



Đo lường và quản lý tác động hướng tới đạt được các mục tiêu phát triển bền vững

Tích hợp vào hoạt động của doanh nghiệp – BƯỚC 2



BƯỚC 2: Quyết định nội dung cần đo lường – 15 danh mục dữ liệu

Khi có tư duy “dữ liệu làm nền tảng đưa ra quyết định”, bây giờ chúng ta đã sẵn sàng để thu thập dữ liệu đó. Chúng ta sẽ bắt đầu với **15 danh mục dữ liệu** hỗ trợ phân tích trên 5 khía cạnh của tác động. Chúng tôi sẽ giải thích từng danh mục rồi cung cấp cho bạn danh sách tải về để có thể đánh giá xem bạn đang có sẵn dữ liệu nào. Sau đó, chúng ta sẽ xem xét một công cụ phức tạp hơn, bạn có thể tải về và tùy chỉnh công cụ này – **Bản đồ kết quả SDG** - bản đồ này giúp bạn xây dựng hệ thống quản lý toàn diện hơn khi sử dụng dữ liệu để đưa ra quyết định về việc cải thiện tác động đối với kết quả SDG mục tiêu.

15 danh mục dữ liệu để hỗ trợ 5 khía cạnh

Như chúng ta đã thảo luận, Tiêu chuẩn tác động SDG yêu cầu bạn đặt ra mục tiêu và phân tích các kết quả trên 5 khía cạnh của tác động. – KẾT QUẢ, ĐỐI TƯỢNG, MỨC ĐỘ, ĐÓNG GÓP và RỦI RO.



Để làm được điều này, Tiêu chuẩn tác động SDG và Dự án quản lý tác động nêu chi tiết 15 danh mục dữ liệu giúp bạn cân nhắc thông tin trên cả 5 khía cạnh. Nghe thì có vẻ 15 danh mục dữ liệu là khá nhiều. Nhưng đừng choáng ngợp. Hãy nhớ các nguyên tắc dành cho tư duy dữ liệu để đưa ra quyết định.

NGUYÊN TẮC 1: Chúng ta sẽ điều chỉnh các quy trình đo lường tác động cho phù hợp với các quyết định có thể thực hiện

NGUYÊN TẮC 2: Chúng ta sẽ điều chỉnh chất lượng dữ liệu cho phù hợp với tầm quan trọng của quyết định

NGUYÊN TẮC 3: Chúng ta sẽ cân nhắc đánh đổi để có được dữ liệu ở mức độ đủ phù hợp

NGUYÊN TẮC 4: Bắt đầu bằng sự không hoàn hảo và cải thiện

NGUYÊN TẮC 5: Theo thời gian, chúng ta sẽ cố gắng thu thập dữ liệu ở hơn 5 khía cạnh để cải thiện phân tích của mình

Bạn có thể dần dần cải thiện hoạt động ra quyết định của mình bằng cách bổ sung thông tin chi tiết trên 5 khía cạnh, đồng thời cân nhắc đánh đổi để có được chất lượng dữ liệu mà bạn cần. Hãy nghĩ về 15 danh mục dữ liệu như một tập hợp thông tin đầy tham vọng. Thực tế có rất ít tổ chức quyết định thu thập và quản lý dữ liệu trên TẤT CẢ 15 danh mục. Nhưng dù bạn đang bắt đầu từ đâu hay đánh giá các phương pháp quản lý tác động mà bạn đã có, thì 15 danh mục đều có thể giúp bạn theo dõi đối với từng kết quả SDG mục tiêu: bạn có dữ liệu nào, bạn đang thiếu dữ liệu nào và dữ liệu nào thiếu nhưng rất quan trọng nên cần phải hành động để lấp đầy chúng.

Bạn có thể tải xuống **Danh sách kiểm tra 15 danh mục dữ liệu tác động** và sử dụng như công cụ thảo luận hoặc bài tập về ưu tiên với nhóm của bạn. Bằng cách sử dụng 5 nguyên tắc dữ liệu để ra quyết định ở trên, bạn có thể cân nhắc xem dữ liệu thiếu nào trong số đó rất quan trọng đối với các bên liên quan chính vẫn chưa lấp đầy, cách để nỗ lực dần dần thu thập dữ liệu đầy đủ hơn và dữ liệu nào là quan trọng nhất giúp đưa ra quyết định tốt hơn.

