

Manual sobre definició i gestió de l'impacte en projectes d'innovació social

Projectes de Valor per Terrassa

-ValorTRS-

©2018

Aquest manual ha estat preparat per Roots for Sustainability (R4S) per a l'Àrea de Cultura, Innovació i Projecció de la Ciutat de l'Ajuntament de Terrassa en el marc dels Projectes de Valor per Terrassa -ValorTRS-

Coordinació i Supervisió
Servei d'Innovació (Ajuntament de Terrassa)

Autoria
Pablo Sánchez Hernando (R4S)
Alejandra Bara Mas-Bagà (R4S)

Per a més informació, visiteu
www.terrassa.cat/projectes-de-valor-per-terrassa

Amb el suport de:



CONTINGUTS

01 / Introducció	4
01.1 / Projectes de Valor per Terrassa -ValorTRS-	
01.2 / La innovació social com a palanca de canvi	
01.3 / Què entenem per impacte?	
01.4 / La importància de mesurar l'impacte	
<i>Cas pràctic</i>	
02 / La raó de ser d'aquest manual	10
02.1 / Utilitat per als emprenedors i les emprenedores	
02.2 / Encaix en el model de negoci	
02.3 / Enfocament metodològic	
03 / El mapa dels grups d'interès	15
03.1 / Què és el mapa dels grups d'interès?	
03.2 / Guia d'aplicació	
<i>Cas pràctic</i>	
04 / La teoria del canvi	22
04.1 / Què és la teoria del canvi?	
04.2 / Guia d'aplicació	
<i>Cas pràctic</i>	
05 / El quadre d'indicadors d'impacte	35
05.1 / Què és el quadre d'indicadors d'impacte?	
05.2 / Guia d'aplicació	
<i>Cas pràctic</i>	
06 / Recursos de treball	43
07 / Referències	47

01

intro ducció

01 / Introducció

01.1 / Projectes de Valor per Terrassa -ValorTRS-

01.2 / La innovació social com a palanca de canvi

01.3 / Què entenem per impacte?

01.4 / La importància de mesurar l'impacte

Cas pràctic

01.1

Projectes de Valor per Terrassa -ValorTRS-

QUÈ SÓN ELS PROJECTES ValorTRS?

Són iniciatives innovadores i d'alt impacte social i/o medi ambiental que són viables econòmicament, es gestionen de manera responsable que generen valor a la ciutadania i als agents d'interès de Terrassa.

Aquestes iniciatives es poden entendre en un sentit ampli on poden tenir cabuda nous projectes emprenedors i empresarials, d'emprenedoria corporativa, innovació oberta, etc., així com projectes d'economia social, solidària i col·laborativa.

El Programa Projectes de Valor per Terrassa -ValorTRS- és una iniciativa d'innovació social impulsada per l'Ajuntament de Terrassa, que respon a una visió de conjunt de la ciutat on l'ocupació, l'activitat econòmica i la innovació són els eixos fonamentals per al progrés social i econòmic local, i que requereix de la participació i col·laboració activa dels principals agents del territori.

L'objectiu general del programa és posicionar Terrassa com a referent en innovació oberta i creativa i vinculat a elements d'identitat de la ciutat, fent de la innovació i l'emprenedoria social una eina per a generar activitat econòmica i ocupació.

Aquest programa conté dos grans eixos d'actuació:

Sensibilitzar, facilitar i fomentar la creació de projectes innovadors d'emprenedoria social d'alt valor local per tal que puguin arrelar-se a la ciutat i arribar al mercat creant valor (econòmic, social i/o ambiental) per a tots els agents d'interès de Terrassa (entitats, ciutadania, etc.).

Ajudar a aquests projectes d'innovació social a trobar inversió, ja siguin a través d'empreses, organitzacions o particulars que els vulguin donar suport, principalment econòmic, actuant com a patrocinadors o inversors d'un o diversos projectes segons un model d'inversió social.

ELS PROJECTES ValorTRS COM A CATALITZADORS DE PROGRÉS ECONÒMIC I SOCIAL A TERRASSA



OCUPACIÓ



INNOVACIÓ SOCIAL (ValorTRS)



ACTIVITAT ECONÒMICA

Generació de progrés econòmic i social per a Terrassa i els seus agents d'interès

Participació i col·laboració activa entre els agents d'interès de la ciutat de Terrassa

01.2

La innovació social com a palanca de canvi

Canvi climàtic, desigualtat, exclusió social, conflictes armats, desocupació vs. creixement econòmic sense precedents, revolució tecnològica, transformació digital, augment de l'esperança de vida.

Aquesta és la doble realitat del segle XXI.

I al centre d'aquesta realitat, en ambdues cares de la moneda, es troben les empreses.

Tradicionalment, els reptes socials com la pobresa o les tendències demogràfiques han estat adreçats per organitzacions públiques o sense ànim de lucre, sense gaire implicació per part de les empreses, més enllà de la necessària per a desenvolupar la seva pròpia activitat. Economia i societat s'han vist com a dos ens separats i no interrelacionats durant molt, massa temps.

Per sort, gràcies al moviment constant dels nostres temps i a punts d'inflexió com la crisi financera o els desastres naturals, les capacitats i responsabilitats dels governs, les empreses, les ONG i els individus estan canviant. Hi ha més consciència col·lectiva de que l'impacte social i ambiental és una inversió de futur i les empreses s'estan conscienciant sobre el seu paper actiu en el provenir de la societat.

L'impuls públic per a la sostenibilitat i responsabilitat empresarial, la integració dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) en les estratègies empresarials, la transparència de les cadenes d'aprovisionament, el comerç just o l'aparició de moviments com B Corporation® són exemples tangibles d'aquest viratge.

En aquest context de transformació del rol de l'empresa s'emmarca la innovació social, que es defineix com el **procés d'emprenedoria en el que es transformen necessitats socials i ambientals presents o futures en oportunitats empresarials viables amb cabuda al mercat.**

Exemples d'innovació social són l'economia circular aplicada a les indústries tèxtils o automobilístiques, la generació de models híbrids d'intervenció, els models de consum col·laboratiu, la tecnologia d'eficiència energètica, els microcrèdits, l'e-Health o el turisme sostenible.

QUÈ CARACTERITZA LA INNOVACIÓ SOCIAL?

Dóna resposta a necessitats socials i ambientals.

Situa la millora del benestar col·lectiu i el valor compartit al centre de l'estratègia empresarial.

Té un impacte positiu en la seva finalitat i en els seus mitjans.

Enfoca la gestió de l'empresa amb una perspectiva de generació de valor als grups d'interès.

Utilitza enfocaments oberts, disruptius, transversals i multidisciplinaris.

01.3

Què entenem per impacte?

Per definició, l'objectiu últim de tots els processos d'innovació social és la generació d'un impacte positiu, és a dir, d'un canvi significatiu en les persones i/o el medi ambient, gràcies a l'acció directa de l'empresa.

També una empresa tradicional pot tenir un efecte positiu en la societat (o minimitzar el seu impacte negatiu) i fer-ho de forma alineada amb els seus interessos comercials.

Què fa, doncs, que unes empreses generin un impacte social positiu i altres no? Com ho aconsegueixen?

L'impacte de l'empresa comença per la intencionalitat i continua pel compromís.

1

Mitjançant un propòsit d'impacte
**PER A QUÈ FEM
EL QUE FEM?**

Alineant el **propòsit** de l'empresa, és a dir, la seva visió i missió, la seva raó de ser, amb la solució a un repte social o ambiental específic. Situant l'impacte social i ambiental al cor i ànima de l'empresa.

Per exemple, un propòsit d'impacte és millorar la salut dels infants. Per a complir amb aquest propòsit, una empresa pot realitzar diverses activitats: oferir alimentació infantil saludable, investigar sobre malalties infantils, oferir cursos de nutrició infantil a pares i mares, etc.

Impacte esperat
Finalitat

2

Mitjançant unes operacions amb impacte
COM FEM EL QUE FEM?

Planificant i executant la **gestió diària de l'empresa** seguint criteris de sostenibilitat i impacte social.

Per exemple, una pràctica operativa amb impacte és la selecció dels proveïdors més significatius segons criteris de proximitat local per tal de minimitzar les emissions de CO₂ del transport de matèries primeres i alhora de vitalitzar econòmicament la comunitat local.

Impacte planificat
Mitjans



01.4

La importància de mesurar l'impacte

COM MASUREM L'IMPACTE?

Mitjançant dos tipus d'indicadors:

- L'impacte esperat, el **PER A QUÈ FEM EL QUE FEM**, el mesurarem amb indicadors d'impacte.
- L'impacte planificat, el **COM FEM EL QUE FEM**, el mesurarem amb indicadors de gestió de l'impacte.



Amb la innovació social, els emprenedors i les emprenedores socials persegueixen molt més que beneficis econòmics. Inclouen els interessos de diversos agents en la seva estratègia (el medi ambient, els proveïdors, els veïns, els treballadors). Busquen deixar una empremta significativa en la societat.

I molt més.

Però...

- Com poden saber si el seu producte o servei està generant un impacte positiu a la realitat?
- Com ho poden saber els seus clients, els seus inversors, els seus treballadors, per tal de diferenciar l'empresa de la competència i prendre decisions informades i responsables?
- Com es poden identificar models de negoci amb impacte que valgui la pena replicar i escalar?

La resposta a totes aquestes preguntes és la mateixa: **mesurant l'impacte de l'organització.**

LES RAONS PER MESURAR L'IMPACTE

Per demostrar - Els indicadors d'impacte com a noves eines per a mesurar l'èxit.

Les empreses del segle XXI entenen l'èxit com el valor compartit generat per als seus grups d'interès, no només el benefici econòmic per als seus accionistes.

Per millorar - Els indicadors d'impacte com a impulsors clau de l'estratègia empresarial.

De la mètrica a l'estratègia: mesurar sense decidir en conseqüència no té sentit. En tota innovació social, la definició de l'estratègia de negoci ha d'estar nodrida per objectius, resultats i mesures d'impacte.

Per comunicar - Els indicadors d'impacte com a story tellers.

En una societat on els ciutadans són cada cop més conscients del poder de les seves eleccions de consum com a vies d'expressió dels seus valors, l'impacte social de les empreses ja no és un afegit sinó un factor competitiu molt rellevant a tenir en compte en la relació amb el client.

Cas pràctic



Nom de l'empresa
United By Blue

País
Estats Units

Sector
Tèxtil, outdoor

Any de fundació
2010

www.unitedbyblue.com
@unitedbyblue

UNITED BY BLUE es una marca de moda outdoor sostenible que per cada producte venut, neteja una lliura de residus dels oceans i els rius.

L'activitat de l'empresa és purament instrumental. La seva missió és reduir la petjada ambiental negativa de l'home en els rius i oceans.

Els seus fundadors, per a complir amb aquest propòsit, podrien haver desenvolupat qualsevol altra activitat: una ONG ambiental, una depuradora d'aigua innovadora, un nou plàstic. Però van decidir tirar endavant un projecte de moda i van dissenyar un model de negoci d'impacte en el que organitzen esdeveniments comunitaris de recollida de residus gràcies als ingressos derivats de la venda de roba i que els permet complir amb el seu propòsit.

