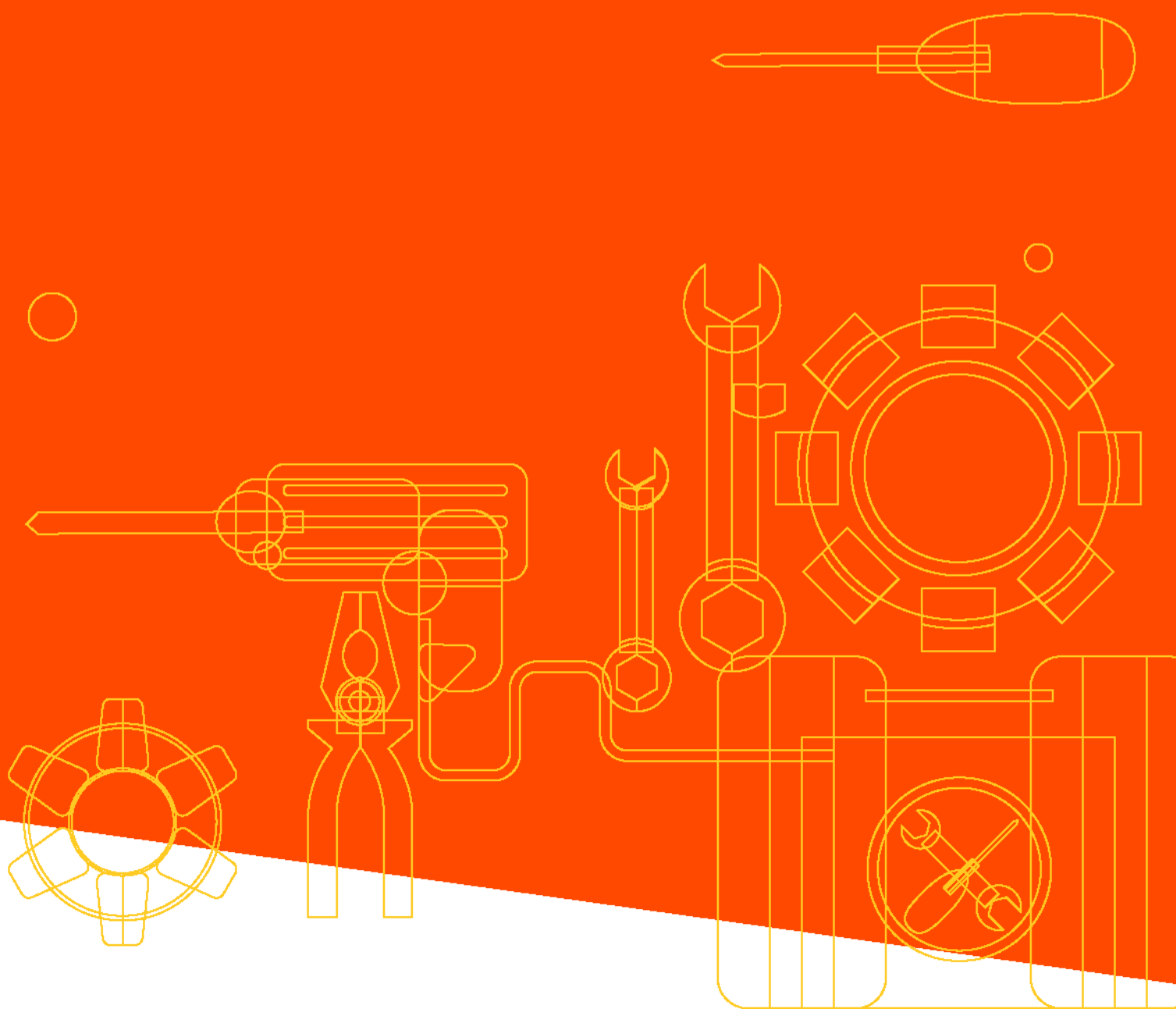
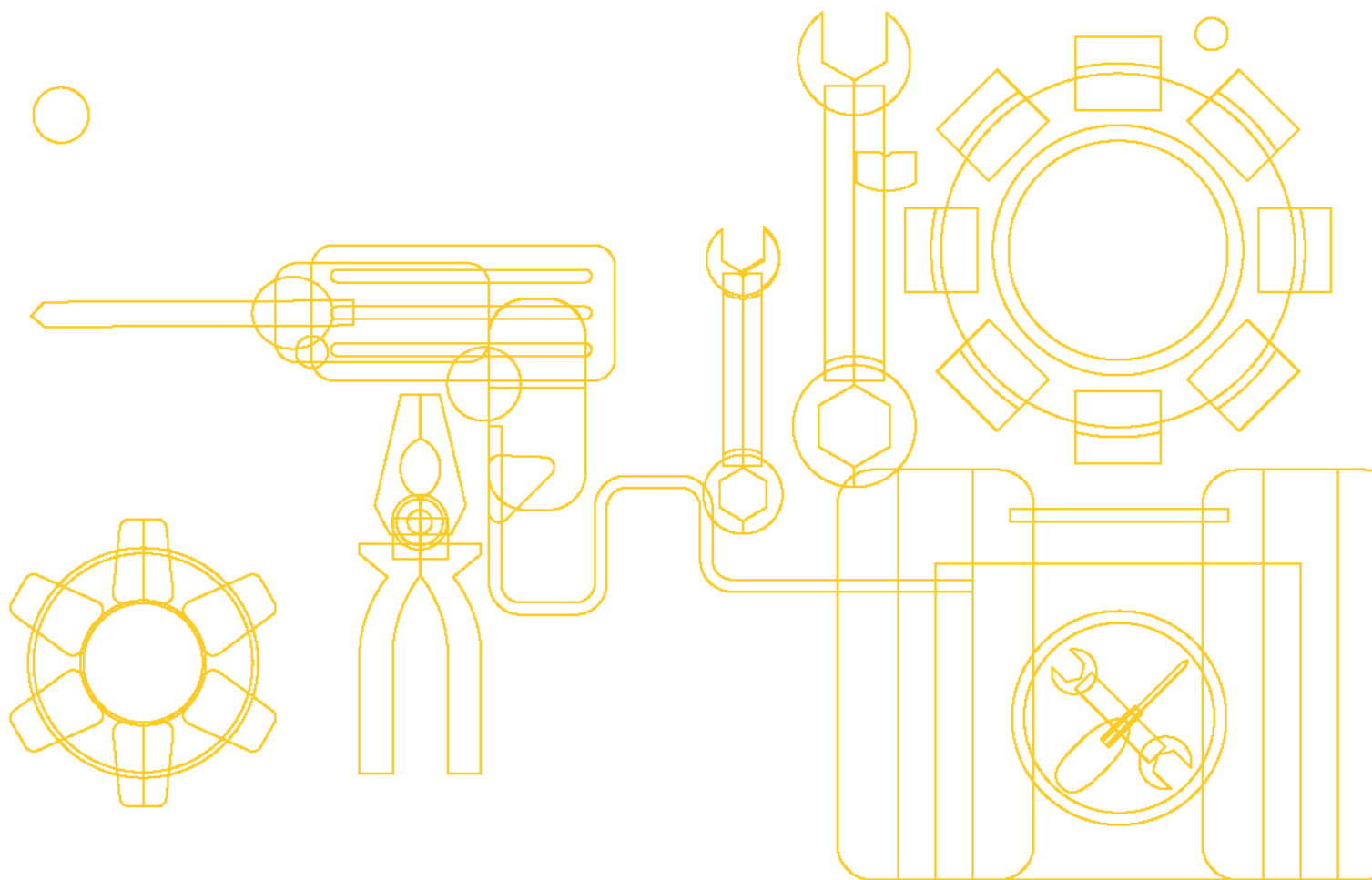


Társadalmi hatásmenedzsment **Eszköztár**



Civil szervezetek számára

Társadalmi hatásmenedzsment eszköztár



Civil szervezetek számára

Partnerek



Támogató:



TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés	4
1. lépés: Az átfogó társadalmi probléma meghatározása	7
1.1. A probléma területének és hatókörének meghatározása (rationale)	8
2. lépés: Erőforrások és szükségletek feltérképezése	9
2.1 Szervezeti kapacitásmérés	10
2.2 Stakeholder felmérés	11
3. lépés: Célok és stratégiák meghatározása	13
3.1 Hatás célok meghatározása	15
3.2 Monitoring, értékelési, elszámoltathatósági és tanulási rendszer tervezése	16
3.3 Fenntarthatóság tervezése	17
4. lépés: Elköteleződés és átalakulás	19
4.1 Eredmények monitorozása	19
4.2 Társadalmi hatás mérése és értékének számítása	20
5.lépés: Fejlesztés és innováció	21
5.1 Értékelés és tanulás	21
5.2 Beszámolás és kommunikáció	23
Mellékletek	
1. Referenciák	
2. Eszközmátrix	

Bevezetés

A kis- és közepes szervezeteknek szóló Társadalmi Hatásmenedzsment Eszköztár (Social Impact Management Toolkit) egy rövid kísérleti projekt eredménye, amely a Civil Society Cluster of the Bosch Alumni Network/International Alumni Center közösségben zajló közös tervezések során született és nyert végül támogatást a MitOst-tól.

Ez az eszköztár azon kisebb szervezetek számára készült, amelyek növekedni kívánnak, a területükön fontos szereplőkké kívánnak válni, és a szervezeti kultúrájuk részévé kívánják tenni a tanulást és a fejlődést. Egy sor olyan eszközt vizsgáltunk meg és strukturáltunk a kis- és közepes szervezetek számára, melyek a társadalmi hatásmérés előkészítésében, tervezésében és megvalósításában lehetnek segítségükre.

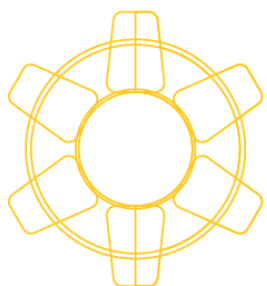
Jelen dokumentum egy a kis- és közepes szervezetek helyzetével kapcsolatos véleményformálás is egyben. Üzenetünk kettős: egyrészt a szektor fenntarthatóságával kapcsolatos, amely lehetővé teszi vagy ellehetetleníti a szervezetek működését és fennmaradását, másrészt szeretnénk hangsúlyozni, hogy az adományozók részéről mennyire fontos, hogy megismerjék és megértsék a helyi kontextust, mely az adományozás szervezetekre szabott gyakorlatát is eredményezi.

A kis- és közepes civil szervezetek az európai civil társadalom legsebezhetőbb csoportjai közé tartoznak, különösen az Európai Unió új tagállamaiban, de néhány dél-európai országban is. Létrejöttüket, működésüket és fejlődési képességüket közvetlenül befolyásolja a jogi környezet, a társadalmi felfogás, a tagok készségei, valamint a magán- és közfinanszírozáshoz való hozzáférésük. Az EU új tagországaiban a civil társadalom tere egyre zsugorodik, mivel egyszerre többféle nyomásnak vannak kitéve.

Ugyanakkor a kis- és közepes szervezetek növekedését a finanszírozó szervezetekkel való kapcsolat hiánya is nehezíti. Az adományozói folyamatok gyakran olyan elvárásokat támasztanak a kezdeményezettekkel szemben, amelyek meghaladják a kapacitásaikat.

Ezeket figyelembe véve, elengedhetlenné válik, hogy a szervezetek képessé váljanak munkájukat, fejlődésüket és elért hatásait bemutatni. Akkor és csak akkor támogatják és védik meg a szervezeteket az érintett közösségeik, ha azok képesek megmutatni az általuk nyújtott hozzáadott értéket. Ugyanakkor csak abban az esetben tudnak a kis- és közepes szervezetek az adományozókkal egy támogató és a növekedésüket elősegítő kapcsolatot ápolni, ha tisztában vannak saját kapacitásukkal.

Ennek az eszköztárnak az a célja, hogy segítse a kis- és közepes szervezeteket a fenti kihívások leküzdésében, a hatás terén kitűzendő céljaik meghatározásában és elérésében. Úgy gondoljuk, hogy ezt úgy lehet elérni, hogy beillesztjük a hatásalapú gondolkodásmódot a projekt teljes életciklusába, a kezdetektől és a tervezéstől egészen az értékelésig és zárásig.



Társadalmi hatásmenedzsment: miért van rá szükségünk?

A társadalmi hatás a népesség jólétének közép- vagy hosszú távú változása egy adott projekt, program vagy politika eredményeként. Lehet pozitív vagy negatív, szándékolt vagy szándékolatlan. A társadalmi hatásmenedzsment egy olyan keretrendszer, amely lehetővé teszi a projekteknek és a szervezeteknek, hogy folyamatosan bizonyítsák és fejlesszék azon képességüket, hogy a közösségeikben növelni tudják a jólétet.

Miért van a kis- és közepes szervezeteknek szüksége a társadalmi hatásmenedzsmentre? Mely eszközök a legmegfelelőbbek számukra?

A kis- és közepes szervezetek a társadalmi hatásmenedzsmenttel a menedzsment megközelítést, a hatékonyságuk és az átláthatóságuk növelését, valamint a stratégiatervezést erősítik. Ezen felül a szervezet fenntarthatóságához és a jobb szolgáltatás biztosításához járul hozzá.

Miután megteremtettük a közös alapot a hatásvizsgálat értelmezéséhez, és mielőtt mélyebben belemerülnénk ebbe az eszköztárba, mérlegeljük az alábbi megállapításokat:

- a társadalmi hatásmenedzsment időt igényel, és a szervezetnek gondosan fel kell mérnie az időbeli erőforrásait, hogy megbizonyosodjon arról, hogy a társadalmi hatásmenedzsment eszközök használata reális számára;
- a társadalmi hatásmenedzsment munkaerőt igényel – önkéntes vagy fizetett - mivel az eszközök használata néhány órát igényel;
- a társadalmi hatásmenedzsment a továbblépés iránti elkötelezettséget feltételezi: megismerni, hogy egy szervezet miként valósítja meg tevékenységeit, és ha szükséges változtatni a teljesítményén; és
- megköveteli, hogy a szervezet képes legyen önmagát is megkérdőjelezni, mivel a tanulás magában foglalja a stratégia és a tevékenységek negatív elemeinek elfogadását is.

Amikor a szervezet számára a legmegfelelőbb társadalmi hatásmenedzsment eszközt keressük, gondoljuk végig azt is, hogy mi mindennek kell ehhez rendelkezésre állnia - egy rövid belső diagnózis hasznos lehet az első lépésekhez, megtalálva az időt és a helyet egy erre dedikált találkozóra. Egy külső facilitátor meghívása elősegítheti a rálátást:

- Hol található a szervezet,
- Erőforrások (humán és anyagi) feltérképezése,
- Stratégia feltérképezése,
- Jövőkép-tervezés.

Az eszköztár 5 fejezetből áll, a hatásmenedzsment öt lépése alapján: a társadalmi kihívás azonosítása, erőforrások és szükségletek feltérképezése, célok és stratégiák meghatározása, monitoring és értékelés. Mindezeket a kis- és közepes szervezetek szempontjából vázoljuk.