Bốn danh mục dữ liệu đầu tiên biểu thị nội dung **KẾT QUẢ**. Kết quả là mức mà các bên liên quan trải qua khi tham gia với doanh nghiệp – ở đây là 2% tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh tại phòng khám của Grace. Ngưỡng được xem là “đủ tốt” là 1,2% theo thiết lập của SDG 3.2.

Danh sách kiểm tra: Ghi chép lại các loại dữ liệu bạn đã thu thập và những dữ liệu bạn có thể bổ sung cho tất cả các loại dữ liệu.

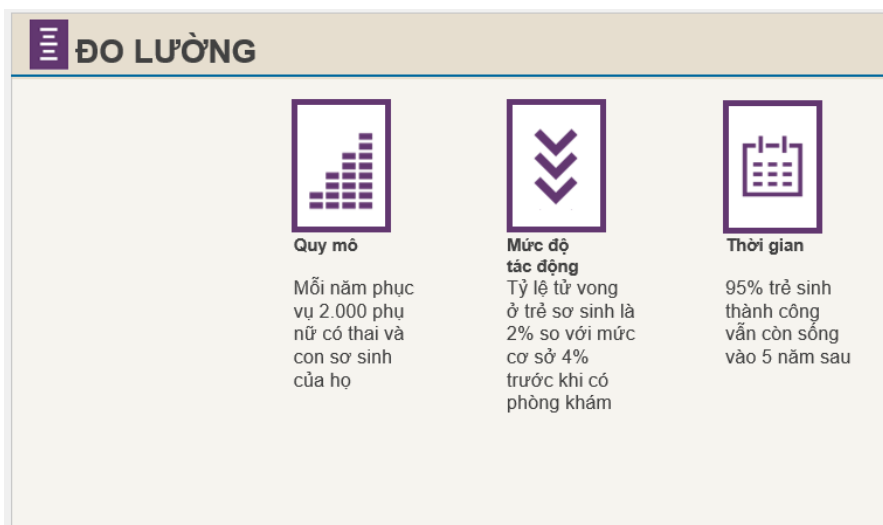
Kết quả SDG:	
 Mức kết quả	Tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh là 2%
 Ngưỡng kết quả	Tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh là 1,2% như được xác định trong SDG 3.2
 Tầm quan trọng của kết quả đối với bên liên quan	Vô cùng quan trọng. Bất kỳ trường hợp trẻ sơ sinh tử vong nào cũng là hậu quả quá lớn đối với gia đình trẻ.
 SDG đang nhắm đến	SDG 3.2
 Bên liên quan	Các bà mẹ trước và sau sinh, con sơ sinh của họ
 Khu vực địa lý	Vùng nông thôn ở Nam Phi
 Kết quả ở mức cơ sở	Tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh là 4%
 Đặc điểm của bên liên quan	Phụ nữ ở vùng nông thôn Nam Phi, độ tuổi 14-45, sinh lần đầu và sinh lần hai trở đi, sống dưới ngưỡng nghèo
 Quy mô	Mỗi năm 2000 phụ nữ mang thai và con sơ sinh của họ
 Mức độ tác động	Tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh là 2% so với mức cơ sở 4% trước khi có phòng khám
 Thời gian	95% trẻ sinh thành công vẫn còn sống vào 5 năm sau
 Mức độ tác động nếu thực tế khác đi	Tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh trong vùng giảm từ 2% xuống còn 2,7% trong 5 năm qua
 Mức độ tác động nếu thực tế khác đi	Trung bình có 95% trẻ sinh thành công đến còn sống vào 5 năm sau
 Loại rủi ro	Rủi ro về hiệu quả, Rủi ro về thực thi
 Mức độ rủi ro	Khả năng xảy ra rủi ro ở mức trung bình, hậu quả lớn