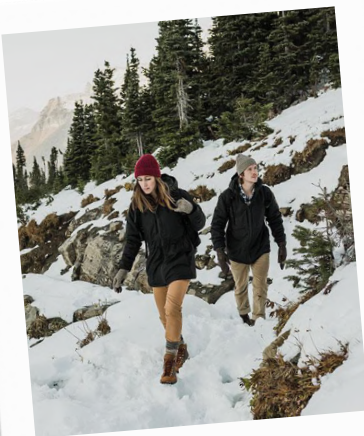
Per què? Perquè el més **important no és tant la seva activitat comercial, sinó què volen aconseguir amb aquesta. És l'impacte esperat.**

Tanmateix, la marca, a més de tenir aquest propòsit amb impacte inherent, és sostenible en quant a les seves operacions, **genera impacte planificat a través de com fa les coses.**

Així doncs, elaboren la seva roba amb materials reciclats, orgànics i sostenibles i està dissenyada per a ser molt duradora, ofereixen reparació gratuïta d'algunes peces durant el seu cicle de vida, construeixen les seves tendes i oficines de manera sostenible seguint els estàndards LEED, seleccionen els seus proveïdors segons criteris de sostenibilitat, etc.

Per tant, com no podia ser d'una altra manera, **l'empresa no mesura el seu èxit segons la seva facturació**, segons els ratis d'expansió o segons el número de peces de roba venudes; **sinó segons paràmetres relacionats amb el seu propòsit d'impacte ambiental.** Els seus indicadors clau d'èxit són:

- El nº de lliures de residus dels oceans i rius recollides;
- El nº d'esdeveniments comunitaris de recollida de residus organitzats; i
- El nº d'Estats on han organitzat esdeveniments.



Fotografies:
United By Blue

02

La raó de ser d'aquest manual

02.1 / Utilitat per als emprenedors i les emprenedores

02.2 / Encaix en el model de negoci

02.3 / Enfocament metodològic

02.1

Utilitat per als emprenedors i les emprenedores

A QUI VA DIRIGIT AQUEST MANUAL?

- Aquest manual va dirigit a emprenedors i emprenedores que:
No imagineu un projecte empresarial sense impacte social i ambiental.
- Voleu resoldre una necessitat, no pas crear-ne una de nova.
- Teniu una idea de negoci que us balla pel cap.
 - Sabeu quines són les vostres motivacions personals i professionals darrere el projecte i teniu clar el propòsit.
- Heu aprofundit en la vostra idea i visualitzeu el seu context: els grups d'interès, la problemàtica i necessitat que cobriu, el mercat, les barreres, etc.
- I sobretot, teniu moltes ganes d'aportar el vostre granet de sorra al món i tirar endavant el vostre projecte!



Aquest manual és un recurs facilitador del programa Projectes de Valor per Terrassa -ValorTRS- que serveix com acompanyament i reflexió durant el viatge de transformació de la vostra idea a un model de negoci d'innovació social.

L'objectiu d'aquest manual és ajudar als emprenedors i emprenedores socials a:

1

Dissenyar un propòsit innovador amb impacte social positiu que sigui holístic i consistent.

A partir de la definició i aprofundiment de diverses metodologies, us facilitarem les eines per a que transformeu la vostra idea de negoci en un model de negoci amb impacte on tingueu en compte a tots els vostres grups d'interès (i no només al mercat).

Anirem d'una concepció tradicional de l'empresa *customer-centered* a una *people-centered* amb una òptica d'impacte social i ambiental.

Us ajudarem a respondre preguntes com:

- Com podem desenvolupar la nostra idea sense perdre el focus en la missió social?
- Com involucrarem a altres actors rellevants en el nostre projecte?

2

Dissenyar un quadre de gestió d'indicadors que validin, demostrin i expliquin l'impacte social positiu de l'empresa.

Mentre definiu el vostre propòsit d'impacte, us ajudarem a reflexionar sobre com avaluar l'impacte de la vostra activitat i a prioritzar aquells indicadors que millor capturen el vostre propòsit i manera d'entendre l'empresa.

Us ajudarem a respondre preguntes com:

- Com assegurarem i millorarem el nostre impacte?
- Com explicarem als nostres grups d'interès el que fem i com ho fem?

02.2

Encaix en el model de negoci

Com a resultat de l'aplicació d'aquest manual, tindreu dos grans elements: el **propòsit d'impacte** i el **quadre d'indicadors d'impacte**.

Per tant, es tracta només d'un dels pilars de la generació i aterratge de la vostra proposta de valor (un dels més importants per a un innovador social!).

La construcció del model de negoci és molt més àmplia i quedaran elements rellevants per aprofundir (les activitats, els recursos, els segments de clients, els col·laboradors, les relacions i els canals, el model financer, etc.)

Aleshores, com s'encabeixen el propòsit i les mètriques d'impacte en la construcció de tot el model de negoci?

Les eines disponibles per al que els emprenedors i emprenedores treballen en la vostra idea de negoci i la convertiu en un model de negoci llest per a ser testejat són molt variades.

Si prenem com a referència el business model canvas, l'eina de disseny de models de negoci per excel·lència, i utilitzem una versió adaptada del canvas tradicional que incorpora l'enfocament de sostenibilitat i impacte social, el **canvas B**, veiem que el propòsit d'impacte i els indicadors relacionats se situen al centre de la construcció del model, a la mateixa alçada que la proposta de valor.

Entenent que el model de negoci descriu la lògica de com una organització crea, captura i entrega valor; i entenent aquest valor amb una perspectiva d'impacte social i ambiental, la columna central del canvas tradicional es converteix en les **3P: Problema, Propòsit, Proposta de valor**.

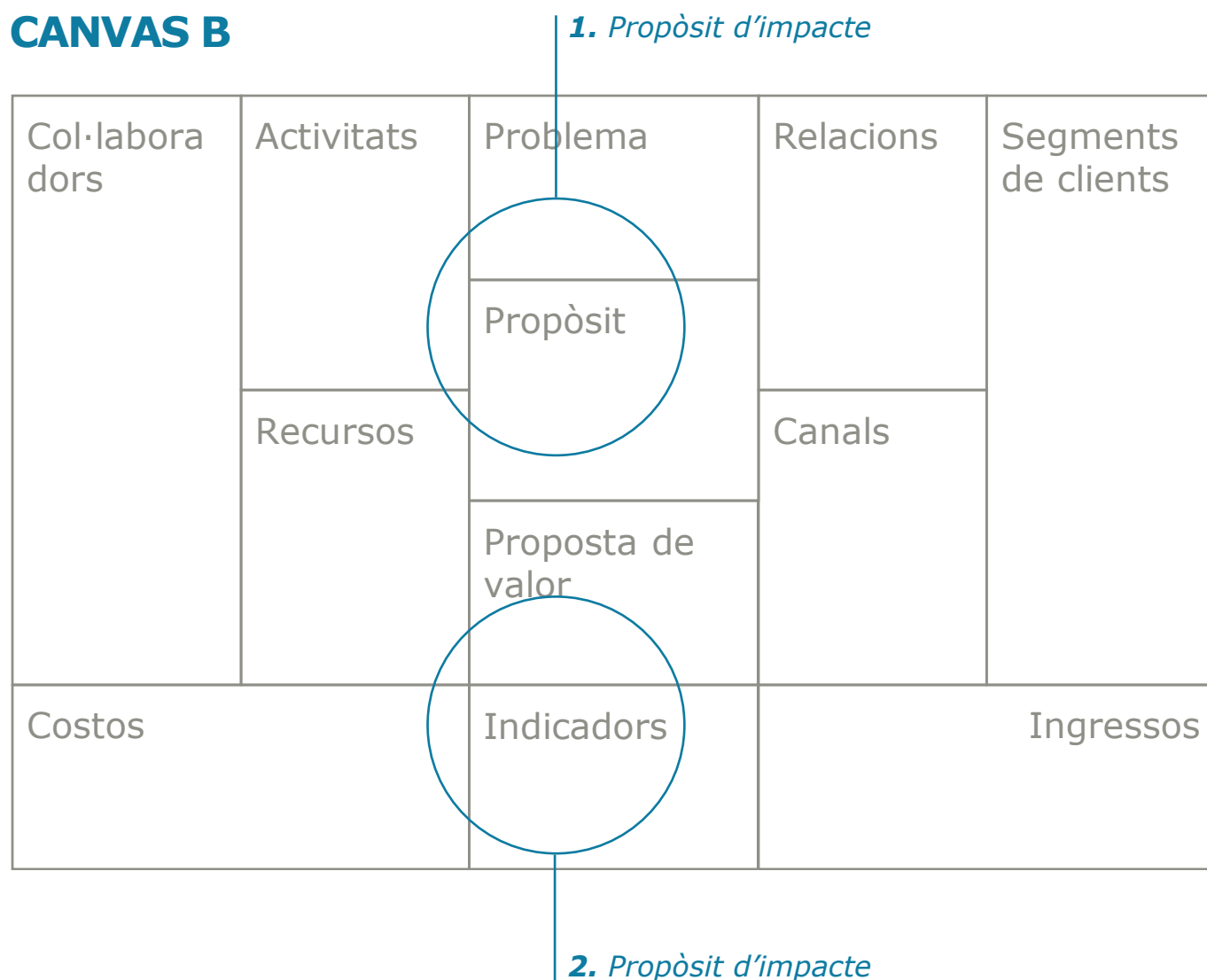
Tanmateix, els indicadors d'impacte se situen al mateix nivell dels elements bàsics de la comptabilitat habitual, entenent que no només s'han de tenir en compte els indicadors financers en la presa de decisions.

02.2

REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE L'ENCAIX DE L'IMPACTE SOCIAL EN EL MODEL DE NEGOCI

Encaix en el model de negoci

CANVAS B



02.3

Enfocament metodològic

Al llarg d'aquest manual, definireu i treballareu tres eines metodològiques bàsiques per a tot emprenedor social. Us guiarem a través d'un procés de pensament lògic i construireu cada eina sobre els aprenentatges i el resultat de l'anterior exercici.

A

El mapa dels grups d'interès.

Identificareu els **grups, col·lectius i organitzacions que estan involucrats en la necessitat identificada i en la vostra solució**. Si voleu construir un propòsit basat en les persones no només basat en els clients i els accionistes-, heu de començar el camí per aquí.

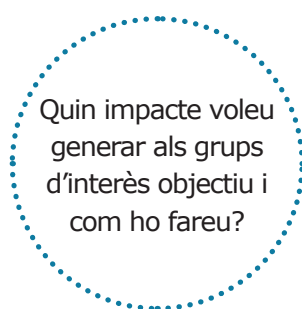


Aneu al capítol 3 del manual

B

La teoria del canvi.

Treballareu més a fons en el problema, en la solució que proposeu i, sobretot, en el canvi que espereu que hi hagi en els grups d'interès objectiu com a conseqüència de la vostra activitat. En aquest punt definireu la vostra **hipòtesi d'impacte**, és a dir, la suposició del tipus 'si fem la activitat X, afectarà al problema Y en Z maneres' i construireu el vostre **propòsit d'impacte**.

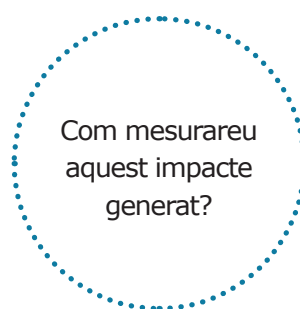


Aneu al capítol 4 del manual

C

El quadre d'indicadors d'impacte.