1.1. A probléma területének és hatókörének meghatározása (rationale)

2.1 Szervezeti kapacitásmérés

2.2 Kezdeményezettek és más stakeholderek felmérése

3.1 Hatás célok meghatározása

3.2 Monitoring, értékelési, elszámoltathatósági és tanulási rendszer tervezése

3.3 Fenntarthatóság tervezése

4.1 Társadalmi hatásmérés

4.2 A hatás ellenőrzése és értékek számítása

4.3 Monitoring

5.1 Értékelés: output, eredmény, hatás

5.2 Beszámolás és kommunikáció



1. lépés: **Az átfogó társadalmi probléma meghatározása**

A kis- és közepes szervezetek tevékenységeik megvalósítása során jelentős nyomásnak vannak kitéve, mivel a tevékenységek összetettsége gyakran meghaladja kapacitásukat. Ez a szervezeteket sebezhetővé teszi, mivel még kisebb akadályok is a szervezet feloszlásához vezethetnek. Ezért a vezetőknek (legyen szó fizetett alkalmazottakról vagy önkéntesekről) nagy a felelőssége a szervezet helyzetének ismeretében.

A szervezet vezetőinek azt a képességét, hogy ismerik kezdeményezéseik kontextusát és nyomás alatt is megfelelő döntéseket hoznak, a munkaterületek rangsorolása és az előrehaladás nyomon követése kell, hogy segítse. A szervezetek soha nem lesznek minden szükséges emberi, anyagi és pénzügyi erőforrás birtokában az összes menedzsment folyamat lefedéséhez. Ezért fontos a szervezet legfontosabb területeinek rangsorolása, hogy a szervezet menedzselése és a tervezett tevékenységek megvalósítása sikeres lehessen.

Ezenkívül a megalapozott döntések meghozatalához kulcsfontosságú a szervezet működésének megértése, és annak átlátása, hogy a megvalósult tevékenységek milyen eredményt hoznak. A jó döntések előfeltétele, hogy nyomon kövessük és összegyűjtsük a szervezet működésére és tevékenységeire vonatkozó adatokat.

Itt jön be a hatásmenedzsment. A nagyon egyszerű módszerektől a szervezetbe integrált komplex folyamatokig, ez a terület kulcsfontosságú a fenntartható, hiteles és hatásos növekedéshez.

A hatásmenedzsment a szervezeti vezetők napirendjén kell szerepeljen, még akkor is, ha a szervezetek, melyekben dolgoznak, nincsenek a teljes hatásmérési folyamathoz szükséges kapacitás szintjén. Egy ilyen folyamat felépítéséhez a szervezetnek előre fel kell készülnie, akár egyszerűen a munkájáról és eredményeiről gyűjtött adatokkal. A továbbiakban itt bemutatott eszközök célja, hogy támogassák mind a kezdő, mind a haladó szintű kapacitásokkal rendelkező szervezeteket hatásuk tervezésében, megvalósításában és értékelésében.

1.1. A probléma területének és hatókörének meghatározása (rationale)

Társadalmi hatásról a társadalmi kihívásoknál beszélhetünk. Ezért elengedhetetlen, hogy a társadalmi hatásmenedzsmentet a társadalmi problémára alapozzuk.

Az átfogó probléma határozza meg a beavatkozásunk miertjét – kontextust, hatókört és relevanciát biztosítva. Ez alkotja egyben a változáselmélet (theory of change) diagram felső rétegét - a víziót. Társadalmi problémákra példa lehet az idősödés, a migráció, a munkanélküliség és a rasszizmus. Hasznosnak bizonyulhat egy olyan probléma megfogalmazása, amely elsősorban egy adott csoportot érint, például az ifjúsági munkanélküliség vagy a roma populációval szembeni rasszizmus.

Eme első lépés megtételéhez nincs szükség speciális eszközre; egyszerűen a problémához vagy ügghöz kapcsolódó hiteles adatok összegyűjtése és a projektünk által célzott stakeholderek számára való bemutatása a cél.

Végezetül hangsúlyozni kell, hogy mivel a társadalmi hatás egy adott lakosság vagy közösség - helyi, nemzeti, nemzetközi - jólétéhez kapcsolódik, társadalmi ügyünket az érvényben lévő életminőségi keretrendszerek vagy standardok szerint kell meghatározni. Az OECD Better Life Index¹ a következő dimenziókat használja: civil szerepvállalás, közösség, oktatás, környezetvédelem, munkahelyek, jövedelem, lakhatás, egészség, élettel való elégedettség, biztonság és a munka és a magánélet egyensúlya.

A probléma ezen terület(ek)en belüli meghatározása széles körben elfogadott intézkedéseket - mutatókat - biztosít számunkra a beavatkozásunk társadalmi eredményeinek és hatásainak monitorozására és értékelésére.

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



2. lépés: Erőforrások és szükségletek feltérképezése

Mielőtt belemerülnénk az operatív kérdésekbe, még egy elemzési lépés hátra van: nemcsak az azonosított társadalmi probléma által érintett lakosság konkrét szükségleteinek feltérképezése, hanem a rendelkezésre álló eszközök vagy erőforrások (a szervezetünkben és az érintett területen - beleértve a célcsoportot is) sorra vétele.

Miért fontos a szükségletek és az adottságok feltérképezése? Az erőforrások nyilvántartása okosabb tervezést és hatékonyabb végrehajtást tesz lehetővé: a célok kitűzése reálisabb és pontosabb (tehát nagyobb hatékonysági potenciállal rendelkezik); a megvalósítás a szigorúan szükséges erőforrásokat fogja felhasználni a várt eredmények² elérésére és valószínűleg csökkenteni fogja a működési költségeket, mivel ezeknek az erőforrásoknak bizonyos része ingyen vagy csökkentett költséggel elérhető.

A meglévő eszközök figyelembe vételének egy másik fontos következménye az alábbi perspektívaváltás: a hatásmérés üdvözi a bizonyítás és fejlesztés felé mutató megközelítést. Ez a kissé pozitívista perspektíva jobban működik, ha a lehető leghamarabb megkezdjük mind a problémák, mind a megoldások, a szükségletek és az eszközök meghatározását.

Következésképpen a megoldáson alapuló eszközöket támogatjuk: a probléma fákat megoldás fákká kell alakítani; a változáselmélet (theory of change) típusú felméréseket részesítjük előnyben, mivel az ok-okozati összefüggések útjára összpontosítanak: a kimenetekre - és végül a hatásokra - amelyek várhatóan idővel kibontakoznak tevékenységünk eredményeként.

Végül a fentieknek van egy hosszabbtávú vonzata is. Ha a célcsoport meglévő eszközeit (például tudásukat) feltérképezzük és végül használjuk is, akkor ezzel bevonjuk ezeket a stakeholdereket a hatásmenedzsment folyamatba és ezáltal felhatalmazzuk őket. Még a társadalmi kihívás által érintett közösség is tekinthető potenciális erőforrásnak és a változás mozgatórugójának - nem csak passzív és elkötelezettség nélküli résztvevőknek.

² Itt és más további lépéseknél is a hatásmenedzsment az eredmény-alapú menedzsmenthez (RBM) igazodik.

2.1 Szervezeti kapacitásmérés

Nincs sok haszna az érintettek, pl célcsoport, szervezetek feltérképezésének, hogyha fogalmunk sincs a saját erőforrásainkról.

A szervezeti kapacitásfejlesztés olyan folyamat, amely fejleszti a szervezet – vagy a szervezet egy részlegének - hatékonyságát és eredményességét, mellyel konkrét eredményeket és hatást kívánunk elérni. Amikor hatást akarunk elérni, a szervezet kapacitása határozza meg, hogy mire vagyunk képesek.