KẾT QUẢ			
			
Mức kết quả	Ngưỡng kết quả	Tầm quan trọng của kết quả đối với bên liên quan	SDG đang nhắm đến
Tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh là 2%	Tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh là 1,2% như được xác định trong SDG 3.2	Vô cùng quan trọng. Bất kỳ trường hợp trẻ sơ sinh tử vong nào cũng là hậu quả quá lớn đối với gia đình trẻ	SDG 3.2

Bốn danh mục tiếp theo giúp bạn phân chia nhóm bên liên quan **ĐỐI TƯỢNG** theo đặc điểm chính, mô tả bên liên quan mà bạn phục vụ càng cụ thể càng tốt. Ví dụ, Grace muốn phân loại bệnh nhân của mình theo các yếu tố có thể ảnh hưởng đến kết quả, có thể là phân tích dữ liệu đối với phụ nữ sống ở vùng nông thôn riêng biệt với phụ nữ sống ở thành thị. Cô có thể phân loại nhỏ hơn theo độ tuổi, hoặc theo yếu tố người mẹ sinh con lần đầu so với những người đã từng sinh con trước đó. Thông thường, bạn có thể phân loại theo đặc điểm dường như sẽ dẫn đến kết quả là một nhóm bên liên quan này ít được phục vụ hơn nhóm bên liên quan khác. Nếu bạn không biết đặc điểm nào quan trọng nhất, thì đây là khía cạnh cần cải thiện dần dần.

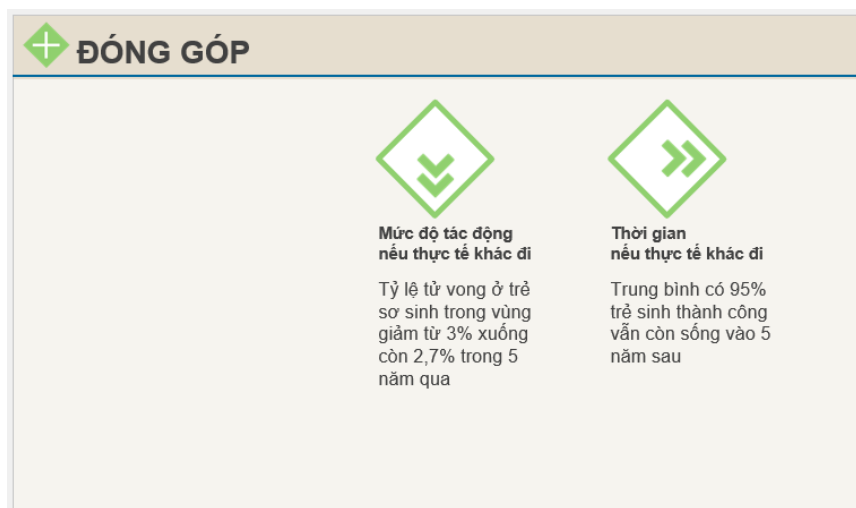
ĐỐI TƯỢNG			
			
Bên liên quan	Khu vực địa lý	Kết quả ở mức cơ sở	Đặc điểm của bên liên quan
Các bà mẹ trước và sau sinh, con sơ sinh của họ	Vùng nông thôn ở Nam Phi	Tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh là 4%	• Phụ nữ ở vùng nông thôn Nam Phi • 14-45 tuổi • sinh lần đầu và sinh lần hai trở đi • Sống dưới ngưỡng nghèo

3 danh mục tiếp theo là về **MỨC ĐỘ** của kết quả xảy ra – xét theo quy mô, chiều sâu và khoảng thời gian:



Quy mô thường là một số – đầu ra đếm được gắn liền với các hoạt động mà bạn kiểm soát. Chiều sâu thường là thay đổi phần trăm đầu ra hoặc kết quả so với một số mức cơ sở, có thể là mức bên trong hoặc mức bên ngoài. Khoảng thời gian có thể là yếu tố khó đo lường hơn, vì có thể mỗi liên hệ trực tiếp của bạn với người hưởng lợi đã chấm dứt nhưng bạn hy vọng kết quả vẫn tiếp tục. Ví dụ, Grace muốn liên hệ với bệnh nhân của mình 5 năm sau đó để xác định xem liệu khoảng thời gian tác động từ ca sinh con an toàn có kéo dài để đáp ứng tiêu chuẩn SDG về việc phòng ngừa tử vong cho trẻ em dưới 5 tuổi hay không.