Per últim, construireu el vostre quadre d'indicadors d'impacte com **a eina de mesura, validació i millora continua del vostre propòsit d'impacte**. Per a poder situar l'impacte social al centre de la vostra estratègia, necessitareu tenir la informació d'impacte que recollireu amb aquesta eina.



Aneu al capítol 5 del manual

03

El mapa dels grups d'interès

03.1 / Què és el mapa dels grups d'interès?

03.2 / Guia d'aplicació

Cas pràctic

03.1

Què és el mapa dels grups d'interès?

IMPLICACIONS DE LA TEORIA DELS GRUPS D'INTERÈS EN LA INNOVACIÓ SOCIAL

- Es consideren grups d'interès a tots aquells agents que creen o capturen valor o assumeixen riscos dins de l'empresa (propietaris, inversors, treballadors) o fora d'aquesta (proveïdors, consumidors, comunitat local).
- La maximització del valor només per a clients i accionistes no és suficient per a garantir l'òptim social.
 - Les relacions de l'empresa amb els grups d'interès han de tenir en compte no només l'intercanvi econòmic de béns i serveis a canvi d'un preu, sinó també altres aspectes com les externalitats positives i negatives generades (és a dir, criteris socials i ambientals).



Els grups d'interès són **tots aquells grups d'agents relacionats amb la idea de negoci, tant perquè prenen un paper actiu en la consecució dels objectius del projecte com perquè es veuen afectats directa o indirectament pel seu resultat.**

Són l'equip, els inversors, els proveïdors, els distribuïdors, els veïns, la comunitat local, els clients, els beneficiaris, la premsa, els col·laboradors, l'Administració Pública, el medi ambient, etc.

El mapeig d'aquests grups d'interès respon a l'enfocament de la teoria de valor en un model dels grups d'interès, on es defensa un **marc de gestió de l'empresa més obert, cooperatiu i inclusiu on no només es persegueix la generació d'un valor econòmic per als accionistes i per als clients. Al cap i a la fi, és a través de la implicació dels grups d'interès que aquests generen i reben valor social, ambiental i econòmic.**

Per tant, en un context d'innovació social, és important entendre la problemàtica, les necessitats i les motivacions de cada grup d'interès identificat per a entendre les relacions existents entre ells, amb el problema identificat i amb la vostra proposta de valor per així maximitzar el valor vehiculat a través del vostre model de negoci.

Per a realitzar aquest exercici, un cop identificats els grups d'interès més rellevants i/o els que són públic objectiu del vostre impacte, és recomanable que els involucreu durant la fase de desenvolupament de la vostra proposta de valor per a focalitzar-la, millorar-la i a més, aconseguir el seu suport.



03.2

Guia d'aplicació

Per tal de construir el mapa dels grups d'interès de la vostra idea de negoci, us proposem una **adaptació de l'enfocament clàssic**, on es classifiquen i analitzen aquests en base a criteris d'interès i influència evolucionats a una realitat de l'empresa social.

Per tant, entendrem la variable **interès** com "l'efecte de l'empresa en el grup d'interès" i la variable **influència** com "l'efecte del grup d'interès en l'empresa".

A nivell metodològic, seguireu els següents passos:

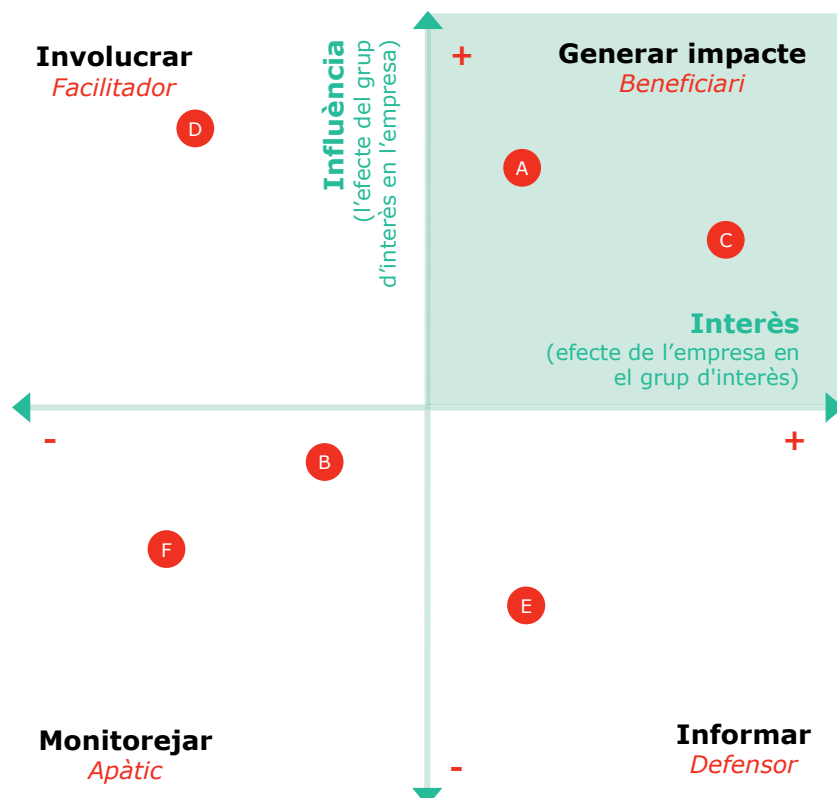
1

En primer lloc, identificareu i llistareu els grups d'interès més rellevants, fareu el 'qui és qui' del vostre projecte.

2

A continuació, analitzareu cadascun d'ells per entendre les seves problemàtiques i necessitats en clau social i ambiental i els dibuixareu en un mapa conceptual i visual de prioritització.

ESQUEMA CONCEPTUAL DEL MAPA DELS GRUPS D'INTERÈS



03.2

Guia d'aplicació

1. IDENTIFICACIÓ DELS GRUPS D'INTERÈS

El primer pas és elaborar una llista preliminar dels grups d'interès. Per a fer-ho, haureu de seguir una aproximació de '**brainstorming**' i identificar a tots aquells agents que tenen un interès en el vostre projecte avui i el poden tenir demà.

Informe-vos mitjançant l'experiència, la investigació directa, la comparació amb la competència, les xarxes socials.

Tot i que no hi ha una llista màgica de grups d'interès –depenen de cada organització en particular i van evolucionant de la mà de l'empresa-, us podeu inspirar en la següent aproximació:

- Equip (treballadors, fundadors, inversors, accionistes).
- Beneficiaris i clients (directes, indirectes, defensors).
- Indústria (proveïdors, competidors, associacions sectorials, líders d'opinió, cambres de comerç, premsa).
- Comunitat (persones amb risc d'exclusió social, veïns, escoles, organitzacions relacionades, ONG, sindicats, voluntaris).
- Medi ambient (naturalesa, animals, generacions futures, defensors).
- Govern (autoritats públiques, legisladors, líder d'opinió, partits polítics).

03.2

Guia d'aplicació

2. ANÀLISI I MAPEIG DELS GRUPS D'INTERÈS

Un cop identificats els grups d'interès, haureu d'analitzar en més profunditat les seves perspectives, relacions i potencials opinions i rols en el vostre negoci.

A continuació, definiu per a cada grup el grau dels següents paràmetres i situeu-los en el mapa de prioritització dels grups d'interès:

- **Interès (efecte de l'empresa en el grup d'interès):** Intensitat i amplitud d'afectació del problema o necessitat identificats al grup d'interès en qüestió.

- **Influència (efecte del grup d'interès en l'empresa):** Capacitat i incidència del grup d'interès en la solució al problema.

PREGUNTEU-VOS:

Qui són els vostres grups d'interès?

Esteu tenint en compte aquells que encara no existeixen (nous mercats, nous rols, etc.)?

Esteu tenint en compte aquells que existeixen però no tenen veu?

Heu tingut en compte factors geogràfics i de diversitat?

Quin tipus d'interès té cada grup d'interès en el resultat del projecte (financer, emocional, social, etc.)?

Quina serà la naturalesa i intensitat de la vostra relació?

Quin grup d'interès rebrà un major efecte (positiu o negatiu)?

Quin grup d'interès és el grup objectiu d'impacte?

Cas pràctic



Nom de l'empresa
Koiki

País
Espanya

Sector
Missatgeria social i sostenible

Any de fundació
2014

**www.koiki.eu/es/
@koiki_home**

KOIKI es una empresa de missatgeria social i sostenible que genera valor de diferent tipus a tots els seus grups d'interès. Mitjançant microcentres de repartiment que són alhora entitats socials de referència als barris, ocupen a persones amb discapacitat intel·lectual i altres col·lectius vulnerables com a repartidors (Koikis) i ofereixen entregues B2B i B2C ràpides, de proximitat i sense emissions (els Koikis es mouen caminant, en bicicleta i/o vehicle elèctric). Per tant, **els beneficiaris de l'impacte de l'empresa són els repartidors i el medi ambient.**

Els seus grups d'interès són:

A.Repartidors. Els Koikis són els beneficiaris directes en la generació d'ocupació per persones vulnerables.

B.Medi ambient. El medi ambient en abstracte és el principal interessat en la reducció d'emissions de CO2 com a conseqüència del transport (especialment en l'auge de l'entrega a domicili).

C.Treballadors. L'equip és la principal eina d'èxit i influència del projecte.

► **D.Inversors.** Els agents finançadors són facilitadors econòmics que permeten que el projecte segueixi.

E.Entitats socials. Les associacions que acullen els microcentres són els principals col·laboradors i tenen un impacte indirecte molt positiu en quant els seus usuaris tenen oportunitats d'ocupació.

F.Clients. Els clients reben valor mitjançant el servei de qualitat, sostenible i social.

G.Veïns. Els veïns dels barris es beneficien de la major inclusió social i menor contaminació sonora i ambiental.

H.Proveïdors. Els proveïdors no tenen interès ni influència especial, més enllà de l'econòmica.

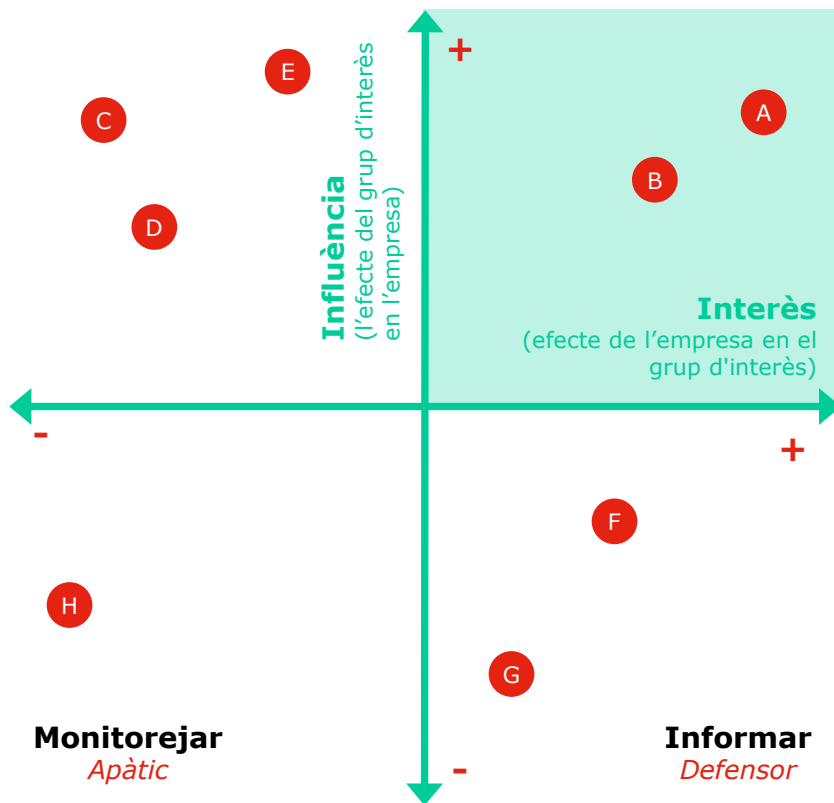


▲
Fotografies:
koiki

Cas pràctic



koiki
cuando tú quieras



04

La teoria del canvi

04.1 / Què és la teoria del canvi?