A szervezeti felmérésnél fontos, hogy a szervezetre, mint komplex ökoszisztémra tekintünk - melynek a kapacitása minden egyes közreműködő készségeitől függ -, és hogy megértsük, hogy ezek az erőforrások hogyan hozhatnak új tanulási lehetőségeket és eredményeket.

Ez a folyamat - feltéve, hogy megfelelő számú résztvevőt von be - lehetővé teszi a szervezet fejlesztési igényeinek azonosítását és hitelességének növelését.

Olyan szervezeti kapacitás területekről beszélünk, mint például: a stratégia; a kapcsolatok; a működés és az alkalmazkodóképesség. Javasoljuk, hogy 4 lépésben strukturáljuk a szervezeti kapacitásfelmérést:

- 1.** Feltérképezés - interjúk és dokumentumok áttekintésével meghatározzuk a szervezet profilját és annak hátterét.
 - 2.** Öndiagnózis - az alkalmazottak és / vagy önkéntesek által kitöltendő kérdőív a szervezet alapvető erőforrásainak felmérésére
 - 3.** Megbeszélés - az 1. és 2. lépésben összegyűjtött adatok elemzése a belső és külső stakeholderekkel együttműködve (ajánlott módszer a fókuszcsoport)
 - 4.** Javaslat - egy a fő következtetéseket és ajánlásokat tartalmazó dokumentum
-

A szervezeti kapacitásfejlesztés felmérésére jó eszköz lehet:



Eszköz

OCAT - McKinsey&Company

Leírás

Kérdőív a szervezeti kapacitás felmérésére az alábbi kulcsterületeken: vízió, stratégia, finanszírozás, vezetés, munkatársak és önkéntesek, értékek, tanulás és innováció, marketing és kommunikáció, folyamatok menedzselése, szervezés, infrastruktúra és technológia, érdekképviselő

Készletlisták

- ✓ Alapító okirat, bírósági iratok, szervezeti és működési szabályzat, organogram rendelkezésre áll
- ✓ Munkatársak és önkéntesek azonosítása

Link

<https://measureresults.issuelab.org/resources/27379/27379.pdf>

2.2 Stakeholder felmérés

A stakeholderfelmérés segítségével képesek leszünk meghatározni, hogy kik a stakeholdereink és kik az érintettek, milyen módon érintettek az ügy által, és, melyek a velük való kommunikáció legpraktikusabb csatornái. Felderíthetjük, hogy ki és milyen módon járul hozzá a projektünkhöz, mi a különböző együttműködhetünk motivációja és milyen szinten köteleződtek el az ügyünk mellett. Ezen túlmenően azt is megtudhatjuk, hogy kik a döntéshozók, akik lehetővé teszik, vagy épp gátolják a projektünk folyamatait, és, hogy kik a versenytársaink.

Amikor egy projektet tervezünk és egy problémára vagy kihívásra keresünk megoldási lehetőségeket, azt is meg kell tudnunk határozni, hogy kit érint az adott probléma, kinek tervezzük a megoldást. A projekt stakeholdere bármely személy, csoport vagy szervezet lehet, akit érint a probléma, ügy, vagy, aki befolyásolni tudja a hatást. A stakeholder felmérést a projekt előkészítő fázisában végezzük, hogy azonosítani tudjuk a stakeholdereket, a bevonásuk szintjét és a befolyásoló erejük a projektre vagy akár a szervezetre.

A stakeholderek felmérése során meg kell határoznunk a szerepüket, hogy a tevékenységeink milyen hatással vannak rájuk, és azt is, hogy milyen negatív vagy pozitív hatással vannak a projektünkre, a tervezett tevékenységeinket segítik vagy akadályozzák. Továbbá azt is át kell gondolnunk, hogy kik a kezdeményezetteink, a projekt célcsoportja, akikkel együttműködhetünk, akik a döntésekben érintettek, akik támogatják a megközelítésünk. A hatás maximalizálásának és mérésének érdekében pontos adatokat kell gyűjtenünk a szervezet/projekt stakeholdereiről.

Tanácsos minden stakeholder csoport kapcsán pontosítani, az alábbiakat: milyen stakeholder csoporthoz tartoznak, hányan vannak, hogyan kapcsolódnak az ügyhöz, mi a társadalmi helyzetük, hogyan tudnak a projekthez hozzájárulni, milyen előnyeik származnak a projektből, hogyan tudunk velük kapcsolatot tartani.

A felmérést az alábbi lépésekben érdemes tervezni:

1. A stakeholderek beazonosítása különböző kategóriák szerint (kedvezményezettek és más stakeholderek)
2. Az érintett személyek, csoportok, szervezetek közötti kapcsolati háló feltérképezése
3. A stakeholderek szerepének, igényeinek, kockázatainak, hatalmi helyzetének stb. feltérképezése
4. A kezdeményezésbe történő bevonásuknak tervezése (kommunikációs csatornák és a bevonás szintjei)
5. A stakeholderek segítségével elérhető eredmények és hatások kiválasztása, valamint a hatás indikátorokon keresztüli mérése

Végül, javasoljuk a stakeholder felmérés és az egész kezdeményezés kapcsán a tágabb, nemzetközi szintű kitekintést, mivel a már létező jó gyakorlatok segítik a tervezést, megvalósítást és mérést egyaránt.

A stakeholder felmérésre ajánlott eszköz lehet:



Eszköz
Impact Management Principles

Leírás
Az EVPA 5 lépcsős hatásmérő folyamatának 2. lépése a stakeholder elemzés, mely lehetőséget nyújt, hogy megértsük a különböző stakeholdereinket és szerepüket a projektünkben.

- Készletléti csekklista**
- ✓ A stakeholdereink elérésének felmérése (csatornák)
 - ✓ Erősítsük a stakeholdereinkkel a kapcsolatot
 - ✓ Partnerhálózatok használata

Link
https://evpa.eu.com/uploads/publications/Impact_Management_Principles_2019.pdf



3. lépés: Célok és stratégiák meghatározása

A célok és stratégiák meghatározásával ellenőrizhetjük, hogy projekt céljaink valóban illeszkednek-e a szervezeti misszióhoz és stratégiához és, ha nem, miként alakíthatjuk át őket. Világosan láthatjuk majd, hogy melyek a tevékenységeink kapcsán megcélzott kimenetek, eredmények és elérendő hatás. Azt is megismerhetjük, hogy milyen negatív hatással lehetünk a célcsoportunkra és környezetünkre. Ezáltal megtudjuk, hogy miként kell a hatást mérnünk, és, hogy rendelkezünk-e az ehhez szükséges kapacitással.

Amikor világosan látjuk, hogy milyen kihívásra keressük a megoldást, felmértük a lehetőségeinket, szükségleteinket, a szervezeti kapacitásunkat és az érintetteket, újra kérdezzük meg magunkat: Mit szeretnék elérni? Mi a célom?

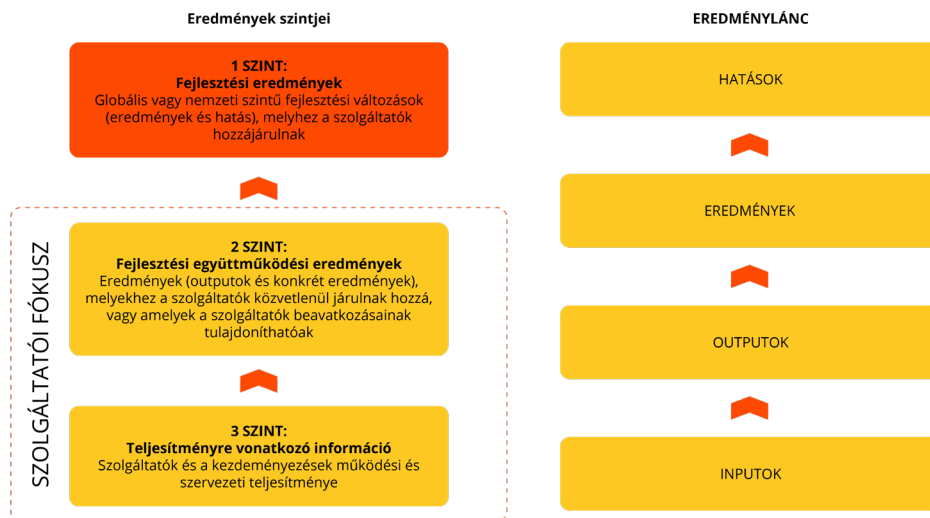
Az ebben a lépésben bemutatott eszközök abban segítenek, hogy az egymást követő eredmény szinteket elérhessük, és megkülönböztessük a projekt eredményeit, output-jait, kimenetét és hatását.

Nem csak egy út van, mely a projekt aktivitásoktól a kitűzött hatáshoz elvezet, mégis javasoljuk a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) által kifejlesztett „eredménylánc” modell megismerését, hogy ezáltal megértsük a céljainkhoz vezető folyamat 5 lépését.

Az OECD eredmény definíciója³

Az eredményeket úgy határozzuk meg, mint a projekt outputja, kimenete (outcome) vagy hatása, miközben minden elem hozzájárul a következő megvalósulásához, az lenti eredménylánc szerint. Az elemek közötti kapcsolat legalább olyan fontos, mint az eredmény maga, tükrözik a változáselméletet (theory of change) és a hozzájárulók és más stakeholderek szerepét.

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



Outputok: A fejlesztés eredményeként létrejött termékek, tárgyi eszközök és szolgáltatások.

Kimenetek (outcomes): A fejlesztési outputok által eredményezett várható vagy elért rövid és középtávú változások.

Hatás (impact): Pozitív vagy negatív, elsődleges vagy másodlagos hosszú távú eredménye a fejlesztésnek.

Amikor hatás célokat határozzunk meg, tulajdonképpen azt akarjuk megmondani, hogy a kezdeményezetteink életében, a közösségben vagy akár a tágabb értelemben vett társadalomban milyen változásokat akarunk elérni. Ezek a változások lehetnek attitűdbeliek, megjelenhetnek a tudás vagy a viselkedés szintjén. Hasznos elgondolkozni a közvetlen és közvetett hatáson is, ahol az előbbi közvetlen befolyással van a kezdeményezettekre, míg az utóbbi inkább a környezetre hat ki.

Egy személy vagy szervezet által okozott hatás pozitív és negatív is lehet. Fontos megjegyezni, hogy mindkét változat legitim és hasznos a tanulási folyamat szempontjából. A nem tervezett negatív hatás valós visszajelzést jelenthet a projektünk irányának módosítása kapcsán. Emellett a hatás lehet szándékolt vagy szándékolatlan, hiszen minden kezdeményezés hozhat magával előre nem tervezett változásokat, melyeket fel kell ismernünk és az első értékelési folyamat után érdemes a hatás céljaink közé felvennünk, hogy később ezt is mérhessük.

3.1 Hatás célok meghatározása

A hatás célok meghatározásánál az elérendő változást és az ehhez leküzdendő kihívásokat tudjuk pontosítani. Azt is megérthetjük a folyamat során, hogy mi a célunk a hatásméréssel, milyen előnyökkel jár számunkra. A hatás célok meghatározásával a tevékenységeink kapcsán megcélzott kimenetek, eredmények és elérendő hatás, valamint az ezek eléréséhez szükséges idő is ismertté válik számunkra. Végül azt is leellenőrizhetjük, hogy céljaink társadalmi szempontból innovatívak-e, és, hogy milyen esetleges negatív hatást generálhatnak.

Noha mondhatjuk, hogy lehetetlen egy projekt hatásait teljes mértékben előre megtervezni, de mindig vannak előfeltételezéseink már a projekt kezdetekor, és, ha nem tervezzük meg a céljainkat részletesen, nem tudjuk az eredményeinket sem monitorozni, értékelni, mérni. Elérendő hatás céljaink meghatározása egy hosszú folyamat, hiszen változások lehetnek tevékenységeinkben, a célcsoportban, és szükség lehet az első célkitűzések átdolgozására.

Az ebben a pontban gyűjtött eszközök sora az egyszerű táblázatoktól egészen a bonyolultabb módszerekig terjednek.

Az elérendő hatás tervezéséhez az alábbi eszközt ajánljuk:



Eszköz

Változáselmélet (Theory of Change)

Leírás

Az eszköz jobban megérteti, hogy a változás hogyan valósul meg, valamint az egyszerű projekt outputokon túli hosszú távú eredmények jobb megtervezéséhez és értékelésére szolgál.

Készenléti csekklista

✓ Legyenek tiszták az átfogó célok és alcélok, valamint, hogy milyen változást akarunk elérni

Link

<https://www.theoryofchange.org/>

3.2 Monitoring, értékelési, elszámoltathatósági és tanulási rendszer tervezése

A monitoring, értékelési, elszámoltathatósági és tanulási rendszer tervezése abban segít nekünk, hogy hogyan mérjük, monitorozzuk és értékeljük eredményeinket (ki által, milyen gyakorisággal, milyen módszerekkel). Az is kiderül számunkra, hogy ehhez rendelkezünk-e a szükséges kapacitásokkal. Megtanuljuk, hogy hogyan jelezzük vissza eredményeinket, a változásokat miként rögzítsük és hogyan legyünk transzparenssek. Ezek a tervek abban is segíthetnek, hogy eldöntsük, az értékelés eredményeit kivel akarjuk megosztani. Azt is végiggondolhatjuk, hogy mitől leszünk hitelesek és melyek a szervezeti értékeink.

A hatásmérés nem csupán az adatgyűjtésről szól. A kulcs az összegyűjtött adatok felhasználásának módja. Az adatok megfelelő hasznosítása érdekében nem lehet eléggé hangsúlyozni a kezdeti időszakban történő adatgyűjtési stratégia megtervezésének fontosságát.

A monitorozás a projekt teljesítményének rendszeresen végrehajtott értékelése, amelynek célja, hogy adatokat szolgáltatson a projektmenedzserek számára arról, hogy hol módosítsák a projektet, hol növeljék a teljesítményt.

Az értékelés általában legalább a projekt legvégén megvalósul, de javasolt a projekt különböző szakaszaiban elvégezni, mivel jobb rálátást biztosít a projekt hatékonyságra és az elért eredményekre.

Az elszámoltathatóság azt jelenti, hogy hitelesek és felelősségteljesek legyünk az általunk végzett tevékenységek és hatások kapcsán. A tanulás pedig olyan tudatos önértékelési folyamat, mely a társadalmi hatás eléréséért való törekvésünk közben valósul meg. Tanuló szervezetnek lenni nyitottságot és hajlandóságot jelent a sikereinkből és kudarckunkból való okulásra egyaránt.

Az adatgyűjtés, monitoring és értékelés önmagában nem cél; mind a belső és külső elszámoltathatóságot, valamint a tervezett tevékenységek fejlesztését biztosítja. Alapvető fontosságú, hogy a kedvezményezettek és a különböző stakeholderek a teljes folyamatban részt vegyenek, visszajelzéseiket beépítsük az értékelési folyamatba, és így a megvalósult tevékenységek szintjén átláthatóvá és elszámoltathatóvá váljon a szervezet.

Ez magában foglalja az információk megosztását, a visszajelzések és panaszok fogadását, és ezek beépítését a projekt fejlesztésébe. A célokat továbbá a célcsoport bevonásával kell megfogalmazni.

Ez a megközelítés a tényeken alapuló hatásmérést támogatja, amely nem csak a tevékenységek és eredmények rutinszerű nyomon követését és értékelését jelenti, hanem azt is, hogy a minimum standardok alapján értékelünk, és az eredményeket megosztjuk a stakeholderekkel.

Milyen eszközöket használhatunk a hatékony monitoring, értékelési, elszámolhatósági, tanulási folyamatokhoz? Ajánljuk az alábbi eszközt:



Eszköz

Impact management principles (hatásmenedzsment alapelvek)

Leírás

Egy könnyen használható ötlépcsős eszköz a célok kitűzéséhez, a stakeholderok elemzéséhez, az eredmények méréséhez, a hatás ellenőrzéséhez és értékeléséhez, valamint a jelentések nyomon követéséhez és beszámolásához.

Készletlisti csekklista

- ✓ Kulcs eredmények és indikátorok megfogalmazása.
- ✓ Tervezni kell az erőforrásokkal.

Link

https://evpa.eu.com/uploads/publications/Impact_Management_Principles_2019.pdf

3.3 Fenntarthatóság tervezése

A fenntarthatóság tervezésekor alapvető kérdés, hogy számunkra fontos-e és miért. A tervezés átgondolásra készítet minket, hogy milyen hatással bírnak (helyi, nemzeti, nemzetközi szinten) és milyen a fenntarthatósághoz kapcsolódó területekkel foglalkozunk (a fenntartható fejlesztési célok mentén). Átgondolhatjuk továbbá, hogy a fenntarthatóság terén milyen hatást akarunk elérni és miként illeszkedik a fenntarthatósági tervünk a szervezeti célokhoz.

A fenntarthatóság tervezése a jövő tervezése, mely a szervezetünk munkájának fenntartása mellett a célcsoport és a közösség céljainak hosszú távú megvalósítását is jelenti, egyszerre megcélózva a pénzügyi, társadalmi és környezeti fenntarthatóságot.

Tágabb értelemben annak érdekében, hogy békében és jólétben élhessen a közösség, ahol aktívak vagyunk, tanácsos a Fenntartható Fejlesztési Célokat (SDG) követni, amelyeket az Egyesült Nemzetek tagállamai fogadtak el 2015-ben. Az SDG-k a korábbi millenniumi fejlesztési célok továbbfejlesztése. A 17 globális cél egy egyetemes felhívás a szegénység felszámolására, a bolygó védelmére és annak biztosítására, hogy 2030-ig minden ember békében és a jólétben élhessen.⁴

⁴ <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

Az SDG-k olyan gyakorlati struktúrát adnak, amelyre a fenntarthatósági céljainkat építhetjük. Fenntarthatósági céljaink hatását az átfogó hatásmérési rendszer részeként vagy külön a fenntarthatósági stratégiánk részeként is mérhetjük. Az SDG-k jó kiindulási pontot jelentenek célkitűzéseink strukturálásához: egy vagy több SDG-re összpontosíthatunk, ellenőrizhetjük az SDG cselekvési felhívását, segít a hatáscélok kitűzésében és az indikátorok és mérési módszerek meghatározásában, valamint eredményeink nyomon követésénél és értékelésénél is hasznos. A nemzetközileg elismert eszközök mindig lehetőséget biztosít hatásaink másokéval történő összehasonlítására, valamint nemzetközi platformokon szerepvállalásra.

A fenntarthatóság tervezésének másik kulcsfontosságú útmutatója a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) által fejlesztett megközelítés és kapcsolódó eszközök, nevezetesen a „Better Life Index”.

Az OECD figyelembe veszi a fenntartható fejlesztési célokat és hozzá kíván járulni a globális célok eléréséhez: 1) a szakpolitikák és azok más területekkel történő együttműködésének javításával; 2) források mozgósításával a fenntartható fejlődés érdekében; 3) mindenki jóléte érdekében dolgozik; 4) a bolygó fenntarthatóságának biztosításával; 5) a partnerségek erejének kiaknázásával; 6) az adatok rendelkezésre bocsátásával és erőforrások erősítésével; és 7) a nyomon követés és a felülvizsgálat megkönnyítésével.”⁵

Javasolt a saját helyi fenntarthatósági céljainkat a nemzeti és nemzetközi célokhoz illeszteni.

Az egyik erre használható eszköz a CERISE's SP14.:



Eszköz
CERISE (SPI4)

Leírás

A kérdőív 6 dimenziójának kitöltésével százalékos alapon kapunk választ arra, hogy mennyire sikerül fenntarthatósági céljainkat elérni

Készletléti csekklista

- ✓ SDG-k ismerete
- ✓ Legyen a szervezetnek fenntarthatósági stratégiája

Link

<https://cerise-spm.org/en/spi4/>

⁵ <http://www.oecd.org/dac/The%20Sustainable%20Development%20Goals%20An%20overview%20of%20relevant%20OECD%20analysis.pdf>



4. lépés: Elköteleződés és átalakulás

4.1 Eredmények monitorozása

A hatásmérés a szervezet és annak projektjeiben zajló többi folyamat melletti kiegészítő tevékenység. A tevékenységek megvalósításakor biztosítani kell, hogy céljaink eléréséhez csak a szigorúan szükséges erőforrásokat használjuk fel, miközben a várt minőségi előírásoknak megfeleljünk. A hatás ennél többet jelent.

A hatásmérés azt biztosítja, hogy a tevékenységek hozzájáruljanak az elvárt társadalmi eredményekhez. A kirekesztett fiataloknak szóló képzési program lehet, hogy hatékonyan eléri a hallgatói célszámot, de mégsem képes hozzájárulni társadalmi beilleszkedésükhöz, nevezetesen az önértékelésük, a foglalkoztathatóságuk és az írástudás szintjük növeléséhez.

Ahhoz, hogy a hatás elérését bizonyítsuk, a jólét területén elért eredményeinkre kell építkeznünk, – melyekről korábban a hatás céloknál volt már szó (3.1 fejezet) - és mindegyikükhöz indikátorokat kell kijelölnünk. Az indikátorok (mutatók) mennyiségi vagy minőségi jellegűek is lehetnek (pl. egy ifjúsági képzési programban az elhelyezkedések száma vagy a fiatalok önértékelési szintjének növekedése). Használhatunk már rendelkezésre álló mutatókat, vagy újakat hozhatunk létre. Az indikátorok a hatásmérés alapvető eszközei.

A fent említett OECD „Better Life Index” hiteles indikátorokat ajánl a jólét mérésének minden egyes dimenziójára. Például az oktatás területén méri az oktatási rendszerben eltöltött éveket, a tanulói készségeket és az általános képzettségi szintet.

Ezek azonban a nemzeti szintű szakpolitika mérésének legfelsőbb szintű mutatói. A legtöbb kis- és közepes szervezetnek azonban a saját szintjének megfelelő indikátorokat kell keresnie és meghatározni, hasonló projektek tanulmányaira, a helyi politikai iránymutatásokra vagy a saját tapasztalataira való hivatkozással.

4.2 Társadalmi hatás mérése és értékének számítása

Az eredmények mérésének leggyakoribb eszköze a kérdőív, kérdésekbe beépített indikátorokkal és egy skálán adható válaszokkal. A skálák legszélesebb körben alkalmazott típusa a likert skála, melynek alap feltétele, hogy az egyes válaszok közötti távolság azonos.

A likert skálás kérdőívek használata lehetővé teszi a célcsoport által adott válaszok precíz összehasonlítását a projekt életciklusának különböző pillanataiban. Az adott csoport jólétében bekövetkező változások ezáltal a tevékenységek vizsgálatának megkezdésekor - a „T0” pillanatban - más tervezett mérőföldköveken keresztül (T1, T2, ...) majd a projekt végén is mérhetőek.

Végül szeretnénk hangsúlyozni, hogy az eredmények nyomon követésére, mint a hatás eléréséhez vezető útra, nem csupán ellenőrző eszközként kell tekinteni, hanem elsősorban a párbeszéd és a fejlődés eszközeként: olyan mechanizmusként, amely a projekt pozitív változásainak észlelésére és elérésére szolgál.

A monitoring folyamat során a jólét szintjének mérésén kívül figyelembe kell venni azt is, hogy ez a „mennyiség” hogyan oszlik meg a várt eredmények palettáján. A tervezés szakaszában egyes elérendő eredmények relevánsabbaknak hatnak, mint a többi. Ez azt is jelenti, hogy az ezeken az eredményterületeken kitűzött célok kapcsán felismert bármilyen eltérés hangsúlyosabb, mint bármely más változás a projekt során, és ezért azonnali beavatkozást igényel.



Eszköz IRIS+

Leírás

Útmutató a támogatóknak, egy szervezet teljesítményét méri, beleértve a konkrét hatáscélok elérésében az előrehaladást bemutató és számszerűsítő indikátorokat

Készletléti csekklista

- ✓ Kulcs eredmények és kapcsolódó indikátorok meghatározása
- ✓ Megfelelő humán- és pénzügyi erőforrások rendelkezésre állnak

Link

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



5. lépés: Fejlesztés és innováció

Ez a fejezet a hatásmenedzsment két kulcsfontosságú elemére, az értékelésre és a kommunikációra fókuszál, mivel ezek kéz a kézben járnak. Az értékelés a tevékenységeink vizsgálatát, míg a kommunikáció a bizonyított eredményeink másoknak való bemutatását teszi lehetővé.

Az adatok megfelelő felhasználásának képessége a tevékenységünk fejlesztését hozza és innovációt generál. A jól átgondolt hatásokon és a szervezeti célokon alapuló adatok gyűjtése lehetőséget biztosít számunkra, hogy megismerjük, hogyan tudunk jobb munkát végezni, és hogy a területünknek milyen megközelítések felelnek meg jobban. Ahhoz, hogy ez megtörténhessen az adatok gyűjtésén túl elemezni is kell őket, hogy ezáltal értékelni tudjuk a munkánkat.

5.1 Értékelés és tanulás

Fontos, hogy a kis- és közepes szervezetek értékeljék tevékenységüket, hiszen ez képezi a szervezeti tanulás és növekedés alapját. A szervezetek bár gyakran jó célokat tűznek ki és adatokat is gyűjtenek, de tevékenységeikből mégsem tanulnak, mivel nem fordítanak elegendő időt az elemzésre. Legyen az egy éves szervezeti megbeszélés vagy egy alapos értékelési folyamat, tanuljunk a tevékenységeinkből.

Először is fontos hangsúlyoznunk, hogy nincsen nemzetközi szintű konszenzus a társadalmi hatás meghatározásáról. A 3. lépésben bemutatuk az outputokra, eredményekre és hatásokra vonatkozó OECD-keretet. Ebben az eszköztárban mi a hatást úgy tekintjük, mint a népesség jólétének közép- vagy hosszú távú változását, mely egy adott projekt, program vagy szakpolitika eredményeként jön létre. Ez lehet pozitív vagy negatív, szándékolt vagy szándékoltalan változás.

A hatásmérésnek két fő megközelítése van: az egyik a „hozzájáruló” (contribution), a másiké a „tulajdonítható” (attribution). Az elméleti alapú értékelés a „hozzájáruló” megközelítést részesíti előnyben, amely azokat a változásokat méri, melyekhez a kezdeményezés hozzájárult. Az összevetésen alapuló hatásmérés pedig a „tulajdonítható” megközelítést követi, és kérdése, hogy a megfigyelt változás / eredmény milyen mértékben tulajdonítható a kezdeményezésnek (a kezdeményezésnek tulajdonítható hatás mérése).

A hatásvizsgálatot a kezdeményezés alatt és / vagy annak végén szükséges elvégezni, hogy felmérhessük, hogy a program mennyire hatékonyan valósította meg célkitűzéseit. Abban is segítségünkre lehet, hogy információt biztosítson arról, hogy a projektet érdemes-e folytatnunk, (vagy megszakítanunk), esetleg kiterjesztenünk vagy megismételünk.

Továbbá a hatások mérése lehetővé teszi, hogy jobban megértsük azt a folyamatot, mely a hatások eléréséhez vezet, és, hogy azonosítani tudjuk azokat a faktorokat, melyek a hatások elérését segítik vagy akadályozzák.⁶

A hatásmérés az alábbi kérdések megválaszolásában segíthet:

- Mennyire jól működött a program?
- Hozzájárult a program a szándékolt rövid, közepes és hosszú távú eredmények eléréséhez?
- Kinek, milyen módon és milyen körülmények között segített a program? Milyen szándékoltan (pozitív és negatív) eredmények születtek?
- Mennyiben tulajdoníthatóak a változások a program tevékenységeinek?
- Melyek voltak azok a jellegzetességek, melyek igazán számítottak?
- Milyen egyéb hatások voltak?⁷

Ahogy a 3. lépésben látszik, minden projektnek több eredménye van, melyeket a kezdetektől meg kell határoznunk. A kimenetekkel és a hatással kapcsolatos eredmények értékelésekor nemcsak a jólét „mennyiségét” kell figyelembe venni, hanem azt is, hogy ez a mennyiség hogyan oszlik meg a várt eredmények között. Ez kulcsfontosságú, ha a tervezés során különböző relevanciájú vagy fontosságú eredményeket határoztunk meg. Ifjúsági képzési program példánknál maradvá: kiemelkedő eredményt érhetünk el a műveltségi szint növelésénél, de ennek továbbra is korlátozott hatása lesz, ha megállapítjuk, hogy a foglalkoztathatóság sokkal fontosabb, és ebben az eredményben gyengén teljesítettünk.

Az eredményeket úgy tudjuk rangsorolni, hogy vagy megkérjük a válaszadókat, hogy értékeljék őket fontosságuk szerint, vagy mindegyikhez rendelünk egy pénzbeli értéket (feltételezve, hogy a pénzbeli érték képviseli az adott eszköz fontosságát a társadalomban).

Az eszköztárban több módszer is foglalkozik a hatások értékelésével, az egyik általunk ajánlott az alábbi:



Eszköz SROI Analysis

Leírás

Részvételi módszer az extra-pénzbeli érték (például a környezeti vagy társadalmi érték) mérésére.

Készletléti csekklista

- ✓ Monitoring megvalósult
- ✓ Megfelelő humán- és pénzügyi erőforrások rendelkezésre állnak.

Link

<https://socialvalueint.org/>

⁶ (UNEG, 2013)

⁷ https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/frame/specify_key_evaluation_questions

5.2 Beszámolás és kommunikáció

Az eredmények kommunikációja - a szervezeten belül, valamint a közösség, az adományozók / támogatók vagy a szélesebb társadalom felé - egy másik kulcsfontosságú tevékenység, amelyet a kis- és közepes szervezeteknek be kell vezetniük napirendjükbe. Az a képesség, hogy bemutassuk a szervezet tevékenységeit, az elért eredményeket, a megvalósult kimeneteket és az ezáltal kifejtett hatást, elengedhetetlen a kis- és közepes szervezetek fenntarthatóságához és ahhoz, hogy stabil és ellenálló szervezetekké válhassanak.

A kommunikáció mikéntjét a szervezet mérete és kapacitása határozza meg. Minden szervezetnek több közönsége van, amelyeket különböző okokból szólít meg: tevékenységek megvalósítása, források mozgósítása, eredmények és hatás bemutatása végett. Az éppen releváns közönség megszólításához priorizálásra és célzott üzenetekre van szükség.

Egy kis- vagy közepes szervezetnek korlátozott ideje és erőforrása van ezekre a folyamatokra, ezért bizonyos eszközök használata hasznosnak bizonyulhat, annak ellenére, hogy ezen eszközök a szervezet tevékenységébe való beillesztésének kezdeti költségei magasabbak lehetnek.

A kis- és közepes szervezetek eredményeinek bemutatására sok eszköz áll rendelkezésre, például:



Eszköz
Social Reporting Standard

Leírás
Társadalmi eredmények bemutatására szolgál.

Readiness Checklist
 Értékelés eredményei rendelkezésre állnak
 Megfelelő képességekkel rendelkező humánerőforrás

Link
<https://www.social-reporting-standard.de/>

Mellékletek

1. Referenciák

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

OCDE (n.a.). The Sustainable Development Goals: An overview of relevant OECD analysis, tools and approaches. Hozzáférés dátuma: 2020.01.28. : <http://www.oecd.org/dac/The%20Sustainable%20Development%20Goals%20An%20overview%20of%20relevant%20OECD%20analysis.pdf>

UN (n.a.). Sustainable Development Goals. Hozzáférés dátuma: 2020.01.28. in: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

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

McKinsey&Company (n.a.). The Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT): 2.0. Hozzáférés dátuma: 2020.01.28. in: <https://measureresults.issuelab.org/resources/27379/27379.pdf>

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

Center For Theory of Change (n.a.). Setting Standards for Theory of Change. Hozzáférés dátuma: 2020.01.28. in: <https://www.theoryofchange.org/>

CERISE (n.a.). Cerise SPI4. Hozzáférés dátuma: 2020.01.28. in: <https://cerise-spm.org/en/spi4/>

IRIS (n.a.). IRIS+ System - Standards. Hozzáférés dátuma: 2020.01.28. in: <https://iris.thegiin.org/metrics/>

Social Value International (n.a.). Hozzáférés dátuma: 2020.01.28. in: <https://socialvalueint.org/>

Social Reporting Standard (n.a.) Hozzáférés dátuma: 2020.01.28. in: <https://www.social-reporting-standard.de/>

Az alábbi mátrixban találhatóak a kutatás során vizsgált és ajánlott eszközök, melyeket a hatásmenedzsment 5 lépése szerint ismertetünk. A kezdő civil szervezetek, informális csoportok munkáját segítheti a Civil Society Toolbox <https://civilsocietytoolbox.org/>. Ajánljuk továbbá a NESTA által kifejlesztett eszköztárat a társadalmi hatásmenedzsment támogatásához: Development Impact & You Toolkit <https://diytoolkit.org/>.

2. Eszközmátrix

Társadalmi hatás menedzsment ciklusok

Lépések és szükségletek

Készenléti csekklista

... minek kell rendelkezésre állnia ahhoz, hogy ezt a lépést elindíthassuk és eszközt választhassunk hozzá?

Eszközök

Társadalmi hatásmérés- és menedzsment eszközök

I. Az átfogó társadalmi probléma meghatározása

I.1 A probléma területének és meghatározása (rationale)

A tevékenységi területünkről gyűjtsünk Gather data and qualitative hatókörének adatokat és minőségi információt

OECD Better Life Index

Probléma Fa analízis

II. Erőforrások és szükségletek feltérképezése

II.1 Szervezeti kapacitásmérés

Legyen világos képünk a szervezetünk felépítéséről

Social Value Self Assessment Tool

Legyen kéznél az alapító okiratunk, szervezeti szabályzatunk, organogram, alkalmazottak és önkéntesek száma, stb.

OCAT - McKinsey&...

4C Diagnostics

Legyenek egyértelmű átfogó- és alcéljaink

UNDP CSO Capacity Assessment Tool

POET

II.2 Kezdeményezettek és más stakeholderek felmérése

A kezdeményezetteink elérési csatornáinak felmérése

CERISE (SPI4)

Erősítsük a stakeholdereinkkel a kapcsolatot

Impact management principles (EVPA)

Legyenek partneri hálózatok, melyekhez nyúlhatunk

CERISE SBS

III. Célok és stratégiák meghatározása

III.1 Hatás célok meghatározása

Legyenek egyértelmű átfogó- és alcéljaink

Változáselmélet (Theory of Change)

Logic model

Impact management principles (EVPA)

CERISE (SPI4)

Társadalmi hatás eredménylánc (The impact value chain)

III.2 Monitoring, értékelési, elszámoltathatósági és tanulási rendszer tervezése	A fő elvárt eredményeink és releváns infikátorok meghatározása megtörtént Rendelkezésre állnak megfelelő humán - és pénzügyi források	Impact management principles (EVPA)
III.3 Fenntarthatóság tervezése	Egyértelmű fenntarthatósági stratégiával rendelkezünk	CERISE (SPI4)
		MetODD-SDG
		CERISE SBS
IV. Elköteleződés és átalakulás		
IV.1 Társadalmi hatásmérés	A fő elvárt eredményeink és releváns infikátorok meghatározása megtörtént	Most Significant Change Technique
	Rendelkezésre állnak megfelelő humán- és pénzügyi források	Outcomes Matrix
		SoPact
		Clear Impact
		Salesforce
		Impact management principles (EVPA) Socialsuite
IV.2 A hatás ellenőrzése és értékének számítása	A fő elvárt eredményeink és releváns infikátorok meghatározása megtörtént	Social return on investment (SROI)
	Rendelkezésre állnak megfelelő humán- és pénzügyi források	IRIS Metrics
		LM3
		B Impact Assessment / B Analytics
		Clear Impact
		Salesforce
		Impact management principles (EVPA) Socialsuite

IV.3 Monitoring	A fő elvárt eredményeink és releváns infikátorok meghatározása megtörtént	SoPact
	Rendelkezésre állnak megfelelő humán- és pénzügyi források	Clear Impact
	Rendelkezésre állnak megfelelő humán- és pénzügyi források	Salesforce Impact management principles (EVPA) Socialsuite
V. Fejlődés és innováció		
V.1 Értékelés: output, eredmény, hatás	Monitoring folyamatosan megvalósult Rendelkezésre állnak megfelelő humán- és pénzügyi források	SoPact
	A különböző hatás menedzsment folyamatokhoz megfelelő eszközöket használunk	NPO Certification Model (IPMA) Logic model
V.2 Beszámolás és kommunikáció	Vannak gyűjtött adataink	Social Reporting Standard
	Tisztában vagyunk a befektetőink, támogatóink érdeklődési irányjaival	B Impact Assessment / B Analytics
	Rendelkezésre állnak megfelelő humán- és pénzügyi források a kommunikációs tevékenységek ellátására	SoPact
	A megfelelő kommunikációs csatornák ismerete	G4 Online - GRI
	Tiszta kommunikációs szabályok: GDPR stb.	Salesforce
Társadalmi könyvvizsgálói jelentés rendelkezésre áll	Social Audit: A Toolkit Impact management principles (EVPA)	