Tiếp theo, hãy nghĩ về dữ liệu bạn sẽ cần để đánh giá **ĐÓNG GÓP** – liệu các thay đổi kết quả có phải do bạn hoặc sẽ xảy ra khi không có bạn hay không. Dự án quản lý tác động xác định hai loại dữ liệu so sánh, chiều sâu và khoảng thời gian, cả hai đều được đánh giá bằng cách nhìn vào hiệu suất của các doanh nghiệp ngang hàng, xu hướng ngành hay địa phương hoặc phản hồi của bên liên quan. Ví dụ, Grace có thể có bằng chứng tại khu vực mình phục vụ, tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh đã giảm từ 3% xuống 2,7% trong 5 năm qua. Do đó, cô có thể giả định sự thay đổi kết quả mà mình thấy đối với những bệnh nhân được phòng khám phục vụ, con số 0,3% cải thiện đó có thể xảy ra mà không có sự can thiệp của phòng khám. Bất kỳ thay đổi nào khác ngoài kết quả đó có thể là do tác động từ phòng khám của cô.



Cuối cùng, danh mục dữ liệu giúp bạn cân nhắc **RỦI RO** khiến tác động không xảy ra như mong đợi.

! RỦI RO	
 Loại rủi ro Có rủi ro về thực thi nếu nhân viên không được đào tạo bài bản hay đầy đủ, hoặc nếu nhân viên nghỉ việc	 Mức độ rủi ro Khả năng xảy ra rủi ro ở mức trung bình, hậu quả lớn đối với bệnh nhân nếu rủi ro xảy ra

Có nhiều loại rủi ro tác động, mỗi loại đại diện cho một rủi ro có thể khiến tác động mục tiêu không xảy ra như mong đợi.

	LOẠI RỦI RO CỦA TÁC ĐỘNG	ĐỊNH NGHĨA	VÍ DỤ VỀ PHƯƠNG ÁN GIẢM THIỂU
	BẰNG CHỨNG	Không xác định được tác động do thiếu dữ liệu	Thu thập thêm bằng chứng về tác động hoặc thu thập bằng chứng rõ ràng hơn về tác động thông qua 5 khía cạnh
	TÍNH TRỌNG YẾU	Sắp xếp sai thứ tự ưu tiên cho tác động	Thay đổi thứ tự ưu tiên
	SỰ THAM GIA CỦA BÊN LIÊN QUAN	Tác động dự kiến không phù hợp với các ưu tiên của bên liên quan chịu ảnh hưởng	Thu hút sự tham gia của các bên liên quan chịu ảnh hưởng hoặc những người hiểu đủ rõ để biết yếu tố làm tăng giá trị
	LUẬN ĐIỂM TÁC ĐỘNG	Giả định của giả thuyết “nếu...thì” không đúng	Thử nghiệm giả định, chỉnh sửa giả thuyết
	THỰC HIỆN	Không xảy ra hành động	Thực hiện hành động hoặc quyết định chọn hành động khác
	PHÙ HỢP	Hành động không thống nhất với mô hình kinh doanh	Thay đổi hành động hoặc mô hình kinh doanh để phù hợp hơn
	HIỆU QUẢ	Việc triển khai hành động quá tốn kém	Tìm hành động có chi phí thấp hơn, phân bổ thêm ngân sách hoặc dừng hoạt động
	ĐỘ BỀN	Hành động không kéo dài đủ lâu để xác định có tác động hay không	Kéo dài thời gian diễn ra hành động
	BỎ DỠ	Hành động có dẫn đến tác động nhưng tác động không kéo dài đủ lâu	Quay lại cân nhắc xem hành động nào có thể giúp tác động kéo dài đủ lâu
	BÊN NGOÀI	Các yếu tố khác làm cản trở tác động	Suy nghĩ cách giúp hoạt động có tác động mạnh hơn
	NGOÀI DỰ KIẾN	Giải quyết các yếu tố ngoài dự kiến	Giải quyết các yếu tố ngoài dự kiến

Phần trên cùng chứa rủi ro liên quan đến việc xác minh các giả định trong mô hình của bạn.