04.2 / Guia d'aplicació

Cas pràctic

04.1

Què és la teoria del canvi?

A. La hipòtesi d'impacte. Supòsit de la relació existent entre les activitats a realitzar, els resultats i l'impacte final.

B. El problema que voleu adreçar. Situació social insatisfactòria present o latent que es vol corregir mitjançant la intervenció.

C. Les assumpcions. Els supòsits bàsics respecte el context que es donen per fet.

D. Els recursos utilitzats. Mitjans dedicats a l'activitat o intervenció (capital, persones, tecnologia...).

E. Les activitats realitzades. Accions de l'empresa per a transformar els recursos en resultats i en última instància, impacte.

F. Els productes o serveis. Resultats tangibles de les activitats en forma de producte o servei.

G. Els resultats. Canvis intermedis resultants de l'activitat a mig termini.

H. L'impacte de l'activitat. Canvi més ampli i durador en la comunitat resultant de l'activitat.

La teoria del canvi permet explicar el procés de generació del canvi social per part d'una empresa, intervenció o inversió.

Per tal d'aconseguir aquest canvi, l'organització se serveix d'elements planificats com són els recursos i les activitats per a generar resultats en forma de béns i serveis que, en última instància, generaran la solució al problema inicial per als grups d'interès identificats anteriorment.

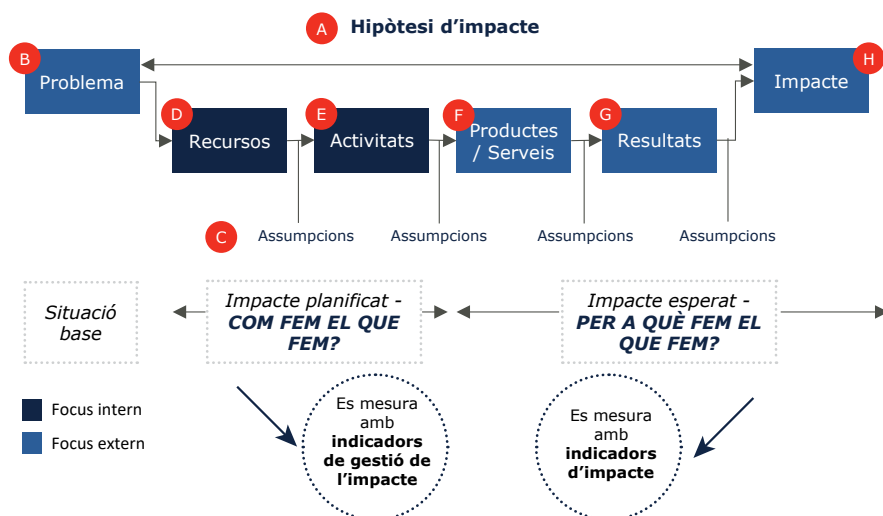
L'exercici de la teoria del canvi us permetrà relacionar tots aquests factors en un esquema causa-efecte i definir l'element principal d'aquesta teoria, el que s'anomena **hipòtesi d'impacte**.

És a dir, haureu de determinar suposicions causals del tipus 'si amb els recursos S fem la activitat X, el resultat R afectarà al problema Y i al grup d'interès W en Z maneres'.

Com a resultat de la reflexió, identificareu les pre-condicions existents necessàries per a què aquest canvi complex es produeixi i a continuació podreu traçar la vostra proposta de valor al voltant d'aquestes.

En altres paraules, **reflexionareu sobre el vostre propòsit d'impacte per a després definir la vostra proposta de valor i finalment mesurar-la en termes d'impacte**.

ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA TEORIA DEL CANVI



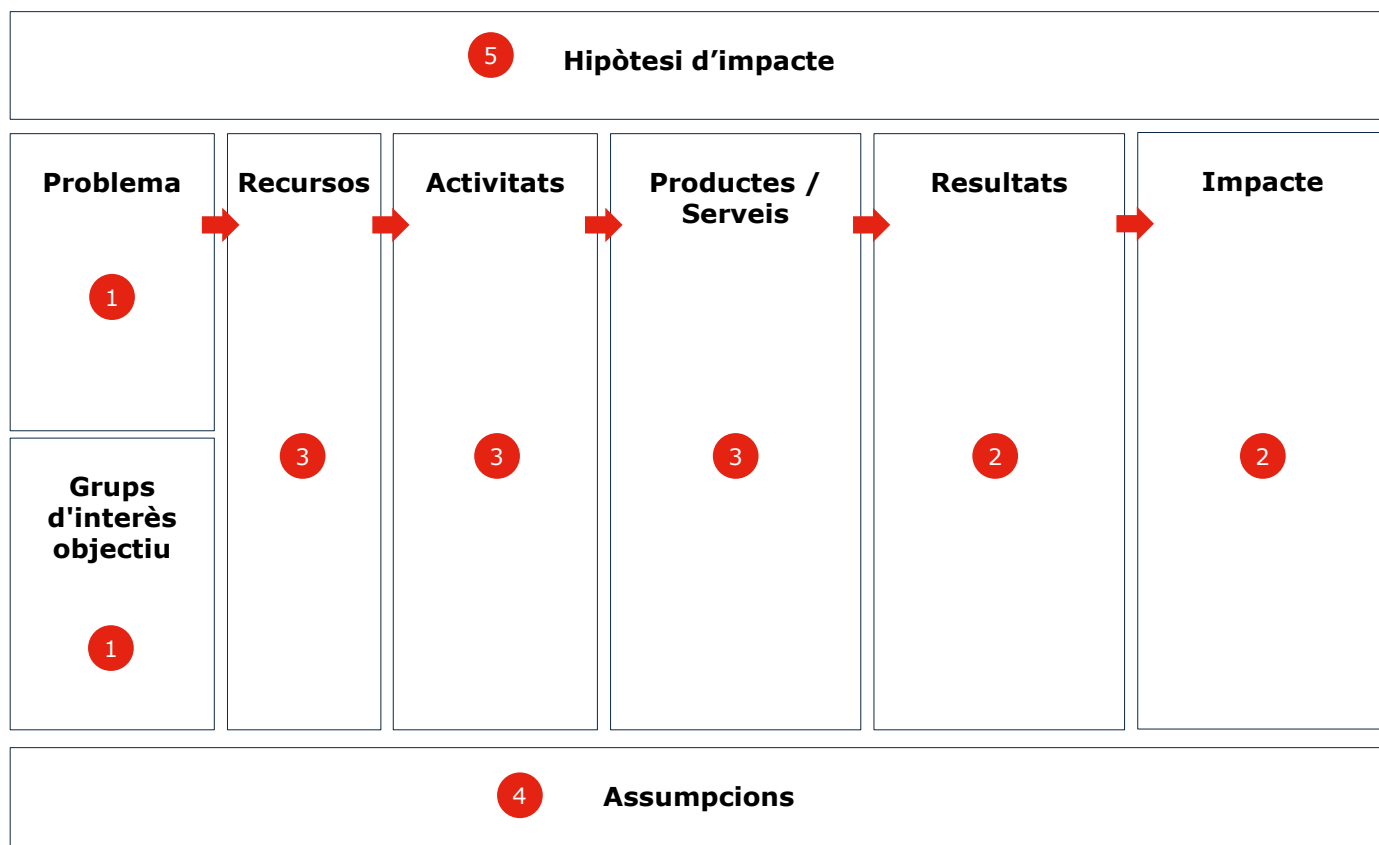
04.2

Guia d'aplicació

Per tal de construir la vostra teoria del canvi, és necessari que seguiu **un procés de reflexió lògica d'inducció cap enrere**. D'aquesta manera, us centrareu en la construcció del propòsit d'impacte i alineareu la vostra proposta de valor a aquest.

1. En primer lloc, aprofundireu en el problema que voleu adreçar i en com afecta als grups d'interès objectiu identificats anteriorment.
2. Tot seguit, imaginareu quin impacte relacionat amb el problema voleu generar en aquests grups d'interès i la seva profunditat i amplitud i identificareu quins canvis o resultats entremitjos i mecanismes són necessaris per a generar l'impacte definit.
3. Després treballareu en la solució que proposeu, lligada al problema i al propòsit d'impacte: definireu quins productes o serveis haureu de generar amb la vostra solució i com els aconseguireu en termes d'activitats i recursos.
4. Un cop aquí, reflexionareu sobre les assumpcions bàsiques en cada pas de la teoria del canvi que haureu de tenir en compte.
5. Per últim, revisareu la consistència i coherència del vostre model lògic i definireu la vostra hipòtesi d'impacte en un extracte curt. Aquesta hipòtesi d'impacte serà la base per a que definiu la vostra missió empresarial.

MAPA DE LA TEORIA DEL CANVI



04.2

Guia d'aplicació

PREGUNTEU-VOS:

Quin és el problema identificat?
A qui afecta, a on i quan?

Quines són les causes estructurals
i/o conjunturals?

Quines són les evidències?

Quins són els aspectes polítics,
econòmics, socials, tecnològics,
ambientals i legals relacionats?

Quins són els grups d'interès
relacionats amb el problema més
crítics i on la intervenció
té més sentit?

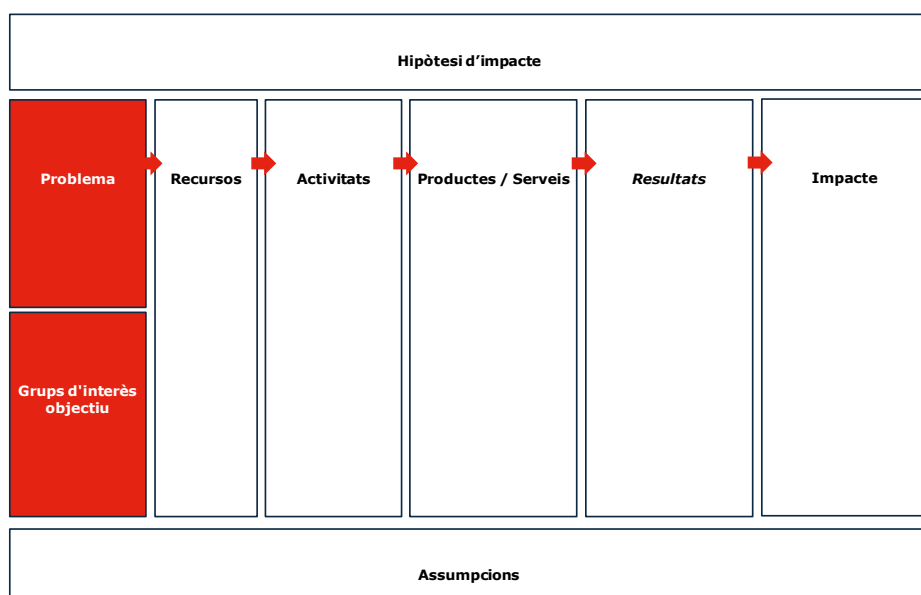
1. EL PROBLEMA I ELS GRUPS D'INTERÈS OBJECTIU

Per tal de definir un projecte d'innovació social robust i amb impacte, el primer pas és investigar en detall els reptes socials i/o ambientals que voleu adreçar i el seu context, per tal de crear valor allà on i a qui sigui necessari.

En aquest punt, és essencial buscar dades empíriques que quantifiquin la magnitud i suportin la vostra definició del problema i del context i si escau, fer una verificació d'aquesta amb els propis grups d'interès.

Per tal de no perdre's en la immensitat i amplitud del problema identificat i entendre'l bé, podeu focalitzar l'anàlisi dels seus orígens utilitzant el mètode dels **'5 per què'**: quan identifiqueu les causes al problema pregunteu-vos 5 cops 'per què'.

La utilitat d'aprofundir en les causes al problema és que l'exercici permet inferir els problemes subjacents que necessiten solució i que per tant, poden ser l'objecte de la vostra proposta de valor.



Cas pràctic



Nom de l'empresa
Kilisun + Standing Voice

País
Espanya | Regne Unit

Sector
Salut, desenvolupament
empresarial

Any de fundació
2014

www.ponteensupiel.com
www.standingvoice.org
[@StandingVoice](https://twitter.com/StandingVoice)



A l'Àfrica sub-sahariana hi ha unes 200.000 persones amb albinisme que tenen una esperança i qualitat de vida significativament més baixes que la resta de la població.

Només a Tanzània, un estudi confirma que el 90% d'aquestes persones mor abans dels 30 anys d'edat.

Es tracta d'un **problema estructural** que ocorre de manera similar a tots els països de la zona de l'Àfrica sub-sahariana i que té la seva arrel principal en la discriminació social que pateixen aquestes persones amb albinisme.



Les persones amb albinisme presenten un alt índex de càncer de pell i altres malalties associades a la seva condició.

Algunes persones amb albinisme són objecte de mutilació, inclús assassinat, com a part de rituals de màgia, i se'ls nega l'accés a serveis bàsics com l'educació o l'habitatge.



Les persones amb albinisme no tenen informació sobre les conseqüències i necessitats de la seva condició ni tenen accés a serveis específics de prevenció i tractament.



Perquè les persones amb albinisme són regularment estigmatitzades i discriminades socialment a causa de la seva condició.



No existeixen serveis públics específics de prevenció i tractament de les dolències associades a les persones amb albinisme.

En aquest context, doncs, els dos principals grups d'interès on focalitzar la solució a aquest problema són les **persones amb albinisme, a un nivell de tractament mèdic i d'apoderament personal, i la comunitat (AAPP, comunitat en sentit ampli), a un nivell d'educació col·lectiva i promoció de la inclusió social d'aquest col·lectiu en risc.**

04.2

Guia d'aplicació

PREGUNTEU-VOS:

- Quin escenari de futur respecte cada grup d'interès us imagineu, quin és el vostre propòsit d'impacte?
- Quin és l'abast i escala d'aquest impacte?
- Quins canvis han d'ocórrer a mig termini per arribar a la situació òptima a llarg termini? Quins tipus de canvis són?



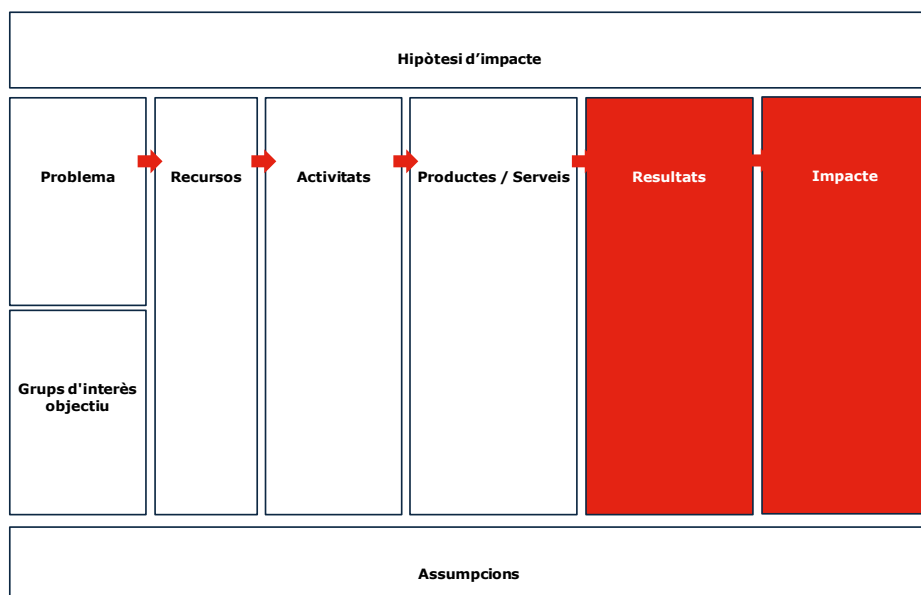
2. L'IMPACTE I ELS RESULTATS

Tenint en ment el problema identificat i les seves causes; concreteu la vostra **visió de futur**, en quina situació us agradaria que estigués cada grup d'interès beneficiari (aquells situats en el quadrant superior dret en el mapa de grups d'interès) en un espai temporal llarg, per exemple, 5-10 anys.

Ara teniu un **esbós inicial del vostre propòsit d'impacte**. Normalment, el propòsit es tracta d'una situació ideal a la que tendir però mai arribar, a la que recórrer com a criteri de decisió estratègica i com a guia de l'empresa.

A continuació, imagineu quins **canvis intermedis s'han de donar per a què aquesta situació sigui possible**, què ha de passar en els pròxims 3-5 anys. Tingueu en compte canvis institucionals, culturals, individuals, econòmics, polítics, etc.

Els resultats intermedis són claus a l'hora d'identificar l'orientació de les vostres activitats i productes o serveis, ja que són el pont entre aquests i l'impacte desitjat.



Cas pràctic

El propòsit del programa conjunt de Kilisun i Standing Voice és que les persones amb albinisme tinguin una igualtat d'oportunitats real i efectiva en comparació amb les persones sense albinisme, i per tant:

- Cap persona amb albinisme mori innecessàriament com a conseqüència de càncer de pell o una complicació mèdica relacionada.
- La societat africana entengui les necessitats de les persones amb albinisme i respongui en conseqüència.
- Les persones amb albinisme no siguin marginades i excloses socialment com a conseqüència de la seva condició.

Les persones amb albinisme tinguin una millor qualitat de vida.



▲
Fotografia:
Ana Palacios

-
- Les persones amb albinisme adopten uns hàbits de cura i prevenció de riscos relacionats amb la seva condició (ús de protector solar, ús de roba adequada, etc.)
 - Les famílies, escoles i altres grups propers a les persones amb albinisme entenen millor la condició mèdica, les seves necessitats i les seves conseqüències.
 - Les persones amb albinisme presenten menys condicions mèdiques relacionades amb el càncer de pell i derivats.
 - L'entorn institucional és més amable i inclou amb el col·lectiu de les persones amb albinisme i genera una infraestructura pública adequada.
 - Les persones amb albinisme milloren en la seva confiança personal i benestar.
 - Les persones amb albinisme tenen una xarxa de suport més forta i àmplia.
 - Les persones amb albinisme estan millor integrades en la seva comunitat.

04.2

Guia d'aplicació

3. ELS PRODUCTES O SERVEIS, LES ACTIVITATS I ELS RECURSOS

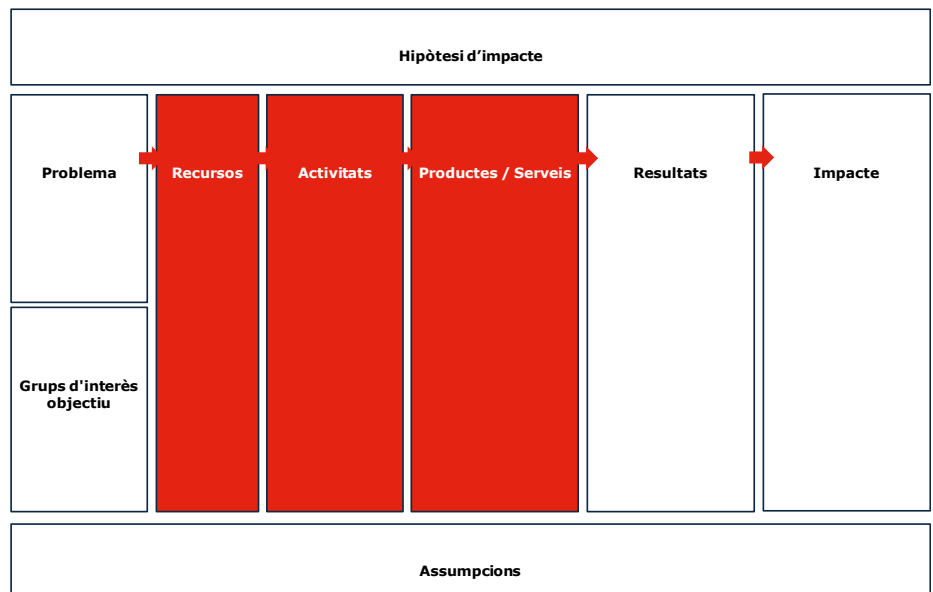
Ara és el moment de construir la vostra "estratègia d'impacte", les vostres eines com a empresa per a solucionar el problema que heu identificat i generar l'impacte i els resultats als que us heu compromès.

Per a generar el canvi social i ambiental a mig i llarg termini desitjat, és possible realitzar una gran varietat d'activitats diferents. Per tant, és en aquest moment on entra la innovació per definir **una proposta amb valor afegit i avantatge competitiu, que alhora doni resposta als diferents grups d'interès i tingui cabuda al mercat i que a més minimitzi el seu cost econòmic, social i ambiental.** És un joc d'equilibris en tota regla.

Així doncs, concreteu les activitats, els recursos i els productes i/o serveis resultants de la vostra proposta de valor.

PREGUNTEU-VOS:

- Com s'està adreçant actualment el problema identificat (alternatives a la vostra idea)?
 - Quines són les activitats primàries i secundàries que realitzareu per a generar els canvis socials i ambientals desitjats?
- Amb quins recursos (capital financer, capital humà, capital intel·lectual, capital físic, etc.)?
 - Quins productes/serveis oferireu?



Cas pràctic

Actualment, aquest problema identificat no està sent adreçat de cap manera per part de les autoritats públiques dels països en qüestió i els únics actors actius són organitzacions sense ànim de lucre locals i de cooperació internacional.

Kilisun i Standing Voice entenen que per a què es donin els canvis de futur que ells volen i que s'adrecin les causes estructurals del problema, la seva solució ha de **combinar una aproximació doble, una per a cada grup d'interès beneficiari, que es reforci mútuament:**

· Per una banda, es focalitzen en la persona amb albinisme com a individu, oferint serveis de prevenció i tractament de malalties relacionades amb l'albinisme.

Kilisun ha desenvolupat una crema de protecció solar que es fabrica a la Kilimajaro Sunscreen Production Unit ubicada a Tanzania. Kilisun és el primer fotoprotector especialment dissenyat per a la prevenció del càncer de pell de persones amb albinisme.

En aquesta branca d'actuació s'encabeixen també les activitats necessàries per a entregar els serveis mèdics i assegurar la màxima adherència als tractaments: la producció i distribució de crema solar específica per a persones amb albinisme, la distribució d'elements protectors contra el sol com són barrets, el seguiment dels pacients, la formació als pacients sobre les conseqüències de la seva malaltia i com evitar-les, entre d'altres.

· D'altra banda, adrecen la causa arrel del problema d'aquestes persones, la discriminació social, fent pedagogia i difusió sobre les causes, conseqüències i necessitats de les persones amb albinisme.

En aquest punt, realitzen activitats de creació de xarxa de col·laboradors, formació i sensibilització, lobby amb l'Administració Pública, difusió a mitjans locals i nacionals sobre l'albinisme i les clíniques disponibles, entre d'altres.

Per generar aquests productes i serveis, les organitzacions se serveixen de capital financer, inversors, col·laboradors al terreny, equip humà, voluntaris, instal·lacions de producció de la crema, oficines centrals, etc.

04.2

Guia d'aplicació

4. LES ASSUMPCIONS

Les assumpcions són les condicions bàsiques respecte el context, la vostra activitat i les relacions causals que creieu que ja existeixen i que doneu per fetes.

És important definir aquestes assumpcions per a no passar per alt cap factor que potser creiem assolit per defecte però que, durant la implementació de la intervenció, es pot arribar a identificar com a punt clau d'incompliment i corregir-lo a temps.

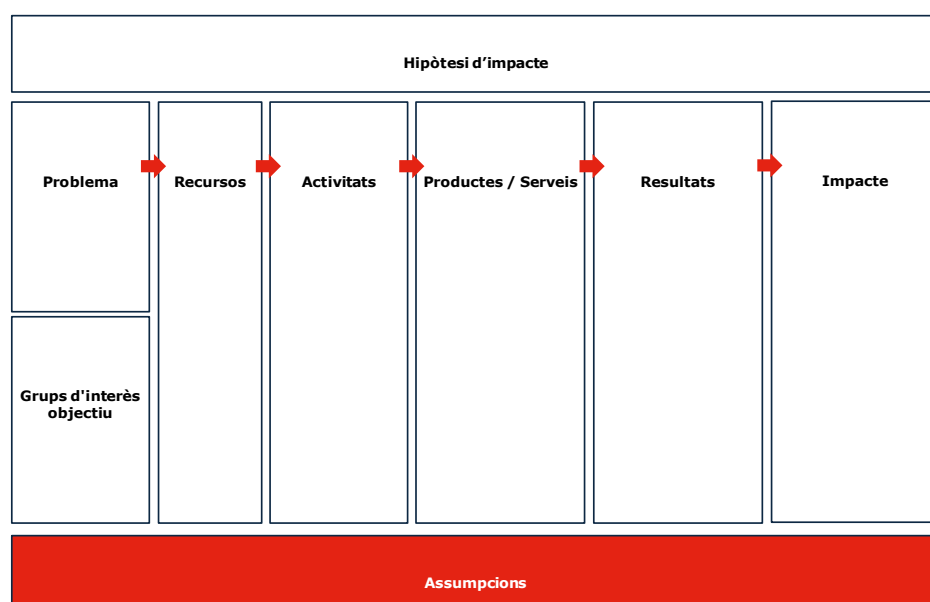
PREGUNTEU-VOS:

- Quines són les vostres assumpcions sobre les relacions causals que heu establert?

- I sobre la implementació?

- I sobre el context i els factors externs?

Per tant, seria precís que definir assumpcions a cada pas de la vostra cadena causa-efecte sencera i que les comproveu i documenteu durant la implementació del projecte (si escau, definint indicadors de compliment respecte les assumpcions).



Cas pràctic

Al llarg de la teoria del canvi de la intervenció conjunta de Kilisun i Standing Voice, es fan varies assumpcions relacionades amb la implementació del programa, els factors externs que intervenen, etc.

Alguns exemples són:

- Hi ha suficient capacitat de producció de la crema solar.
- Les persones amb albinisme en tractament utilitzen la crema solar i elements protectors adequats (barrets, roba llarga, ulleres de sol) de manera periòdica i correcta.
- La xarxa de col·laboradors és activa i compleix les seves tasques com s'espera.

Al llarg de la implementació i millora continua del programa Kilisun i Standing Voice van identificar que havien de testejar si l'assumpció de que les persones en tractament utilitzaven realment la crema solar i els elements protectors era certa, ja que és un punt clau.

Si les persones amb albinisme en tractament tenen disponible un servei i seguiment mèdic però no l'utilitzen de manera correcta, la seva condició no millorarà i per tant, tot l'esforç serà en va.

Per això mateix, es van posar en marxa sessions de formació a cada clínica i es van començar a recopilar indicadors d'adherència, com per exemple el número de contenidors de crema solar buits retornats pels pacients.



▲
Fotografia:
Kilisun

04.2

Guia d'aplicació

5. LA HIPÒTESI D'IMPACTE

Per últim, un cop tingueu la vostra teoria del canvi construïda, reviseu-la i definiu de manera simple la vostra hipòtesi d'impacte, és a dir, una frase resum del tipus **'si amb els recursos S fem la activitat X, el resultat R afectarà al problema Y i al grup d'interès W en Z maneres'**.

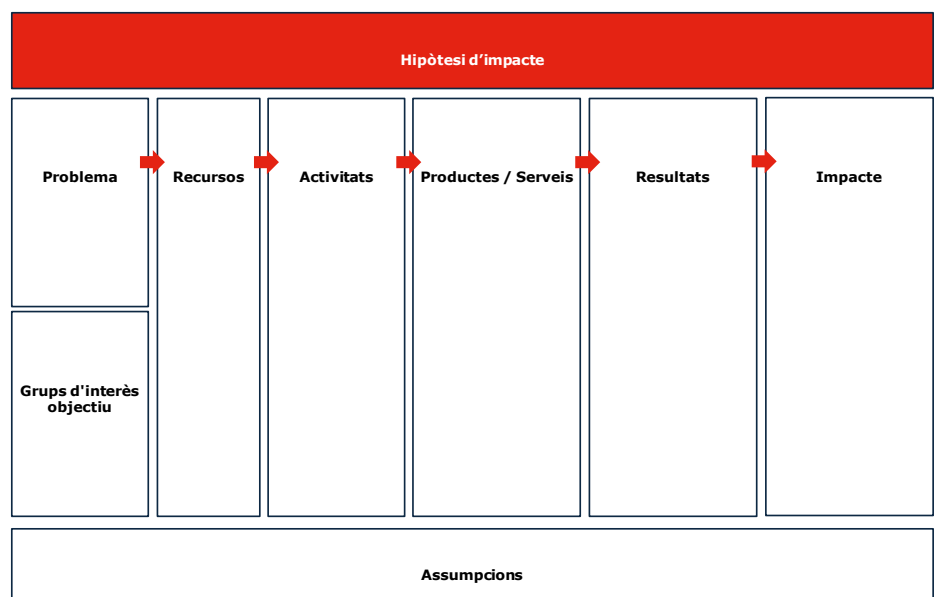
Aquesta serà la base per a que definiu la vostra missió empresarial.

PREGUNTEU-VOS:

- Quina és la cadena lògica resum de la vostra teoria del canvi?
- Quina és la vostra missió?

Tanmateix, per a resumir i verificar millor les causes-efectes que heu identificat, podeu elaborar una **representació gràfica** dels factors i les relacions més importants.

D'aquesta manera, a més de facilitar la comprensió del vostre model lògic cap a la generació del canvi, podreu identificar aquelles activitats i punts de palanca sobre els quals heu de tenir especial dedicació i seguiment, les mancances de disseny, etc.



Cas pràctic

Com a resum, la hipòtesi d'impacte de la intervenció conjunta de Kilisun i Standing Voice és que:

“Si es distribueixen cremes solars, elements protectors i serveis dermatològics a persones amb albinisme i se'ls ofereix formació sobre la seva condició i com tractar-la, es crearan uns canvis de conducta respecte les seves mesures de prevenció i cura de la malaltia i a llarg termini, presentaran menys condicions mèdiques greus associades a l'albinisme, millorarà la seva qualitat de vida i hi hauran menys morts.

Tanmateix, a nivell social, si es crea una xarxa de col·laboradors i s'organitzen sessions de formació, anuncis publicitaris i altres elements de mobilització sobre la normalització de les persones amb albinisme, es crearà una millor entesa social i una desestigmatització de la condició que desembocarà en una millor resposta institucional, una xarxa de suport per aquestes persones més àmplia i forta i en última instància, tindran una millor qualitat de vida i inclusió social”.

Així doncs, la missió conjunta de Kilisun i Standing Voice és:

“Contribuir a que les persones amb albinisme a Àfrica no morin com a conseqüència de la seva condició, no estiguin marginades i excloses de la societat i per tant, siguin capaces d'aconseguir el seu màxim potencial en tots els aspectes de la seva vida.”



▲
Fotografia:

Josh Beattie

05

El quadre d'indicadors d'impacte

05.1 / Què és el quadre d'indicadors d'impacte?

05.2 / Guia d'aplicació

Cas pràctic

05.1

Guia d'aplicació

Per situar l'impacte social i ambiental al centre de la vostra empresa, és necessari fer un pas més en la definició estratègica i no només desenvolupar el vostre propòsit i la vostra proposta de valor, sinó també **construir els indicadors amb els quals podreu mesurar, validar i millorar el vostre impacte**.

Un quadre d'indicadors d'impacte és **una eina de gestió i anàlisi** de l'impacte que mostra de manera concisa les mètriques més rellevants, els objectius associats a aquestes i l'acompliment actual, sent possible doncs determinar si s'està donant resposta a les expectatives.

Idealment, el quadre d'indicadors d'impacte va associat al Pla Estratègic de l'empresa i serveix com a **pont entre la mètrica i l'estratègia d'impacte**, per a que preneu decisions no només tenint en compte les finances sinó també l'impacte. Imagineu-vos-ho com una doble comptabilitat.

Per tant, és necessari que definiu un número d'indicadors raonable, assumible i que capturi la informació més rellevant que necessiteu per a prendre decisions estratègiques.

COM ES MESURA L'IMPACTE?

Per a mesurar l'impacte, proposem que definiu dos tipus d'indicadors que capturin totes les vessants de l'impacte, des de quin impacte esteu generant a com l'esteu generant:

A. Indicadors d'impacte, és a dir, mètriques relacionades amb el canvi que es vol generar, amb el model de negoci d'impacte, que avaluen l'impacte de 'per a què fem el que fem'.

B. Indicadors de gestió de l'impacte, és a dir, mètriques relacionades amb les operacions diàries generadores de valor als grups d'interès que avaluen l'impacte de 'com fem el que fem'.

COM ES DEFINEIXEN ELS INDICADORS RELLEVANTS?

En base a l'exercici de la teoria del canvi + Referència d'indicadors d'impacte dels ODS



Referència d'indicadors de gestió responsable estandarditzats



05.2

Guia d'aplicació

Per tal de construir el vostre quadre d'indicadors d'impacte, us proposem tres passos metodològics:

En primer lloc, definiu els **indicadors** que us donaran la informació necessària per saber si esteu complint amb les expectatives o no.

1. És molt important que definiu un número raonable d'indicadors que capturin allò més rellevant i que pugueu monitoritzar de manera recurrent, sobretot perquè us trobeu en una fase inicial d'aterratge de la vostra idea de negoci. Un interval assumible seria **entre 6 i 9 indicadors en total**.

2. A continuació, fixe **metes de compliment** per a cada indicador. Definiu per a qui, quan i per a quan, en una frase del tipus 'a l'any X, aconseguir Y per a W persones a Z lloc'. Es tracta d'un exercici de quantificació estratègica molt rellevant que guiarà i modularà la vostra activitat.

3. Podeu utilitzar la **tècnica SMART**: definiu objectius e**S**pecífics, **M**esurables, **A**ssolibles, **R**ealistes i acotats en el **T**emps.

Per últim, determineu el **mètode de recollida de dades**. Cada indicador es defineix amb una fórmula, la qual es compon de una o diverses dades, i és essencial definir el procés per a recopilar dades de qualitat.

Haureu doncs de concretar **qui** recull cada dada, **quan** (Mensualment? Anualment?) i **com** (D'una font de dades oficial? Mitjançant una enquesta o entrevista a l'usuari/client/beneficiari? Mitjançant mesures específiques durant el procés de producció? Mitjançant els proveïdors?) i si escau, elaborar tables de recollida de dades.

Grup d'interès	Codi	Indicador	Fórmula	Objectiu	Valor any 2018	Progrés	Responsable
A. Indicadors d'impacte							
B. Indicadors de gestió de l'impacte							

05.2

Guia d'aplicació

A. ELS INDICADORS D'IMPACTE

Per a mesurar els vostres resultats i el canvi que se'n deriva, per a què feu el que feu, és necessari que definiu ad hoc un conjunt d'indicadors personalitzats a la vostra teoria del canvi.

Tenint en compte l'horitzó temporal de l'impacte i els diferents elements causa-efecte treballats en la teoria del canvi (productes o serveis -> resultats -> impacte), normalment es defineixen indicadors per a cadascun d'aquests grans grups.

No obstant això, atès que us trobeu en una fase preliminar de definició del vostre projecte, us proposem una versió simplificada dels indicadors d'impacte que combini indicadors de producte o servei, de resultats i si escau segons el cas específic, d'impacte pròpiament dit.

Dit això, malgrat que aquests hauran d'estar adaptats a la vostra realitat, podeu utilitzar la referència dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de les Nacions Unides com estàndards sectorials de mesura sobre la sostenibilitat i l'impacte. Els indicadors oficials dels ODS tenen un enfocament "macro" però un Grup de Treball del Banc Central Holandès (DNB) orientat a finances sostenibles ha treballat en definir un conjunt d'indicadors estandarditzats, tangibles, comparables i aterrats a la realitat "micro" de l'empresa que mesurin l'aportació dels negocis i les inversions als ODS.

A continuació es recull la seva proposta d'indicadors d'impacte, organitzada de manera sectorial segons els ODS, per a que la reviseu i utilitzeu de referència a l'hora de definir els vostres indicadors:

ATRIBUTS DELS

▼ INDICADORS D'IMPACTE

Tipologia d'impacte. Es pot fer una distinció en la manera en què l'impacte s'aconsegueix:

Accés: la capacitat de les persones per a accedir a la solució dissenyada per atendre les seves necessitats.

Productivitat / eficiència: la millora en el cost, temps o eficiència de recursos en resoldre la necessitat.

Qualitat: la millora en l'efectivitat o la disminució d'efectes secundaris negatius de la solució.

Punt de referència. És necessari definir el punt de referència contra el que es mesurarà el canvi produït:

· **Línia de base:** un punt concret en el temps.

· **Benchmark:** un estàndard comparable de rendiment que permet la comparació a qualsevol moment.

Tipologia de mètrica. Es pot fer una distinció entre un canvi acumulatiu o un canvi incremental respecte l'any anterior:

Increment anual absolut: el canvi any a any.

Total anual absolut: una xifra que pot ser comparada amb anys anteriors i/o una línia de base històrica.

Percentatge: un rati normalment associat a ingressos.

05.2

Guia d'aplicació

MOSTRA D'EXEMPLES INDICADORS D'IMPACTE

# ODS	Indicadors d'impacte
1. No pobresa	1.1. Percentatge dels ingressos de productes o serveis que serveixen a grups de baixos ingressos (€) 1.2. Número de persones a les que se'ls ofereix accés a serveis financers (nº persones)
2. Zero gana	2.1. Número de persones amb accés a menjar suficient, segur i nutritiu (nº persones) 2.2. Producció agrícola ecològicament sostenible per hectàrea (tones) 2.3. Percentatge de collita evitada, transport, pèrdues d'emmagatzematge (tones) 2.4. Percentatge de productes amb millora nutricional certificada (€, en percentatge d'ingressos)
3. Salut i benestar	3.1. Número de persones amb assistència mèdica millorada (nº persones) 3.2. Reducció de costos per a tractaments estàndard i medicines (€)
4. Educació de qualitat	4.1. Número de persones que reben serveis educatius (nº persones) 4.2. Percentatge d'estudiants que arriben al nivell estàndard educatiu (nº persones) 4.3. Instal·lacions educatives per a entorns d'aprenentatge inclusius i efectius (m ²)
5. Igualtat de gènere	5.1. Percentatge de dones (Temps Complert Equivalent, TCE en endavant) amb equitat salarial (nº persones)*
6. Aigua potable i sanejament	6.1. Número de persones amb accés a aigua potable segura i assequible (nº persones) 6.2. Número de persones amb accés a sanejament adequat (nº persones) 6.3. Volum d'aigua estalviada (m ³) 6.4. Volum d'aigua residual tractada per a reutilització (m ³)
7. Energia neta i assequible	7.1. Energia renovable produïda (MWh) 7.2. Emissions d'efecte hivernacle estalviades (tones CO ² eq) 7.3. Número de persones amb accés a energia moderna, assequible i fiable (nº persones)
8. Ocupació decent i creixement econòmic	8.1. Número de préstecs, dipòsits o productes d'assegurança en línia amb els ODS (nº persones o €) 8.2. Número de llocs de treball generats (TCE) (nº persones)* 8.3. Percentatge dels empleats que guanyen un salari digne (nº persones)*

05.2

Guia d'aplicació

MOSTRA D'EXEMPLES INDICADORS D'IMPACTE

# ODS	Indicadors d'impacte
9. Indústria, innovació i infraestructura	9.1. Longitud de construcció sostenible de carreteres amb accés equitatiu (km) 9.2. Longitud de vies de tren (km) 9.3. Número de connexions a internet per primera vegada (nº persones) 9.4. Despesa en I+D en línia amb els ODS (€, en percentatge de vendes)
10. Reducció de la desigualtat	10.1. Número de llocs de treball generats (TCE) a àrees de baixos ingressos i/o entre col·lectius vulnerables (refugiats, minories, etc.) (nº persones)* 10.2. Número de proveïdors locals i Pimes en la cadena de valor (nº persones)*
11. Ciutats i comunitats sostenibles	11.1. Número de persones amb accés a habitatge segur, sostenible i assequible (nº persones) 11.2. Número de persones amb accés a sistemes de transport sostenible i assequible (nº persones) 11.3. Espai de sòl destinat a béns immobles verds (km ²)
12. Consum i producció responsables	12.1. Residus evitats (tones) 12.2. Emissions evitades (que no siguin d'efecte hivernacle) (tones) 12.3. Emissions a l'aigua evitades (tones) 12.4. Percentatge de matèries primeres reciclades o sostenibles (tones)* 12.5. Reducció d'ús de materials perillosos (tones)*
13. Acció climàtica	13.1. Capacitat d'emmagatzematge d'aigua (m ³) 13.2. Espai de sòl resistent a les inundacions (m ²) 13.3. Actius d'alt risc amb cobertura d'assegurança climàtica (€)
14. Vida sota l'aigua	14.1. Contaminació d'aigua dolça o marina evitada o reduïda (km ²) 14.2. Percentatge de pèrdua de biodiversitat evitada o reduïda (nº espècies)
15. Vida a la terra	15.1. Contaminació de la terra evitada o reduïda (km ²) 15.2. Percentatge de pèrdua de biodiversitat evitada o reduïda (nº espècies) 15.3. Terres forestades o reforestades (amb certificació) (km ²)
16. Pau, justícia i institucions fortes	No mesurat
17. Col·laboracions	No mesurat



05.2

Guia d'aplicació

B. ELS INDICADORS DE GESTIÓ DE L'IMPACTE

Per mesurar l'impacte de la gestió, l'impacte de com **es fan les coses**, existeixen una **sèrie d'indicadors estandarditzats en diverses metodologies i bases de dades públiques** que són utilitzats globalment per empreses, fons d'inversió, AAPP, etc.

Alguns exemples de les fonts d'indicadors de gestió de l'impacte estandarditzades són **IRIS metrics, GRI, Economia del Bé Comú, B Corporation® i Balanç Social**.

Malgrat que aquestes metodologies d'avaluació tenen algunes diferències conceptuals, la filosofia subjacent i comuna a totes és la mateixa: **la generació de valor als grups d'interès mitjançant una gestió responsable**.

Per tant, la gran majoria dels indicadors de gestió existents es categoritzen segons els grups d'interès i a més a més, són comuns a totes les fonts de dades.

La nostra proposta és que feu recerca de la varietat d'indicadors disponibles i trieu aquells que més rellevants trobeu.

CATEGORIES D'INDICADORS DE GESTIÓ DE L'IMPACTE AMB L'ÒPTICA DELS GRUPS D'INTERÈS

Prenent d'exemple la categorització de les mètriques IRIS, el Balanç Social i B Corporation®, tenim:

GOVERNANÇA. Comprèn els indicadors que mesuren la incorporació de l'impacte en el procés de presa de decisions.
Exemple: Percentatge de directius els quals la seva retribució variable depèn dels resultats socials i ambientals.

TREBALLADORS. Comprèn els indicadors de gestió dels recursos humans.
Exemple: Nivell de satisfacció laboral.

COMUNITAT. Comprèn els indicadors que mesuren el valor generat a la societat (inclou proveïdors, AAPP y organitzacions del tercer sector).
Exemple: Duració mitja de la relació amb proveïdors.

MEDI AMBIENT. Comprèn els indicadors que mesuren l'esforç de l'empresa per a minimitzar l'impacte ambiental del seu producte o servei.
Exemple: Percentatge de materials reciclats, renovables o biodegradables al producte final.



Cas pràctic



Nom de l'empresa
Privalore

País
Espanya

Sector
Crowdfunding immobiliari

Any de fundació
2015

www.privalore.es
@PrivaloreWell

PRIVALORE es una empresa promotora i de crowdfunding immobiliari amb el propòsit d'impacte de construir habitatges d'una manera saludable i sostenible, sense especulació, repartint benestar en 360°.

La seva proposta de valor consisteix en seleccionar habitatges únics, comprar-los amb fons propis i obrir el finançament a inversors particulars mitjançant crowdfunding directe. A continuació, rehabiliten els habitatges amb disseny i acabats Wellness® i amb petjada de carboni neutra i els venen a particulars. El benestar 360° es materialitza en:

- Inversors – benestar econòmic obert a tot aquell que vulgui (crowdfunding obert) i fins una rendibilitat del 17%.
- Residents – benestar físic a través d'un paquet de mesures i disseny Wellness®.
- Medi ambient – benestar ambiental a través de la compensació de la petjada de carboni.



Grup d'interès		Indicador
A. Indicadors d'impacte		
Medi ambient	Emissions d'efecte hivernacle compensades (tones CO ² eq)	
Residents	Número de persones amb benestar millorat a causa dels habitatges reformats amb criteris Wellness® (nº persones)	
Inversors	Percentatge de rendibilitat financera de les inversions (€)	
Inversors	Número de persones a les que se'ls ofereix accés a serveis financers que abans no en tenien (nº persones)	
B. Indicadors de gestió de l'impacte		
Proveïdors	Percentatge de proveïdors que tenen certificacions ambientals (en base monetària) (nº persones)	
Medi ambient	Percentatge d'energia renovable consumida (MWh)	
Treballadors	Rati entre el sou més baix i el sou més alt	

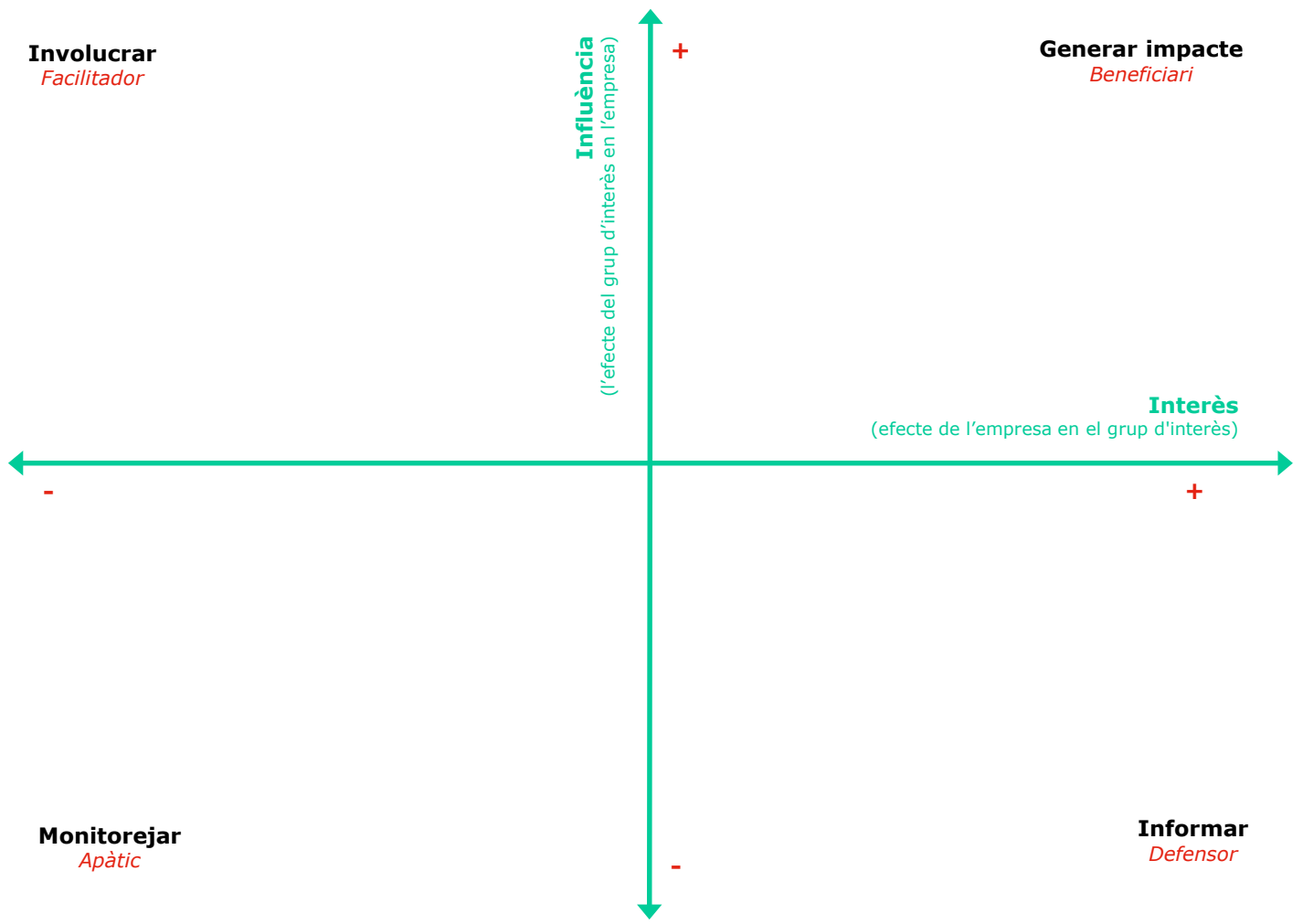
Fotografies: ►
Privalore



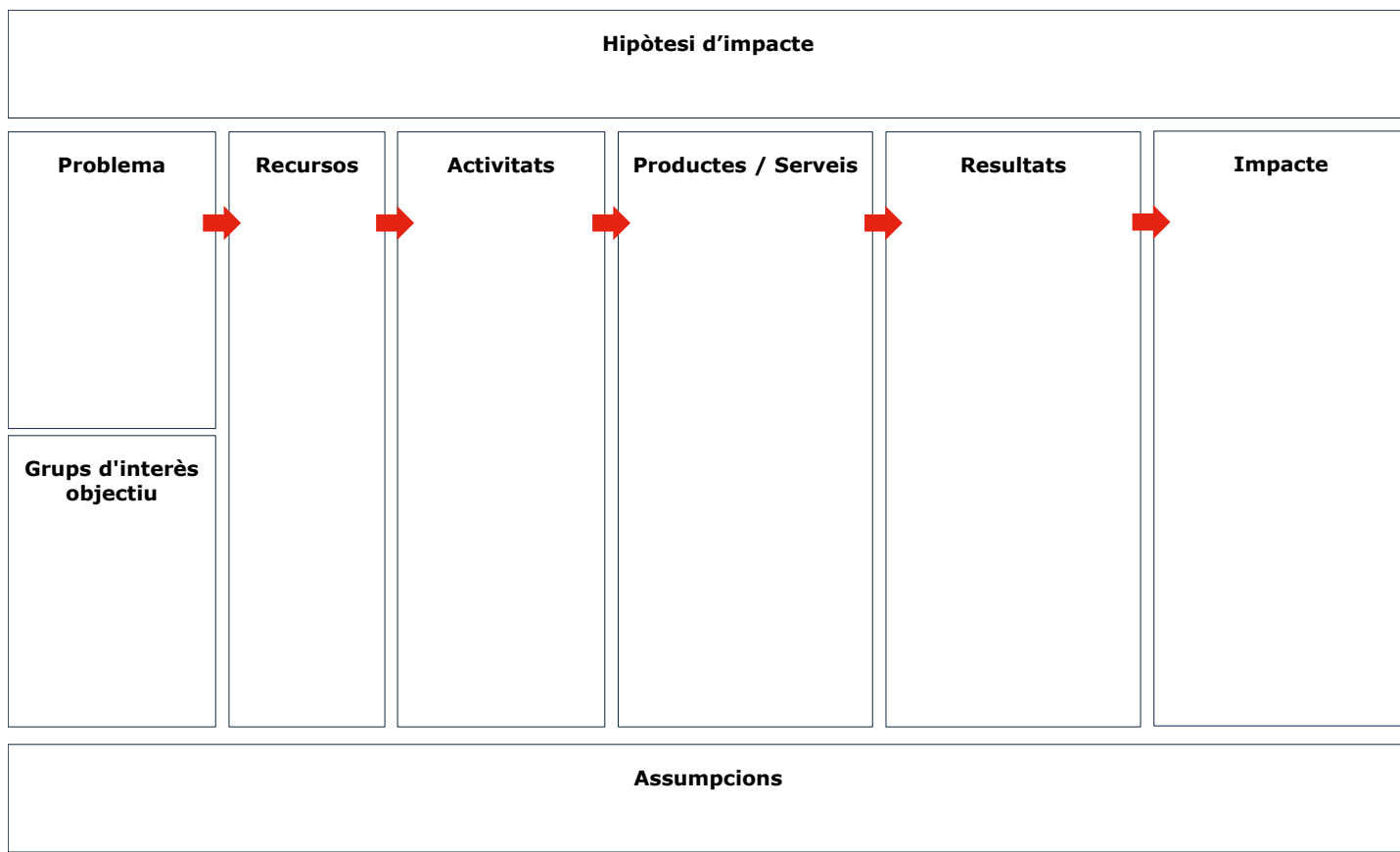
06

Recursos de treball

El mapa dels grups d'interès



El mapa de la teoria del canvi



07

Referències

07 / Referències

01 / INTRODUCCIÓ

Ashoka, 2007. 'The guide to the 7 key questions all social entrepreneurs should ask themselves to have a clearer idea, develop their project and maximize their impact'. Disponible a: <https://www.ashoka.org/en/atom/90>

Business and Sustainable Development Commission, 2017. 'Better business, better world'. Disponible a: <http://report.businesscommission.org/>

Comissió Europea, 2013. 'Guide to social innovation'. Disponible a: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf

Innodriven, 2016. 'The B Canvas. Designing Sustainable Business Models'. Disponible a: <http://innodriven.com/the-b-canvas-designing-sustainable-business-models/>

Nesta Foundation, 2016. 'DIY Toolkit'. Disponible a: <http://diytoolkit.org/>

Cas pràctic: United by blue, <https://unitedbyblue.com/>

02 / EL MAPA DELS GRUPS D'INTERÈS

Antonio Argandoña, IESE Business School, 2011. 'La teoria de stakeholders y la creación de valor'. Disponible a: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0922.pdf>

BSR, 2012. 'Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company'. Disponible a: https://www.bsr.org/reports/BSR_Five-Step_Guide_to_Stakeholder_Engagement.pdf

Switchmed, 2015. 'Create your own Green Business! The Handbook for Green Entrepreneurs in the Mediterranean'. Disponible a: https://www.switchmed.eu/en/documents/ge-green-entrepreneurship-corner/handbook_en.pdf

Cas pràctic: Koiki, <http://www.koiki.eu/es/>

03 / LA TEORIA DEL CANVI

EVPA, 2013. 'A practical guide to measuring and managing impact'. Disponible a: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide>

So, I.; Staskevicius, A.; Harvard Business School Social Enterprise Initiative, 2015. 'Measuring the impact in impact investing'. Disponible a: <http://www.hbs.edu/socialenterprise/Documents/MeasuringImpact.pdf>

Cas pràctic: Standing Voice, <https://www.standingvoice.org/>

Kilisun, <http://ponteensupiel.com/>

04 / EL QUADRE D'INDICADORS D'IMPACTE

Balanç Social, http://mercatsocial.xes.cat/ca/eines/balancsocial/
B Corporation®, B Impact Assessment, <https://bimpactassessment.net/>

De Nederlandsche Bank (DNB), 2017. 'SDG Impact Indicators. A guide for investors and companies'. Disponible a: https://www.dnb.nl/en/binaries/SDG%20Impact%20Measurement%20FINAL%20DRAFT_tcm47-363128.PDF?2017091813

Economia del Bé Comú, <https://economydelbiencomun.org/>

Global Impact Investing Network (GIIN), 2017. 'The state of impact measurement and management practice'. Disponible a: https://thegiin.org/assets/2017_GIIN_IMM%20Survey_Web_Final.pdf

Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

IRIS metrics, <https://iris.thegiin.org/metrics>

Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), indicadors, <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

Cas pràctic: Privalore, <https://www.privalore.es/>

