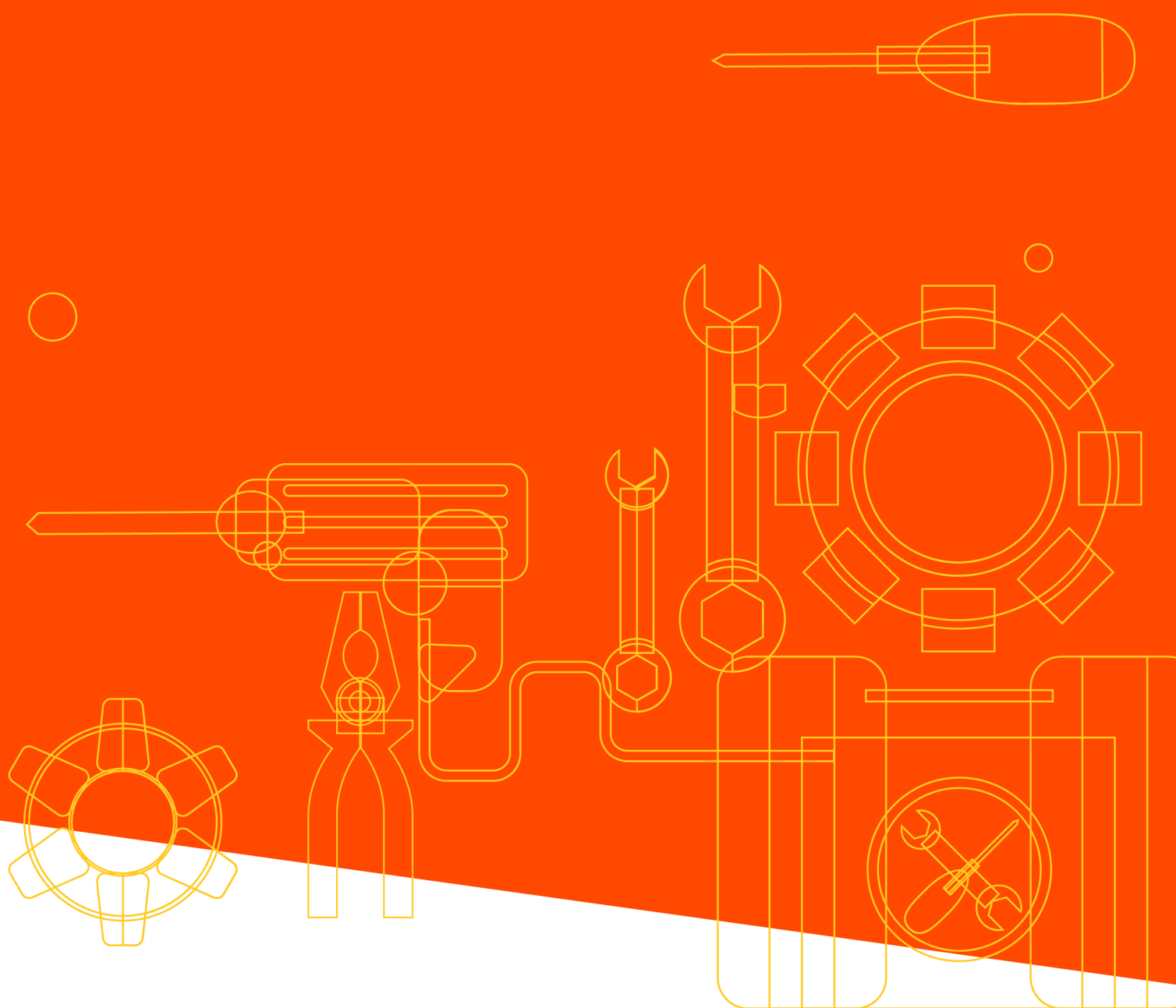
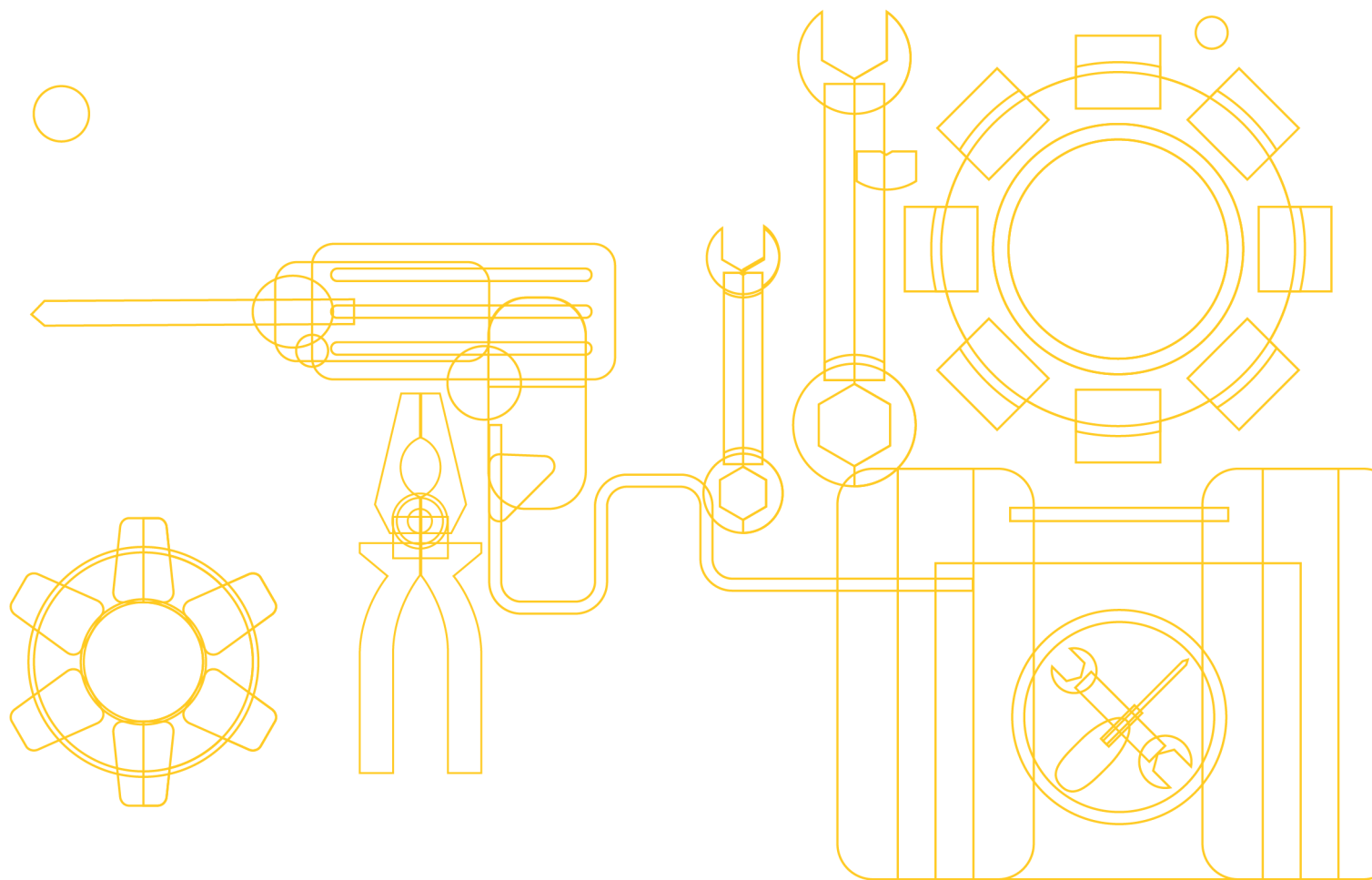


Managementul **Impactului** Social



Instrumente pentru Organizații
din Societatea Civilă

Managementul **Impactului** Social



Instrumente pentru Organizații
din Societatea Civilă

Partnerek:



Támogató:



MitOst

Editura Institutului de Cercetare Făgăraș
Str. Ghe. Doja, Nr. 23,
505200 Făgăraș, Jud. Brașov, România
office@icf-fri.org | www.icf-fri.org | +40268214014

2019 © 'Social Impact Management_Do it yourself toolkit' Project of 4Change, Cromo Foundation, Făgăraș Research Institute și Turkey-Europe Foundation
Copyright pentru Traducerea în limba română © Asociația Institutul de Cercetare Făgăraș, 2020

ISBN PDF: 978-606-94773-2-8

Autori: Sandra Oliveira, Vítor Simões, Zsófia Tornóczy, Ștefan Cibian
Design grafic: Daniela Cardoso
Traducere în limba română: Ștefan Cibian
Editare în limba română: Liviu Ioan Ardelean

Institutul de Cercetare Făgăraș nu exprimă puncte de vedere organizaționale prin intermediul publicațiilor sale. Opiniile prezentate în această publicație aparțin autorilor. Institutul de Cercetare Făgăraș nu este responsabil de modul în care conținutul poate fi folosit.

Toate drepturile de autor asupra traducerii revin Asociației Institutul de Cercetare Făgăraș.

Broșura a fost creată în cadrul Proiectului 'Social Impact Management_Do it yourself toolkit' implementat de 4Change, Portugalia; Cromo Foundation, Ungaria; Turkey-Europe Foundation, Turcia și Institutul de Cercetare Făgăraș, România. Proiectul a fost cofinanțat de MitOst e.V. cu susținerea International Alumni Center, Berlin.

CONTENTS

Introducere	5
Pasul 1. Definirea provocărilor principale la nivel societal	8
Pasul 2. Identificarea resurselor și a nevoilor	10
2.1 Evaluarea capacității organizaționale	11
2.2 Analiza stakeholderilor/actorilor implicați	12
Pasul 3. Stabilirea obiectivelor și a strategiilor	14
3.1 Definirea obiectivelor impactului dorit	16
3.2 Crearea planurilor pentru sistemele de monitorizare, evaluare, responsabilizare și învățare	17
3.3 Cum asigurăm sustenabilitatea planificării	18
Pasul 4. Implică și transformă	20
4.1 Monitorizarea indicatorilor despre impactul social	20
4.2 Măsurarea și valorizarea rezultatelor evaluării impactului social	21
Pasul 5. Improving and Innovating	22
5.1 Evaluare și învățare	22
5.2 Raportarea și comunicarea	24
Anexe	25

Introducere

Broșura aceasta se adresează în principal organizațiilor mici și mijlocii (OMM) și este rezultatul unui proiect pilot generat în cadrul Grupului de lucru pe tema societății civile din Rețeaua de Alunni a Fundației R. Bosch și a Centrului Internațional pentru Alunni din Berlin. Proiectul a primit susținerea Centrului precum și a organizației MitOst.

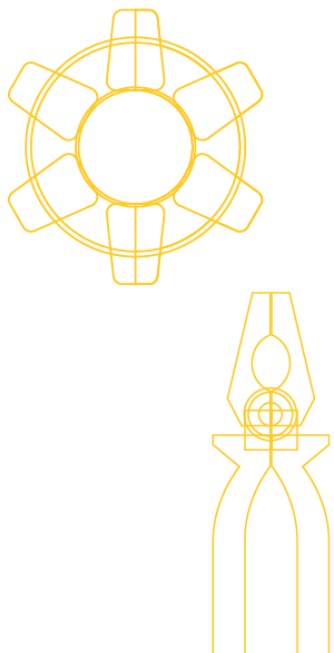
Broșura este gândită pentru organizații care doresc să crească, să joace un rol aparte în contextul în care își desfășoară activitatea și să dezvolte o cultură organizațională bazată pe învățare. Broșura aduce împreună, într-un mod structurat, o serie de instrumente digitale care pot ajuta OMM-urile să se pregătească pentru etapele de design și management al impactului social.

Prin intermediul acestei broșuri dorim, de asemenea, să abordăm situația sustenabilității Organizațiilor Mici și Mijlocii. Provocările legate de sustenabilitate provin din două direcții. În primul rând, dificultatea asigurării sustenabilității este o caracteristică a sectorului societății civile. În al doilea rând, sustenabilitatea OMM-urilor depinde de modul în care finanțatorii și donatorii înțeleg contextele locale și sunt capabili să propună politici și proceduri pentru acordarea finanțărilor care țin cont de nivelul de dezvoltare al organizațiilor mici și mijlocii.

OMM-urile sunt printre cele mai vulnerabile entități din cadrul societății civile din Europa. Acest aspect este mai pronunțat în noile state membre ale Uniunii Europene (UE) și în anumite state din sudul continentului. Abilitatea OMM-urilor de a se înființa, de a rezista în timp și de a se dezvolta este direct dependentă de mediul legal, de percepția socială, de abilitățile membrilor și de accesul la finanțare publică și/sau privată. În unele dintre noile state membre UE, societatea civilă se contractă, organizațiile sunt uneori forțate să părăsească țara sau experimentează diverse tipuri de presiuni.

În același timp, procesul de creștere al acestor organizații este limitat uneori de modul în care acestea și finanțatori interacționează. Adesea, procedurile finanțatorilor sunt mult mai complexe decât nivelul de capacitate al OMM-urilor.

Ținând cont de aceste aspecte, abilitatea organizațiilor de a arăta munca pe care o fac, progresul înregistrat și impactul în societate, devin aspecte cheie pentru supraviețuirea lor pe termen lung. Acestea vor fi susținute și apărute, când este cazul, doar dacă devin capabile să arate valoarea adăugată pe care o aduc în comunitate.



Scopul acestei broșuri este de a susține OMM-urile în a face față provocărilor expuse mai sus, prin a-și stabili și atinge scopuri pentru managementul impactului. Suntem convinși că acest lucru poate fi realizat prin includerea unei gândiri bazate pe impact în întregul ciclu de viață al proiectelor, începând de la apariția ideii și schițarea proiectului, până la evaluarea și finalizarea acestuia.

Managementul impactului social: de ce este necesar?

Impactul social este schimbarea produsă în termen mediu și lung asupra bunăstării unei populații ca rezultat al unui proiect, program sau al unei politici publice. Impactul social poate fi pozitiv sau negativ, intenționat sau neintenționat. Managementul impactului social (MIS) este un cadru care permite proiectelor și organizațiilor să demonstreze și să crească în mod continuu abilitatea lor de a îmbunătăți bunăstarea comunităților în care lucrează.

De ce organizațiile mici și medii au nevoie de MIS? Când este MIS util? Ce instrumente sunt potrivite pentru organizațiile mici și medii?

Putem spune că organizațiile mici și medii au nevoie de MIS pentru a învăța din propria practică de management, pentru a-și crește eficiența și performanța, pentru a asigura un nivel crescut de transparență și pentru a-și dezvolta strategia de acțiune. În principal, însă, OMM-urile au nevoie de MIS pentru a-și asigura sustenabilitatea organizației și pentru a oferi servicii mai bune comunităților și beneficiarilor pe care îi susțin.

Odată ce am propus o definiție a evaluării impactului, dar înainte de a merge mai departe, luați în considerare următoarele asumții:

- MIS solicită timp, iar o organizație trebuie să evalueze cu atenție timpul pe care îl are la dispoziție pentru a se asigura că folosirea instrumentelor este fezabilă;
- MIS necesită timpul unor persoane dedicate activității organizației - personal angajat sau voluntar, deoarece implementarea oricărui instrument necesită investirea unui număr minim de ore de muncă;
- MIS presupune disponibilitatea de a merge mai departe, de a învăța despre modul în care o organizație își implementează propriile activități și de a avea deschiderea de a-și îmbunătăți performanța;
- MIS necesită abilitatea ca o organizație să pună sub semnul întrebării propria activitate și modul de funcționare al grupului țintă căruia i se adresează, deoarece învățarea presupune luarea în considerare atât a părților pozitive, cât și a celor negative din modul de acțiune și de gândire strategică al unei organizații.

Este important să luați în considerare și nevoile organizației atunci când încercați să identificați cele mai bune instrumente pentru managementul impactului social. O analiză internă inițială este utilă pentru a putea parcurge primii pași, pentru a alocă timpul necesar pentru o scurtă întrunire dedicată MIS. Utilizarea unui moderator extern poate fi utilă pentru a avea acces la un punct de vedere extern asupra stagiului de dezvoltare al organizației, asupra resurselor (umane și materiale) necesare, asupra strategiei și pentru construcția unei viziuni de viitor.

Această broșură costă în cinci pași: în capitolele 1 – 5 explorăm 5 etape ale ciclului MIS: identificarea provocărilor sociale/societale, maparea resurselor și a nevoilor, setarea obiectivelor și strategiilor, monitorizarea și evaluarea.



1.1. Definirea provocărilor

2.1 Evaluarea capacității organizaționale

2.2 Analiza stakeholderilor/actorilor implicați

3.1 Definirea obiectivelor impactului dorit

3.2 Dezvoltarea unor sisteme de design, monitorizare, evaluare, responsabilitate și învățare

3.3 Planificarea sustenabilității

4.1 Monitorizarea indicatorilor despre impactul social

4.2 Verificarea și cuantificarea impactului

4.3 Monitorizarea

5.1 Evaluare și învățare

5.2 Raportarea și comunicarea rezultatelor



Pasul 1. **Definirea provocărilor principale la nivel societal**

Organizațiile mici și mijlocii întâmpină provocări substanțiale deoarece complexitatea implementării activităților curente depășește adesea nivelul de capacitate organizațională. Acest aspect face ca multe OMM-uri să devină vulnerabile, iar unele incidente pot duce chiar la dizolvarea acestora. De aceea este esențial ca liderii organizațiilor mici și mijlocii să înțeleagă bine contextul intern și extern în care își desfășoară activitatea.

Abilitatea liderilor OMM-urilor de a înțelege suficient de bine contextul propriilor inițiative, precum și abilitatea acestora de a lua decizii adecvate în fața presiunilor generate de activitatea curentă, sunt influențate de modul de prioritzare a activităților curente și de modul în care implementarea avansează. Organizațiile nu vor avea niciodată resursele necesare pentru acoperirea tuturor proceselor de management relevante. Este, astfel, importantă prioritizarea acestora pentru a putea asigura managementul organizației și pentru a implementa cu succes activitățile asumate.

Dezvoltarea unei înțelegeri asupra modului în care organizațiile funcționează și a rezultatelor activităților implementate sunt aspecte cheie pentru luarea unor decizii informate. Abilitatea de a urmări și colecta date relevante despre cum organizația funcționează și cum implementează propriile activități reprezintă cea mai bună bază pentru luarea unor decizii de calitate.

Aici intervine managementul impactului. De la formele sale simple până la procese complexe care sunt integrate pe deplin în organizație, această arie este esențială pentru o creștere organizațională susținută și echilibrată.

Managementul impactului ar trebui să fie pe agenda liderilor organizațiilor mici și medii, chiar și atunci când acestea nu au capacitatea necesară pentru implementarea unui proces complex de evaluare a impactului. Pentru a construi astfel de procese, OMM-urile au nevoie să se pregătească din timp, iar pașii mici, precum cei legați de colectarea unor date esențiale despre cum funcționează organizația și rezultatele pe care le generează, pot aduce beneficii majore în timp. Instrumentele pe care le prezentăm în această broșură au menirea de a susține atât organizațiile care sunt la început, cât și cele care au o capacitate mai mare în designul, implementarea și evaluarea propriului impact.

1.1. Definirea provocărilor

Impactul social este intrinsec schimbărilor societale. Este important să ancorăm arhitectura managementului impactului social în provocarea societală asupra căreia ne axăm.

Această provocare oferă motivația pentru care o organizație există și își dezvoltă propria activitate. De asemenea, ne ajută să accentuăm scopul nostru din perspectiva teoriei schimbării, în alte cuvinte, viziunea organizației. Exemple de provocări la nivel societal pot include: îmbătrânirea populației, migrația, șomajul sau rasismul. Pentru a detalia impactul pe care dorim să îl avem, poate fi de ajutor să definim specific provocarea societală asupra căreia dorim să ne axăm: șomajul în rândul tinerilor sau rasismul contra populației române.

Pentru efectuarea acestui pas nu este necesar niciun instrument aparte. Ce contează este modul în care colectăm și discutăm intern datele relevante pentru problematica de interes și să ne asigurăm că abordarea noastră este relevantă pentru potențialii beneficiari.

Pentru că impactul social este despre bunăstarea unei anumite populații sau comunități – la nivel local, național sau internațional, este relevant să luăm în calcul cadrul și standardele existente cu privire la calitatea vieții. Astfel, Better Life Index al OECD folosește următoarele dimensiuni: Implicare civică, Comunitate, Educație, Mediu înconjurător, Angajabilitate, Venituri, Locuire, Sănătate, Satisfacție asupra vieții, Siguranță și Echilibru muncă-timp liber. Dacă reușim să ancorăm propria activitate într-una sau mai multe dintre aceste arii de activitate, atunci beneficiem de un set de indicatori acceptați pentru a monitoriza și evalua modul în care intervențiile noastre generează rezultate și impact social.

¹ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>



Pasul 2. Identificarea resurselor și a nevoilor

Înainte de a aborda aspectele operaționale legate de managementul impactului social, este necesar să parcurgem încă o etapă: să identificăm nu doar nevoile populației afectate de problema socială identificată, ci și resursele disponibile (în propriile organizații și în zona de intervenție, inclusiv populația țintă).

De ce este important să identificăm atât nevoile cât și resursele?

Inventarierea resurselor permite o planificare conectată la realitate și o implementare mai eficientă. Obiectivele agreeate devin mai realiste și precise, iar procesul de implementare va utiliza doar acele resurse necesare pentru atingerea rezultatelor dorite. Este posibil să identificăm resurse care, dacă sunt accesibile, pot reduce costurile operaționale.

Un alt aspect corelat cu inventarierea resurselor este schimbarea perspectivei: managementul impactului adaptează orice încercare de a îmbunătăți abordarea cu care pornim la drum. Astfel, este cel mai probabil să ajungem la abordări cât mai eficiente dacă pornim de la început cu evaluarea problemelor și soluțiilor, precum și cu evaluarea nevoilor și resurselor.

Promovăm instrumente bazate pe soluții: arborele problemei, un instrument des utilizat, trebuie să fie transformat într-un arbore al soluțiilor. Sunt preferate abordările de tip theory of change (teoriile de schimbare), pentru că acestea identifică și testează diverse ipoteze care duc către o schimbare reală; mai precis, detaliază tipurile de transformare – și eventual impact – care rezultă în timp datorită activităților noastre.

În cele din urmă, este important să punctăm și existența unor implicații politice. Dacă identificăm resursele, apoi mobilizăm resursele populației țintă, atunci vom implica și activa diverși actori din cadrul populației țintă prin activitățile pe care le propunem în cadrul ciclului de management al impactului. Chiar și populația afectată de provocarea socială pe care încercăm să o abordăm poate fi văzută ca o potențială resursă și ca un agent de schimbare – nu doar ca un actor pasiv și dezinteresat.

² Atât în ceea ce privește această etapă, cât și în etapele ulterioare, managementul impactului este similar cu managementul bazat pe rezultate (results based management—RBM).

2.1 Evaluarea capacității organizaționale

Înainte de a identifica actorii implicați, precum populația țintă sau instituțiile cu rol de decizie asupra aspectelor de interes pentru intervenția noastră, este important să înțelegem propriile resurse – în primul rând capacitatea propriei organizații.

Creșterea capacității organizaționale este un proces care dezvoltă eficiența și eficacitatea unei organizații sau a unui grup de organizații, pentru a produce rezultate și impact. Nivelul de capacitate limitează potențialul de impact.

Pentru a implementa un proces de analiză a capacității organizaționale, este important să privim propria organizație ca un ecosistem complex, în care nivelul de capacitate al întregului interacționează cu abilitățile și nivelul de cunoaștere ale fiecărui colaborator. Și, de asemenea, să înțelegem cum resursele disponibile pot crea noi oportunități de învățare și noi rezultate.

Acest proces – cu condiția implicării unui număr reprezentativ de stakeholderi – permite identificarea nevoilor de îmbunătățire la nivelul organizației și o creștere a responsabilității interne (accountability). Specific, ne referim la arii de capacitate precum: Strategie, Relaționare, Administrare și Adaptare.

Propunem ca procesul de analiză a capacității interne să fie construit în patru pași:

1. Explorarea – utilizarea interviurilor și trecerea în revistă a documentelor esențiale pentru a ajunge la un profil inițial al organizației și al contextului în care aceasta operează.
2. Auto-diagnosticul – implementarea unui chestionar în rândul angajaților și/sau a voluntarilor pentru a evalua capacitățile esențiale ale organizației.
3. Discuția internă – analizarea datelor generate prin implementarea pașilor anteriori în colaborare cu stakeholderi interni și externi (recomandăm metoda focus group-ului).
4. Recomandări – întocmirea unui document cu principalele concluzii și recomandări pentru dezvoltarea capacității.

Un exemplu de instrument care poate fi folosit pentru analiza capacității organizaționale:



Instrument **OCAT**

Descriere

Chestionar care permite analiza capacității organizaționale pe arii cheie, precum: Aspirațiile, Strategia, Finanțarea, Leadership-ul, Angajații și voluntarii, Valorile, Învățarea și inovația, Marketing-ul și comunicarea, Procesele de management, Infrastructură și tehnologie, Advocacy.

Este organizația pregătită să implementeze acest instrument?

- ✓ Statutul, regulamentele de organizare și funcționare, alte regulamente, politici și strategii, precum și organigrama.
- ✓ Angajați și/sau voluntari alocați pentru acest proces.

2.2 Analiza stakeholderilor/actorilor implicați

Întrebări principale pentru această etapă:

- Cine sunt stakeholderii și beneficiarii pe care doresc să îi avem în vedere? Cum sunt aceștia afectați de problema pe care încercăm să o rezolvăm?
- Cine poate contribui la realizarea proiectului? Care este motivația acestora? Ce nivel de implicare dorim din partea acestora?
- Cine sunt principalii decidenți care pot să susțină sau să blocheze proiectul la care ne gândim?
- Cum vom comunica cu stakeholderii implicați în proiect, prin intermediul căror canale de comunicare?
- Cine sunt competitorii noștri în acest proces (dacă aceștia există)?

Când planificăm un proiect, și după ce definim problema sau provocarea pe care o întâmpinăm, trebuie să definim și cine este afectat de această problemă. Cu alte cuvinte, pentru cine este gândită soluția implementată prin proiectul nostru? Stakeholderii unui proiect pot fi grupuri de persoane, o anumită persoană, anumite organizații afectate de proiectul în cauză sau orice agent care poate influența impactul dorit. O evaluare a stakeholderilor este un proces dezvoltat în faza pregătitoare a proiectului pentru a identifica actori relevanți, nivelul potențial de implicare și influență asupra unui proiect sau asupra organizației.

Prin analiza stakeholderilor, trebuie să definim atât actorii relevanți, cât și rolul acestora - cum sunt afectați de acțiunile noastre și, de asemenea, efectul pozitiv și negativ pe care

I-ar putea avea asupra proiectului sau organizației, prin susținerea sau blocarea anumitor activități. Apoi, trebuie să luăm în considerare cine sunt beneficiarii intervenției noastre, grupul țintă al proiectului cu care putem dezvolta parteneriate și rețele, care poate să aibă un cuvânt de spus în luarea deciziilor asupra proiectului și care ar putea să investească în abordarea propusă prin proiect. Pentru a maximiza impactul și pentru a fi posibilă măsurarea acestuia, trebuie să colectăm numere exacte despre stakeholderii proiectelor și organizației.

Este recomandat ca pentru fiecare grup de stakeholder să descriem: categoria din care fac parte, numărul lor, cum sunt conectați cu problema adresată, care este situația lor socială, cum pot contribui la proiect, cum pot beneficia de pe urma proiectului, cum ar fi cel mai bine să comunicăm cu ei.

Evaluarea stakeholderilor poate fi realizată în următorii pași:

1. Identificarea stakeholderilor (beneficiari și alți stakeholderi) pe baza unor diferite criterii;
 2. Maparea interconexiunilor dintre stakeholderii identificați (persoane, grupuri, organizații, etc.);
 3. Identificarea rolurilor stakeholderilor, a nevoilor, riscurilor și a gradului de putere deținut de aceștia;
 4. Planificarea implicării acestora în inițiativa propusă (stabilirea canalelor de comunicare și a nivelului de implicare);
 5. Selecția rezultatelor și impactului, conectarea acestora la stakeholderii identificați și măsurarea acestora prin intermediul unor indicatori.
- În cele din urmă, recomandăm ca organizația care propune intervenția să consulte perspective internaționale asupra stakeholderilor implicați și a soluțiilor promovate, având în vedere că este foarte probabil să existe bune practici la nivel național și internațional legate de planificarea, implementarea și măsurarea unor astfel de intervenții.

Un exemplu de instrument pentru analiza beneficiarilor și a altor tipuri de stakeholderi este:



Instrument **CERISE SBS**

Descriere

O grilă de evaluare cu șapte dimensiuni, dintre care dimensiunile privind publicul și parteneriatele se axează pe atitudinea organizației către beneficiari și parteneri.

Este organizația pregătită să implementeze acest instrument?

- ✓ Cercetare asupra modului de identificare a beneficiarilor (canale).
- ✓ Consolidarea relației cu stakeholderii identificați.
- ✓ Dezvoltarea unor rețele de parteneri.



Pasul 3. Stabilirea obiectivelor și strategiilor

Întrebări principale pentru această etapă:

- Se încadrează obiectivele proiectului în misiunea și strategia organizației?
- Care este soluția identificată pentru a adresa provocarea socială pe care ați ales-o?
- Care sunt rezultatele pe care doriți să le atingeți prin intermediul activităților propuse? Ce impact doriți să generați?
- Ce impact negativ ar putea avea proiectul propus asupra beneficiarilor și mediului din care aceștia fac parte?
- Cum planificați să măsurați impactul generat?
- Aveți capacitatea necesară pentru a măsura impactul generat?
- Cum planificați să introduceți lecțiile învățate în activitatea organizației?

Prin stabilirea unor obiective și strategii pentru proiecte, putem să ne asigurăm că acestea se încadrează în strategia organizației. De asemenea, în modul acesta ne clarificăm rezultatele activităților planificate, efectele pe care ne dorim să le observăm și impactul pe care ne dorim să îl avem. Prin acest pas, putem să reflectăm și asupra impactului negativ pe care este posibil să îl genereze proiectul. Toate acestea ne ajută să ne dăm seama cum ar fi cel mai potrivit să măsurăm impactul și să evaluăm dacă avem capacitatea necesară pentru a face acest lucru.

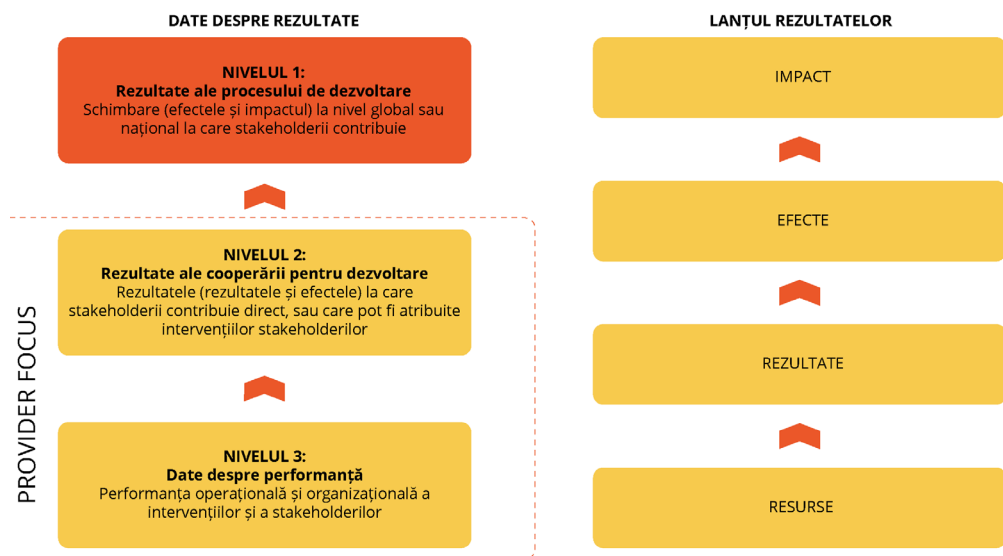
După ce avem o imagine clară asupra provocării sociale pe care dorim să o adresăm, după ce am identificat resursele, nevoile și capacitatea organizațională, precum și stakeholderii afectați de provocarea aleasă și cei care influențează soluția propusă trebuie să ne întrebăm, din nou, ce schimbare dorim să producem și care este scopul intervenției propuse?

Pentru a realiza acest lucru, putem urma mai mulți pași. Instrumentele aferente acestei etape ne ajută să facem pașii și să diferențiem între tipurile de rezultate pe care dorim să le atingem: rezultate ale activităților (results), rezultate ale proiectului (outputs), efectele proiectului (outcomes) și impactul acestuia (impact).

Nu există o singură cale pentru a ajunge de la activități la impactul dorit. Totuși, poate fi de ajutor să înțelegem propunerea Comitetului pentru Asistență pentru Dezvoltare (DAC) al Organizației pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD), în ceea ce privește pașii care ne pot ajuta în atingerea obiectivelor setate (lanțul rezultatelor).

Definiția OECD pentru rezultate este următoarea ³:

„Sunt definite ca rezultate ale proiectului (outputs), efecte (outcomes) sau impact al intervențiilor de dezvoltare, fiecare dintre acestea contribuind la celălalt, precum este arătat în diagrama de mai jos. Legăturile dintre elemente sunt la fel de relevante ca rezultatele însele, reflectând teoria schimbării și rolul actorilor implicați.



Rezultatele proiectului (outputs): Produsele generate, bunurile și serviciile rezultate din intervențiile de dezvoltare.

Efectele proiectului (outcomes): Schimbarea pe termen scurt sau mediu atinsă sau așteptată și efectele rezultatelor proiectului (outputs).

Impact: Efectele pe termen lung, pozitive și negative, primare și secundare, produse de intervențiile de dezvoltare”⁴.

Planificăm obiectivele impactului dorit pentru a enunța schimbările pe care dorim să le provocăm în viața beneficiarilor, în comunitate sau în societate. Pot fi schimbări în atitudini, cunoaștere sau comportament. Este util să considerăm atât impactul direct cât și cel indirect. Impactul direct produce efecte asupra beneficiarilor, iar cel indirect asupra mediului în care aceștia își desfășoară activitatea.

Impactul unei persoane sau al unei organizații poate fi pozitiv sau negativ. Este important să reținem că ambele sunt legitime și folositoare pentru procesul de învățare. Apariția unui impact negativ, nedorit și care nu a fost anticipat, reprezintă un feedback puternic asupra modului în care am gândit proiectul și ne ajută să îl îmbunătățim. De asemenea, impactul poate fi intenționat sau neintenționat. Orice inițiativă cauzează anumite schimbări neintenționate, este util să fie documentate pentru ca la următoarea evaluare să fie integrate în obiective și să fie măsurate.

³ OECD DAC - What are results?: <https://www.oecd.org/dac/results-development/what-are-results.htm>

⁴ Traducerea autorului

3.1 Definirea obiectivelor impactului dorit

Întrebări principale pentru această etapă:

- *Ce schimbare dorești să produci?*
- *Care este soluția identificată pentru adresarea provocării sociale?*
- *Care este scopul cu privire la măsurarea impactului?*
- *Se potrivesc obiectivele proiectului cu misiunea și strategia organizației?*
- *Ce rezultate produse de activități și ce efecte ale proiectului doriți să obțineți? Care este impactul pe care doriți să îl obțineți?*
- *Sunt obiectivele agreate inovative din punct de vedere social?*
- *Ce impact negativ este posibil să fie produs de proiect asupra beneficiarilor și mediului acestora?*
- *În ce durată de timp doriți să atingeți obiectivele agreate?*

Deși putem spune că este imposibil să planificăm impactul unui proiect întru totul de la început, ceea ce este adevărat, există întotdeauna asumții pe care trebuie să le facem când lansăm un proiect nou. De asemenea, este imposibil să monitorizăm, să evaluăm și să măsurăm rezultatele dacă nu există un plan detaliat de la început. Definirea obiectivelor de impact este un proces continuu, deoarece schimbări la nivelul activităților și în legătură cu grupul țintă pot apărea și pot duce la regândirea și ajustarea obiectivelor inițiale.

Instrumentele colectate pentru această etapă variază de la tabele simple până la metode complexe de planificare a rezultatelor și impactului.

Dintre instrumentele pe care le recomandăm pentru planificarea obiectivelor de impact evidențiem următorul instrument:



Instrumente

Teoria de Schimbare

Descriere

Instrumentul este folositor pentru o mai bună înțelegere a modului în care schimbarea are loc, precum și pentru o mai bună planificare și evaluare a efectelor pe termen lung, nu doar a rezultatelor proiectului.

Este organizația pregătită să implementeze acest instrument?

- ✓ Are organizația scopuri și obiective clare?
- ✓ Există o preocupare în cadrul organizației pentru schimbarea pe care doriți să o atingeți?

3.2 Crearea planurilor pentru sistemele de monitorizare, evaluare, responsabilizare și învățare

Întrebări principale pentru această etapă:

- Cum planificați să măsurați rezultatele și impactul?
- Cum planificați să monitorizați rezultatele: cine, cât de des, prin ce modalități?
- Cum planificați să evaluați rezultatele: cine, cât de des, prin ce modalități?
- Aveți capacitatea necesară să măsurați impactul?
- Cum planificați să introduceți lecțiile învățate în proiect?
- Cu cine doriți să împărtășiți rezultatele monitorizării și evaluării?
- Ce vă face credibili? Care sunt valorile organizației dvs.?
- Cum puteți să creșteți transparența activităților?

O abordare sistemică cu privire la design, monitorizare, evaluare, responsabilitate și învățare poate fi de ajutor pentru a defini cum vor fi măsurate rezultate și impactul, cum vor fi acestea monitorizate (de către cine, cât de des și prin ce modalități) și evaluate (de către cine, cât de des și prin ce modalități). O astfel de abordare permite, de asemenea, să înțelegem dacă avem capacitatea organizațională necesară pentru măsurarea impactului. Ne ajută să știm cum să construim procese de feedback, să creștem transparența și să definim cu cine dorim să împărtășim rezultatele monitorizării și evaluării. Nu în ultimul rând, ajută în identificarea aspectelor care cresc credibilitatea și contribuie la identificarea valorilor organizaționale.

Scopul evaluării impactului nu este doar colectarea datelor. Aspectul principal este modul în care folosim datele colectate. Pentru a fi capabili să le utilizăm într-un mod relevant, este important cum facem designul strategiei de colectare de date, chiar de la începutul activității unei organizații, din faza de start-up.

Monitorizarea este un proces de colectare de date la anumite intervale de timp, pentru a urmări performanța proiectului și pentru a oferi informațiile necesare pentru ca managerii de proiect să poată lua decizii informate cu privire la modificările necesare pentru creșterea performanței proiectului.

Evaluarea este în mod obișnuit realizată cel puțin la finalul unui proiect, dar este recomandat ca aceasta să aibă loc la finalul diferitelor stadii ale proiectului. O astfel de abordare oferă o mai bună înțelegere a eficienței proiectului și a rezultatelor generate.

Responsabilitatea se referă la credibilitatea și asumarea activităților și impactului generat, în același timp este un proces conștient de auto-analiză esențial pentru atingerea impactului social. Pentru a deveni o organizație bazată pe învățare, este necesar să existe deschiderea și dorința de a învăța din succesul și eșecul pe care le experimentăm.

Colectarea datelor, monitorizarea și evaluarea nu reprezintă un scop în sine, acestea reprezintă un indicator al responsabilității interne și externe, precum și o modalitate de a crește calitatea activităților planificate. Este esențial ca întregul proces să implice beneficiarii și stakeholderii, să includă feedback-ul acestora în procesul de evaluare, și să devină transparent; prin urmare, să-și asume responsabilitatea pentru activitățile implementate. Aceste activități presupun împărtășirea de informații, deschidere către a primi feedback și recomandări, și a le încorpora în dezvoltarea proiectului. Cel mai eficient este să includem reprezentanți ai grupului țintă în etapa în care sunt agreeate obiectivele proiectului.

Această abordare susține o evaluare a impactului bazată pe evidență și presupune nu doar o monitorizare și evaluare a activităților și rezultatelor, ci și o evaluare față de standarde minime referitoare la împărtășirea rezultatelor obținute cu stakeholderii.



Instrument

Principiile managementului impactului

Descriere

Un instrument în 5 pași, ușor de folosit, pentru a agree obiectivele, a analiza stakeholderii, a măsura rezultatele, a verifica și valoriza impactul și a monitoriza și raporta. Oferă sfaturi clare legate de cum să monitorizezi și să evaluezi rezultatele proiectelor.

Este organizația pregătită să implementeze acest instrument?

- ✓ Efecte cheie și indicatori clari sunt stabiliți.
- ✓ Planificarea ține cont de necesarul de resurse umane și financiare.

3.3 Cum asigurăm sustenabilitatea planificării

Întrebări principale pentru această etapă:

- Este sustenabilitatea importantă pentru tine? De ce?
- Cât de cunoscut este planul de sustenabilitate la nivel local, național și internațional?
- Care sunt principalele arii de activitate cu impact asupra sustenabilității?
- Ce impact dorești să obții cu privire la sustenabilitate?
- Cum se aliniază planurile de sustenabilitate cu scopurile generale?

Planificarea pentru sustenabilitate este planificarea pentru viitor. Nu doar cu privire la sustenabilitatea organizației și a muncii din cadrul acesteia, ci și cu privire la atingerea scopurilor pe termen lung ale grupului țintă și ale comunității. Planificarea pentru sustenabilitate se referă la atingerea în același timp a sustenabilității financiare, societale și de mediu.

La nivel mai general, pentru a adresa problemele de sustenabilitate la nivelul comunității pentru care lucrăm, putem să urmărim Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ODD-urile), adoptate de Statele Membre ale Organizației Națiunilor Unite (ONU) în 2015. ODD-urile conțin 17 scopuri universale și reprezintă un apel pentru mobilizarea întregii lumi în vederea eliminării sărăciei, protejării planetei și asigurării că toți oamenii ajung să se bucure de pace și prosperitate până în anul 2030⁵.

⁵ <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

SDG-urile oferă o structură la îndemână pe care ne putem baza scopurile de sustenabilitate. Impactul obiectivelor noastre poate fi măsurat ca parte dintr-un sistem general de măsurare pe care îl folosim în cadrul organizației sau poate fi dezvoltat separat în cadrul unei strategii de sustenabilitate. ODD-urile reprezintă, de asemenea, un bun punct de plecare în structurarea obiectivelor noastre: putem să ne axăm pe unul sau pe mai multe ODD-uri; țintele agreeate la nivel internațional pot să ne ghideze spre scopul pe care ni l-am propus. Utilizarea unor instrumente recunoscute internațional ne oferă oportunitatea de a compara rezultatele obținute și de a ne alătura unor inițiative globale.

O altă sugestie cu privire la planificarea sustenabilității constă în abordarea și instrumentele oferite de către OECD, în mod specific indexul menționat anterior: *Better Life Index*.

OECD se axează în dezvoltarea Indexului tot pe ODD-uri și contribuie astfel la atingerea acestora: „OECD contribuie prin următoarele: 1) îmbunătățirea politicilor și a modului în care acestea operează împreună; 2) mobilizarea de resurse pentru dezvoltare; 3) focusul asupra bunăstării tuturor; 4) asigurarea sustenabilității planetei; 5) utilizarea parteneriatelor pentru creșterea impactului; 6) consolidarea disponibilității datelor și a capacității legate de colectarea și utilizarea acestora; 7) facilitarea discuțiilor pentru evaluare și analiză”⁶.

Unul dintre instrumentele pe care îl găsim potrivit pentru planificarea și măsurarea impactului sustenabilității este CERISE (SPI4):



Instrument CERISE (SPI4)

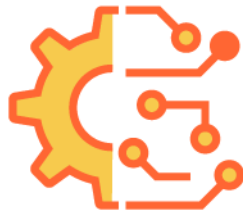
Descriere

Pe baza completării unui chestionar cu 6 dimensiuni o să primești rezultatele pe o scală procentuală și poți vedea în ce măsură îți îndeplinești obiectivele de sustenabilitate. Multiple limbi sunt disponibile

Este organizația pregătită să implementeze acest instrument?

- ✓ Cunoașterea ODD-urilor.
- ✓ Existența unei strategii de sustenabilitate clară.

⁶ <http://www.oecd.org/dac/The%20Sustainable%20Development%20Goals%20An%20overview%20of%20relevant%20OECD%20analysis.pdf>



Pasul 4. Implică-te și generează schimbare

4.1 Monitorizarea indicatorilor despre impactul social

Managementul impactului funcționează ca un proces adițional altor procese care se desfășoară în cadrul organizațiilor și proiectelor. Pe măsură ce activitățile sunt implementate, trebuie să ne asigurăm că acestea absorb doar resursele strict necesare în cadrul standardelor de calitate, pentru atingerea scopurilor operaționale. Atenția asupra acestor aspecte este esențială, managementul impactului se adaugă la aceste aspecte ca un proces adițional.

Monitorizarea impactului intervine pentru a ne asigura că activitățile contribuie la rezultatele și efectele așteptate. Un program de formare pentru tineri marginalizați poate să își atingă ținta de a forma un anumit număr de persoane, însă poate să nu aducă impactul dorit cu privire la creșterea stimei de sine în rândul acestora, angajabilitatea lor sau nivelul de alfabetizare.

Pentru a demonstra că suntem pe cale să avem impact trebuie să construim o abordare pe baza rezultatelor așteptate legate de bunăstarea grupului țintă, rezultate anterior incluse în obiectivele agreeate, și să generăm un set de indicatori pentru fiecare dintre acestea. Indicatorii pot fi cantitativi sau calitativi (de exemplu, într-un program de tineret, numărul de angajări versus nivelul de încredere în sine). În ceea ce privește indicatorii, îi putem folosi pe cei existenți sau putem crea unii noi. Indicatorii sunt elemente critice pentru a demonstra impactul prin măsurare.

Indexul Better Life al OECD, menționat mai sus, oferă seturi de indicatori validate pentru fiecare dintre dimensiunile bunăstării. De exemplu pentru educație, Indexul propune următorii indicatori: ani de școlarizare, abilități ale elevilor și rezultatele la învățătură.

Aceștia sunt însă indicatori la nivel general, utili pentru a măsura impactul politicilor publice naționale. Majoritatea OMM-urilor trebuie să definească indicatori care funcționează bine la nivelul la care acestea intervin, și să se refere la proiecte similare, la politici publice locale sau la propria experiență.

4.2 Măsurarea și cuantificarea rezultatelor evaluării impactului social

Cel mai folosit instrument pentru măsurarea rezultatelor este chestionarul care cuprinde întrebări construite pe baza indicatorilor și opțiuni de răspuns dezvoltate pe baza unor scale. Scala folosită cel mai adesea este numită Likert, aceasta se bazează pe asumția că distanța între fiecare potențial răspuns este egală.

Utilizarea unor chestionare bazate pe scala Likert permite o comparație riguroasă a răspunsurilor oferite de grupul țintă în diferite momente ale ciclului de viață al unui proiect. Această abordare poate susține o analiză care să arate modificarea în bunăstarea grupului țintă de la momentul T0, momentul de început al proiectului, până la momentul Tn, care poate fi un moment intermediar în perioada de implementare sau finalul proiectului.

Monitorizarea rezultatelor în vederea urmăririi impactului nu trebuie înțeleasă doar ca un mecanism de control, ci, în special, ca un mecanism pentru dialog și îmbunătățire, care ajută la identificarea celor mai bune modalități de schimbare a proiectului pentru creșterea impactului.

În procesul de monitorizare, trebuie măsurat și modul în care bunăstarea produsă este corelată cu fiecare dintre rezultatele așteptate, nu doar cantitatea generală de bunăstare produsă. În momentul „creionării” rezultatelor, unele pot fi menționate ca fiind mai importante. Acest aspecte trebuie să aibă un rol în modul în care evaluăm rezultatele.



Instrument IRIS+

Descriere

IRIS+ este un ghid pentru finanțatori și măsoară performanța unei organizații, inclusiv descrieri cantitative ale progresului către anumite obiective de impact.

Este organizația pregătită să implementeze acest instrument?

- ✓ Sunt definite efectele cheie așteptate și seturile de indicatori aferente?
- ✓ Sunt alocate resurse umane și financiare procesului de monitorizare și evaluare?



Pasul 5. Creștere organizațională și inovare

Această etapă se va axa pe două aspecte ale managementului impactului – evaluarea și comunicarea. Aceste aspecte sunt aduse împreună pentru că sunt corelate, evaluarea oferindu-ne o analiză a activității noastre, iar comunicarea permițând o prezentare a acestei analize atât intern, cât și extern.

Abilitatea de a utiliza date în mod corespunzător duce la îmbunătățirea activității unei organizații și la posibilitatea de a genera inovație. Colectarea de date se bazează pe obiective organizaționale și de impact bine gândite și oferă oportunitatea de a învăța cum putem să ne îmbunătățim activitatea și intervențiile în mediul social în care operăm. Pentru a face aceste lucruri posibile, trebuie nu doar să colectăm date, ci să le și analizăm, practic să ne evaluăm activitatea.

5.1 Evaluare și învățare

Abilitatea OMM-urilor de a-și dezvolta o practică de evaluare este esențială deoarece reprezintă baza pentru învățare și creștere organizațională. Adesea organizațiile setează obiective bune, colectează date, dar nu reușesc să învețe din activitatea lor pentru că nu alocă suficient timp și resurse pentru efectuarea analizei datelor. Fie sub forma unei întâlniri anuale de reflecție, fie printr-un proces extensiv de evaluare, oportunitatea de a învăța din propria activitatea nu ar trebui pierdută.

Evaluarea de impact este folosită în timpul și/ sau la finalul unei intervenții, pentru a analiza eficacitatea unui program în a-și atinge obiectivele principale. Poate să ajute, astfel, în luarea deciziilor despre continuarea (sau stoparea), extinderea sau replicarea unei intervenții.

Există două abordări principale în ceea ce privește evaluarea, o perspectivă care pune accent pe contribuția efectuată, alta pe atribuirea schimbării produse. Pe de o parte, evaluarea bazată pe teorie se referă la abilitatea de a explica schimbarea produsă din perspectiva intervenției bazate pe o anumită teorie. Pe de altă parte, evaluarea de impact contrafactuală propune atribuirea - definită ca măsura în care schimbarea observabilă poate fi atribuită unei anumite intervenții (este, astfel, măsurat efectul atribuit).

De asemenea, evaluarea de impact permite o mai bună înțelegere a unui proces prin care impactul este realizat și prin care factorii, care contribuie sau inhibă rezultatul respectiv, sunt mai bine înțeleși.⁷

⁷ Impact Evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection, Planning and Management

Evaluarea impactului poate să ne ajute să adresăm următoarele tipuri de întrebări:

- *Cât de bine a funcționat proiectul?*
- *A produs sau a contribuit proiectul la generarea efectelor scontate pe termen scurt, mediu sau lung? Pentru cine, în ce fel și în ce circumstanțe? Ce consecințe (pozitive sau negative) au fost generate?*
- *În ce măsură pot fi atribuite schimbările observate intervenției realizate?*
- *Care au fost caracteristicile programului și ale contextului general care au influențat rezultatele?*
- *Care a fost influența generată de alți factori?*⁸

După cum am văzut la Pasul 3, proiectele au rezultate multiple – care trebuie definite de la început. Când evaluăm rezultatele în relație cu efectele și impactul, este important să nu luăm în considerare doar nivelul general de bunăstare generat, ci și cum nivelul respectiv variază în funcție de rezultatele prevăzute. Acest aspect este esențial dacă la momentul schițării intervenției am alocat diferite ponderi în importanța rezultatelor planificate. De exemplu, într-un proiect de tineret, deși intervenția a produs un nivel crescut de alfabetizare, este posibil să nu ne fi atins impactul dorit dacă rezultatul principal era cel al angajabilității, rezultat la care intervenția nu a generat nivelul așteptat.

Rezultatele pot fi cuantificate prin întrebări adresate respondenților, solicitând ca acestea să fie notate conform importanței sau prin alocarea unei valori monetare fiecăruia (sub asumția că valoarea monetară reprezintă un proxy pentru importanța dimensiunii respective).

Acest toolkit include mai multe instrumente care pot susține liderii OMM-urilor în procesul de învățare prin evaluare. Unul dintre instrumentele pe care le recomandăm este:



Instrument **Analiza SROI**

Descriere

SROI reprezintă o metodă participativă pentru măsurarea valorii non-financiare SROI reprezintă o metodă participativă pentru măsurarea valorii non-financiare (precum valoarea socială sau de mediu).

Este organizația pregătită să implementeze acest instrument?

- ✓ Monitorizarea este realizată.
- ✓ Sunt alocate resurse financiare și umane.

⁸ https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/frame/specify_key_evaluation_questions

5.2 Raportarea și comunicarea

Organizațiile Mici și Mijlocii trebuie să aloce timp pentru încă un proces important – comunicarea rezultatelor obținute atât intern, în cadrul organizației, cât și extern, către comunitate, donatori/finanțatori sau public. Abilitatea de a prezenta ce face organizația, ce rezultate obține și ce efecte și impact generează, este esențială pentru sustenabilitatea OMM-urilor și pentru a asigura că acestea devin organizații robuste și reziliente.

Capacitatea curentă a unei OMM determină tipul de comunicare care poate fi implementat. Orice organizație are multiple audiențe cu care comunică din motive diferite: pentru a implementa activități, pentru a mobiliza resurse, pentru a demonstra impact. Modul de comunicare cu aceste audiențe necesită mesaje specifice și o anumită prioritizare.

O organizație mică sau medie are resurse limitate care pot fi alocate pentru aceste procese. Prin urmare, utilizarea anumitor instrumente precum cele prezentate în acest toolkit poate fi de ajutor, în ciuda costului inițial ridicat necesar pentru integrarea instrumentelor în activitatea OMM-ului.

Pentru asigurarea unei comunicări mai eficiente, Organizațiile Mici și Mijlocii pot utiliza o varietate de instrumente, un exemplu fiind:



Instrument Benchmark

Description

Un set de instrumente care permit comunicarea către grupuri largi de persoane, precum în cazul campaniilor sau pentru managementul unor newsletters.

Este organizația pregătită să implementeze acest instrument?

- ✓ Aplicarea politicii GDPR.
- ✓ Deținerea unei baze de date cu adrese de email.

Anexe

1. Toolkit

UNEG Impact Evaluation Task Force (2013). Impact Evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection, Planning and Management.

OCDE (n.a.). The Sustainable Development Goals: An overview of relevant OECD analysis, tools and approaches. Accessed 28/01/2020 in : <http://www.oecd.org/dac/The%20Sustainable%20Development%20Goals%20An%20overview%20of%20relevant%20OECD%20analysis.pdf>

UN (n.a.). Sustainable Development Goals. Accessed 28/01/2020 in: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

OCDE (n.a.). What are results?. Accessed 28/01/2020 in: <https://www.oecd.org/dac/results-development/what-are-results.htm>

McKinsey&Company (n.a.). The Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT): 2.0. Accessed 28/01/2020 in: <https://measureresults.issuelab.org/resources/27379/27379.pdf>

European Venture Philanthropy Association (2019.). Impact Management Principles.

Center For Theory of Change (n.a.). Setting Standards for Theory of Change. Accessed 28/01/2020 in: <https://www.theoryofchange.org/>

CERISE (n.a.). Cerise SPI4. Accessed 28/01/2020 in: <https://cerise-spm.org/en/spi4/>

IRIS (n.a.). IRIS+ System - Standards. Accessed 28/01/2020 in: <https://iris.thegiin.org/metrics/>

Social Value International (n.a.). Accessed 28/01/2020 in: <https://socialvalueint.org/>

Social Reporting Standard (n.a.) Accessed 28/01/2020 in: <https://www.social-reporting-standard.de/>

2. Matrix of Tools

Ciclul de management al impactului social

Pași și nevoi

Un checklist privind pregătirea organizațiilor pentru implementarea managementului impactului social

...ce trebuie să existe în cadrul organizației pentru a iniția acest pas și pentru a alege un instrument de lucru?

Instrumente

Instrumente disponibile pentru Managementul și măsurarea impactului social

I. Definirea provocărilor principale la nivel societal

I.1 Definirea provocărilor

Colectarea datelor cantitative și calitative din area de activitate

OECD Better Life Index

Problem Tree Analysis

II. Identificarea resurselor și nevoilor

II.1 Evaluarea capacității organizaționale

Crează-ți o imagine clară asupra structurii organizației

Social Value Self Assessment Tool

Pregătește detaliile legate de statut, reguli la nivel organizațional și operațional, organigrame, număr de angajați și voluntari

OCAT - McKinsey&...

4C Diagnostics

Definește scopuri și obiective clare

UNDP CSO Capacity Assessment Tool

POET

II.2 Analiza stakeholderilor/actorilor implicați

Informează-te despre cum poți să ajungi la beneficiarii doriți (canale)

CERISE (SPI4)

Consolidează-ți relațiile cu stakeholderii implicați

Impact management principles (EVPA)

Dezvoltă-ți rețele de parteneri

CERISE SBS

III. Stabilirea obiectivelor și strategiilor

III.1 Definirea obiectivelor impactului dorit

Dezvoltă scopuri generale și obiective clare

Theory of Change

Logic model

Impact management principles (EVPA)

CERISE (SPI4)

III.1 Definirea obiectivelor impactului dorit	Dezvoltă scopuri generale și obiective clare	The impact value chain
II.2 Crearea planurilor pentru sistemele de monitorizare, evaluare, responsabilizare și învățare	Set de efecte și indicatori cheie, staff pentru monitorizare și evaluare și buget	Impact management principles (EVPA)
III.3 Cum planificăm pentru sustenabilitate?	O strategie clară pentru sustenabilitate	CERISE (SPI4)
		MetODD-SDG
		CERISE SBS
IV. Implică și transformă		
IV.1 Monitorizarea indicatorilor despre impactul social	Set de efecte și indicatori cheie, staff pentru monitorizare și evaluare și buget	Most Significant Change Technique
		Outcomes Matrix
		SoPact
		Clear Impact
		Salesforce
		Impact management principles (EVPA)
		Socialsuite
IV.2 Verificarea și cuantificarea impactului		Social return on investment (SROI)
		IRIS Metrics
		LM3
		B Impact Assessment / B Analytics
		Clear Impact
		Salesforce
		Impact management principles (EVPA)
		Socialsuite
IV.3 Monitorizarea	Set de efecte și indicatori cheie, staff pentru monitorizare și evaluare și buget	SoPact
		Clear Impact

IV.3 Monitorizarea

Set de efecte și indicatori cheie, staff pentru monitorizare și evaluare și buget

Salesforce**Impact management principles (EVPA)****Socialsuite****V. Îmbunătățirea activității și inovația**

V.1 Evaluare și învățare

Proces de monitorizare, staff pentru monitorizare și evaluare și buget

SoPact

Instrumente care să fie utilizate în procesele legate de managementul impactului

NPO Certification Model (IPMA)**Logic model**

V.2 Raportarea și comunicarea rezultatelor

Date colectate din procesul de evaluare

Social Reporting Standard

Detalii despre investitori, interese și nevoi

B Impact Assessment / B Analytics

Staff pentru comunicare și buget

SoPact

Definirea celor mai bune canale pentru comunicare

G4 Online - GRI

Reguli clare de comunicare: GDPR, etc.

Salesforce

Raport de audit social

Social Audit: A Toolkit**Impact management principles (EVPA)**