- **Rủi ro về bằng chứng** là phổ biến nhất – rủi ro khi không thu thập được dữ liệu quan trọng, thì không thể biết liệu tác động có xảy ra hay không. Thiếu dữ liệu quan trọng ở một trong 5 khía cạnh có thể gây ra rủi ro về bằng chứng.
- **Rủi ro về tính trọng yếu và bên liên quan** là rủi ro liên quan đến việc đặt ra mục tiêu phù hợp – khi không ưu tiên các tác động quan trọng và cần thiết nhất đối với bên liên quan hoặc biểu thị sai giá trị hoặc tác động của một số hoạt động nhất định đối với họ.
- Cũng có **Rủi ro về luận điểm tác động**, nếu giả định giữa tuyên bố NẾU và THÌ của bạn không có giá trị thì hành động của bạn không dẫn tới tác động dự kiến.

Phần giữa là rủi ro liên quan đến triển khai và thực hiện.

- **Rủi ro thực hiện** nghĩa là hành động mà bạn định thực hiện không xảy ra hay không xảy ra theo cách thức dẫn đến tác động.
- **Rủi ro phù hợp** nghĩa là hành động không phù hợp với mô hình kinh doanh của bạn nên khó hoạt động.
- **Rủi ro hiệu quả** nghĩa là hành động thúc đẩy tác động quá tốn kém để duy trì.
- **Rủi ro độ bền** nghĩa là hành động cần thiết để tạo ra tác động không kéo dài đủ lâu để biết liệu có tác động xảy ra hay không.
- **Rủi ro bỏ dở** nghĩa là tác động xảy ra nhưng không kéo dài lâu.

Ở phần cuối chúng ta có các rủi ro liên quan đến mức phù hợp của hành động so với các yếu tố khác.

- **Rủi ro bên ngoài** là rủi ro khi các yếu tố bên ngoài cản trở tác động. Về mặt quy mô và phạm vi tiếp cận, các yếu tố đó có thể quan trọng hơn hành động của bạn. Có thể có hệ thống chính sách khuyến khích không thay đổi theo hành động của bạn, và thực tế là kết quả của chúng vẫn vậy. Có nhiều rủi ro bên ngoài tiềm ẩn.
- **Rủi ro ngoài dự kiến** là rủi ro khi một điều bạn không mong đợi xảy ra làm gián đoạn đáng kể kết quả, chẳng hạn như đại dịch.

Bạn có thể cải thiện **rủi ro ở phần đầu của bảng** nhờ tìm ra cách xác minh tốt hơn các giả định trong mô hình của mình, thông qua thu thập thêm dữ liệu hoặc thu hút các bên liên quan tích cực tham gia hơn vào chuỗi giá trị. Tương đối mà nói thì các doanh nghiệp có khá nhiều quyền kiểm soát trong việc giảm thiểu các rủi ro này.

Các rủi ro ở phần giữa cũng nằm trong tầm kiểm soát của doanh nghiệp và được giải quyết nhờ vào công tác quản lý hoạt động và chiến lược mạnh mẽ để xác định các hành động thực sự thúc đẩy tác động theo cách thức phù hợp, tiết kiệm chi phí và dẫn đến kết quả tác động mong muốn. Đây là những loại rủi ro mà doanh nghiệp có xu hướng dành hầu hết thời gian để chủ động quản lý.

Rủi ro ở phần cuối liên quan đến các yếu tố cản trở thường nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải tìm ra chúng, phản ứng với chúng sau khi đã xác định.

Ngoài việc xác định loại rủi ro doanh nghiệp có thể phải đối mặt từ danh sách này, hãy đánh giá mức rủi ro cho từng loại thông qua cân nhắc **khả năng xảy ra** rủi ro và **mức độ nghiêm trọng của hậu quả** đối với các bên liên quan nếu xảy ra. Điều này giúp bạn xác định xem cần ưu tiên hành động giảm thiểu nào. Ví dụ, Grace có thể ưu tiên Rủi ro thực hiện khi biết rằng nếu nhân viên của cô không được đào tạo bài bản thì không thể thực hiện chính xác các can thiệp trên bệnh nhân. Cô đánh giá rủi ro này có khả năng xảy ra ở mức trung bình với tỷ lệ nhân viên nghỉ việc nhất định, và hậu quả đối với bệnh nhân sẽ cao nếu rủi ro xảy ra.

Có nhiều cách khác nhau để tích hợp 15 danh mục dữ liệu để có phân tích tác động mạnh mẽ hơn. Nhiều doanh nghiệp và nhà đầu tư đang thử nghiệm nhiều cách để tùy chỉnh các khái niệm này cho lĩnh vực hoạt động riêng của họ.

VÍ DỤ: Dưới đây là ví dụ từ Snowball, một loại hình đầu tư đa dạng, đa tài sản vào các quỹ công và tư nhân nhằm hỗ trợ hàng loạt các kết quả vì xã hội và môi trường trên khắp SDG dọc theo lợi nhuận tài chính cạnh tranh. Snowball yêu cầu các nhà quản lý quỹ đầu tư thu thập dữ liệu dựa trên cả 5 khía cạnh của tác động từ các doanh nghiệp cơ bản của họ. Trong ví dụ dưới đây, bạn có thể thấy rằng họ đã tích hợp một số danh mục trong số 15 danh mục dữ liệu – đặc biệt đánh giá điểm về Quy mô, Chiều sâu và Khoảng thời gian, danh mục dữ liệu thuộc Mức độ. Trong phần rủi ro, họ phân tích một số loại rủi ro và đánh giá mức rủi ro trên thang điểm thấp/trung bình/cao.

Bảng 1 | Đánh giá của Snowball về Just Ask

Điểm số nằm trong khoảng từ 0 đến 3, trong đó 0 là thấp nhất.

Khía cạnh tác động của IMP	Kỳ vọng của Snowball về tác động	Điểm số	Lý giải điểm số
Kết quả	Kết quả quan trọng: công việc chất lượng	3	Công việc chất lượng thể hiện qua tỷ lệ hài lòng của lao động đạt 89%, chứng nhận "Gold Investor in People" và B-Corp, nội dung đào tạo và chứng chỉ chuyên môn được cấp cho người lao động.
Đối tượng	Các bên liên quan chưa được thỏa mãn nhu cầu	3	25% người lao động của doanh nghiệp đang sống trong nhà ở xã hội và chưa được thỏa mãn nhu cầu xét theo kết quả đang đề cập (công việc chất lượng).
Đo lường			
Quy mô	Quy mô trung bình	2	530 nhân viên. Con số này được đánh giá là quy mô trung bình so với các hình thức doanh nghiệp tương tự.
Mức độ tác động	Lớn	3	Trong số các nhân viên, có 72 người từng thất nghiệp trước đó trong vòng hơn 3 tháng.
Thời gian	Thời hạn trung bình	3	Thời hạn tuyển dụng trung bình của nhân viên là 12 tháng.
Đóng góp	Khả năng cải thiện cao	2	Đóng góp của Just Ask đối với kết quả (công việc chất lượng) có khả năng cao sẽ cải thiện thực tế cho nhóm bên liên quan này. Nhóm này có đặc điểm là tỷ lệ thất nghiệp cao hơn mức trung bình toàn quốc (20% cư dân sống trong nhà ở xã hội không có việc làm).
Điểm số tác động		3	
Rủi ro từ tác động⁶			
Rủi ro về bằng chứng	Rủi ro thấp	3	Có bằng chứng thuyết phục cho thấy Just Ask tạo ra công việc chất lượng (xem hàng đầu tiên).
Rủi ro bên ngoài	Rủi ro trung bình	2	Just Ask đối mặt với sự cạnh tranh của các doanh nghiệp tương tự trong lĩnh vực quản lý cơ sở vật chất. Điều này có thể cản trở khả năng tạo tác động của Just Ask.
Rủi ro thực hiện	Rủi ro trung bình	2	Là một doanh nghiệp tương đối mới, Just Ask đối mặt với thách thức khi tuyển dụng cư dân sống trong nhà ở xã hội và đưa ra vị trí công việc đủ sức hấp dẫn với họ.
Rủi ro về sự tham gia của bên liên quan	Rủi ro thấp	3	Just Ask hiểu rõ nhân viên của mình, thể hiện qua khảo sát mà công ty này thực hiện sáu tháng một lần.
Rủi ro bỏ dở	Rủi ro trung bình	2	Tỷ lệ nghỉ việc tương đối thấp so với khu vực kinh tế này nhưng cao so với mặt bằng chung.
Rủi ro ngoài dự kiến	Rủi ro trung bình	2	Just Ask vẫn đang trong quá trình tích hợp hệ thống báo cáo quản lý tác động nên có thể họ chưa nắm được hết các tác động ngoài dự kiến mà mình đang góp phần tạo ra – cả về mặt tích cực lẫn tiêu cực.
Rủi ro hiệu quả	Rủi ro trung bình	2	Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác thúc đẩy Just Ask sử dụng nguồn lực của mình một cách hiệu quả hơn. Tuy nhiên, chưa có đủ dữ liệu để so sánh hiệu suất của các quy trình so với mức chuẩn.
Điểm rủi ro mẫu	Trung bình	2	
Đánh giá doanh nghiệp	Đóng góp giải pháp	3	

Nguồn: <http://impactmanagementproject.com/wp-content/uploads/Snowball-FINAL-VERSION.pdf>

Để dần cải thiện phân tích này, Snowball có thể cân nhắc yêu cầu các nhà quản lý quỹ thu thập thêm danh mục dữ liệu thuộc phần KẾT QUẢ và ĐỐI TƯỢNG để có thông tin cụ thể hơn về kết quả mong muốn cho một số nhóm bên liên quan nhất định. Sự thật là nhiều bên được đầu tư là các công ty đại chúng, và một số dữ liệu đó có thể khó thu thập.

Bây giờ, bạn đã được biết cả 15 danh mục dữ liệu, bạn đang thu thập dữ liệu thuộc danh mục nào để cho ra kết quả SDG mục tiêu của mình? Dữ liệu nào sẽ cải thiện phân tích công việc của bạn và dẫn đến đưa ra quyết định sáng suốt hơn?

Hiện thực hóa:

- ☐ **Nỗ lực thu thập dữ liệu thuộc càng nhiều danh mục càng tốt trong 15 danh mục dữ liệu** để có phân tích đưa ra quyết định thiết thực nhất. Tải xuống *Danh sách kiểm tra 15 danh mục dữ liệu tác động* để đánh giá phần thiếu sót và cân nhắc các cách cải thiện thực tiễn với các danh mục dữ liệu khác.
- ☐ **Khi không thể thu thập dữ liệu về cả 15 danh mục, hãy nhận biết xem có thể dẫn đến loại rủi ro nào** và cân nhắc các cách để giảm thiểu những rủi ro đó.
- ☐ **Thu hút các bên liên quan chính tham gia là một phần của quá trình phân tích rủi ro.** Họ có thể giúp bạn xác định các lĩnh vực mà bạn có thể đưa ra giả định sai, cho bạn biết rủi ro nào là quan trọng nhất với họ và liệu có những ngưỡng mức rủi ro nhất định nào mà họ chịu được hay không.

Ở cuối bước này bạn cần có... hiểu biết và đánh giá ban đầu về 15 danh mục dữ liệu sẽ giúp bạn phân tích công việc của mình trên 5 khía cạnh của tác động.

VIẾT NỘI DUNG VÀ SẢN XUẤT:



CASE
CENTER FOR THE ADVANCEMENT
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© Chương trình Phát triển của Liên Hợp Quốc

BẢN DỊCH TIẾNG VIỆT ĐƯỢC ỦY QUYỀN BỞI:

