



Penilaian dan Pengelolaan Dampak demi Mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

Mengoptimalkan Dampak Investor – LANGKAH 1-3



LANGKAH 1: APA YANG TERJADI? Menilai Kinerja dampak SDG

Langkah ke-1 dari Mengoptimalkan adalah memantau dan menilai kinerja dampak SDG saat informasi tersedia melalui sistem dan proses yang Anda siapkan di tahap Mengintegrasikan. Anda akan ingin menilai apa yang terjadi pada tingkat kesepakatan dan portofolio, dan mengategorikan indikator Anda sebagai memenuhi, melampaui, atau jatuh di bawah target Anda.

DI TINGKAT KESEPAKATAN:

- **Bantu investee dengan validasi data.** Anda seharusnya sudah bekerja sama dengan investee bagaimana Anda akan mengumpulkan dan memeriksa data secara teratur – kami memberikan kiat untuk mengintegrasikan upaya ini ke dalam operasi Anda di pelajaran sebelumnya. Saat Anda mencari cara untuk mengoptimalkan dampak, mulailah dengan bekerja sama dengan investee untuk memeriksa dan memastikan validitas data mereka. Sebagai mitra, Anda dapat bertindak sebagai pemeriksa data eksternal, untuk membantu mengidentifikasi penyimpangan atau aspek sensitif dari data atau kesimpulan. Perhatikan secara khusus kesenjangan data dan analisis mengapa kesenjangan itu terjadi.

Ingatlah bahwa Standar Dampak SDG mengatakan bahwa data investee yang ditargetkan tetapi selalu hilang harus diperlakukan sebagai kinerja negatif. Data yang hilang selalu meningkatkan risiko bukti. Akibatnya, data yang dianggap penting tetapi sering hilang akan menurunkan kepercayaan diri Anda bahwa kinerja terjadi seperti yang diharapkan.

CONTOH: Sebagai contoh, suatu pendanaan investasi berdampak AS bekerja sama dengan salah satu perusahaan portofolio perawatan kesehatannya untuk meningkatkan pengumpulan dan validasi data selama tiga tahun terakhir. Di tahun pertama, mereka membantu perusahaan memperbaiki kebijakan dan praktik pengumpulan data seputar indikator kinerja utama (KPI), sebagian besar berapa banyak pencapaian bisnis seperti jumlah klien yang dilayani dan jumlah penggantian Medicaid yang dibayarkan. Di tahun kedua, mereka membantu menambahkan beberapa ukuran pencapaian, seperti tingkat

kepuasan keseluruhan pelanggan mereka sebelum dan sesudah perawatan. Di tahun ketiga, pendanaan tersebut membayar evaluasi pihak ketiga untuk membandingkan dampak investee dengan kelompok kontrol. Studi menunjukkan perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif daripada perusahaan lainnya, dan perusahaan dapat menggunakan informasi ini untuk bermitra dengan pemerintah federal untuk memperluas penawaran mereka secara nasional.

Setelah mengumpulkan dan menilai data dampak Anda, ada tiga jenis perbandingan data yang harus Anda lakukan secara teratur.

- **Bandungkan data dengan dampak yang diproyeksikan.** Putuskan apakah kinerja pada sasaran dampak SDG sesuai, melebihi, atau berada di bawah target yang diproyeksikan. Banyak investor mengintegrasikan analisis ini ke dalam pelaporan triwulanan. Saat membandingkan data aktual dengan proyeksi, perhatikan tingkat perubahan antar periode, seperti yang Anda lakukan dengan data keuangan. Tingkat pertumbuhan dampak tahunan dapat sangat selaras dengan tingkat pertumbuhan keuangan tahunan, atau sama sekali tidak berkorelasi, tergantung pada teori perubahan dan kinerja Anda. Pertimbangkan bagaimana data triwulanan menginformasikan ekspektasi Anda tentang target tahunan untuk dampak SDG.
- **Bandungkan dengan sejawat/tolok ukur.** Bandungkan data aktual Anda dengan sejawat atau tolok ukur yang berlaku setiap tahun. Beberapa platform data dampak, seperti Penilaian Dampak B, mungkin menyertakan data tolok ukur yang dapat memudahkan perusahaan dan investor untuk mengevaluasi kinerja relatif terhadap sejawat. Beberapa data industri pihak ketiga mungkin dapat dibeli. Untuk beberapa indikator SDG, mungkin sulit untuk menemukan tolok ukur yang berlaku, terutama setelah Anda mempertimbangkan variasi geografi, industri, dan tesis dampak.

CONTOH AKHIL: Pendanaan Akhil telah diinvestasikan dalam pemberi pinjaman keuangan mikro yang melayani usaha mikro di Asia Tenggara. Pendanaan tersebut mengalami kerugian yang signifikan di awal krisis COVID 2020, sehingga dampak yang diharapkan tidak tercapai. Pemberi pinjaman menjelaskan bahwa kerugian itu karena krisis. Namun, pihak ketiga dilibatkan untuk melakukan perbandingan sejawat dan menemukan bahwa kerugiannya jauh lebih tinggi daripada yang dialami oleh pemberi pinjaman sejawat selama periode yang sama. Hasilnya dipresentasikan kepada dewan dan tindakan diambil untuk meningkatkan pencapaian keuangan dan dampak pendanaan tersebut. Dalam contoh ini, indikator keuangan berfungsi sebagai proksi untuk dampak, dan perbandingan sejawat membantu mengungkapkan kinerja yang kurang baik.

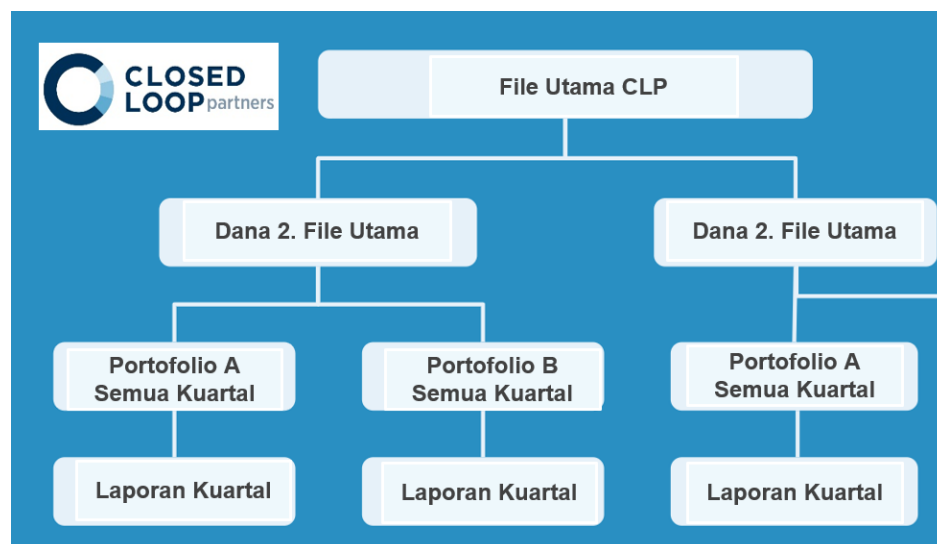
- **Bandungkan dengan ambang batas target SDG.** Ingatlah bahwa konsep ambang batas "cukup baik", dan ingatlah bahwa investasi tingkat A, B, dan C dibedakan oleh perbandingannya dengan ambang batas tersebut. Investasi tingkat A harus menunjukkan peningkatan dibandingkan dengan kinerja mereka sendiri pada periode sebelumnya. Investasi tingkat B dan C harus melebihi ambang batas yang cukup baik. Setiap tahun, tentukan apakah data menunjukkan bahwa pencapaian ada di jalur yang

tepat dibandingkan dengan ambang batas yang relevan. Jika tidak, Anda mungkin perlu merevisi cara Anda mengkategorikan investasi.

Di TINGKAT PORTOFOLIO:

- **Evaluasi kinerja secara agregat dengan roll up data.** Saat investasi berbagi beberapa KPI atau metrik yang sama, Anda dapat mengagregasikannya. Roll up data Anda menurut segmen yang relevan dengan pemangku kepentingan untuk mengevaluasi kinerja portofolio dalam memenuhi tujuan dampak SDG-nya.

CONTOH: Closed Loop Partners mengembangkan proses terintegrasi untuk meninjau data dampak perusahaan individual dan melakukan roll up di tingkat portofolio, pendanaan, dan kemitraan. Laporan triwulanan berasal dari setiap investee dan dipantau serta dikelola secara rinci oleh manajer portofolio. File "semua kuartal" sementara menerjemahkan data operasional dari investee ke KPI spesifik pendanaan tersebut. File pendanaan keseluruhan dikumpulkan dan dibagi lagi berdasarkan jenis investee untuk perbandingan yang lebih mudah. Misalnya, Pendanaan Infrastruktur Closed Loop menganalisis tiga kategori dampak utama untuk proyek daur ulang: pengumpulan, penyortiran, dan pemrosesan akhir. Akhirnya, ringkasan KPI di-roll up ke dalam File Induk CLP keluarga pendanaan. Menurut Luba Shabal, Direktur Strategi Dampak, file induk membantu Closed Loop Partners melaporkan kepada pemangku kepentingannya dan membuat proyeksi dampak berdasarkan data aktual masa lalu.



CONTOH: Contoh lain dari proses roll-up berdasarkan tema berasal dari Beth Bafford, Wakil Presiden Sindikasi dan Strategi di Calvert Impact Capital. Calvert Impact Capital adalah perusahaan investasi global yang mengumpulkan modal dari investor individu yang mereka investasikan, sebagian besar melalui pinjaman, ke perantara keuangan dan pendanaan di AS dan di seluruh dunia.

“Untuk setiap sektor, kami memiliki teori perubahan sektor dan tujuan dampak untuk sektor tersebut – sektor perumahan yang terjangkau, pengembangan usaha kecil, pertanian berkelanjutan, kelestarian lingkungan. Untuk masing-masing sektor tersebut, kami memiliki tujuan dampak. Dan kemudian kami memiliki metrik yang kami kumpulkan.

Kami memiliki apa yang kami sebut metrik utama, yaitu metrik yang kami kumpulkan untuk setiap investasi di sektor tersebut. Jadi, jika Anda peminjam kami di sektor itu, Anda harus melapor. Biasanya ada dua hingga empat metrik utama. Dan kemudian kami memiliki metrik sekunder yang lebih bernuansa untuk investasi spesifik itu. Dan itu adalah metrik yang ingin kami kumpulkan yang menurut kami merupakan inti dari misi investasi tersebut, dan yang benar-benar diperhatikan dan diukur oleh investee. Jadi kami ingin mengumpulkan semua yang sudah mereka ukur dan kumpulkan sendiri sehingga kami memiliki pandangan yang lebih bernuansa tentang dampak investasi tersebut.

Metrik sekunder tersebut tidak di-roll up dengan baik. Berbeda dengan metrik utama. Jadi, ketika membuat laporan dampak tahunan, kami mengambil semua metrik utama dari setiap sektor dan menggabungkannya sehingga kami memiliki pandangan sektor yang luas.”

- **Pertimbangkan metodologi normalisasi data.** KPI yang sama jarang dimiliki di seluruh portofolio. Lebih sering, investor membuat sistem penilaian atau cara lain untuk menerjemahkan kinerja menjadi agregat di seluruh industri, SDG, kelas aset, atau karakteristik lainnya.

CONTOH: Inilah Christina Leijonhufvud, CEO BlueMark dan Managing Partner Tideline yang berbagi tentang bagaimana dia melihat manajer mengembangkan sistem penilaian eksklusif untuk membantu membandingkan dampak di berbagai investee:

“Tantangan di tingkat portofolio, atau lintas portofolio yang berbeda dalam mencoba menemukan metrik dampak universal, adalah signifikan. Saya masih berpikir sangatlah berharga untuk melakukan upaya, bahkan jika itu adalah mekanisme kepemilikan, baik untuk pemilik aset dan manajer aset, untuk melakukan semacam penilaian atau memiliki rubrik penilaian, cara menerjemahkan evaluasi manajer atau dampak investee menjadi sesuatu yang dapat dibandingkan. Banyak pertimbangan yang masuk ke dalamnya, tapi saya rasa itu merupakan disiplin yang baik. Saya rasa kuncinya adalah tidak terlalu banyak memberi bobot, atau semua bobot, pada satu ukuran atau satu metrik.”

Ada upaya yang berkembang untuk memungkinkan perbandingan standar kinerja dampak yang lebih baik di seluruh portofolio, industri, kelas aset, dan SDG.

Normalisasi adalah proses matematis untuk menyesuaikan nilai yang diukur pada skala yang berbeda untuk sampai pada skala yang sebanding.

Monetisasi memberikan nilai dolar untuk setiap unit dampak yang dibuat, sehingga dampak investasi apa pun dapat dibandingkan dengan yang lain. Beberapa metode monetisasi termasuk Laba Sosial atas Investasi (Social Return on Investment/SROI), Impact Multiples of Money, dan Impact Weighted Accounts.

Analisis frontier efisien menggunakan data dampak dan keuangan untuk menganalisis frontier yang efisien untuk dampak per dolar yang dikeluarkan. Analisis ini sangat berguna bagi investor yang ingin mengetahui di mana mereka membutuhkan modal konsesi untuk beroperasi *di bawah* frontier efisien mereka untuk menjangkau populasi yang kurang terlayani secara memadai, sehingga sangat relevan untuk berbagai SDG. [Frontier Dampak](#) adalah grup yang berbagi toolkit dan mempertahankan grup anggota global yang menerapkan dan menyempurnakan kerangka kerja ini.

Untuk panduan lebih lanjut tentang membandingkan dampak investasi, lihat [Panduan COMPASS](#) GIIN (terutama hlm. 16-18) karena mereka memiliki metodologi bagi investor untuk menilai dan membandingkan hasil dampak menggunakan beberapa rasio standar baru.

- **Verifikasi tingkat ABC dari portofolio Anda.** Nilai apakah Anda memenuhi tujuan ABC Anda di tingkat portofolio dengan mengategorikan persentase apa yang termasuk dalam setiap tujuan.

CONTOH: Berikut adalah contoh dari M&G Investments, pengelola investasi global yang berkantor pusat di London. M&G melakukan tinjauan kepemilikan terperinci dengan pembagian pendapatan untuk menentukan kepemilikan B- vs C-. Ben Constable-Maxwell, Kepala Investasi Berkelanjutan dan Berdampak, mengatakan analisis ini merupakan katalis untuk keterlibatan lebih lanjut dengan investee untuk memahami aktivitas B- vs C- mereka.



Kepemilikan
yang dianalisis
berdasarkan bagi
hasil antara
investasi tingkat B
dan C

	A	B	C
AGILENT TECHNOLOGIES		1	
ALK-ABELLO			1
AMERISAFE			1
ANSYS			1
BANK OF GEORGIA GROUP		0.5	0.5
BECTON DICKINSON		0.5	0.5
BRAMBLES		0.5	0.5
BRIGHT HORIZONS			1
COGNA EDUCACAO			1
DS SMITH		0.5	0.5
EAST JAPAN RAILWAY		1	
FRESENIUS MEDICAL CARE		0.25	0.75
GRIFOLS		0.5	0.5
HDFC BANK		0.5	0.5
HORIBA		1	
ILLUMINA			1
IPG PHOTONICS		1	
JOHNSON CONTROLS		0.5	0.5
NOVO NORDISK		0.5	0.5
ON SEMICONDUCTOR		0.5	0.5
ORSTED		0.5	0.5
PURETECH HEALTH			1
QUEST DIAGNOSTICS		0.5	0.5
REPUBLIC SERVICES		1	
ROCKWOOL INTERNATIONAL			1
SAFARICOM			1
SANLAM LIMITED		0.5	0.5
SCHNEIDER ELECTRIC		0.25	0.75
SOLAREGE TECHNOLOGIES			1
THERMO FISHER SCIENTIFIC		1	
UNIFIRST		0.5	0.5
UNITEDHEALTH GROUP		0.75	0.25
CERES POWER			1
HELIOS TOWERS			1



LANGKAH 2: MENGAPA INI TERJADI? Memahami Penyimpangan

Setelah Anda menggunakan data Anda untuk mengidentifikasi di mana Anda memenuhi, melampaui, atau jatuh di bawah target kinerja – baik pada tingkat kesepakatan maupun portofolio – Anda perlu memahami *alasannya*.

- Bekerja sama dengan investee untuk memahami konteks pencapaian positif.**
 Minta investee untuk membantu Anda memahami apa yang berjalan dengan benar, jika faktor bersifat sementara atau sedang tren, dll. Jajaki apa yang dapat membantu menyempurnakan atau mengoptimalkan dampak yang terjadi. Anda juga dapat mengidentifikasi area ketika kinerja berlebih yang menunjukkan target awal tidak cukup ambisius, terutama di area di mana Anda mencoba mengurangi pencapaian negatif.
- Bekerja sama dengan investee untuk mengidentifikasi alasan potensial untuk kinerja yang kurang baik.** Panduan untuk Jenis Risiko Dampak dan Opsi Mitigasi kami dapat sangat berguna untuk memahami risiko mana yang mungkin menyebabkan kinerja buruk. Tanyakan kepada investee bagaimana mereka berkomunikasi dengan pemangku kepentingan mereka yang paling penting untuk memahami alasan dan konsekuensi dari area kinerja yang kurang baik. Mengingat apa yang ditunjukkan data dan apa yang dapat Anda pastikan tentang risiko dampak, apakah menurut Anda ada cara untuk mengurangi kinerja yang buruk di masa mendatang?

CONTOH PAULA: Dana pensiun Paula diinvestasikan di perusahaan perumahan terjangkau yang membangun gedung apartemen hemat energi di kota-kota di seluruh Kanada. Indikator data dampak termasuk jumlah unit yang dibangun di lingkungan berpenghasilan rendah versus berpenghasilan tinggi, penghematan energi per unit dibandingkan dengan unit tradisional, dan – yang terpenting – perubahan kebutuhan subsidi perumahan federal di wilayah yang dilayani dari waktu ke waktu. Pada dua indikator pertama, perusahaan memenuhi target 5 tahun. Namun pada target ketiga, permintaan subsidi perumahan di wilayah tersebut tidak berubah. Mencari tahu apa yang dilakukan perusahaan, tim Paula menemukan bahwa perusahaan melayani penyewa berpenghasilan tinggi, berkontribusi pada gentrifikasi lingkungan

berpenghasilan rendah dengan menarik keluarga berpenghasilan lebih tinggi dan mendorong keluarga berpenghasilan rendah.

Dalam contoh ini, beberapa risiko kemungkinan mendorong kinerja yang buruk: Risiko Eksekusi dalam tidak mengambil tindakan yang tepat – seperti memerlukan informasi pendapatan dalam aplikasi sewa dan menetapkan persyaratan untuk melayani kelompok pendapatan tertentu – untuk mencapai dampak yang diinginkan, Risiko Bukti dalam tidak mengumpulkan dan melaporkan data yang benar tentang pendapatan penyewa, dan Risiko Keterlibatan Pemangku Kepentingan dalam tidak memastikan intervensi melayani kebutuhan pemangku kepentingan yang dimaksud. Setelah analisis ini, tim Paula perlu menentukan tindakan apa yang harus diambil untuk investasi ini. Tindakan ini membawa kita ke langkah berikutnya.



LANGKAH 3: APA SELANJUTNYA? Optimalkan melalui tindakan baru

Langkah 3 adalah memutuskan tindakan baru apa yang akan Anda ambil – termasuk untuk keluar dari investasi atau menahan dan memperdalam dampak – dan mendokumentasikan rencana dan pembelajaran berwawasan ke depan.

Di TINGKAT KESEPAKATAN:

- **Melakukan ulasan mempertahankan atau menjual.** Apakah Anda perlu keluar dari investasi yang tidak memenuhi tujuan Anda, atau haruskah Anda menahannya untuk membantu meningkatkan dampaknya? Jika investasi telah memenuhi sasaran dampak Anda, apakah sudah waktunya untuk mengelola jalan keluar yang selaras dengan dampak sehingga Anda dapat mengalihkan perhatian ke peluang lain? Pertimbangkan kendala apa yang ada serta pro dan kontra dari perubahan kepemilikan karena dampak kinerja.
 - **Jika menjualnya, kelola pertimbangan jalan keluar.** Kembangkan kriteria untuk mengelola jalan keluar yang selaras dengan dampak. Perhatikan dampak

pada pemangku kepentingan yang paling tidak kuat atau paling tidak terlayani dari berbagai skenario jalan keluar yang dapat Anda bayangkan.

- **Jika mempertahankannya, tentukan cara untuk memperdalam manajemen dampak dengan investee.** Berdasarkan apa yang telah Anda pelajari melalui proses ini, integrasikan tindakan baru ke dalam manajemen operasional investasi. Misalnya, Anda dapat mengusulkan cara untuk mengurangi risiko dampak apa pun yang Anda identifikasi melalui analisis Anda.
- **Sesuaikan rencana dan target.** Bantu investee ini membuat rencana baru dan menetapkan target SDG dan KPI baru berdasarkan analisis Anda tentang kinerja dan risiko masa lalu. Integrasikan target baru ini ke dalam proses internal Anda untuk mengelola investasi.
- **Dokumentasikan dan bagikan pembelajaran.** Tangkap tema utama dalam analisis dan pengambilan keputusan Anda, sehingga Anda dapat terus menyempurnakan sistem manajemen dampak secara keseluruhan dari waktu ke waktu. Pertimbangkan cara-cara Anda dapat membagikan pembelajaran Anda dengan rekan-rekan yang mencoba mencapai pencapaian yang serupa.

Di TINGKAT PORTOFOLIO:

- **Jika keseluruhan portofolio tidak memenuhi tujuan Anda, bertindaklah.** Salah satu opsi adalah menyesuaikan cara berbicara tentang tujuan portofolio Anda untuk mencerminkan realitas pencapaian – misalnya, mengakui bahwa Anda mengelola portofolio tingkat A mayoritas alih-alih portofolio tingkat B mayoritas. Opsi kedua adalah mengalokasikan kembali kepemilikan agar sesuai dengan tujuan Anda di sekitar tingkat ABC.

CONTOH: Kembali ke contoh sebelumnya, M&G memutuskan untuk keluar dari kepemilikan mereka dengan bobot A yang signifikan untuk menggantikannya dengan kepemilikan C murni yang menargetkan populasi yang kurang terlayani. Beginilah tampilan portofolio mereka setelah proses itu:



Kepemilikan yang keluar dengan bobot A yang signifikan dan menggantinya dengan kepemilikan C yang menargetkan populasi yang kurang terlayani

	A	B	C
AGILENT TECHNOLOGIES	1		
ALK-ABELLO			1
AMERISAFE			1
ANSYS			1
BANK OF GEORGIA GROUP	0.5	0.5	
BECTON DICKINSON	0.5	0.5	
BRAMBLES	0.5	0.5	
BRIGHT HORIZONS			1
COGNA EDUCACAO			1
DS SMITH	0.5	0.5	
EAST JAPAN RAILWAY	1		
FRESENIUS MEDICAL CARE	0.25	0.75	
GRIFOLS	0.5	0.5	
HDFC BANK	0.5	0.5	
HORIBA	1		
ILLUMINA			1
IPG PHOTONICS	1		
JOHNSON CONTROLS	0.5	0.5	
NOVO NORDISK	0.5	0.5	
ON SEMICONDUCTOR	0.5	0.5	
ORSTED	0.5	0.5	
PURETECH HEALTH			1
QUEST DIAGNOSTICS	0.5	0.5	
REPUBLIC SERVICES	1		
ROCKWOOL INTERNATIONAL			1
SAFARICOM			1
SANLAM LIMITED	0.5	0.5	
SCHNEIDER ELECTRIC	0.25	0.75	
SOLAREGE TECHNOLOGIES			1
THERMO FISHER SCIENTIFIC	1		
UNIFIRST	0.5	0.5	
UNITEDHEALTH GROUP	0.75	0.25	
CERES POWER			1
HELIOS TOWERS			1

Memutuskan tindakan baru yang akan Anda ambil tentu saja membawa Anda kembali ke awal siklus 3 langkah ini. Anda harus mengumpulkan data untuk menganalisis hasil dari tindakan baru tersebut dan mengukur kinerja, bertanya pada diri sendiri apa yang terjadi untuk menghasilkan hasil baru Anda, dan kemudian membuat rangkaian keputusan berikutnya untuk mengoptimalkan dampak.

Cara Mewujudkannya:

- ❑ **Lampaui batas “apa yang terjadi” menjadi “mengapa?”** Ingatlah bahwa Anda mengumpulkan *data dampak yang layak untuk diambil keputusan*, sehingga tugas Anda adalah menggunakan data tersebut untuk mengambil tindakan dan menyesuaikan rencana untuk dampak yang lebih baik dari waktu ke waktu.
- ❑ **Identifikasi potensi masalah kinerja yang kurang baik saat muncul.** Gunakan data sementara dan check-in informal untuk menilai di mana kemajuan tampaknya tepat sasaran dan di mana yang mungkin tidak. Apa poin keputusan yang harus ditangani dan bagaimana Anda dapat memengaruhinya? Kapan pemangku kepentingan yang terkena dampak harus dilibatkan?
- ❑ **Menjadikan Risiko Dampak sebagai bagian dari kegiatan keterlibatan reguler dengan investee.** Panduan kami untuk Jenis Risiko Dampak dan Opsi Mitigasi dapat memberikan kerangka kerja untuk mempertimbangkan masalah yang mungkin mengakibatkan penurunan di bawah target kinerja dampak. Bekerja samalah dengan investee untuk memitigasi risiko di sepanjang jalan.
- ❑ **Kembangkan kriteria untuk keputusan TAHAN atau JUAL Anda.** Ada argumen yang harus dibuat untuk menjual investasi yang berkinerja buruk dan untuk menahan serta meningkatkannya. Hal yang sama berlaku untuk menyeimbangkan kembali keseluruhan portofolio Anda. Lakukanlah dengan tim Anda untuk mengembangkan kriteria saat Anda menghadapi keputusan ini, dan dokumentasikan apa yang Anda pelajari dari waktu ke waktu untuk meningkatkan praktik manajemen dampak Anda. Pikirkan dampak utama - APA- yang dimiliki perusahaan Anda

Di akhir pelajaran ini Anda harus memiliki: Pemahaman tentang apakah Anda berada di jalur yang tepat untuk memenuhi pencapaian SDG Anda di tingkat investasi dan portofolio individu, dan serangkaian tindakan baru yang akan Anda lakukan untuk mengoptimalkan kinerja SDG ke depan.

DITULIS & DIPRODUKSI OLEH:



CASE
CENTER FOR THE ADVANCEMENT
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© Program Pembangunan PBB

TERJEMAHAN BAHASA INDONESIA DISEDIAKAN OLEH:

