

O EXPERIENȚĂ DE EVALUARE ȘI MĂSURARE A IMPACTULUI

Aspecte ale stabilirii cadrului de monitorizare și evaluare într-o organizație românească de economie socială

A JOURNEY OF EVALUATION AND IMPACT MEASUREMENT

Accounts of setting up a monitoring and evaluation framework in a Romanian social economy organisation

Doctorand, Școala Doctorală de Sociologie, Universitatea din București, România
(irina.opincaru@sas.unibuc.ro)

Doctorand, Irina Sinziana
OPINCARU

PhD. Candidate, Doctoral School of Sociology, University of Bucharest, Romania
(irina.opincaru@sas.unibuc.ro)

Abstract. Stabilirea unui cadru de monitorizare, evaluare și măsurare a impactului poate fi o sarcină complexă și elaborată pentru o organizație din sectorul economiei sociale. Această lucrare folosește o abordare de tip studiu de caz pentru a prezenta experiența și procesul de stabilire a unui cadru de monitorizare și evaluare, cu implicații pentru măsurarea impactului unei astfel de organizații - Organizația Umanitară CONCORDIA în România. Bazându-se pe lucrările academice privind evaluarea organizațiilor de economie socială, cu accent pe evaluările bazate pe teorie, această lucrare își propune să ofere detalii asupra acestor activități de evaluare și măsurare a impactului în practică. Lucrarea se bazează pe experiența CONCORDIA România de a realiza primul studiu de impact al unei organizații de economie socială din România - pentru întreprinderea sa socială Brutăria CONCORDIA - și pe strategia recentă a organizației de instituționalizare a unui cadru de monitorizare și evaluare bazat pe Teoria Schimbării la nivel organizațional, pentru a înțelege mai bine contribuția sa socială și economică.

Cuvinte cheie: impact social; evaluare bazată pe teorie; teoria schimbării; întreprindere socială; economie socială;

Disclaimer: Această lucrare a fost publicată în versiunea sa extinsă în seria Working Papers (2021/05) a Grupului de Lucru CIRIEC „Măsurarea impactului economiei sociale”, sub coordonarea lui M.J. Bouchard

Abstract. Setting up a framework for monitoring, evaluation and impact measurement can be a complex and elaborate task for an organisation in the social economy sector. This paper uses a case study approach to present the experience and journey in setting up a framework for monitoring and evaluation, with implications for assessing the impact of such an organisation - CONCORDIA Humanitarian Organisation in Romania. Building on the scholarly works on the evaluation of SE organisations, with a focus on theory-based evaluations, this paper aims to give accounts on these evaluation and impact assessment activities in practice. The paper builds on CONCORDIA Romania's experience of conducting the first impact study of a SE in Romania - for its social enterprise CONCORDIA Bakery - and on the organisation's recent strategy for institutionalising a monitoring and evaluation framework based on the Theory of Change at organisational level, in order to better understand its social and economic contribution.

Keywords: social impact; theory-based evaluation; theory of change; social enterprise; social economy;

Disclaimer: This paper was published in its extended version in the Working Papers Series (2021/05) of the CIRIEC Working Group "Impact Measurement of the Social Economy", under the coordination of M.J.

& Damien Rousselière, 2019-2020.

Lucrarea integrală, în limba engleză, poate fi descărcată de la acest link: <https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2021/10/WP2021-05.pdf>.

Introducere

Organizațiile de economie socială, cu marea lor variabilitate în formele juridice și domeniile de activitate, sunt din ce în ce mai prezente în viața comunităților lor, furnizând servicii și produse de interes general și aducându-și contribuția în abordarea unor probleme economice sau sociale stricte (Bouchard, Bourque & Lévesque, 2001; Carman & Fredericks, 2010; Mertens & Maree, 2015). În activitatea lor, acestea se bazează pe mixuri de finanțare sau achiziții publice sau private care au atașate obligații de responsabilitate și transparență (Carman & Fredericks, 2010; Clifford, Markey & Malpani, 2013) față de finanțatori, beneficiari sau comunități în general.

Defourny și colaboratorii săi includ în definiția pe care o dau economiei sociale „toate activitățile economice desfășurate de întreprinderi, în primul rând cooperative, asociații și societăți de beneficii mutuale, a căror etică implică următoarele principii: 1) acordarea priorității interesului membrilor lor sau comunității în detrimentul profitului; 2) management autonom; 3) proces democratic de luare a deciziilor și 4) primatul oamenilor și al muncii asupra capitalului în distribuția veniturilor” (Defourny, Develtere & Fonteneau, 1999, p. 16). În comparație cu „economia socială”, conceptul de „întreprindere socială” include un set mai restrâns de organizații, care, pe modelul unor companii, comercializează bunuri sau servicii în

Bouchard & Damien Rousselière, 2019-2020.

The full paper can be downloaded at this link: <https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2021/10/WP2021-05.pdf>.

Introduction

Social economy organisations, with their great variability in legal forms and domains of activity are increasingly present in the lives of their communities, delivering services and products of general interest and bringing their contribution in addressing stringent economic or social issues (Bouchard, Bourque & Lévesque, 2001; Carman & Fredericks, 2010; Mertens & Maree, 2015). In doing so, they rely on mixes of public or private funding or procurement which have attached accountability and transparency obligations (Carman & Fredericks, 2010; Clifford, Markey & Malpani, 2013) towards their financiers, beneficiaries, or communities at large.

Defourny and his collaborators include in their definition of the social economy “all economic activities conducted by enterprises, primarily co-operatives, associations and mutual benefit societies, whose ethics convey the following principles: 1) placing service to its members or to the community ahead of profit; 2) autonomous management; 3) a democratic decision-making process and 4) the primacy of people and work over capital in the distribution of revenues” (Defourny, Develtere & Fonteneau, 1999, p. 16). Compared with the “social economy”, the concept of “social enterprise” includes a narrower set of organisations, which, on the model of some companies, trade goods or services for the benefit of the community or certain groups (Lambru & Petrescu,

beneficiul comunității sau al anumitor grupuri (Lambru & Petrescu, 2016). Întreprinderile sociale sunt, pe scurt, întreprinderi cu scop social sau „afaceri sociale”. În consecință, evaluarea și măsurarea impactului acestor organizații – cadrele conceptuale și teoretice folosite, metodele și instrumentele utilizate, rațiunile din spatele fiecărei alegeri – au suscitât tot mai mult interes de-a lungul anilor (Salathé-Beaulieu, Bouchard & Mendell, 2019).

Urmând tendința europeană, în ultimii ani în România se poate observa o creștere a interesului față de dezbaterea publică și academice privind organizațiile din sectorul al treilea și mai ales asupra conceptelor „uite” din perioada comunistă, precum „economia socială”, „mutualism” sau „reciprocitate” (Lambru, 2013, p. 13). Economia socială și antreprenoriatul social continuă să fie văzute în România ca un mijloc de creștere a oportunităților de angajare pentru grupurile vulnerabile, conform Strategiei Naționale de Incluziune Socială și Reducere a Sărăciei 2015-2020 (Ministerul Muncii și Protecției Sociale, România, 2015) și să se bucure un nivel moderat de recunoaștere (Monzon & Chaves, 2018), dar „și-au pierdut impulsul” în ceea ce privește sprijinul guvernamental (Borzaga et al., 2020).

Această lucrare folosește un studiu de caz pentru a prezenta experiența și parcursul de creare a cadrului de monitorizare și evaluare a Organizației Umanitare CONCORDIA, o organizație de economie socială din România care gestionează și două întreprinderi sociale – Brutăria CONCORDIA și Hostelul Bread&Breakfast. Discuția se bazează pe experiența CONCORDIA de realizare a primului studiu de impact al unei în-

2016). Social enterprises are, briefly put, businesses with a social purpose or “social businesses”. Consequently, the evaluation and impact assessment of these organisations – the conceptual and theoretical frameworks employed, the methods and tools used, the rationales behind each choice – raised more and more interest over the years (Salathé-Beaulieu, Bouchard & Mendell, 2019).

Following the European trend, in recent years in Romania, one can also observe an increase in interest in public and academic debates regarding the organisations of the third sector and especially on “forgotten” concepts in the communist period, such as “social economy”, “mutualism” or “reciprocity” (Lambru, 2013, p. 13). Social economy and social entrepreneurship continue to be seen in Romania as a means to increase employment opportunities for vulnerable groups, according to the National Strategy on Social Inclusion and Poverty Reduction 2015-2020 (Ministry of Labour and Social Protection, Romania, 2015) and enjoy a moderate level of recognition (Monzon & Chaves, 2018), but “have lost momentum” in regard to government support (Borzaga et al., 2020).

This paper uses a case study approach to present the experience and journey in setting up the monitoring and evaluation framework of CONCORDIA Humanitarian Organisation, a social economy organisation in Romania which also runs two social enterprises – CONCORDIA Bakery and the Bread&Breakfast Hostel. The discussion is built on CONCORDIA’s experience of conducting the first impact study of a Romanian social enterprise (CONCORDIA Bakery) and on the or-

treprinderi sociale românești (Brutăria CONCORDIA) și pe strategia recent stabilită a organizației de instituționalizare a unui cadru de monitorizare și evaluare bazat pe Teoria Schimbării la nivel organizațional, în vederea unei mai bune înțelegeri a contribuției sale sociale și economice. Aceste surse principale au fost completate cu studiul diferitelor documente organizaționale și discuții ample, formale și informale, cu managementul de vârf și mediu și cu personalul CONCORDIA România.

Modelul de Afaceri Sociale și abordarea evaluării în cazul CONCORDIA România

Organizația Umanitară CONCORDIA din România este o organizație non-profit, neguvernamentală, independentă, afiliată la nivel internațional cu alte organizații CONCORDIA din Austria, Bulgaria, Republica Moldova, Kosovo și Germania, a cărei misiune este de a sprijini familiile aflate în dificultate și integrarea sau reintegrarea copiilor, tinerilor și adulților la nivel familial, școlar și profesional, pentru o viață autonomă și responsabilă. De la înființarea sa în 1991, CONCORDIA și-a variat gama de servicii în funcție de profilul și nevoile beneficiarilor săi, de la servicii de centre de plasament și adăpost pentru copiii străzii, până la proiecte care vizează dezvoltarea abilităților de viață independentă, educație vocațională și coaching pentru locuri de muncă, culminând cu înființarea de întreprinderi sociale menite să sprijine direct integrarea tinerilor beneficiari pe piața muncii.

CONCORDIA România a început să-și dezvolte afacerile sociale - o brutărie, un hostel și o cafenea (acum închisă din cauza dificultăților generate

organisation's recently established strategy for institutionalising a monitoring and evaluation framework based on the Theory of Change at organisational level, in order to better understand its social and economic contribution. These main sources were supplemented with the study of various organisational documents and extensive formal and informal discussions with the top and middle management and the staff of CONCORDIA Romania.

CONCORDIA Romania's Social Business Model and evaluation approach

CONCORDIA Humanitarian Organisation in Romania is a non-profit, non-governmental, independent organisation, affiliated at the international level with other CONCORDIA organisations in Austria, Bulgaria, the Republic of Moldova, Kosovo and Germany, whose mission is to support families in difficulty and the integration or reintegration of children, young people and adults at family, school, and professional levels, for an autonomous and responsible life. Since its establishment in 1991, CONCORDIA varied its range of services according to the profile and needs of its beneficiaries, from services of placement and shelter centres for street children, to projects aimed at developing independent living skills, vocational education and job coaching, culminating in the establishment of social enterprises meant to directly support the integration of young beneficiaries into the labour market.

CONCORDIA Romania started to develop its social businesses - a bakery, a hostel and a coffee shop (now closed due to the hardships of the COVID19 pandemic) - after building

de pandemia COVID19) - după ce și-a construit reputația de furnizor de servicii sociale pentru copii, tineri, familii și adulți în cea mai mare nevoie. Afacerile sociale din CONCORDIA sunt considerate o direcție strategică eficientă pentru îndeplinirea obiectivelor sociale ale organizației. Această decizie a fost determinată și de nevoia de a căuta surse alternative de finanțare pentru a asigura resursele necesare într-un context de posibilități foarte fragile de strângere de fonduri pentru ONG-uri (Opincaru & Crangasu, 2019). În anul 2006, CONCORDIA România a înființat o societate comercială – SC CONCORDIA Development SRL – pentru a facilita construirea sediului său și a decis ulterior să desfășoare prima sa afacere socială (Brutăria CONCORDIA) prin această întreprindere. Celelalte două inițiative, înființate în 2017 (hostelul și cafeneaua) au fost înregistrate ca activitate economică a organizației.

Figura 1 de mai jos reflectă modelul de afaceri sociale al CONCORDIA România, așa cum a fost definit, având Brutăria CONCORDIA ca afacere centrală (Opincaru & Crangasu, 2019). Acest model este însă aplicabil și celui alt business social aflat încă în funcțiune - Hostel Bread&Breakfast. Afacerile sociale ale CONCORDIA respectă misiunea organizației, urmărind să ajute tinerii vulnerabili pe care îi angajează să devină independenți, oferindu-le formare profesională și la locul de muncă și creșterea capacității lor de angajare prin dezvoltarea abilităților psiho-sociale legate de angajare. Obținerea profitului este un obiectiv secundar al celor două afaceri, deși este prevăzută o oarecare reinvestire a excedentului dacă acestea devin productive financiar.

its reputation as a social service provider for children, youth, families and adults in greatest need. Social businesses in CONCORDIA are considered an effective strategic direction for the fulfilment of the organisation's social aims. This decision was also driven by the need to look for alternative funding sources to provide the necessary resources in a context of very fragile fundraising possibilities for NGOs (Opincaru & Crangasu, 2019). In 2006, CONCORDIA Romania established a trading company – SC CONCORDIA Development SRL – to facilitate the construction of its headquarters and later decided to conduct its first social business (CONCORDIA Bakery) through this enterprise. The other two initiatives, established in 2017 (the hostel and the coffee shop) were registered as an economic activity of the organisation.

Figure 1 below reflects CONCORDIA Romania's business model, as it was defined with CONCORDIA Bakery as a central business (Opincaru & Crangasu, 2019). This model is however also applicable to the other social business still in operation - the Bread&Breakfast Hostel. CONCORDIA's social businesses follow the organisation's mission, aiming to help the vulnerable young people they employ to become independent, by offering them vocational and on-the-job training and increasing their employability through developing their psycho-social skills related to employment. Obtaining profit is a secondary objective of the two businesses, even though some reinvesting of the surplus is foreseen if they become financially productive.

Figura 1. Modelul de Afaceri Sociale al CONCORDIA Romania

Sursa: Studiu de Impact Brutăria CONCORDIA, Romania (Opincaru & Crangasu, 2019, p. 12)

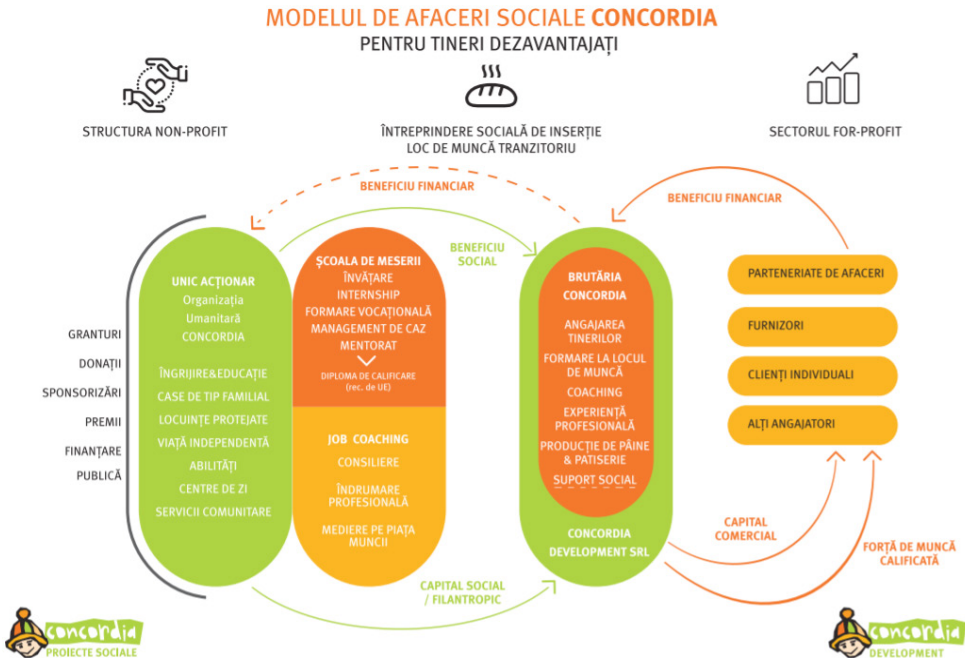
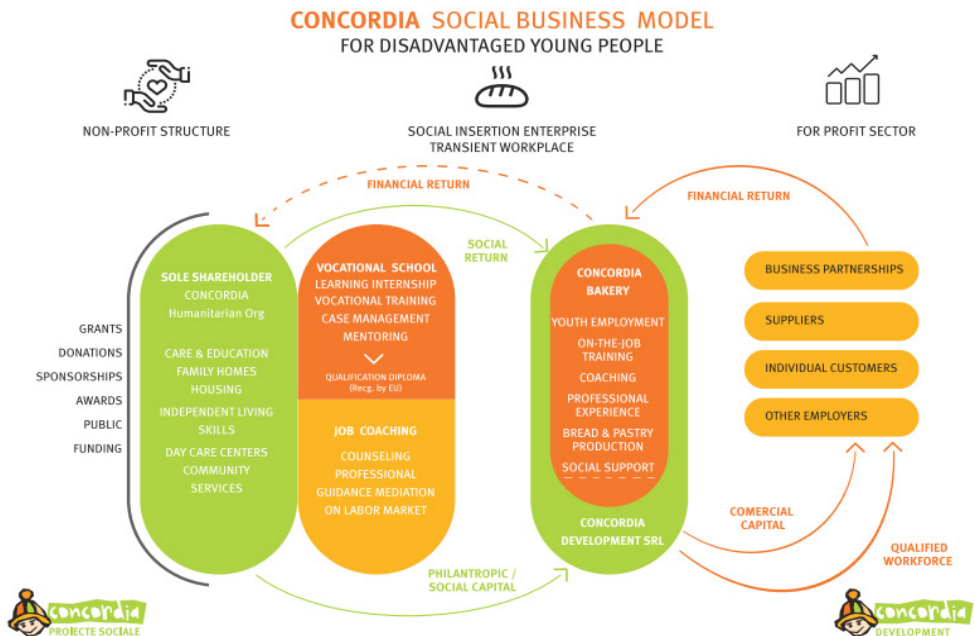


Figure 1. CONCORDIA Romania's social business model

Source: Impact Study CONCORDIA Bakery, Romania (Opincaru & Crangasu, 2019, p. 12)



De-a lungul anilor, CONCORDIA a devenit din ce în ce mai interesată să implementeze procese eficiente de monitorizare, evaluare și măsurare a impactului programelor și proiectelor sale la toate nivelurile. Începând cu anul 2015, la nivel internațional, CONCORDIA a făcut pași importanți către un proces de dezvoltare organizațională, care a cuprins actualizarea și implementarea diferitelor documente programatice, metodologii și instrumente, inclusiv politici de bază (de exemplu, Politica de Protecție a Copilului) și dezvoltarea unui cadru coerent de Planificare, Monitorizare și Evaluare (M&E) și a unui Cadru de Management al Calității pentru toate țările CONCORDIA. Unul dintre obiectivele centrale ale cadrului programatic de M&E CONCORDIA este evaluarea contribuției la schimbarea socială în cadrul programelor sale.

Pilotarea abordării Teoriei Schimbării pentru evaluarea impactului. Studiul de impact al Brutăriei CONCORDIA în România

Dezvoltarea cadrului de evaluare a impactului bazat pe Teoria Schimbării în CONCORDIA România a fost pilotată în 2018, când doi experți independenți au realizat un studiu de impact asupra celui mai vechi proiect de economie socială – Brutăria CONCORDIA, pentru perioada 2011-2017 (Opincaru & Crangasu, 2019). Procesul a fost considerat un succes, iar rezultatele evaluării au fost utilizate pe scară largă atât pe plan intern – în îmbunătățirea activității Brutăriei și a serviciilor conexe, cât și extern – în inițiativele de comunicare, strângere de fonduri și ad-

Over the years, CONCORDIA became increasingly interested to conduct efficient processes of monitoring, evaluation and impact assessment of its programs and projects at all levels. Starting in 2015, at international level, CONCORDIA has set important steps towards an organisational development process, which comprised the update and implementation of various programmatic documents, methodologies and tools, including core policies (e.g. Child Protection Policy) and the development of a coherent Planning, Monitoring & Evaluation (M&E) and Quality Management Framework for all CONCORDIA countries. One of the central goals within CONCORDIA's programmatic M&E Framework is to assess the contribution to social change within its programmes.

Piloting the Theory of Change approach for impact assessment. The impact study of CONCORDIA Bakery in Romania

The development of the impact assessment framework based on the Theory of Change in CONCORDIA Romania was piloted in 2018 when two independent experts conducted an impact study on its oldest social economy project – CONCORDIA Bakery, for the period 2011-2017 (Opincaru & Crangasu, 2019). The process was deemed a success and the results of the evaluation were extensively used both internally - in improving the activity of the Bakery and the connected services, and externally – in the communication, fundraising and advocacy initiatives of CONCORDIA in general. This sec-

vocacy ale CONCORDIA în general. Această secțiune prezintă cadrul de evaluare și metodele utilizate pentru studiu.

Un prim pas în elaborarea studiului de impact a fost definirea retroactivă a Teoriei Schimbării, printr-o abordare participativă care a implicat persoane cheie din managementul de vârf și mediu al Brutăriei CONCORDIA și CONCORDIA România. Secțiunile de bază ale Teoriei Schimbării au fost dezvoltate în timpul a două întâlniri facilitate, de jumătate de zi, în care echipa CONCORDIA menționată mai sus și experții externi au formulat ipotezele și presupunerile de lucru, căile schimbării, rezultatele pe termen lung, realizările și indicatorii de succes. După fiecare întâlnire, experții au organizat într-un document toate contribuțiile și informațiile discutate și convenite de echipă. Acest document a fost în cele din urmă validat de personal și a devenit versiunea narativă a Teoriei Schimbării pentru Brutăria CONCORDIA. O cercetare documentară amănunțită efectuată de experții externi și o analiză a părților interesate efectuată de echipa CONCORDIA au completat procesul.

Pe scurt, Teoria Schimbării pentru Brutăria CONCORDIA a avut în vedere integrarea socio-profesională de succes pe piața liberă a muncii a absolvenților Cursului de Brutărie a Școlii Profesionale CONCORDIA, oferindu-le angajare pe termen scurt într-o întreprindere socială durabilă. Au fost identificate trei căi de schimbare care conduc la acest impact: 1) Calificarea profesională - vizând obținerea de către angajații-beneficiari a tuturor

tion presents the evaluation framework and methods used for the study.

A first step in developing the impact study was to retroactively define the Theory of Change, through a participative approach that involved key persons from the top and middle management of CONCORDIA Bakery and CONCORDIA Romania. The core sections of the Theory of Change were developed during two half-day facilitated meetings where the CONCORDIA team mentioned above and the external experts formulated the working hypotheses and assumptions, the pathways of change, long term outcomes, outputs, and indicators of success. After each meeting, the experts organised in a document all the input and information discussed and agreed upon by the team. This document was eventually validated by the staff and became the narrative version of the Theory of Change for CONCORDIA Bakery. A thorough desk research carried out by the external experts and a stakeholders' analysis conducted by the CONCORDIA team supplemented the process.

In short, the resulting Theory of Change for CONCORDIA Bakery envisioned the successful socio-professional integration on the free labour market of the graduates of the Bakery Class of CONCORDIA Vocational School, by offering them short-term employment in a sustainable social enterprise. Three pathways of change were identified as leading to this impact: 1) Professional qualification - targeting the obtaining by the employees-beneficiaries of all the professional skills and abilities

competențelor și abilităților profesionale necesare pe piața liberă; 2) Abilități psihosociale legate de ocuparea forței de muncă - concentrate pe dezvoltarea abilităților psihosociale adecvate pentru a face față la un loc de muncă pe piața liberă și 3) Dezvoltarea capacității și sustenabilitatea financiară a întreprinderii sociale - vizând sustenabilitatea și competitivitatea afacerii pe piață. Ipotezele pe care s-a bazat Teoria Schimbării au inclus disponibilitatea tinerilor angajați de a obține un loc de muncă în industria de panificație și patiserie pe piața liberă, nevoile lor de îndrumare emoțională și socială pentru a se adapta mai rapid la un loc de muncă și lipsa angajatorilor dispuși să angajeze brutari fără experiență și să le ofere sprijin pentru adaptare.

Teoria Schimbării a reprezentat punctul de plecare al procesului de evaluare a impactului Brutăriei CONCORDIA, desfășurat pe o durată de două luni. Evaluarea a avut o componentă exploratorie puternică, deoarece indicatorii de referință sau indicatorii minimi de succes nu au fost definiți anterior. În plus, caracterul exploratoriu a fost dictat de faptul că acesta a fost primul proces de evaluare atât pentru întreprindere, cât și pentru organizație, iar flexibilitatea acestuia a fost menită să sublinieze o perspectivă de învățare prin practică, pentru a facilita formularea mai multor concluzii relevante și lecții învățate, pentru dezvoltarea și replicarea ulterioară a procesului.

Obiectivele specifice ale evaluării impactului au inclus aspecte precum: să identifice perspective asupra principalelor elemente de impact (inten-

necessary on the free market; 2) Psychosocial skills related to employment - focused on the development of adequate psychosocial skills to cope in a workplace on the free market and 3) Capacity building & financial sustainability of the social enterprise - targeting the business's sustainability and competitiveness on the market. The assumptions on which the ToC was based included the willingness of the young people employed to obtain a job in the bakery and pastry industry on the free market, their needs for emotional and social guidance to adapt more quickly to a workplace and the lack of employers willing to enrol inexperienced bakers and offer them support for adaptation.

The defined Theory of Change represented the starting point of the process of assessing CONCORDIA Bakery's impact, carried out for the duration of two months. The evaluation had a strong exploratory component since benchmark indicators or minimum success indicators weren't previously defined. Additionally, the exploratory nature was dictated by the fact that this was the first evaluation process for both the enterprise and the organisation and its flexibility was meant to emphasise a learning-by-doing perspective, to facilitate the formulation of several relevant conclusions and lessons learned for further development and replication of the process.

The specific objectives for the impact assessment included aspects like: to show insights into the main intended and unintended impacts achieved by CONCORDIA Bakery; to identify what makes CONCORDIA

ționat și neintenționat) generate de Brutăria CONCORDIA; să identifice ceea ce face ca CONCORDIA Bakery să funcționeze (sau să nu funcționeze) și cum ar putea fi replicat; să exploreze și să analizeze schimbările din mediul extern al Brutăriei CONCORDIA care au influențat rezultatele și impactul acesteia de-a lungul timpului și să ajute la stabilirea de obiective realiste viitoare și să sprijine dezvoltarea unor indicatori semnificativi pentru a urmări performanța Brutăriei CONCORDIA. Având în vedere aceste obiective, o evaluare bazată pe abordarea Teoriei Schimbării s-a dovedit a fi cea mai potrivită. Studiul a implicat o combinație de metode calitative și cantitative, care au inclus: analiza documentelor, interviuri aprofundate cu părțile interesate relevante și observație participativă.

Evaluarea impactului Brutăriei CONCORDIA a fost un proces interesant și fructuos care a generat multe concluzii valoroase bazate pe date solide despre întreprindere și factorii ei de succes. Procesul a creat, de asemenea, un nucleu de lecții învățate care au fost analizate și aplicate în continuare în activitățile ulterioare atât ale Brutăriei CONCORDIA, cât și ale CONCORDIA România în general. O primă mențiune se referă la angajații-beneficiari ai Brutăriei CONCORDIA, cei mai importanți stakeholderi ai întreprinderii, cu care atât contactul inițial, cât și procesul de interviu s-au dovedit uneori dificile, întrucât foștii angajați-beneficiari provin din medii dificile și au capacități de exprimare limitate și niveluri scăzute de înțelegere.

În al doilea rând, având în vedere modelul de afaceri social al CONCOR-

Bakery work (or not work) and how it might be replicated; to explore and analyse the changes in the external environment of CONCORDIA Bakery that have influenced its results and impact over time and to help set realistic future objectives and support the development of meaningful indicators to track the performance of CONCORDIA Bakery. Given these objectives, an evaluation based on the theory of change approach proved to be the most suitable. The study involved a mix of qualitative and quantitative methods, which included: documents analysis, in-depth interviews with relevant stakeholders and participative observation.

The impact assessment of CONCORDIA Bakery was an interesting and fruitful process that generated many valuable conclusions based on sound data about the enterprise and its drivers of success. The process also created a core of lessons learned that were further analysed and applied in subsequent activities of both CONCORDIA Bakery and CONCORDIA Romania at large. A first point to make is concerning the employees-beneficiaries of CONCORDIA Bakery, the most important stakeholders of the enterprise, with which both the initial contact and the process of interviewing proved to be difficult at times, since former employees-beneficiaries come from difficult backgrounds and have limited expression capabilities and low levels of understanding.

Secondly, given CONCORDIA's social business model and its inter-related branches that are in a continuous transfer of resources, staff and services, the impact assessment was

DIA și ramurile sale interconectate, care se află într-un transfer continuu de resurse, personal și servicii, evaluarea impactului a fost greu de menținut concentrată doar pe un singur program (Brutăria CONCORDIA), iar procesul a relevat că o separare a impactului întreprinderii sociale de cel al organizației-mamă este greu sau chiar imposibil de realizat. În sfârșit, o altă observație importantă vine în ceea ce privește resursele de timp investite în realizarea studiului – implicarea personalului, deși provocatoare uneori, a fost primordială pentru realizarea cu succes a evaluării impactului și pentru implementarea ulterioară a recomandărilor și lecțiilor învățate.

Integrarea experienței – Cadrul de Monitorizare și Evaluare CONCORDIA România

Atât la nivel național, cât și internațional, CONCORDIA a ales Teoria Schimbării pentru monitorizare și evaluare, pentru a fi în concordanță cu abordarea mai largă a planificării și managementului bazat pe rezultate și pentru a obține o mai bună înțelegere a punctelor forte, punctelor slabe și a domeniilor de îmbunătățire pentru programele sale specifice. Pentru CONCORDIA România, studiul de impact al Brutăriei a reprezentat un „teren de testare” pentru dezvoltarea și pilotarea diverselor instrumente și posibile metodologii de evaluare a schimbărilor sociale declanșate de programele sale.

Pornind de la Teoria inițială a Schimbării pentru Brutăria CONCORDIA, în 2020 instrumentul a fost revizuit, adaptat și extins pentru a integra și celelalte două afaceri so-

hard to be kept focused on just one single program (CONCORDIA Bakery) and the process revealed that a separation of the social enterprise's impact from that of its mother-organisation was hard or even impossible to make. Finally, another important observation comes in regard to the time resources invested in conducting the study – the involvement of the staff, although challenging at times, was paramount for successfully carrying out the impact assessment and for the further implementation of the recommendations and lessons learned.

Integrating the experience – CONCORDIA Romania's Monitoring & Evaluation framework

At both national and international levels, CONCORDIA chose the Theory of Change approach for monitoring and evaluation, to be in line with the wider approach on results-based planning and management and to gain a better understanding of the strengths, weaknesses and areas for improvement for its specific programs. For CONCORDIA Romania, the impact study of the Bakery was a 'testing ground' for developing and piloting various instruments and possible methodologies for assessing the social changes triggered by its programs.

Building on the initial Theory of Change for CONCORDIA Bakery, in 2020 the tool was revised, adapted and extended in order to also integrate the other two social businesses (the Bread & Breakfast Hostel and the Bakery with Stories Coffee Shop – now closed due to the COVID19 pandemic) and it thus became the

ciale (Hostelul Bread & Breakfast și cafeneaua Brutăria cu Povești – acum închisă din cauza COVID19) și a devenit astfel Teoria Schimbării pentru Afacerile Sociale în CONCORDIA România. Următorul pas, în curs de desfășurare, este dezvoltarea instrumentelor integrate de monitorizare și evaluare care să fie aplicate pentru ambele afaceri sociale. Începând din toamna anului 2020, a fost inițiat un al doilea proces de evaluare a impactului, bazat tot pe Teoria Schimbării, pentru a demonstra efectele și impactul – contribuția la schimbarea socială – a celor două Centre de Zi administrate de CONCORDIA în Ploiești, județul Prahova.

Cadrul de monitorizare și evaluare a programelor bazat pe Teoria Schimbării pentru CONCORDIA România face parte din strategia mai largă de management al calității a organizației pentru perioada 2021-2024. Managementul Calității este o activitate transversală, iar cadrul său de implementare se bazează pe cele trei direcții strategice ale CONCORDIA România (programe și advocacy, creștere și dezvoltare, dezvoltarea capacității organizaționale), contribuind direct la obiectivul de Dezvoltare a Capacității Organizaționale de a face organizația CONCORDIA România potrivită pentru îmbunătățirea profesionalizării și calității serviciilor sale.

Având în vedere complexitatea sarcinilor și obiectivelor de Management al Calității propuse, CONCORDIA România a distins două perioade succesive de doi ani pentru stabilirea unui cadru de M&E coerent – prima pentru dezvoltare și testare, și a doua pentru stabilizare și instituționaliza-

Theory of Change for Social Businesses in CONCORDIA Romania. The next step, currently in progress, is to develop integrated monitoring and evaluation tools to be applied for both social businesses. Starting in the fall of 2020, a second impact assessment process was initiated, also based on the Theory of Change, to demonstrate the effects and impact – the contribution to social change – of the two Day-Care Centres managed by CONCORDIA in Ploiesti, Prahova County.

The programs' monitoring and evaluation framework based on the Theory of Change for CONCORDIA Romania is part of the organisation's wider Quality Management strategy for the period 2021-2024. Quality Management is a cross-cutting activity and its implementing framework builds on the three strategic directions of CONCORDIA Romania (programs & advocacy, growth & development and organisational capacity development), contributing directly to the Organisational Capacity Development goal to make CONCORDIA Romania organisation fit for improving the professionalization and quality of its services.

Given the complexity of the Quality Management tasks and objectives proposed, CONCORDIA Romania distinguished two successive periods of two years for establishing a coherent M&E framework – the first for development and testing and the second for stabilisation and institutionalisation. During the development and testing phase (2021-2022) the organisation aims to develop and pilot the Theory of Change for all CONCORDIA Romania's programs,

re. Pe parcursul etapei de dezvoltare și testare (2021-2022) organizația își propune să dezvolte și să piloteze Teoria Schimbării pentru toate programele CONCORDIA România, inclusiv instrumente și metode de monitorizare, procese de colectare a datelor și posibile utilizări ale datelor, pe baza experienței de dezvoltare a Teoriei Schimbării și studiul de impact al Brutăriei CONCORDIA. În faza de stabilizare și instituționalizare (2023-2024), organizația își propune să continue implementarea și testarea diferitelor proceduri și procese, cu accent pe stabilizarea și desfășurarea acelor procese care duc la instituționalizarea cadrului de monitorizare și evaluare - un flux natural al organizării anuale, instituționalizarea „gândirii prin teoria schimbării” (Vogel, 2012; Stein & Valters, 2012), raportare regulată, acceptarea și internalizarea unei culturi a monitorizării și evaluării constante.

Discuție și concluzii

Organizațiile din economia socială se pot confrunta cu multe provocări în realizarea evaluărilor, declanșate de factori privind cerințele externe pe care trebuie să le urmeze, abordările și metodele pe care le au la îndemână sau propria capacitate internă de a conduce astfel de procese (Carman & Fredericks, 2010). Lucrările academice pe acest subiect sugerează că organizațiile de economie socială se confruntă cu o presiune mare pentru a se angaja în activități de evaluare pentru a-și demonstra eficiența și rezultatele, uneori în detrimentul activităților și proiectelor lor obișnuite (Greiling & Stötzer, 2015; Liket, Rey-Garcia & Maas, 2014; Carman,

including monitoring tools and instruments, data collection processes and possible data uses, based on the experience of developing the Theory of Change and the impact study of CONCORDIA Bakery. In the stabilisation and institutionalisation phase (2023-2024), the organisation aims to continue the implementation and testing of the various procedures and processes, with an emphasis on stabilizing and conducting those processes that lead to the institutionalization of the monitoring and evaluation framework - a natural flow of the annual organisation, the institutionalization of the “theory of change thinking” (Vogel, 2012; Stein & Valters, 2012) regular reporting, acceptance and internalization of a culture of constant monitoring and evaluation.

Discussion and conclusions

Social economy organisations can face many challenges in doing evaluations, triggered by factors regarding the external requirements that they need to follow, the approaches and methods they have at hand or their own internal capacity to conduct such processes (Carman & Fredericks, 2010). Scholarly work on this subject suggests that SE organisations experience great pressure to engage in evaluation activities to demonstrate their efficiency and results, sometimes at the expense of their regular activities and projects (Greiling & Stötzer, 2015; Liket, Rey-Garcia & Maas, 2014; Carman, 2011; Salathé-Beaulieu, Bouchard & Mendell, 2019). Similar challenges also arise in using the Theory of Change for evaluation purposes,

2011; Salathé-Beaulieu, Bouchard & Mendell, 2019). Provocări similare apar și în utilizarea Teoriei Schimbării în scopuri de evaluare, dintre care cele mai importante sunt: identificarea resurselor de timp necesare pentru o proiectare participativă a TS, identificarea sau obținerea expertizei necesare pentru a facilita un proces de TS (fie intern, fie prin angajarea unui expert extern); asigurarea angajamentului și a sprijinului atât a managerilor de top, cât și a celor de mijloc și a personalului programului și a unei serii de probleme privind disponibilitatea și analiza datelor (Anderson, 2004; Stein & Valters, 2012; Vogel, 2012).

Dificultatea de a angaja timpul și resursele de personal necesare dezvoltării și implementării proceselor de monitorizare, evaluare și măsurare a impactului este un aspect puternic experimentat de CONCORDIA România. Dezvoltarea Teoriei Schimbării și a instrumentelor sale de M&E respective necesită o participare extinsă a tuturor angajaților relevanți pentru fiecare program, pe lângă responsabilitățile lor curente, pentru a asigura cea mai înaltă aderență posibilă a managementului și a echipei de program la căile și rezultatele definite. După efectuarea studiului de impact, echipa CONCORDIA a fost de acord că „câteva ore și câteva discuții în plus” (Opincaru & Crangasu, 2019, p. 31) ar fi fost un mare avantaj în proces. La început, procesul poate părea puțin prea teoretic și necesită poate puțin prea multă reflecție și gândire critică din partea unei echipe puternic implicate în activitățile de bază ale organizației, care se ocupă întotdeauna de problemele în cauză

from which the most important are: identifying the necessary resources of time for a participatory design of the ToC, identifying or obtaining the necessary expertise needed to facilitate a ToC process (either internally or by hiring an external expert); ensuring the engagement and support of both top and middle managers and the program’s staff and a range of issues regarding data availability and data analysis (Anderson, 2004; Stein & Valters, 2012; Vogel, 2012).

The difficulty of committing the time and staff resources needed to develop and implement monitoring, evaluation and impact assessment processes is an aspect strongly experienced by CONCORDIA Romania. Developing the Theory of Change and its respective M&E tools requires extensive participation from all the relevant employees for each program on top of their current responsibilities, to ensure the highest possible adherence of the management and the program team to the defined pathways and outcomes. After conducting the impact study, CONCORDIA team agreed that “a few more hours and few more thoughts” (Opincaru & Crangasu, 2019, p. 31) would have been a great addition to the process. At first, the process may seem a bit too theoretical and requires maybe a bit too much reflection and critical thinking from a team strongly involved in the grassroots activities of the organisation, always dealing hands-on with the matters in question and not having the time to reflect abstractly to their integration in a change pathway. Additionally, the motivation of the staff can also be affected by the fact that

și nu are timpul pentru a reflecta abstract la integrarea lor într-o cale de schimbare. În plus, motivația personalului poate fi afectată și de faptul că Teoria Schimbării ca instrument poate părea uneori redundantă, dublând alte instrumente de management precum planurile strategice sau operaționale, care se confruntă cu riscul de a deveni „doar o altă lucrare” care este rar folosită.

Experiența CONCORDIA de a monitoriza, evalua și măsura impactul și contribuția sa la schimbarea socială în cei 30 de ani de furnizare de servicii sociale pentru cei mai nevoiași este încă la început. Dezvoltarea unui cadru de monitorizare și evaluare care să integreze o gamă largă de servicii și programe sociale este o sarcină ambițioasă, unică sau cel puțin una dintre puținele din sectorul economiei sociale din România. Interesul tot mai mare pentru evaluare din partea donatorilor, finanțatorilor, organizațiilor și organismelor publice ar putea conduce la decizia de a începe procese similare în alte organizații românești care ar putea găsi utilă experiența CONCORDIA prezentată în această lucrare. Mai mult, evaluatorii, practicienii și cercetătorii care lucrează pe subiectul evaluării și măsurării impactului ar putea trage concluzii valoroase din experiența CONCORDIA. Lucrarea se adaugă lucrărilor academice privind evaluarea organizațiilor economiei sociale, oferind relatări despre modul în care Teoria Schimbării în evaluare poate fi aplicată la nivel organizațional în definirea unui cadru cuprinzător de monitorizare și evaluare aplicabil tuturor programelor.

the Theory of Change as a tool may seem redundant at times, doubling other management tools such as the strategic or operational plans, which face the risk of becoming “just another paper” that is seldom used.

CONCORDIA's journey to monitor, evaluate and assess its impact and contribution to social change in the 30 years of providing social services for those most in need is still at the beginning. Developing a monitoring and evaluation framework that integrates a wide range of social services and programs is an ambitious task, unique or at least one of the very few in the Romanian social economy sector. The growing interest for evaluation from donors, funders, organisations and public bodies might lead to the decision to start similar processes in other Romanian organisations that may find useful CONCORDIA's journey presented in this paper. Moreover, evaluators, practitioners and scholars working on the subject of evaluation and impact assessment could draw valuable conclusions from CONCORDIA's experience. The paper adds to the scholarly work on SE organisations' evaluation by giving accounts on how the Theory of Change approach in evaluation can be applied at organisational level in defining a comprehensive monitoring and evaluation framework applicable to all programs.

REFERINȚE:

1. Anderson, A. (2004) *Theory of Change as a Tool for Strategic Planning: A Report on Early Experiences*.
2. Bacq, S. (2017) *Social Entrepreneurship Exercise: Developing your "Theory of Change"*. Entrepreneur & Innovation Exchange. [Online]. Available from: <https://eiexchange.com/content/289-social-entrepreneurship-exercise-developing-your> [Accessed: 27 January 2021].
3. Barna, C. (2014) *Atlasul economiei sociale România, 2014* [Atlas of Social Economy. Romania, 2014]. Bucharest, FDSC (IES).
4. Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., et al. (2020) *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.
5. Bouchard, M.J., Bourque, G.L. & Lévesque, B. (2001) *L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général*. Cahiers de recherche sociologique. 35, 31–53.
6. Bouchard, M.J. & Rousseliere, D. (2015) *The Weight of the Social Economy. An International Perspective*. Brussels, P. I. E. Peter Lang.
7. Carman, J.C. (2011) *Understanding evaluation in nonprofit organizations*. Public performance and management review. 34 (3), 350–377.
8. Carman, J.C. & Fredericks, K.A. (2010) *Evaluation capacity and nonprofit organizations: is the glass half-empty or half-full?* American Journal of Evaluation. 31 (1), 84–104.
9. Chen, H.T. (2012) *Theory-driven evaluation: Conceptual framework, application and advancement*. In: R. Strobl, O. Lobermeier, & W. Heitmeyer (eds.). *Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur* [Evaluation of programs and projects for a democratic culture]. [Online]. VS, Wiesbade, Springer. pp. 17–26. Available from: DOI 10.1007/978-3-531-19009-9_2.
10. Clifford, J., Markey, K. & Malpani, N. (2013) *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK*.
11. Defourny, J., Develtere, P. & Fonteneau, B. (1999) *L'économie sociale au Nord et au Sud* [The social economy in the North and South]. Paris, De Boeck et Larcier.
12. Funnell, S.C. & Rogers, P.J. (2011) *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*. San Francisco, Jossey-Bass/Wiley.
13. GECES, S. on I.M. (2014) *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI*.
14. Greiling, D. & Stötzer, S. (2015) *Performance Accountability as a Driver for Changes in Nonprofit-Government Relationships: An Empirical Insight from Austria*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. [Online] 26 (5), 1690–1717. Available from: doi:10.1007/s11266-015-9609-8.
15. Harries, E., Hodgson, L. & Noble, J. (2014) *Creating Your Theory of Change. NPC's practical guide*. [Online]. Available from: <https://www.thinknpc.org/resource-hub/creating-your-theory-of-change-npcs-practical-guide/>.
16. Kickul, J. & Lyons, T.S. (2016) *Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world*. New York, Routledge.
17. Lambru, M. (2013) *Organizațiile de ajutor reciproc* [Mutual help organizations]. Bucharest, Polirom.
18. Lambru, M. & Petrescu, C. (2016) *Bottom-up social enterprises in Romania. Case study – Retirees' Mutual Aid Association*. *International Review of Sociology*. [Online] Available from: doi:10.1080/03906701.2016.1181388.
19. Liket, K.C., Rey-Garcia, M. & Maas, K.E.H. (2014) *Why aren't evaluations working and what do*

- we do about it? A framework for negotiating meaningful evaluations in nonprofits. *American Journal of Evaluation*. 35 (2), 171–188.
20. Mayne, J. (2015) *Useful Theory of Change Models*. *Canadian Journal of Program Evaluation*. [Online] 20 (2 (Fall)), 119–142. Available from: doi:10.3138/cjpe.30.2.142.
 21. Mertens, S. & Maree, M. (2015) So, what does a social economy enterprise produce? In: M. J. Bouchard & Damien Rousseliere (eds.). *The Weight of the Social Economy. An International Perspective*. Brussels, P. I. E. Peter Lang. pp. 141–158.
 22. Ministry of Labour and Social Protection, Romania (2015) *The National Strategy on Social Inclusion and Poverty Reduction 2015-2020, Romania*.
 23. Monzon, J.L. & Chaves, R. (2018) Recent evolutions of the Social Economy in the European Union. [Online]. EESC. Available from: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-en-n.pdf>.
 24. Mook, L., Richmond, B.J. & Quarter, J. (2003) *Integrated Social Accounting for Nonprofits: A case from Canada*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 14 (3), 283–297.
 25. Nicholls, A. (2018) A General Theory of Social Impact Accounting: Materiality, Uncertainty and Empowerment. *Journal of Social Entrepreneurship*. [Online] 9 (2), 132–153. Available from: doi:<https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1452785>.
 26. OECD/DAC, N. on D.E. (2019) *Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*. [Online]. Available from: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>.
 27. Opincaru, I.S. & Crangasu, D. (2019) *CONCORDIA Bakery Impact Study*. [Online]. Available from: http://concordia.org.ro/fileadmin/RO/2019_Impact_Study_CONCORDIA_Bakery.pdf.
 28. Salathé-Beaulieu, G., Bouchard, M.J. & Mendell, M. (2019) *Sustainable Development Impact Indicators for Social and Solidarity Economy. State of the Art*. In: [Online]. 2019 Geneva, UNRISD. p. Available from: [https://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(LookupAllDocumentsByUNID\)/5A72131687B4AE478025848D003847E4?OpenDocument](https://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(LookupAllDocumentsByUNID)/5A72131687B4AE478025848D003847E4?OpenDocument).
 29. Sharpe, G. (2011) A review of program theory and theory-based evaluations. *American International Journal of Contemporary Research*. 1 (3), 72–75.
 30. Social Business Initiative COM(2011) 682 (2011) *Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, COM(2011) 682.
 31. Stein, D. & Valters, C. (2012) *Understanding 'Theory of Change' in International Development: A Review of Existing Knowledge*. In: JSRP Paper 1. 2012 London, Justice and Security Research Programme and The Asia Foundation. p.
 32. Taplin, D.H. & Clark, H. (2012) *Theory of Change Basics. A Primer on Theory of Change*. In: [Online]. 2012 New York, ActKnowledge. p. Available from: https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf.
 33. Uzea, N. & Duguid, F. (2015) *Challenges in conducting a study on the economic impact of co-operatives*. In: M. J. Bouchard & Damien Rousseliere (eds.). *The Weight of the Social Economy. An International Perspective*. Brussels, P. I. E. Peter Lang. pp. 251–276.
 34. Vo, A.T. & Christie, C.A. (2018) *Where Impact Measurement Meets Evaluation: Tensions, Challenges, and Opportunities*. *American Journal of Evaluation*. [Online] 39 (3), 383–388. Available from: doi:<https://doi.org/10.1177/1098214018778813>.
 35. Vogel, I. (2012) *Review of the use of "Theory of Change" in international development*. [Online]. Available from: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a5ded915d3cf-d00071a/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf.
 36. White, H. (2009) *Theory-Based Impact Evaluation: Principles and Practice*. *International Initiative for Impact Evaluation*. In: [Online]. 2009 International Initiative for Impact Evaluation Working Papers. p. Available from: <https://www.3ieimpact.org/evidence-hub/publications/working-papers/theory-based-impact-evaluation-principles-and-practice>.