



## ΕΡΓΟ

**«Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλεγγύης Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ»**

### Συνθετικό Εγχειρίδιο

**«Το Πλαίσιο Αξιολόγησης του Κοινωνικού Αντίκτυπου της ΚΑΛΟ στη Δυτική Αθήνα»**



ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΑΤΤΙΚΗΣ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

## **Συντάκτες Εγχειριδίου**

Δρ. Γαβριήλ Αμίσης, Καθηγητής Δικαίου Κοινωνικής Ασφάλειας / Διευθυντής του Ερευνητικού Εργαστηρίου Κοινωνικής Διοίκησης του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, Επιστημονικός Υπεύθυνος του Έργου *«Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ»*

Δρ. Κωνσταντίνος Γεώργιας, Εμπειρογνώμονας του Έργου *«Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ»*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΑμεΑ	Άτομα με Αναπηρία
βλ.	βλέπε
ΔΟΕ	Διεθνής Οργάνωση Εργασίας
εδ.	εδάφιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΚΔ	Ευρωπαϊκός Πυλώνας Κοινωνικών Δικαιωμάτων
ΚΑΛΟ	Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία
ΚΜ	Κράτος Μέλος
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητική Οργάνωση
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
παρ.	παράγραφος

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η δογματική προσέγγιση της μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου στο πεδίο της ΚΑΛΟ .....	9
1. Οι άξονες της συζήτησης για την μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου .....	9
2. Η οριοθέτηση της μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου .....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Κύριες έννοιες και διαδικασίες μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου .....	18
1. Οι κύριες έννοιες .....	18
2. Μία ορθολογική διαδικασία μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου .....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Αντιπροσωπευτικά μοντέλα μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου στον τομέα της ΚΑΛΟ .....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ένα φιλικό μοντέλο μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ της Περιοχής Παρέμβασης ....	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	55
Αντιπροσωπευτικές Διεθνείς Πλατφόρμες για θέματα μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου .....	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. Το Μοντέλο του Δένδρου Προβλήματος .....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. Το Λογικό Μοντέλο .....	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3. Το πρότυπο εργαλείο μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου των φορέων ΚΑΛΟ στη Δυτική Αθήνα.....	67

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Τίτλος Πίνακα	Σελίδα
Πίνακας 1. Υπόδειγμα Πίνακα αναφοράς για τα Ενδιαφερόμενα Μέρη	24
Πίνακας 2. Οι Αρχές του Μοντέλου SROI	42
Πίνακας 3. Το πλαίσιο σχεδιασμού ενός Προγράμματος σύμφωνα με το Λογικό Μοντέλο	66

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τίτλος Διαγράμματος	Σελίδα
Διάγραμμα 1. Το υπόδειγμα της μεθόδου Β-Αξιολόγηση Αντικτύπου	32
Διάγραμμα 2. Το υπόδειγμα του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου	33
Διάγραμμα 3. Το προφίλ του Καμβά Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου	34
Διάγραμμα 4. Το προφίλ του Μοντέλου της Κοινωνικής Λογιστικής και Ελέγχου	37
Διάγραμμα 5. Τα αποτελέσματα του Μοντέλου της Κοινωνικής Λογιστικής και Ελέγχου	39

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο του Εγχειριδίου είναι η παρουσίαση ενός πρωτότυπου φιλικού μοντέλου μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ της Περιοχής Παρέμβασης, που εκπονήθηκε από την Ομάδα Έργου της Δράσης ΤΔ-1.5 λαμβάνοντας υπόψη τα κύρια χαρακτηριστικά των πλέον αντιπροσωπευτικών διεθνών εργαλείων εκτίμησης του κοινωνικού αντικτύπου, όπως ιδίως το Μοντέλο GRI και το Μοντέλο Β-Αξιολόγηση Αντικτύπου.

### Α. Το πλαίσιο του Εγχειριδίου

Από τα μέσα της δεκαετίας του 2010 έχει ενταθεί σε παγκόσμιο επίπεδο το ενδιαφέρον τόσο των σχεδιαστών δημόσιων πολιτικών, όσο και των ίδιων των φορέων της ΚΑΛΟ για το πλαίσιο και τις διαδικασίες μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου τους. Η συγκεκριμένη τάση συνδέεται με την ενίσχυση του αναπτυξιακού ρόλου της ΚΑΛΟ και την ανάδειξη της συμβολής του στην αντιμετώπιση σύνθετων κοινωνικών αναγκών και προβλημάτων. Παράλληλα, είναι αποτέλεσμα της όλο και μεγαλύτερης ανάγκης των ίδιων των φορέων της ΚΑΛΟ να τεκμηριώσουν, να επιδείξουν και να δημοσιοποιήσουν την δουλειά τους και, ιδιαίτερα, να καταδείξουν την προσφορά τους προς το κοινωνικό σύνολο. Ένας άλλος παράγοντας ανάπτυξης μεθόδων μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου είναι το μεγαλύτερο ενδιαφέρον μεγάλων ιδρυμάτων είτε σε εθνικό είτε σε υπερεθνικό επίπεδο για χρηματοδότηση κοινωνικών επιχειρήσεων και η χρήση του κοινωνικού αντικτύπου ως ένα εργαλείο για την τεκμηρίωση της αξίας της επένδυσης. Τέλος, σημαντικό ρόλο στην διεύρυνση του ενδιαφέροντος για την μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου έχουν διαδραματίσει η ΕΕ και άλλοι Διεθνείς Οργανισμοί.

Ο ίδιος ο όρος «κοινωνικός αντίκτυπος» ή «μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου» είναι καινοφανής. Έχει παρουσιασθεί σχετικά πρόσφατα στη σχετική συζήτηση περί ΚΑΛΟ, εμφανίζοντας συνάφεια με άλλες τεχνικές, όπως ιδίως η διοίκηση απόδοσης, η αξιολόγηση και η λογιστική παρακολούθηση της οικονομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Όπως επισημαίνει, μάλιστα, ο ΟΟΣΑ (2021), δεν υπάρχει σε διεθνές επίπεδο κάποια επίσημη τυπική συμφωνία για έναν κοινό ορισμό, παρά το γεγονός του όλο και μεγαλύτερου ενδιαφέροντος για αυτόν. Κάποια συνώνυμα που χρησιμοποιούνται είναι (κοινωνική) μέτρηση αντικτύπου, μέτρηση κοινωνικής αξίας, ή αναφορά/έκθεση μέτρησης κοινωνικής απόδοσης.

Όπως τονίζει χαρακτηριστικά η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (ΕΟΚΕ), είναι δύσκολο να υποστηριχθεί μία συγκεκριμένη μέθοδος κοινωνικού αντικτύπου. **Υπό το πρίσμα αυτό, η ΕΟΚΕ συνιστά στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αντί να αναπτύξει μια νέα μέθοδο, καλύτερα να διαδώσει τις συχνότερα χρησιμοποιούμενες αρχές.** Το κοινό στοιχείο των αρχών αυτών είναι ότι πρόκειται για πρωτοβουλίες από τη βάση προς την κορυφή, που αποσκοπούν στην επίτευξη κοινωνικής αλλαγής και βασίζονται σε πραγματικές ανάγκες και πραγματικές

δραστηριότητες<sup>1</sup>.

Η μέτρηση της κοινωνικής αξίας είναι μια απαιτητική διεργασία. Εάν και είναι διαθέσιμη μια ευρεία σχετική βιβλιογραφία και έχουν δημιουργηθεί διαφορετικά εργαλεία, δεν έχει εξασφαλισθεί, ακόμα, συναίνεση για βασικές δογματικές οριοθετήσεις ή επιχειρησιακές προσεγγίσεις καλών πρακτικών. Εντούτοις, έχουν αναδειχθεί συγκεκριμένα κοινά βήματα που πρέπει ένας φορέας να ακολουθήσει για να καταλήξει σε ένα αντικειμενικό (σχετικά) αποτέλεσμα αναφορικά με την μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου του.

## **B. Η μεθοδολογία εκπόνησης του Εγχειριδίου**

Η μεθοδολογία εκπόνησης του Εγχειριδίου αξιοποίησε τις ακόλουθες τεχνικές:

- Βιβλιογραφική έρευνα για το πλαίσιο και τις διαστάσεις των εργαλείων εκτίμησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων ΚΑΛΟ
- Έρευνα γραφείου σε βάσεις δεδομένων Διεθνών Οργανισμών για αντιπροσωπευτικά εργαλεία εκτίμησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων ΚΑΛΟ
- Έρευνα γραφείου σε βάσεις δεδομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για αντιπροσωπευτικά εργαλεία εκτίμησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων ΚΑΛΟ
- Έρευνα γραφείου σε βάσεις δεδομένων διεθνών ενώσεων και δικτύων για αντιπροσωπευτικά εργαλεία εκτίμησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων ΚΑΛΟ
- Έρευνα γραφείου για το πλαίσιο και τις διαστάσεις των εργαλείων εκτίμησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων ΚΑΛΟ.

---

<sup>1</sup> Βλ. Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, Γνωμοδότηση Πρωτοβουλίας «Μέτρηση του Κοινωνικού Αντικτύπου», Βρυξέλλες, 10 Δεκεμβρίου 2013.

## Γ. Η διάρθρωση του Εγχειριδίου

Το Εγχειρίδιο διαρθρώνεται σε τέσσερα Κεφάλαια που συμπυκνώνουν τα βασικά πορίσματα των αντίστοιχων μελετητικών πεδίων.

Το **Πρώτο Κεφάλαιο** παρουσιάζει τα πορίσματα της διεπιστημονικής συζήτησης για την μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου στο πεδίο της ΚΑΛΟ, αξιοποιώντας αντικειμενικά πορίσματα και διαπιστώσεις που εντοπίζονται στη σχετική διεθνή βιβλιογραφία. Το πεδίο ανάλυσης επικεντρώνεται για πρακτικούς λόγους στην στοχοθεσία, τις αρχές και την χρησιμότητα της μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου.

Το **Δεύτερο Κεφάλαιο** συστηματοποιεί τις κύριες έννοιες της μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου, παρουσιάζοντας και τα στάδια σχεδιασμού και εφαρμογής μίας ορθολογικής διαδικασίας μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου.

Το **Τρίτο Κεφάλαιο** παρουσιάζει τα πλέον αντιπροσωπευτικά υποδείγματα μοντέλων εκτίμησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων ΚΑΛΟ σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο: η Παγκόσμια Πρωτοβουλία Απολογιστικών Εκθέσεων (Global Reporting Initiative), η Μέθοδος Β-Αξιολόγηση Αντικτύπου (B Impact Assessment), ο Καμβάς Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου (Social Business Model Canvas), το Μοντέλο της Κοινωνικής Λογιστικής και Ελέγχου (Social Accounting & Audit), το Μοντέλο της Κοινωνικής Απόδοσης της Επένδυσης (Social Return on Investment). Παράλληλα, εδώ αναπτύσσεται το περιεχόμενο και οι διαδικασίες εφαρμογής του Εργαλείου Μέτρησης Κοινωνικού Αντικτύπου ΚΑΛΟ του Ελληνικού Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

Το **Τέταρτο Κεφάλαιο** παρουσιάζει το πρωτότυπο μοντέλο μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ της Περιοχής Παρέμβασης, που εκπονήθηκε από την Ομάδα Έργου της Δράσης ΤΔ-1.5 λαμβάνοντας υπόψη τα κύρια χαρακτηριστικά των πλέον αντιπροσωπευτικών διεθνών εργαλείων εκτίμησης του κοινωνικού αντικτύπου, όπως ιδίως το Μοντέλο GRI και το Μοντέλο Β-Αξιολόγηση Αντικτύπου. Το προτεινόμενο Μοντέλο αντιστοιχεί σε ένα συνθετικό ερωτηματολόγιο που διατρέχει όλες τις λειτουργίες ενός φορέα ΚΑΛΟ και ουσιαστικά εξετάζει τις «επιδόσεις του» σε 11 θεματικές ενότητες, στοχεύοντας να υποστηρίξει με φιλικό τρόπο τους ενδιαφερόμενους φορείς να διαμορφώσουν σε σύντομο χρόνο μία αντικειμενική προσέγγιση για την δημιουργία αξίας από τον φορέα τους και την κοινωνική του απόδοση.

Το Εγχειρίδιο ολοκληρώνεται με την σχετική διεθνή βιβλιογραφία και τις πλέον αντιπροσωπευτικές Διεθνείς Πλατφόρμες για θέματα μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου, περιλαμβάνοντας και τρία Παραρτήματα με βασικές μεθοδολογίες και αντίστοιχα εργαλεία.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η δογματική προσέγγιση της μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου στο πεδίο της ΚΑΛΟ

### 1. Οι άξονες της συζήτησης για την μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου

Το κύριο σημείο συναίνεσης της επιστημονικής συζήτησης για την μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου στο πεδίο της ΚΑΛΟ είναι η ανάγκη να διαμορφωθούν μέθοδοι που αντικατοπτρίζουν ορθά και με σαφήνεια τις κοινωνικές επιπτώσεις της δραστηριότητας των φορέων ΚΑΛΟ, χωρίς να επιβαρύνουν υπέρμετρα τις βασικές λειτουργίες τους. Όπως επισημαίνει χαρακτηριστικά ο ΟΟΣΑ, οι φορείς της ΚΑΛΟ ασχολούνται όλο και πιο εντατικά με την μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου τους (OECD, 2021). Παράλληλα, το Παρατηρητήριο Παγκόσμιας Επιχειρηματικότητας σε σχετική έρευνα του 2015 εκτίμησε ότι το 33% τουλάχιστον των κοινωνικών επιχειρήσεων παγκοσμίως εφάρμοζαν κάποιο μοντέλο μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου<sup>2</sup>. Μάλιστα, η έρευνα επιβεβαίωσε πανηγυρικά ότι οι συγκεκριμένες κοινωνικές επιχειρήσεις αποδέχονταν την θετική συσχέτιση μεταξύ της μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου, της οικονομικής τους στόχευσης, του μεγέθους και των διαστάσεων καινοτομίας των δραστηριοτήτων τους.

Πολλές οργανώσεις ΚΑΛΟ δεν υπάρχουν απλά για να μεγεθύνουν τα κέρδη αλλά έχουν έναν κοινωνικό στόχο ή εντολή για να βελτιώσουν την ευημερία των ανθρώπων, να προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες για απασχόληση και κοινωνική ένταξη. Μια εταιρεία που επικεντρώνεται αποκλειστικά στην βελτιστοποίηση του κέρδους μπορεί να αποτιμήσει την επιτυχία της αποτυπώνοντας απλά τα νούμερα των καθαρών της κερδών. Ωστόσο, ένας φορέας που παρέχει κοινωνικές υπηρεσίες και αγαθά κοινωνικού σκοπού θέλει, και πρέπει, να βρει τρόπους ώστε να μπορέσει να αποτυπώσει τον κοινωνικό του αντίκτυπο.

Η αποτύπωση του κοινωνικού αντικτύπου ενός φορέα ΚΑΛΟ διαμορφώνει μια συνολική εικόνα για το τι επιτυγχάνει ο φορέας μέσα από τις δράσεις του. Χρησιμοποιώντας σοβαρά και εμπειριστατωμένα τεκμήρια και στοιχεία μπορεί να αναλύσει με περισσότερη ακρίβεια το πού πρέπει να κατανείμει τον προϋπολογισμό του, να ανακαταλείψει τις προτεραιότητες της δράσης του και τις δραστηριότητές του και να πάρει αποφάσεις αναφορικά με τη στοχοθεσία του. Επιπλέον, η μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου δίνει τη δυνατότητα για καλύτερη διαχείριση κινδύνων, αφού η γνώση των λειτουργιών, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του φορέα έχει μεγαλύτερο βάθος και είναι λεπτομερής.

Η μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου έχει και μια σειρά άλλες θετικές επενέργειες στους φορείς ΚΑΛΟ. Η συνεισφορά της στην αξιολόγηση της σχέσης κόστους-οφέλους στο σύνολο των δράσεων του φορέα είναι κρίσιμης σημασίας. Τα αποτελέσματα της μέτρησης είναι αντικειμενικά δεδομένα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση του φορέα με εξωτερικούς εταίρους. Η έκθεση

<sup>2</sup> Βλ. <https://www.gemconsortium.org/>.

κοινωνικού αντικτύπου αποτελεί πηγή στοιχείων για οποιαδήποτε υποβολή προσφοράς εκ μέρους του φορέα προς οποιαδήποτε δημόσια αρχή ή ιδιωτικό φορέα. Η δημοσιοποίηση του κοινωνικού αντικτύπου βοηθά, τέλος, τους πελάτες να κατανοούν το τι πραγματικά κάνουν διαφορετικά οι κοινωνικές επιχειρήσεις και εν γένει οι φορείς της ΚΑΛΟ.

Όσο πιο σαφή επίγνωση διαθέτει ένας φορέας για τον ρόλο της μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου, τόσο μεγαλύτερη ευχέρεια θα διαθέτει στον σχεδιασμό για το πώς ακριβώς θα χρησιμοποιήσει την έκθεση κοινωνικού αντικτύπου. Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα από την μέτρηση μπορεί να τροφοδοτήσουν την διαδικασία διοικητικών αποφάσεων, γιατί όσο μεγαλύτερη γνώση των στοιχείων της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας αυτής έχουν τα μέλη του φορέα τόσο πιο εμπεριστατωμένες θα είναι οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά τις συναντήσεις τους. Επιπλέον, η σε βάθος γνώση των επιμέρους λειτουργιών επιτρέπει ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων και βελτίωσή τους.

Από την άλλη πλευρά, η απόφαση (ή η αδυναμία) να μην επικοινωνείται ο κοινωνικός αντίκτυπος ενός φορέα ΚΑΛΟ εμπεριέχουν σημαντικό ρίσκο. Κατά πρώτον, δεν δημοσιοποιούνται οι κρίσιμες διαστάσεις υπεραξίας ή μοναδικότητας του φορέα. Όταν ο κοινωνικός αντίκτυπος επικοινωνείται, τότε η εικόνα του φορέα προσεγγίζεται με θετικό πρόσημο από τους ενδιαφερόμενους (και συχνά από την κοινή γνώμη ή τις ομάδες στόχου). Επιπλέον, το προφίλ του φορέα διαφοροποιείται από άλλους φορείς, η ταυτότητα του γίνεται πιο ορατή και οι αξίες του προβάλλονται με αντικειμενικό τρόπο.

Η δημοσιοποίηση του κοινωνικού αντικτύπου συνιστά κατ' αρχήν μία οικειοθελή πρωτοβουλία των φορέων της ΚΑΛΟ, εκτός εάν ρυθμίζεται από ρήτρες εθνικού θεσμικού πλαισίου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Υπουργική Απόφαση που διέπει τις διαδικασίες του Μητρώου Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας του Ελληνικού Ν. 4430/2016 «*Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις*», καθώς ορίζει ότι όσοι φορείς είναι εγγεγραμμένοι «*οφείλουν να υποβάλουν το Ετήσιο Πρόγραμμα Δραστηριοτήτων και Απολογισμού, το οποίο περιλαμβάνει τον προγραμματισμό των δράσεων που θα αναπτύξουν, καθώς και τον απολογισμό των δραστηριοτήτων του προηγούμενου έτους*». Η διαδικασία αυτή επιλέγεται για να πιστοποιήσει ότι πράγματι ο φορέας υπηρετεί τον κοινωνικό του σκοπό και συνεπώς έχει το δικαίωμα να παραμένει μέλος του Μητρώου ΚΑΛΟ<sup>3</sup>. Επιπλέον, η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων των δράσεων του φορέα και των αλλαγών που επιφέρουν συνιστά ένα σημαντικό μήνυμα προς τους σχεδιαστές πολιτικών (σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, αναδεικνύοντας παράλληλα την ταυτότητα και τις δυνατότητες του οικοσυστήματος της ΚΑΛΟ στους διαμορφωτές της κοινής γνώμης και τους ίδιους τους πολίτες.

---

<sup>3</sup> Βλ. την υπ' αριθ. 61621/Δ5.2643 Υπουργική Απόφαση «*Τήρηση και λειτουργία του Γενικού Μητρώου Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας του Ν. 4430/2016*» (ΦΕΚ Β' 56/18.01.2017).

Η εμπειρία άλλων χωρών με ανεπτυγμένα οικοσυστήματα ΚΑΛΟ είναι διαφωτιστική. Για παράδειγμα στην Ιταλία, το θεσμικό πλαίσιο προνοεί για την ετήσια υποβολή απολογισμού και προγραμματισμού, δηλαδή μια μορφή μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου του φορέα. Ο συγκεκριμένος απολογισμός και προγραμματισμός είναι ιδιαίτερα πολύπλοκος και, μάλιστα, αριθμεί αρκετές σελίδες. Βέβαια, τα τριάντα χρόνια οργανωτικής εμπειρίας των κοινωνικών επιχειρήσεων έχουν καταστήσει τα μέλη των φορέων ΚΑΛΟ στην Ιταλία, πιο έμπειρα και με ένα υψηλότερο επίπεδο συνεργασίας και, η σύνταξη τέτοιων εκθέσεων θεωρείται ως κάτι που είναι φυσιολογικά ενταγμένο στη λειτουργία της κοινωνικής επιχείρησης. Επιπλέον, σημαντική είναι η συνεισφορά της κυβέρνησης, η οποία διαμόρφωσε έναν οδηγό για να καταστήσει πιο ευχερή την σύνταξη αυτού του απολογισμού (EC, 2014b).

Η ενίσχυση της κουλτούρας μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου εντός του οικοσυστήματος της ΚΑΛΟ μπορεί να απελευθερώσει νέες δυνατότητες για το δυνητικό αναπτυξιακό δυναμικό της ΚΑΛΟ. Ευκαιρίες όπως διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης, η ενίσχυση των δεξιοτήτων όσον αφορά στην ικανότητα να εκμεταλλεύονται οι φορείς νέες στρατηγικές για την μεγέθυνσή τους και την διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους και η βελτίωση της ικανότητας για πρόσβαση σε ιδιωτικές και δημόσιες αγορές είναι μερικά από τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν μέσα από την καλλιέργεια μιας τέτοιας κουλτούρας.

Μια κοινωνική επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποια είναι τα επιτεύγματα της και ποιοι είναι οι τομείς στους οποίους μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματά της. Οι καλές μετρήσεις κοινωνικού αντικτύπου βοηθούν την διοίκηση της κοινωνικής επιχείρησης και επιτρέπουν όχι μόνον να δημιουργεί κοινωνικό αντίκτυπο αλλά και να τον βελτιώνει.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος έχει να κάνει με την τεκμηρίωση των επιχειρημάτων που προβάλλει μια κοινωνική επιχείρηση προς τα ενδιαφερόμενα μέρη του περιβάλλοντος εντός του οποίου δρα, λειτουργεί και αντλεί πόρους. Αυτά τα μέρη είναι οι ενδεχόμενοι επενδυτές, οι πελάτες, οι τοπικές, περιφερειακές και εθνικές αρχές, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι πολίτες εν γένει. Αντλώντας στοιχεία από την μέτρηση κοινωνική αντικτύπου είναι εύκολο να προβληθούν επιχειρήματα μέσω των οποίων καθίσταται πιο εύκολο και αποτελεσματικό, στο να πειστεί η κοινότητα και οι πολίτες για την αξία της δράσης του φορέα. Ενισχύεται η εικόνα της κοινωνικής επιχείρησής προς τρίτους και, μέσω της προβολής των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της, διακρίνεται πιο εύκολα και διαχωρίζεται από τους πιθανούς ανταγωνιστές της. Δίνεται έτσι μεγαλύτερη ευχέρεια να αντιμετωπισθούν σχόλια από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης είτε προσφέροντας «ιστορίες» που μπορούν να ενισχύσουν την δημοσιότητα της δράσης του κάθε φορέα είτε να αντιμετωπιστούν τυχόν αρνητικές παρουσιάσεις της δράσης των φορέων ή καλλιέργεια αρνητικών εικόνων. Και όσον αφορά το τελευταίο, πιθανός σκεπτικισμός αναφορικά με τις δραστηριότητες της εκάστοτε κοινωνικής επιχείρησης ή αρνητική δημοσιότητα μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα αρκετά αρνητικές συνέπειες, τόσο για την συνολική ταυτότητα του πεδίου, πόσο μάλλον δε για την εικόνα μιας συγκεκριμένης κοινωνικής επιχείρησης.

Τέλος, η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου συνεισφέρει στην κινητοποίηση και την ενίσχυση των κινήτρων του προσωπικού και αυτό γιατί έτσι αποκτούν πλήρη συνείδηση του κοινωνικού σκοπού που υπηρετούν και του αντικτύπου που η δουλειά τους έχει. Δηλαδή, συνειδητοποιούν καλύτερα το πώς αυτό που κάνουν ωφελεί πραγματικά τον κόσμο. Οι απασχολούμενοι στην κοινωνική επιχείρηση, οι οποίοι έχουν ενστερνιστεί και κατανοήσει τη στοχοθεσία της, είναι οι καλύτεροι «διαφημιστές» του φορέα. Άλλωστε, το να διαμορφώνει κάποιος εκθέσεις για τον κοινωνικό αντίκτυπο του φορέα του είναι ανάλογο με το να διαμορφώνει οικονομικούς ισολογισμούς σε μια τυπική κερδοσκοπική επιχείρηση, αφού, όταν γίνεται αναφορά σε κοινωνικές επιχειρήσεις, στην πραγματικότητα γίνεται αναφορά για κοινωνικό αντίκτυπο πρώτα και πάνω απ' όλα.

## **2. Η οριοθέτηση της μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου**

Οι μεθοδολογίες αναφορικά με την μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου είναι πιθανό να προσεγγίζονται ως δυσνόητες και δύσκολα υλοποιήσιμες από τους φορείς της ΚΑΛΟ. Και μόνον η αναφορά των μοντέλων / εργαλείων μέτρησης δημιουργεί τεχνικούς τουλάχιστον, προβληματισμούς. Έννοιες όπως προσδιορισμός δυνητικού αντικτύπου, μέτρηση των εκροών και των ωφελουμένων, συλλογή απόψεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, χρήση τυποποιημένων δεικτών και μετρήσεων, ανάπτυξη τεχνικών αξιολόγησης, μέτρηση της ευημερίας, συνθέτουν ένα απαιτητικό πλαίσιο για έναν φορέα που θέλει να προχωρήσει στη σχετική μέτρηση.

Η ίδια η διαδικασία της μέτρησης, και αυτό πρέπει να είναι σαφές εκ των προτέρων, απαιτεί υψηλά επίπεδα γνώσεων, πόρους και ισχυρές δεξιότητες για την εφαρμογή πολύπλοκων μεθόδων. Υπό το πρίσμα αυτό, η μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου συνιστά μια πρόκληση, ιδίως όταν πρέπει να «εκτιμηθούν» μη υλικοί και υποκειμενικοί αντίκτυποι, όπως:

- να μετρηθούν το κοινωνικό κεφάλαιο, οι δικτυώσεις, οι σχέσεις και οι διασυνδέσεις που δημιουργούνται από τις δράσεις του φορέα
- να μετρηθούν η ενίσχυση της εμπιστοσύνης μέσα στην κοινότητα, η ενίσχυση της συνοχής της, η κινητοποίηση των πολιτών, η παρακίνηση του εθελοντισμού, η ενίσχυση αξιών, η ευημερία, οι κοινωνικές δεξιότητες και άλλες τέτοιες πολιτισμικές ή ψυχοκοινωνικές αλλαγές και αποτελέσματα (OECD, 2021).

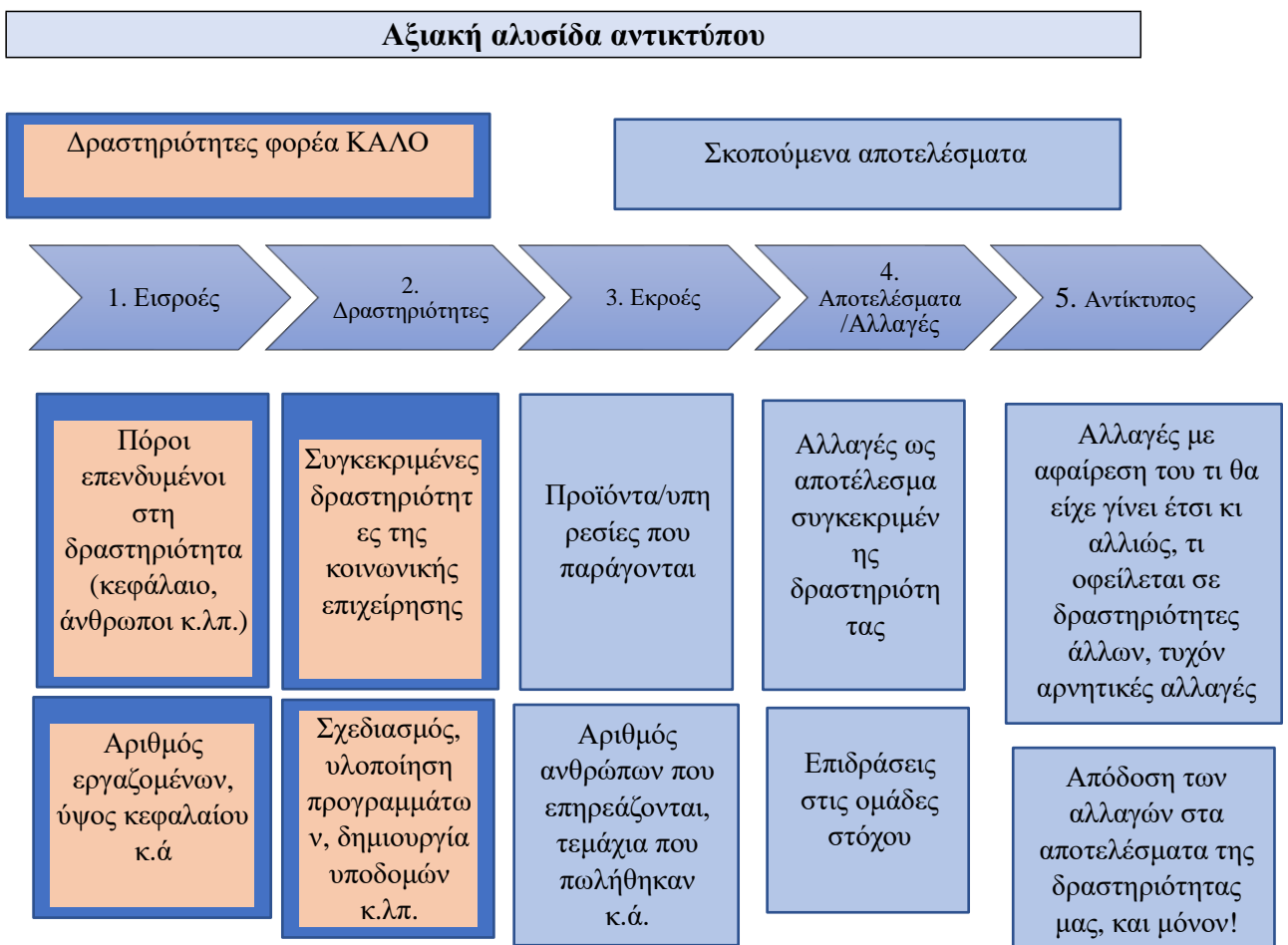
Επισημαίνεται, μάλιστα, ότι όταν ο στόχος της δράσης των φορέων της ΚΑΛΟ είναι η κοινωνική αλλαγή και, μάλιστα, η συστημική κοινωνική αλλαγή, τότε οι ανάγκες για την συλλογή μεγάλου όγκου πληροφορίας είναι μεγάλες. Γιατί μόνον έτσι μπορεί να τεκμηριωθεί ότι οι δράσεις όντως επιδρούν και δημιουργούν κοινωνική αλλαγή σε πολύπλοκα κοινωνικά προβλήματα.

Από τις μεθόδους που αναπτύσσονται φαίνεται να υπάρχει μια σχετική σύγκλιση σε κάποιες βασικές έννοιες και βήματα για κάθε προσπάθεια μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου. Αυτά τα βήματα περιλαμβάνουν το τι επιδιώκει η μέτρηση του κοινωνικού

αντικτύπου, τον προσδιορισμό όσων επηρεάζονται από τη δραστηριότητα ενός φορέα ΚΑΛΟ, την επίγνωση μια θεώρησης της κοινωνικής αλλαγής που προκαλείται από αυτή την δραστηριότητα, την μέτρηση των εισροών, εκροών και των συνεπειών, καθώς και την ολιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων της διαδικασίας.

Σε κάθε περίπτωση, το ελάχιστο περιεχόμενο μίας μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου είναι η διερεύνηση των αλλαγών που επιτυγχάνουν οι δραστηριότητες του φορέα, σε ποιόν επιδρούν ή ποιος βιώνει αυτές τις αλλαγές, πώς επιτυγχάνονται αυτές οι αλλαγές και ο πραγματικός βαθμός στον οποίο οι αλλαγές οφείλονται στη δραστηριότητα του φορέα αφού ληφθούν υπ' όψη, το νεκρό βάρος, ο επιμερισμός αποτελέσματος, η μετατόπιση προβλήματος και η απομείωση.

Μια γενική εικόνα της διαδικασίας μέτρησης αποτυπώνεται στο ακόλουθο Διάγραμμα.



Πηγή: EVPA, 2105

## **A. Η έννοια της κοινωνικής αξίας**

Η κοινωνική αξία δημιουργείται όταν πόροι, εισροές, διαδικασίες ή πολιτικές είναι άμεσα συνδεδεμένες με την αύξηση της ωφελιμότητας για τα άτομα και το κοινωνικό σύνολο, το κοινωνικό κεφάλαιο ή το περιβάλλον. Η έννοια αυτή συνήθως χρησιμοποιείται για δύο ζητήματα. Κατά πρώτον έχει να κάνει με τον αντίκτυπο που δημιουργείται στους ανθρώπους. Μπορεί να είναι οικονομικός αντίκτυπος αλλά συνήθως είναι αντίκτυπος στην υγεία ή την ευημερία τους ή στο περιβάλλον. Μπορεί όμως να αναφέρεται και σε οικονομικά ή δημοσιονομικά οφέλη, κυρίως για τις τοπικές αρχές ή και γενικότερα την κυβέρνηση που προκύπτουν ως αποτέλεσμα κοινωνικών αλλαγών. Κοινωνική αξία είναι η ποσοτικοποίηση της σχετικής σημασίας που οι άνθρωποι προσδίδουν στις αλλαγές που βιώνουν στις ζωές τους (Social Value international, 2017).

Η αποτύπωση της κοινωνικής αξίας συνιστά βασικά ένα αφήγημα αναφορικά με τις αλλαγές που βιώνουν οι άνθρωποι ως συνέπεια των δράσεων ενός φορέα. Το αφήγημα περιέχει ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες, προχωρά σε συγκρίσεις, κάνει αναφορά σε πληροφορίες για περιβαλλοντικές αλλαγές και στο πώς αυτές επηρεάζουν τη ζωή των ανθρώπων.

Η κοινωνική αξία δεν έχει να κάνει τόσο με την δημιουργία πλούτου όσο με την εκπλήρωση βασικών και μόνιμων αναγκών όπως η παροχή τροφής, ύδρευσης, στέγασης, εκπαίδευσης υγειονομικές υπηρεσίες στα μέλη της κοινότητας που βρίσκονται σε ανάγκη. Η κοινωνική αξία εξηγείται από κάποιους ως η δημιουργία κοινωνικού πλούτου όπως η εκπαίδευση και η οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική δικαιοσύνη ή η επίλυση κοινωνικών προβλημάτων.

Η δημιουργία κοινωνικής αξίας μπορεί να οριστεί ως το άθροισμα της συνολικής αξίας που προστίθεται σε όλα τα μέλη μιας κοινωνίας μείον της αξίας όλων των πόρων που έχουν χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή αυτής της αξίας. Η κοινωνική αξία δεν μπορεί να μετρηθεί επαρκώς από την θεωρία της οριακής χρησιμότητας επειδή μια βασισμένη στην αγορά ανταλλακτική αξία δεν είναι δεδομένη. Επιπρόσθετα, η προσέγγιση της χρησιμότητας δεν δύναται να μετρήσει τη δημιουργία αξίας που δεν διεκπεραιώνεται μέσω συναλλαγών στην αγορά όπως οι κοινωνικές πρωτοβουλίες (π.χ. η ενίσχυση των πολιτικών ελευθεριών ή η αντιμετώπιση των ανισοτήτων μεταξύ των δύο φύλλων).

## **Η έννοια του κοινωνικού αντικτύπου**

Ως «κοινωνικός αντίκτυπος» ορίζεται γενικά η διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός παρέχει στοιχεία που επιβεβαιώνουν ότι οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα του δημιουργούν πραγματικά και χειροπιαστά οφέλη για τους ανθρώπους, το περιβάλλον, την κοινότητα και την τοπική κοινωνία. Για ένα φορέα του οικοσυστήματος της ΚΑΛΟ, κοινωνικός αντίκτυπος είναι το «κοινωνικό αποτέλεσμα», το κοινωνικό όφελος, τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα, που επιτυγχάνεται για τον πληθυσμό στον οποίο στοχεύει η δράση του.

Ο κοινωνικός αντίκτυπος είναι κάτι που βιώνεται ή που το νιώθει κάποιος, κάτι που γίνεται αντιληπτό ή που έχει υλική υπόσταση, στο επίπεδο του ατόμου, της οικονομικής μονάδας (οικογένεια, νοικοκυριό) ή στο επίπεδο μιας κοινωνικής ομάδας ή της κοινότητας εν γένει. Αφορά σε αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων, στις προσωπικές ή επαγγελματικές τους δεξιότητες και ικανότητες, στην κουλτούρα τους (τα πιστεύω τους, τις συνήθειές τους, τις αξίες τους και την κοινότητά τους. Ο κοινωνικός αντίκτυπος ενός προγράμματος μπορεί να είναι άμεσος, έμμεσος ή induced. Ο κοινωνικός αντίκτυπος ενός προγράμματος μπορεί να αλληλοεπιδρά και να ενισχύεται από άλλες εξελίξεις που αλληλεπικαλύπτονται με το πρόγραμμα του φορέα.

Η έννοια του κοινωνικού αντικτύπου έχει άμεση συνάφεια με την κοινωνική αξία που παράγεται από τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Η έννοια αλληλεπικαλύπτεται με άλλες συναφείς, όπως η έννοια «δημιουργία κοινωνικής αξίας», «κοινωνική επιστροφή», «κοινωνικός απολογισμός ή κοινωνική λογιστική». Σε κάθε περίπτωση, ο κοινωνικός αντίκτυπος συναρτάται με τέσσερεις παράγοντες: τη δημιουργία αξία ως συνέπεια της δραστηριότητας μιας κοινωνικής επιχείρησης, την αξία την οποία βιώνουν οι ωφελούμενοι αλλά και όσοι επηρεάζονται εν γένει από αυτή την δραστηριότητα, τον αντίκτυπο που περιλαμβάνει τόσο θετικές και αρνητικές επιπτώσεις, τον αντίκτυπο που καταμετρείται σε σχέση με μια κατάσταση του πώς θα ήταν αυτή η κατάσταση εάν δεν είχε λάβει χώρα η συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Ένα από τα καινοτόμα στοιχεία του Νόμου 4430/2016 είναι ότι εγκαινιάζει την συζήτηση περί κοινωνικού αντικτύπου στην Ελλάδα. Ο νομοθέτης, λαμβάνοντας υπ' όψη τόσο την εμπειρία άλλων Κρατών Μελών της ΕΕ, όσο και τις πρωτοβουλίες της ΕΕ αναφορικά με την προώθηση εργαλείων μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου<sup>4</sup>, προχωρά στην θέσπιση της συγκεκριμένης διαδικασίας, αναγνωρίζοντας την κρίσιμη σημασία που έχει για το οικοσύστημα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στην χώρα. Έτσι, το άρθρο 2 του Νόμου 4430/2016 προβλέπει ότι:

*«9. Ως 'κοινωνικός αντίκτυπος' ορίζεται η παραγόμενη συλλογική<sup>5</sup> και κοινωνική ωφέλεια<sup>6</sup> που κομίζει η δραστηριότητα του Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας*

---

<sup>4</sup> Βλ. ενδεικτικά Ευρωπαϊκή Επιτροπή, *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*, Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη 4, 2013, European Commission and Organisation for Economic Co-operation and Development, *Policy brief on social impact measurement for social enterprises – Policies for social entrepreneurship*, 2015 και European Commission and Organisation for Economic Co-operation and Development, *Policy brief on scaling the impact of social enterprises – Policies for social entrepreneurship*, 2016.

<sup>5</sup> Ως «συλλογική ωφέλεια» ορίζεται η από κοινού εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών του Φορέα Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, μέσα από τη διαμόρφωση ισότιμων σχέσεων παραγωγής, τη δημιουργία θέσεων σταθερής και αξιοπρεπούς εργασίας, τη συμφιλίωση προσωπικής, οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

<sup>6</sup> Ως «κοινωνική ωφέλεια» ορίζεται η εξυπηρέτηση κοινωνικών αναγκών τοπικού ή ευρύτερου χαρακτήρα με την αξιοποίηση της κοινωνικής καινοτομίας, μέσα από δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης» ή παροχής «κοινωνικών υπηρεσιών γενικού συμφέροντος» ή κοινωνικής ένταξης.

*Οικονομίας, όπως ορίζεται στο άρθρο 3, σε οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο στις τοπικές κοινωνίες.*

*10. Ως «Εργαλείο Μέτρησης Κοινωνικού Αντικτύπου» ορίζεται το μοντέλο παρακολούθησης του κοινωνικού αντικτύπου, που ο κάθε φορέας δύναται να συμπληρώνει με σκοπό τη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας του και την ενδυνάμωση των δραστηριοτήτων του. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης καθορίζονται τα τεχνικά ζητήματα και οι λεπτομέρειες εφαρμογής του».*

### **Τι είναι η μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου**

Η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου είναι μια μέθοδος μέτρησης που έχει αναπτυχθεί ιδίως από τις κοινωνικές επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των διάφορων εργαλείων για την μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου έχουν διαδραματίσει τόσο ισχυρά κοινωφελή ιδρύματα (π.χ. Swab Foundation, Skoll Foundation), όσο και μονάδες Διεθνών Οργανισμών (π.χ. ο FAO - Οργάνωση Τροφίμων και Γεωργίας του ΟΗΕ).

Η μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου σχεδιάστηκε για είναι δυνατή η αποτύπωση (μέτρηση) των κοινωνικών αποτελεσμάτων και των αλλαγών -κοινωνικών ή/και περιβαλλοντικών- που επέρχονται από συγκεκριμένες δραστηριότητες φορέων της ΚΑΛΟ. Τα διάφορα εργαλεία μέτρησης έχουν σχεδιασθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καθιστούν ορατές τις κατά κανόνα αόρατες και άυλες αξίες που δημιουργούνται από την δράση των φορέων. Επομένως, δεν επιδιώκουν να αξιολογούν τους ίδιους τους φορείς.

Επιπλέον, επισημαίνεται ότι η μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου δεν είναι μια διαδικασία που γίνεται εφάπαξ, αλλά συνιστά μια διαρκή διαδικασία και πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της δραστηριότητας των ίδιων των φορέων ΚΑΛΟ. Αντιστοιχεί σε ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς όταν ένας φορέας συλλέγει στοιχεία για τη δράση του και τις επιπτώσεις του στις ζωές των ανθρώπων κατανοεί και μπορεί να σχεδιάσει καλύτερα πώς πρέπει να χρησιμοποιεί τους πόρους του για να επιτυγχάνει τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Κάτι που συχνά παραβλέπεται στη συζήτηση περί κοινωνικού αντικτύπου είναι ότι συνιστά εργαλείο ενίσχυσης της δημοκρατικής διάστασης των φορέων ΚΑΛΟ. Η συγκεκριμένη διαδικασία ενισχύεται τη λογοδοσία αυτών που λαμβάνουν αποφάσεις για τις δράσεις των φορέων. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται βοηθούν στη διαμόρφωση κρίσεων και αποφάσεων αναφορικά με τις πραγματικές δυνατότητες που τα διευθυντικά κατά κανόνα στελέχη διαθέτουν για να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν τις ζωές των ανθρώπων.

Επιπλέον, οι διεργασίες για την μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου συνιστούν μέθοδο ενίσχυσης της συνεργατικής υφής των φορέων ΚΑΛΟ και εν γένει των αξιών του συνεργατισμού, επειδή στη σχετική διαδικασία πρέπει να εμπλακεί το σύνολο των



ενδιαφερομένων και κυρίως όλα τα μέλη του φορέα. Συνεπώς, όσο πιο συνεργατική είναι η λειτουργία ενός φορέα ΚΑΛΟ, όσο πιο καλά δικτυωμένος είναι ο φορέας με την τοπική κοινότητα, τους πολίτες, τις αρχές ή και άλλους φορείς ΚΑΛΟ, τόσο αυτός μπορεί να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στις όποιες «υποχρεώσεις» μέτρησης, καθώς όλα τα μέλη διαλογίζονται και συζητούν για το τι είναι, τι θέλουν να πετύχουν, πώς θα το πετύχουν, με τι πόρους.

Η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου αποτελεί τέλος ένα εργαλείο που ενισχύει την βιωσιμότητα του φορέα ΚΑΛΟ. Η χρήση του παράγει κρίσιμα συμπεράσματα περί του τι κάνει σωστά ο φορέας ή τι κάνει λάθος, εάν οι πόροι σπαταλώνονται άσκοπα σε στόχους που έχουν τριτεύουσα θέση στη στοχοθεσία του φορέα ή για το πώς θα πρέπει να οργανωθεί καλύτερα ο φορέας για να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά του. Οι σχετικές πληροφορίες μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση, τον απολογισμό και τον προγραμματισμό νέων δράσεων. Η γνώση για το επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας που έχουν οι δράσεις ενός φορέα, του επιτρέπουν να σχεδιάσει πιο αποτελεσματικά τις επόμενες δράσεις του. Έτσι, ο φορέας κατορθώνει να βελτιώσει τις δραστηριότητές του, να διοικείται καλύτερα και να προωθηθεί με πιο λειτουργικούς όρους τις προσδοκίες του.

### **Ποιοι είναι οι λόγοι για την μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου**

Κατά πρώτον, η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου επιτρέπει σε έναν φορέα ΚΑΛΟ να επικοινωνήσει την αξία των κοινωνικών αποτελεσμάτων της δράσης του στον ίδιο, στο προσωπικό που διαθέτει, στους πελάτες του ή τους ωφελούμενους του. Επίσης, μπορεί να επικοινωνήσει την κοινωνική αξία που δημιουργεί σε επενδυτές, χρηματοδότες (π.χ. ιδρύματα) ή σε υπηρεσίες του δημοσίου. Συνεπώς καταδεικνύει με αυτή την μέθοδο την αξία των δράσεων του σε όλους όσους επηρεάζονται ή έχουν ένα ενδιαφέρον σε αυτές. Αυτό είναι ιδιαίτερης σημασίας αν αναλογιστεί κάποιος ότι στην περίοδο που διανύουμε, υπάρχει περιορισμός των διαθέσιμων κεφαλαίων και αύξηση του ανταγωνισμού για την προσέλκυση πόρων.

Συνεπώς, η μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου βοηθά να καταστεί ο φορέας πιο αναγνωρίσιμος από τις ομάδες στόχου του και να προσελκύσει πιο εύκολα νέες συμβάσεις/αγορές. Οι οργανώσεις που έχουν ασχοληθεί με το να μετρούν την κοινωνική αξία των δράσεων τους όχι μόνο αισθάνονται πιο ικανές στο να υποβάλλουν προτάσεις προς διάφορους άλλους φορείς για πρόσθετη χρηματοδότηση, αλλά μπορούν να εστιάσουν τις προσπάθειές τους σε πεδία με υψηλές τάσεις αλλαγής.

Επιπλέον, όταν ένας φορέας χρησιμοποιεί συστηματικά διαδικασίες μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου, η αξιοποίηση των πορισμάτων τους μπορεί να προκαλέσει σημαντικές εσωτερικές αλλαγές και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις λήψης σημαντικών αποφάσεων τόσο από τους υποστηρικτές / επενδυτές του φορέα (π.χ. μία τράπεζα), όσο ιδίως από τους ωφελούμενους των δράσεων του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Κύριες έννοιες και διαδικασίες μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου

### 1. Οι κύριες έννοιες

**Εισροή (input).** Ένας φορέας ΚΑΛΟ διαθέτει ένα σύνολο πόρων (οικονομικούς, διανοητικούς, ανθρώπινους, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κ.ά.). Αυτοί οι πόροι ονομάζονται εισροές. Ασφαλώς μία από τις σημαντικότερες εισροές είναι οι επενδύσεις, το κεφάλαιο που συγκεντρώνεται για την λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης. Παράλληλα, μία επιδότηση, οι δωρεές ή μια σύμβαση με έναν δημόσιο φορέα εντάσσονται στις εισροές.

Οι εισροές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε χρήμα, υλικά και ανθρώπινους πόρους ή και συνδυασμούς τους. Οι εισροές μπορεί να είναι ατομικές συνεισφορές (εδώ υπολογίζονται οι αμοιβές των εργαζομένων και ο πιθανός χρόνος από εθελοντές). Μπορεί να είναι εισροές από την κοινότητα, όπως επιδοτήσεις, τεχνογνωσία, κινητά ή ακίνητα περιουσιακά στοιχεία, κ.λπ. Οι εισροές μπορεί επίσης να προέρχονται από άλλους φορείς ή οργανώσεις, όπως ιδρύματα, δίκτυα κοινωνικών επιχειρήσεων, δανεισμός από τράπεζες κ.ο.κ.

**Δραστηριότητα (εξ).** Ένας φορέας ΚΑΛΟ, έχοντας ως βάση τις εισροές της, προχωρά στην υλοποίηση κάποιων δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές σκοπό έχουν να εκπληρώσουν τον στόχο που έχει θέσει η κοινωνική επιχείρηση, να υλοποιήσουν την αποστολή της, να καταστήσουν χειροπιαστό το όραμά της. Δραστηριότητες είναι λοιπόν οι συγκεκριμένες δράσεις, καθήκοντα και εργασίες που υλοποιούνται από έναν φορέα για να δημιουργήσουν τις εκροές του και τις αλλαγές που είναι αναγκαίες για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί του στόχοι. Εάν οι πόροι κατανέμονται ορθολογικά και με κατάλληλο τρόπο, τότε θα πρέπει οι δραστηριότητες να βελτιώνουν τη διαβίωση των ωφελομένων ή να επιδρούν ευεργετικά στο περιβάλλον.

**Εκροές (outputs).** Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Συνιστούν τα σημεία όπου οι δραστηριότητες ενός φορέα συναντούν τους ωφελομένους, ή εν γένει τους εμπλεκόμενους. Οι εκροές ενός προγράμματος π.χ. είναι τα χειροπιαστά, πρακτικά, εύκολα μετρήσιμα, άμεσα και σκόπιμα αποτελέσματα που παράγονται μέσα από ορθές διαχειριστικές πρακτικές των εισροών. Η εκροή είναι το μέσο μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η αλλαγή (outcome) και ο αντίκτυπος (όχι απλά η αλλαγή).

**Αλλαγές (outcomes).** Οι αλλαγές, τα ωφέληματα, οι μαθησιακές αποκτήσεις ή άλλες επιδράσεις (βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες) που συνιστούν συνέπειες των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Μέσω των δραστηριοτήτων και των εκροών επιτυγχάνονται οι αλλαγές στις ζωές των ανθρώπων ή στο περιβάλλον. Οι αλλαγές μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές. Επιπλέον, οι αλλαγές ενδέχεται να οφείλονται στη δράση άλλων παραγόντων.

**Κοινωνικός αντίκτυπος (social impact).** Ο βαθμός στον οποίο οι αλλαγές οφείλονται στις δραστηριότητες του φορέα σύμφωνα με την βασική διάκριση μεταξύ αλλαγής και αντικτύπου. Ο αντίκτυπος προκύπτει με την αποτύπωση της πραγματικής συνεισφοράς του φορέα στην επίτευξη των ευρύτερων/μακροπρόθεσμων αλλαγών. Αντίκτυπος είναι η αλλαγή που αποδίδεται στον φορέα είτε αυτός είναι θετικός είτε είναι αρνητικός, είτε είναι σκόπιμος ή σχεδιασμένος είτε είναι απρογραμματίστος, συμπτωματικός. Ένας κοινωνικός επιχειρηματίας, για παράδειγμα, θέλει, σκοπεύει, στοχεύει, στο ότι η επιχειρηματικότητά του θα συνεισφέρει, θα αποτελέσει τον μηχανισμό για την επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος, θα επιφέρει μια κοινωνική αλλαγή, θα επιλύσει ένα κοινωνικό ή περιβαλλοντικό πρόβλημα. Η δραστηριότητά του θα έχει θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον, στην κοινωνία, στους συμπολίτες του. Έτσι θα δημιουργήσει κοινωνική αξία.

**Λιαδικασία.** Μία σειρά από βήματα ή φάσεις στα οποία προχωρά μια κοινωνική επιχείρηση μέσω των οποίων διερευνά, κατανοεί και παρουσιάζει το πώς οι δραστηριότητές της επιτυγχάνουν την κοινωνική αλλαγή (αντίκτυπο-outcome) στις ζωές των ωφελουμένων της και των εμπλεκόμενων γενικότερα στις διαδικασίες της.

**Πλαίσιο.** Για κάθε ευρύ πεδίο παρεμβάσεων της κοινωνικής επιχείρησης, ένας κατάλογος από τους πιο συχνά εμφανιζόμενων προσδοκώμενων αντικτύπων και για κάθε ένα από αυτούς τους αντικτύπους (outcomes), μια σειρά από υπο-αντικτύπους (outcomes), που, και πάλι, εμφανίζονται με τη μεγαλύτερη συχνότητα. Τα παραδείγματα μπορούν να συμπεριλαμβάνουν για μια παρέμβαση που αφορά στην υποστήριξη αποφυλακισμένων που βρίσκονται στον κίνδυνο υποτροπιασμού ο αντίκτυπος είναι το να μην υποτροπιάσουν για μια περίοδο δώδεκα μηνών και να αποκτήσουν πλήρη απασχόληση, με υπο-αντίκτυπο την εμπλοκή τους σε επανακατάρτιση στο χώρο εργασίας και παράλληλα τη συμμετοχή τους σε ένα υποστηρικτικό πρόγραμμα απεξάρτησης από ουσίες και αλλαγής του κοινωνικού κύκλου με εμπλοκή συμβούλων.

**Δείκτες.** Ένας ιδιαίτερος τρόπος στο να προσαρτούμε αξία ή μέτρηση σε αυτά τα αποτελέσματα και αντικτύπους. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών μπορεί να είναι αυξήσεις στην παραγωγικότητα, δείκτες ευ ζην, κ.ά.

Αναφορικά με τη διαμόρφωση των δεικτών πρέπει να επισημανθεί ότι όταν η διαδικασία μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου φθάσει στη φάση της διαμόρφωσής τους, τότε, κατά γενική συμφωνία, τέσσερις είναι οι παράγοντες που διαμορφώνουν έναν καλό δείκτη. Κατά πρώτον, ο δείκτης (οι δείκτες) πρέπει να είναι άμεσα προσαρμοσμένος/συνυφασμένος με τον επιδιωκόμενο σκοπό του φορέα<sup>7</sup>. Στο βαθμό βέβαια που έχει προσδιοριστεί μια αθέλητη αλλαγή ως αποτέλεσμα των δράσεων του φορέα, τότε ο δείκτης, εξ ορισμού δεν θα είναι συναφής με τον σκοπό. Κατά δεύτερον, οι δείκτες πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί/επιτεύξιμοι, σχετικοί και

---

<sup>7</sup> Βλ. European Venture Philanthropy Association (EVPA), *A practical guide to measuring and managing impact*, 2015.

εντός ενός προσδιορισμένου χρονικού διαστήματος. Τρίτον, οι δείκτες πρέπει να προσδιοριστούν με σαφήνεια και να είναι ξεκάθαροι έτσι ώστε η μέτρησή τους να διακρίνεται από αξιολογία και ιδεατά, να είναι συγκρίσιμοι με τους δείκτες που ακολουθούν άλλοι φορείς, έτσι ώστε οι αποδόσεις των δραστηριοτήτων του φορέα να είναι καλύτερα οριοθετημένες και να καθίστανται πιο κατανοητές σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Τέλος, είναι προτιμητέο να χρησιμοποιούνται πάνω από ένας δείκτες, αλλά, και από την άλλη όχι πολλοί. Δύο με τρεις δείκτες είναι το ιδεώδες. Για παράδειγμα εάν ο αντικειμενικός στόχος του φορέα είναι η ενίσχυση της ενδυνάμωσης των γυναικών και ένα αποτέλεσμα/ αλλαγή είναι ότι φροντίζουν καλύτερα την υγεία τους, τότε ένας κατάλληλος δείκτης μπορεί να είναι ο αριθμός επισκέψεων στον ιατρό, σε μια συγκεκριμένη περίοδο.

**Χαρακτηριστικά** (καλής μέτρησης). Τα γνωρίσματα των δηλωθέντων μετρήσεων αποτελεσμάτων και αντικτύπου που πρέπει να αναγνωρίζονται ως έγκυρα.

**Νεκρό βάρος (Deadweight).** Μετρά το ποσοστό της αλλαγής που θα είχε λάβει χώρα ακόμα και εάν η δραστηριότητά μας δεν υλοποιούνταν. Συνήθως υπολογίζεται ως ποσοστό. Κανονικά, ο υπολογισμός του νεκρού βάρους γίνεται με τον διαχωρισμό σε δύο ομάδες που συγκρίνονται ή με σημεία αναφοράς. Μια πλήρης σύγκριση δεν είναι ποτέ δυνατή, γι' αυτό ο υπολογισμός του νεκρού βάρους γίνεται πάντα κατ' εκτίμηση. Για την εκτίμηση αυτή χρειαζόμαστε μια ομάδα που να είναι όσο το δυνατόν πιο όμοια με αυτή την οποία επηρεάζει ο αντίκτυπός μας.

**Επιμερισμός αποτελέσματος.** Συνιστά εκτίμηση του ποσοστού της αλλαγής που έχει λάβει χώρα και οφείλεται στην συνεισφορά άλλων ανθρώπων ή οργανώσεων. Υπολογίζεται ως ποσοστό. Καταδεικνύει το μέρος του νεκρού βάρους για το οποίο διαθέτουμε καλύτερη πληροφόρηση και στο οποίο μπορούμε να επιμερίσουμε αλλαγές που οφείλονται σε άλλους ανθρώπους ή οργανώσεις.

Ως φορέας με κοινωνικό πρόσημο, ένας φορέας ΚΑΛΟ αποτελεί έναν κρίκο, ένα σημείο διασύνδεσης σε μια ευρύτερη διαδικασία. Για να καθορισθεί ποια είναι η πραγματική συνεισφορά του δεν αρκεί απλώς να συλλεχθούν πληροφορίες για τα τελικά αποτελέσματα της δράσης του, αλλά απαιτούνται στοιχεία για τη συνολική διαδικασία δημιουργίας κοινωνικής αξίας γύρω από το ζήτημα στο οποίο ο φορέας ενεργοποιείται και δρα. Με άλλα λόγια, πρέπει να προσδιορισθεί το αποτέλεσμα που ο φορέας έχει επιτελέσει, η ποσότητα και η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων καθώς και η έκταση της συνεισφοράς άλλων εμπλεκόμενων μερών.

Ο επιμερισμός αποτελέσματος δεν είναι πάντα μια εύκολη διαδικασία, γιατί πρέπει να προσδιορίσουμε τι δεν θα είχε συμβεί εάν δεν δραστηριοποιούνταν ο φορέας αναφοράς. Αυτό ενίοτε είναι δύσκολο γιατί πολλοί είναι οι παράγοντες που εμπλέκονται στο προσκήνιο ή στο παρασκήνιο.

Για να είναι σαφής και ακριβής η μέτρηση του επιμερισμού αποτελέσματος, πρέπει να ορισθεί μία ομάδα ελέγχου. Η έρευνα για τον βαθμό της αλλαγής που μια κοινωνική επιχείρηση έχει την απόλυτη ευθύνη μπορεί να γίνει αποτελεσματικότερα εάν διαμορφωθεί μια συγκριτική ομάδα με την οποία ο φορέας δεν έχει σχέση. Βέβαια,

τέτοιες ομάδες ελέγχου είναι δύσκολο να οργανωθούν και γι' αυτό το σκοπό απαιτούνται γνώσεις σχεδιασμού ερευνών -όπως για παράδειγμα γνώσεις για το πώς διαμορφώνονται δείγματα- και εργαλεία συλλογής στοιχείων όπως οι δημοσκοπήσεις. Η πρόσληψη ενός ειδήμονα ίσως να είναι γι' αυτό το λόγο σκόπιμη. Συνεπώς χρειάζεται και η απαιτούμενη χρηματοδότηση αυτών των διαδικασιών..

**Απομείωση (Drop-off).** Μετά την ολοκλήρωση μίας συγκεκριμένης δράσης ενός φορέα ΚΑΛΟ, ενδέχεται οι αλλαγές που επιτυγχάνονται να είναι μικρότερης έντασης ή να παραμένουν στα ίδια επίπεδα εξαιτίας της παρέμβασης άλλων παραγόντων ή φορέων. Συνεπώς, ο βαθμός που η αλλαγή οφείλεται αποκλειστικά στον φορέα είναι μικρότερος και, άρα, ο επιμερισμός του αποτελέσματος είναι μικρότερος. Η απομείωση καταμετρείται για αποτελέσματα που διαρκούν πάνω από έναν χρόνο.

**Μετατόπιση προβλήματος.** Η έκταση της αλλαγής που προκύπτει επειδή απλώς το πρόβλημα μετατοπίστηκε κάπου αλλού. Ένα σχετικό παράδειγμα είναι διαφωτιστικό. Ας υποθέσουμε ότι ένας φορέας ΚΑΛΟ σχεδιάζει ένα πρόγραμμα καταπολέμησης της εγκληματικότητας σε μια περιοχή ενός μεγάλου Δήμου. Στο πλαίσιο αυτό, ο φορέας σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου προχωρεί σε καλύτερο φωτισμό των δρόμων και των δημόσιων χώρων, αναπτύσσοντας παράλληλα και θεματικές κοινωνικές δραστηριότητες σε δημόσιους χώρους της γειτονιάς. Ως αποτέλεσμα, μετά από ένα έτος οι σχετικές μετρήσεις δείχνουν ότι υπήρξε περιορισμός της παραβατικής δραστηριότητας στην περιοχή αναφοράς. Ωστόσο, μια πιο προσεκτική ανάλυση των δεδομένων από διπλανές γειτονιές του ίδιου Δήμου ανέδειξε μία ραγδαία αύξηση της παραβατικότητας σε αυτές. Επομένως, το πρόβλημα απλώς μετατέθηκε σε άλλες περιοχές.

**Αθέλητες συνέπειες.** Όταν καθορίζονται τα αποτελέσματα/αλλαγές σε συνάφεια με τους αντικειμενικούς στόχους μίας παρέμβασης, ο φορέας της ΚΑΛΟ επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στις σκοπούμενες συνέπειες. Ωστόσο, ένας φορέας για να έχει μια πιο ακριβή μέτρηση του αντικτύπου πρέπει να αναλογισθεί το κατά πόσον υφίστανται αθέλητες συνέπειες των δραστηριοτήτων του και κατά πόσον αυτές μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές. Κάποιες αθέλητες συνέπειες είναι δυνατόν να προβλεφθούν. Εντούτοις, κάποια άλλα αθέλητα αποτελέσματα μπορεί να εκδηλωθούν από τη στιγμή που οι δραστηριότητες του φορέα αρχίσουν να υλοποιούνται. Για παράδειγμα, κάποιιοι ωφελούμενοι από τις δράσεις του φορέα μπορεί να αντιδράσουν με έναν τρόπο που δεν ήταν αναμενόμενος, ή να υφίστανται επιδράσεις σε άλλες ομάδες ωφελούμενων παρά στους άμεσα ωφελούμενους. Για την συγκέντρωση και ομαδοποίηση αυτών των αθέλητων συνεπειών, ο φορέας πρέπει να επιθεωρεί τις συνέπειες των δράσεων του περιοδικά ως μέρος της διαδικασίας παρακολούθησης και αξιολόγησης και μετά να προχωρήσει στην εκτίμηση του τι αυτές σημαίνουν για τους γενικούς στόχους του αντικτύπου και των δραστηριοτήτων του.

## 2. Μία ορθολογική διαδικασία μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου

### A. Το προκαταρκτικό στάδιο

Πριν ξεκινήσει η διαδικασία προσδιορισμού του κοινωνικού αντικτύπου πρέπει να είναι ξεκάθαρος ο λόγος για τον οποίο διενεργείται. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προσδιορισθεί το επιθυμητό ακροατήριο που θα χρησιμοποιήσει τα πορίσματα της μέτρησης και θα τα αξιοποιήσει για να προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, χρειάζεται άλλη προσέγγιση ως προς την συλλογή δεδομένων εάν το ΔΣ ενός φορέα ΚΑΛΟ θέλει να επιλέξει μεταξύ διαφορετικών τεχνικών για να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα παρέμβασης στο πεδίο (π.χ. η παροχή υπηρεσιών επείγουσας φροντίδας στους αστέγους μίας περιοχής), σε σχέση με μία παρέμβαση – εισήγηση προς τα αρμόδια Υπουργεία για την τροποποίηση / αναθεώρηση της νομοθεσίας σε ένα κρίσιμο πεδίο δημόσιας πολιτικής (π.χ. προώθηση της εργασιακής ένταξης των ατόμων με αναπηρία).

Συνεπώς ένα πρώτο σημαντικό ζήτημα είναι ο προσδιορισμός του σκοπού της μέτρησης. Έτσι θα καθορισθεί ποια θα είναι τα αποτελέσματα της άσκησης, τι θα παραχθεί και ποιος ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα. Για παράδειγμα:

- Θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα για να βρεθούν καλύτεροι τρόποι προώθησης των προϊόντων/υπηρεσιών που παράγει ο φορέας;
- Θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα για να πεισθούν υποψήφιοι επενδυτές ή άλλοι οργανισμοί να χρηματοδοτήσουν τον φορέα;
- Θα αποτελέσουν τα αποτελέσματα μία συνθετική πλατφόρμα τεκμηρίωσης, ώστε να κατανοήσουν οι ΟΤΑ πόσο ωφέλιμη είναι η δράση του φορέα στο τοπικό επίπεδο;

Οι συγκεκριμένες επιλογές επηρεάζουν και το εύρος της άσκησης στην οποία θα εμπλακεί ο φορέας. Είναι αναγκαίο να προσδιορισθούν όλα τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων του φορέα ή να χρησιμοποιηθούν κριτήρια για να επιλεγούν τα κυριότερα από αυτά, αυτά δηλαδή που είναι πιο σημαντικά για τους ωφελούμενους της δράσης του φορέα. Επιπρόσθετα, μια ολοκληρωμένη μέτρηση περιλαμβάνει όχι μόνο τα σημαντικά σκοπούμενα αποτελέσματα, αλλά και τις παρενέργειες.

Τέλος, από τη στιγμή που αποφασισθεί το εύρος της μέτρησης πρέπει να υπάρχει σαφής εικόνα για το κόστος (σε χρόνο και χρήμα) και τις δυνατότητες κάλυψής του από τον προϋπολογισμό του φορέα ή άλλες πηγές.

Στο βαθμό που έχει επιλεγεί το εύρος της μέτρησης, πρέπει να αναπτυχθεί μια θεωρία της αλλαγής και να αποτυπωθούν οι δραστηριότητες και οι εκροές. Πρέπει να διερευνηθούν οι αιτιακές διασυνδέσεις που οδηγούν από τις δραστηριότητες στις εκροές και ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι εκροές οδηγούν σε πρακτικά αποτελέσματα/αλλαγές. Στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερο σημαντικό να προσδιορισθούν οι πιθανές παρενέργειες.

Η χαρτογράφηση του δυνητικού αντικτύπου συνεπάγεται μια σειρά από εσωτερικές και εξωτερικές συζητήσεις. Σε αυτή τη φάση, η εμπλοκή των εργαζομένων και των πελατών/ωφελουμένων είναι πολύ σημαντική, γιατί η κάθε πλευρά συνεισφέρει με ιδέες / παραστάσεις που μπορεί να μην βλέπει η άλλη. Και όσο πιο αναλυτικές και ειλικρινείς είναι οι σχετικές συζητήσεις, τόσο πιο ξεκάθαρος γίνεται ο αντικειμενικός στόχος και το πώς ακριβώς θα κάνει ένας φορέας τη διαφορά. Για τους λόγους αυτούς, στην διαδικασία πρέπει να εμπλέκονται εκτός από τους εργαζόμενους και τους πελάτες και οι τυχόν επενδυτές, αλλά και οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Στη συνέχεια πρέπει τα αποτελέσματα, οι εκροές και οι δραστηριότητες να καταστούν μετρήσιμες μέσω της διαμόρφωσης και εφαρμογής δεικτών. Όπως δείχνει και η λέξη, ένας δείκτης αποτελεί ένδειξη αυτού που καταβάλλεται προσπάθεια να διερευνηθεί. Για παράδειγμα, ένας δείκτης για την υγεία είναι η συχνότητα επισκέψεων στο γιατρό. Ένας δείκτης για την κοινωνική συνοχή θα μπορούσε να είναι ο αριθμός των επαφών των ανθρώπων σε μια γειτονιά.

Από τη στιγμή που διαμορφωθούν οι δείκτες έχει ολοκληρωθεί μια πολύ κρίσιμη φάση. Αποτελέσματα, εκροές και δράσεις και οι σχετικοί δείκτες έχουν ήδη αποτυπωθεί. Στην αποτύπωση συμπεριλαμβάνονται και οι στόχοι των δράσεων, οι οποίοι απορρέουν από την θεωρία αλλαγής που έχει χρησιμοποιηθεί.

Στη συνέχεια γίνεται έρευνα στο πλήθος και το είδος των πληροφοριών που είναι ήδη διαθέσιμες είτε στο εσωτερικό του φορέα (π.χ. βάσεις δεδομένων, ερευνητικά πρωτόκολλα), είτε στο εξωτερικό του περιβάλλον. Η διαδικασία αυτή αναδεικνύει εάν κάποιος δείκτης απαιτούν πρόσθετη έρευνα. Η έρευνα βέβαια δεν σταματά στα διαθέσιμα στοιχεία. Μπορεί να επεκταθεί με έρευνα σε πιθανή βιβλιογραφία, με διενέργεια δημοσκοπήσεων ή με διενέργεια συνεντεύξεων.

Για την συλλογή στοιχείων που δεν τηρούνται από τον φορέα ΚΑΛΟ απαιτείται να διαμορφωθούν ειδικά εργαλεία, όπως ερωτηματολόγια και οδηγοί για συνεντεύξεις. Αυτό απαιτεί χρόνο και ενίοτε χρήμα. Απαιτεί επίσης τεχνογνωσία για το πώς οι δείκτες μπορούν να μεταφραστούν σε απλά ερωτήματα στα οποία να μπορούν να απαντήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και κυρίως οι ωφελούμενοι. Επομένως, τα εργαλεία μέτρησης που αναπτύσσει ένας φορέας πρέπει να μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε τακτική βάση και να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας του. Με αυτό τον τρόπο δεν θα υπάρχει ανάγκη για πρόσθετες δαπάνες, ενώ η ενημέρωση των δεικτών θα γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Υπάρχουν δύο τεχνικές για την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας.

α) Η συλλογή των στοιχείων μπορεί να γίνει από τα ίδια τα μέλη του φορέα. Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι κατά τη διάρκεια της συλλογής των στοιχείων αποκτάται ιδιαίτερη γνώση για τον αντίκτυπο που επιτυγχάνεται. Τα μέλη του φορέα «εξαναγκάζονται», κατά κάποιο τρόπο, να συζητήσουν με τους πελάτες και τους ωφελούμενους, γεγονός που είναι πολύ επικοινωνιακό τόσο για τα μέλη όσο και για τους εργαζόμενους. Όπως όμως αναφέρθηκε αυτές οι διαδικασίες μπορεί να είναι χρονοβόρες και κοπιώδεις.

β) Η συλλογή των στοιχείων μπορεί να γίνει με ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη / οργανισμό. Η επιλογή αυτή μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη από την άποψη ότι ένας τρίτος θα έχει μια «εξωτερική ματιά», συνεπώς θα είναι λιγότερο επηρεασμένος στην διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων. Επομένως, θα έχει ενδεχομένως και μια πιο αντικειμενική ματιά και θα παράγει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Τώρα, από τη στιγμή που ο φορέας έχει όλα τα κρίσιμα δεδομένα στη διάθεση του, πρέπει να τα διαμορφώσει ώστε να έχουν ένα συνεκτικό νόημα και να οδηγούν σε τεκμηριωμένα συμπεράσματα. Οι βαθμολογήσεις που προκύπτουν πρέπει να διαμορφώνουν μία σαφή εικόνα για το ποια είναι τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν και οι εκροές. Πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα να διαμορφωθούν διασυνδέσεις μεταξύ εκροών και βαθμολόγησης.

## **B. Η αποτύπωση και επιλογή των ενδιαφερόμενων μερών**

Από την στιγμή που έχουν αναλυθεί τα ερωτήματα αναφορικά με το ποιο κοινωνικό πρόβλημα καλύπτει η δράση του φορέα, τι δραστηριότητες θα αναπτυχθούν για να αντιμετωπισθούν αυτά τα προβλήματα, τι πόροι υπάρχουν και ποιες είναι οι προσδοκώμενες αλλαγές, τότε και μόνον τότε μπορεί να γίνει η χαρτογράφηση των εμπλεκόμενων μερών. Η συνεργασία με τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη ενός φορέα είναι κρίσιμης σημασίας για την διαδικασία της μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου. Επομένως, μια από τις σημαντικότερες ενέργειες είναι η επιλογή των μερών που θα συμπεριληφθούν στην μέτρηση. Το επόμενο βήμα έχει να κάνει με ερωτήματα προς τα ίδια τα ενδιαφερόμενα μέρη για τις απόψεις τους.

**Πίνακας 1. Υπόδειγμα Πίνακα αναφοράς για τα Ενδιαφερόμενα Μέρη**

Όνομα ενδιαφερόμενου μέρους	Σημείο επαφής	Αντίκτυπος	Επιρροή	Τι είναι σημαντικό για το ενδιαφερόμενο μέρος;	Πώς το ενδιαφερόμενο μέρος μπορεί να συνεισφέρει στο πρόγραμμα;	Πώς θα μπορούσε να εμποδιστεί το πρόγραμμα;	Στρατηγική για την εμπλοκή του ενδιαφερόμενου μέρους
	Τηλ., email κ.λπ.	Πόσο επηρεάζει το πρόγραμμα (πολύ, μέτρια, λίγο)	Πόση επιρροή έχει στο πρόγραμμα (πολύ, μέτρια, λίγη)				Π.χ. μηνιαίες συζητήσεις



Η ανάλυση των εμπλεκόμενων μερών αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο της μέτρησης, καθώς είναι πάντοτε αναγκαίο να γίνουν κατανοητές οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, να αποτυπωθεί η συνεισφορά τους και ο ενδεχόμενος αντίκτυπος που η δραστηριότητα του φορέα συνεπάγεται. Στο βαθμό που η δραστηριότητα έρχεται για παράδειγμα σε αντίθεση με τις προσδοκίες, τότε αναδύονται σοβαρές δυσκολίες και εμπόδια στην επίτευξη του κοινωνικού αντικτύπου, καθώς και στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και των αλλαγών που έχει προσδιορίσει ο φορέας.

Το πόσο αναλυτικός θα είναι ο κατάλογος των εμπλεκόμενων μερών, εξαρτάται εν μέρει και από τους πόρους που υπάρχουν στη διάθεση του φορέα για τη διαδικασία μέτρησης. Εάν για παράδειγμα, οι πόροι που μπορεί να διαθέσει ένας φορέας για την μέτρηση είναι περιορισμένοι και, κατά συνέπεια, εμπλέκεται στην όλη διαδικασία περιορισμένος αριθμός ενδιαφερόμενων μερών, τότε είναι πολύ πιθανό ότι σημαντικές πηγές αξίας μπορεί να μείνουν έξω από τον υπολογισμό του αντικτύπου. Μια αξιόπιστη μέτρηση είναι αναγκαίο να συμπεριλαμβάνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που βιώνουν πραγματικές αλλαγές στη ζωή τους. Χωρίς διαβούλευση και συζήτηση δεν είναι δυνατόν ο φορέας να γνωρίζει ότι έχει πράγματι προσδιορίσει τα πραγματικά ενδιαφερόμενα μέρη. Μόνον μέσα από την διαλογική αυτή διαδικασία μπορούν οι αποφάσεις να «ραφιναρισθούν», γεγονός που σημαίνει ότι η στάση όσων προχωρούν στη διαδικασία μέτρησης πρέπει να είναι ανοικτόμυαλη και επιδεκτική στο να αλλάζει από τις απόψεις των άλλων. Συνεπώς, το ερώτημα «έχει παρατηρήσει αλλαγές που έχουν συμβεί σε άλλους ανθρώπους;» πρέπει να τίθεται συνεχώς.

Κατά την διάρκεια της αποτύπωσης των ενδιαφερόμενων μερών δεν πρέπει να παραβλέπεται ο κίνδυνος η άσκηση αυτή να καταστεί αλυσιτελής και να υπονομεύσει το όλο εγχείρημα. Στην διαδικασία απόφασης του ποια από τα ενδιαφερόμενα μέρη θα συμπεριληφθούν το κύριο ερώτημα είναι «ποια από τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν βιώσει υλικές αλλαγές ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων του φορέα;». Στο επόμενο βήμα, αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι αυτά που θα εκφράσουν το εάν πράγματι οι αλλαγές που βιώνουν είναι θετικές και οφείλονται στο φορέα. Η άποψη τους έχει σημαίνουσα βαρύτητα, τόσο που μπορεί να οδηγήσει στην αλλαγή των θεωρούμενων αποτελεσμάτων/αλλαγών από την επίδραση των δράσεων του φορέα. Για να γίνουν κατανοητές, λοιπόν, όλες οι αλλαγές που επιφέρει μια δραστηριότητα πρέπει να συμπεριληφθούν όλα τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη.

Υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίες μάλιστα μπορεί και να μην αλληλοαποκλείονται. Κάποια ενδιαφερόμενα μέρη συνεισφέρουν με εισροές στην δραστηριότητα του φορέα, άλλα συνεισφέρουν ή επωφελούνται από τα αποτελέσματα ή τον αντίκτυπο και άλλα συνεισφέρουν στις αλλαγές ή επωφελούνται από αυτές. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε άμεσα ή έμμεσα και ως ωφελούμενοι ή συνεισφέροντες. Οι ωφελούμενοι μπορεί αν επηρεάζονται θετικά ή αρνητικά από τον αντίκτυπο και οι συνεισφέροντες μπορούν να ενισχύουν ή να μειώνουν τον αντίκτυπο.

Επειδή στην επιλογή των ενδιαφερόμενων μερών πολλές φορές υπεισέρχεται η μεροληψία, από την άποψη ότι υπάρχει η τάση να επιλέγονται κυρίως τα ενδιαφερόμενα μέρη που συνεισφέρουν θετικά στην δραστηριότητα ενός φορέα, πρέπει στην διαδικασία χαρτογράφησής τους να τίθενται και ευαίσθητα ερωτήματα, όπως για ποια ενδιαφερόμενα μέρη οι συνέπειες των αποτελεσμάτων των δράσεων δεν είναι ιδεώδεις.

### **Γ. Το μεθοδολογικό πλαίσιο**

Ένα ολοκληρωμένο μεθοδολογικό πλαίσιο μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου περιλαμβάνει συγκεκριμένα βήματα σύμφωνα με το μοντέλο της κοινωνικής απόδοσης της επένδυσης (SROI).

#### **Βήμα 1: Τι πρόβλημα προσπαθούμε να λύσουμε;**

Περιγραφή του κοινωνικού προβλήματος που θέλουμε να αντιμετωπίσουμε (ο κορμός του δένδρου προβλήματος μπορεί να βοηθήσει εδώ ή μια άλλη μέθοδος). Στο επίπεδο αυτό μπορεί να χρησιμοποιήσουμε το εργαλείο του Δένδρου Προβλήματος<sup>8</sup>.

#### **Βήμα 2: Ποια λύση προτείνουμε για το πρόβλημα;**

Εφόσον έχουμε κατανοήσει σε βάθος το πρόβλημα που θέλουμε να αντιμετωπίσουμε, το επόμενο βήμα είναι η εξεύρεση των λύσεων τις οποίες θα προωθήσει ο φορέας μας. Στο επίπεδο αυτό μπορεί να χρησιμοποιήσουμε το εργαλείο του Λογικού Μοντέλου<sup>9</sup>.

#### **Βήμα 3: Ποιος βιώνει αλλαγές στη ζωή του ως συνέπεια των όσων κάνουμε;**

Στο βήμα αυτό πρέπει να υπάρξει καθορισμός του ποιοι θα επηρεασθούν από τη δραστηριότητα μας. Τα ερωτήματα που τίθενται είναι:

- «Ποιος μπορεί να επηρεασθεί από το έργο μας;»
- «Τι θα αλλάξει στις ομάδες στόχου του φορέα μας;».

Ο χάρτης εμπλεκόμενων/ωφελουμένων πρέπει να προσδιορίζει όλους τους εμπλεκόμενους. Ωστόσο, είναι κρίσιμο να ληφθεί απόφαση για εκείνους που θα αποτελέσουν τους εμπλεκόμενους και τους οποίους θα διαβουλευεται διαχρονικά ο φορέας ώστε να θεωρηθεί αξιόπιστη η διαδικασία.

#### **Βήμα 4: Τι αλλαγές βιώνονται;**

Εδώ πρέπει να καταγραφεί ο αριθμός των εκροών που επηρεάζουν τους ωφελούμενους (π.χ. δράσεις απασχόλησης) και να εκτιμηθεί τι έχει αλλάξει στις ζωές τους ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων μας.

#### **Βήματα 5 και 6: Πώς μπορούμε να μετρήσουμε τις αλλαγές; Ποια είναι η έκταση της κάθε αλλαγής;**

---

<sup>8</sup> Βλ. σχετικά το Παράρτημα 1 του Εγχειριδίου.

<sup>9</sup> Βλ. σχετικά το Παράρτημα 2 του Εγχειριδίου.

Εδώ είναι αναγκαία η επιλογή δεικτών (αντικειμενικών ή υποκειμενικών). Αυτό γιατί είναι αναγκαίο να μετρήσουμε τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στη ζωή των ανθρώπων, των ωφελούμενων από εμάς, αλλά και ευρύτερα της κοινότητας. Πρέπει να δούμε ποιοι από τους εμπλεκόμενους που προσδιορίσαμε βιώνουν αλλαγές, ωστόσο έχουμε πάντα καθαρό ότι οι δείκτες είναι ο τρόπος που έχουμε για να γνωρίζουμε ότι η αλλαγή έχει επέλθει. Ο καλύτερος τρόπος για να βρούμε ποιοι είναι οι ορθοί δείκτες είναι να ρωτήσουμε τους ίδιους τους εμπλεκόμενους.

#### **Βήμα 7: Σε ποιο βαθμό η αλλαγή που έχει επέλθει επηρεάζεται από τη δράση μας;**

Εδώ πρέπει να αναλογισθούμε ζητήματα που έχουν να κάνουν με το «νεκρό βάρος», τον επιμερισμό αποτελέσματος, την μετατόπιση προβλήματος και την απομείωση.

#### **Βήμα 8: Για ποιο χρονικό διάστημα πρέπει να μετράμε;**

Κατανοώντας πόσο διαρκεί μια αλλαγή, διαμορφώνουμε και το χρονικό διάστημα για το οποίο πρέπει να παρακολουθούμε και να μετράμε αυτή την αλλαγή. Έτσι έχουμε περισσότερα και πιο ακριβή στοιχεία για την δυνητική έκταση του αντικτύπου. Αυτό μας επιτρέπει να αλλάζουμε τις δράσεις μας και να προωθούμε αυτές που έχουν αντίκτυπο με μεγαλύτερη διάρκεια. Χρειάζεται να γίνεται μία εκτίμηση για τη διάρκεια κάθε αποτελέσματος. Ιδανικά, κάτι τέτοιο μπορεί να καθορισθεί ρωτώντας τους αποδέκτες της δραστηριότητας σχετικά με το πόσο διήρκεσε η παρέμβαση σε αυτούς. Ωστόσο, εάν η πληροφορία αυτή δεν είναι διαθέσιμη, μπορεί να χρησιμοποιηθεί άλλη έρευνα για παρόμοια ομάδα ώστε να γίνει μία πρόβλεψη για την χρονική περίοδο του οφέλους, όπως είναι η πιθανότητα πρώην παραβάτες να υποτροπιάσουν και να εμφανίσουν ξανά παραβατική συμπεριφορά ή άτομα με απασχόληση να χάσουν τη δουλειά τους.

#### **Βήμα 9: Ποια η σχετική σημασία της αλλαγής που βιώνεται;**

Εδώ, η βασική εργασία συνίσταται στην κατάταξη των συνεπειών κατά βαθμό σημασίας που έχουν από τους εμπλεκόμενους που βιώνουν την αλλαγή.

#### **Βήμα 10: Ποιες είναι οι αλλαγές που πραγματικά έχουν ενδιαφέρον και είναι αρκετά σημαντικές για εμάς ώστε να τις διαχειρισθούμε;**

Το πιθανότερο είναι οι δραστηριότητες μας να δημιουργήσουν αρκετές συνέπειες για διαφορετικούς ωφελούμενους. Επίσης, πρέπει να είμαστε έτοιμοι να αποδεχθούμε το γεγονός ότι θα αδυνατούμε να χειρισθούμε κάθε μία από αυτές τις συνέπειες. Γι' αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε ποιες από αυτές είναι οι σημαντικότερες για τους ωφελούμενους-εμπλεκόμενους. Αυτό θα βοηθήσει στο να έχουμε ευκαιρίες για μεγαλύτερο κοινωνικό αντίκτυπο στο μέλλον.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Αντιπροσωπευτικά μοντέλα μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου στον τομέα της ΚΑΛΟ

#### Α. Η Παγκόσμια Πρωτοβουλία Απολογιστικών Εκθέσεων (Global Reporting Initiative)

Η Παγκόσμια Πρωτοβουλία Απολογιστικών Εκθέσεων (GRI) είναι ένας ανεξάρτητος μη κερδοσκοπικός διεθνής οργανισμός που απευθύνεται σε εταιρείες, κυβερνήσεις και άλλους οργανισμούς για την καταγραφή και δημοσιοποίηση του κοινωνικού τους αντικτύπου σε ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή, τα ανθρώπινα δικαιώματα και η καταπολέμηση της διαφθοράς<sup>10</sup>. Ιδρύθηκε το 1997 στις Ηνωμένες Πολιτείες από την μη κερδοσκοπική οργάνωση **CERES** (Coalition for Environmentally Responsible Economies - Συνασπισμός για Περιβαλλοντικά Υπεύθυνες Οικονομίες)<sup>11</sup> και το ίδρυμα **Tellus**<sup>12</sup>, με την υποστήριξη του **Περιβαλλοντικού Προγράμματος των Ηνωμένων Εθνών (UNEP)**<sup>13</sup>.

Οι πρώτες κατευθυντήριες γραμμές των *Παγκόσμιων Απολογιστικών Εκθέσεων (GRI)* εκδόθηκαν το 1999, ενώ σήμερα εφαρμόζεται η έκδοση του 2016 που προσομοιάζει με τις διαστάσεις του SROI και άλλων μοντέλων. Σύμφωνα με το υφιστάμενο πλαίσιο του GRI, οι οργανώσεις, μέσα από τις δραστηριότητές τους και τις επιχειρηματικές τους σχέσεις, επιδρούν στην οικονομία, το περιβάλλον και τους ανθρώπους, αναπτύσσοντας αρνητική ή θετική συνεισφορά στην βιώσιμη ανάπτυξη<sup>14</sup>. Ο αντικειμενικός στόχος της διαδικασίας των Εκθέσεων είναι να εκτιμηθεί εάν οι συμβάλλουν ή σκοπεύουν να συμβάλλουν στην βιώσιμη ανάπτυξη.

Οι πληροφορίες που καταγράφει μία Απολογιστική Έκθεση με την χρήση των Προτύπων GRI μπορεί να χρησιμοποιηθούν από την ίδια την οργάνωση για την λήψη αποφάσεων ή για την αξιολόγηση των πρακτικών της. Παράλληλα, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να χρησιμοποιήσουν την Έκθεση για να αξιολογήσουν πώς επηρεάζονται από τον φορέα. Τέλος, οι επενδυτές μπορούν να την χρησιμοποιήσουν για να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο του φορέα που ενδιαφέρονται να χρηματοδοτήσουν και να εκτιμήσουν με αντικειμενικό τρόπο την έκταση ενσωμάτωσης της βιώσιμης ανάπτυξης στην επιχειρηματική του στρατηγική / μοντέλο.

Η δομή των Προτύπων GRI είναι αρκετά πολυσχιδής. Ο Οδηγός Εφαρμογής αγγίζει για παράδειγμα τις 900 σελίδες και συνοδεύεται από αναλυτικές επεξηγήσεις για κάθε

<sup>10</sup> Βλ. <https://www.globalreporting.org/>.

<sup>11</sup> Βλ. <https://www.ceres.org/about-us>.

<sup>12</sup> Βλ. <https://www.tellus.org/tellus/publication/improving-sustainability-disclosure-the-global-reporting-initiative-guidelines>.

<sup>13</sup> Βλ. <https://www.unep.org/about-us>.

<sup>14</sup> Βιώσιμη είναι η ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις σημερινές ανάγκες χωρίς ωστόσο να υπονομεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες.

βήμα ολοκλήρωσης της Έκθεσης. Βέβαια, ένας φορέας μπορεί να επιλέξει τον τομέα που τον ενδιαφέρει, αφού ο Οδηγός προσπαθεί να καλύψει όλους τους τομείς δραστηριότητας.

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες προτύπων (τα Καθολικά Πρότυπα GRI, τα Τομεακά Πρότυπα GRI και τα Θεματικά Πρότυπα GRI). Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται και απαντούν στο συγκεκριμένο για τον τομέα πρότυπο. Τα Καθολικά Πρότυπα συμπληρώνονται από όλους τους φορείς. Τα Θεματικά Πρότυπα χρησιμοποιούνται σύμφωνα με μια λίστα θεμάτων.

(α) Τα Καθολικά Πρότυπα διαρθρώνονται σε τρεις κατηγορίες.

Η κατηγορία «GRI 1: Βάση» αποτελεί την εισαγωγή και τον σκοπό του συστήματος των προτύπων. Εδώ εξηγούνται και οι βασικές έννοιες που χρησιμοποιούνται σε μια έκθεση βιωσιμότητας.

Η κατηγορία «GRI 2: Γενική Δημοσιοποίηση Στοιχείων» περιέχει την «αποκάλυψη» των στοιχείων που ο φορέας χρησιμοποιεί για να παρέχει πληροφορίες για την πρακτική που ακολουθεί στην αποτύπωση των πρακτικών του, καθώς και άλλες οργανωτικές λεπτομέρειες, όπως οι δραστηριότητές του, η διακυβέρνησή του και οι πολιτικές του. Με βάση τις πληροφορίες αυτές σκιαγραφούνται τα χαρακτηριστικά του φορέα και η κλίμακα δραστηριοτήτων του και, γενικότερα, περιγράφεται το πλαίσιο μέσω του οποίου δημιουργείται ο αντίκτυπος του φορέα.

Η κατηγορία «GRI 3: Υλικά Θέματα» παρέχει λεπτομερείς οδηγίες για τον καθορισμό των υλικών θεμάτων. Περιέχει επίσης δημοσιοποίηση στοιχείων για την διαδικασία που ακολουθεί ο φορέας για τον προσδιορισμό των υλικών θεμάτων, την λίστα των υλικών θεμάτων και ο τρόπος διαχείρισης κάθε θέματος.

Τα Υλικά Θέματα αντανακλούν τους κύριους αντικτύπους που δημιουργεί ένας φορέας. Ο αντίκτυπος έχει να κάνει με την επίδραση του φορέα στην οικονομία, το περιβάλλον και τους ανθρώπους.

α) Ένας φορέας μπορεί να έχει αντίκτυπο στην οικονομία μέσω των πρακτικών ανταγωνισμού που υιοθετεί, των πρακτικών προμηθειών και της φορολογικής του κατάστασης.

β) Ο αντίκτυπος του φορέα στο περιβάλλον αφορά τόσο ζωντανούς οργανισμούς όσο και την ενέργεια, τον αέρα, το έδαφος, τα ύδατα και του φυσικούς πόρους.

γ) Ο αντίκτυπος στους ανθρώπους αναφέρεται σε αντικτύπους σε άτομα, ομάδες, κοινότητες ή την κοινωνία εν γένει μέσω των πρακτικών εργασιακών σχέσεων (π.χ. μισθοί, απασχόληση ατόμων με αναπηρία κλπ.), της αλυσίδας προμηθειών (π.χ. σχέσεις με τους προμηθευτές της εταιρείας), της κατάστασης των προϊόντων και των υπηρεσιών του φορέα (π.χ. ασφάλεια τροφίμων ή ποιότητα υπηρεσιών).

(β) Τα Τομεακά Πρότυπα παρέχουν πληροφορίες για τους φορείς για τα πιθανά υλικά θέματά τους. Τα πρότυπα αυτά χρησιμοποιούνται όταν ο φορέας προσδιορίζει τα υλικά του θέματα και όταν αποφασίζει τι πληροφορία θα αναφέρει για τα υλικά θέματα.

(γ) Τα Θεματικά Πρότυπα περιέχουν «αποκαλύψεις» για τον φορέα για να εκθέσει τον αντίκτυπό του αναφορικά με κάποιο ειδικό θέμα. Τα Θεματικά Πρότυπα καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος θεμάτων. Ο φορέας χρησιμοποιεί τα Θεματικά Πρότυπα σύμφωνα με τη λίστα των υλικών θεμάτων που έχει προσδιορίσει χρησιμοποιώντας το GRI 3.

Είναι προφανές ότι το πρότυπο GRI απευθύνεται σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν και καλά οργανωμένα τμήματα ανθρωπίνων για να μπορέσουν να φέρουν εις πέρας μια τόσο πολύπλοκη ανάλυση. Ωστόσο, η μεθοδολογία που ακολουθείται, δηλαδή, η μέθοδος της βήμα-βήμα καθοδήγησης με ερωτήματα που πρέπει να «αποκαλυφθούν» από τις επιχειρήσεις είναι μια πρακτική που έχει ακολουθηθεί και από άλλες μεθόδους, πιο προσιτές σε φορείς ΚΑΛΟ, όπως η Μέθοδος-B.

Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι η μέθοδος GRI έχει χρησιμοποιηθεί από 10.000 τουλάχιστον φορείς παγκοσμίως σε πάνω από 100 χώρες, αποδεικνύει το εύρος που έχει αποκτήσει το κίνημα αποτύπωσης του κοινωνικού αντικτύπου.

## **B. Η Μέθοδος B-Αξιολόγηση Αντικτύπου (B Impact Assessment)**

Η Μέθοδος B-Αξιολόγηση Αντικτύπου αντιστοιχεί σε ένα ελεύθερο διαδικτυακό εργαλείο που μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει για να μετρήσει τον αντίκτυπο της στους εργαζόμενους, τις κοινότητες, τους πελάτες και το περιβάλλον. Έχει αναπτυχθεί από τον Βρετανικό μη κερδοσκοπικό οργανισμό **B-Lab**<sup>15</sup>, που επιδιώκει τον μετασχηματισμό της παγκόσμιας οικονομίας προς όφελος του πλανήτη, των κοινοτήτων και όλων των πολιτών μέσω της διαμόρφωσης μίας συμπεριληπτικής, ισότιμης και αναγεννητικής οικονομίας<sup>16</sup>.

Η μέθοδος συνιστά μια αναλυτική και εμπειριστατωμένη έρευνα, με πάνω από 250 ερωτήματα, σε πολλές λειτουργικές περιοχές αντικτύπου. Βασίζεται σε ένα ερωτηματολόγιο, σχεδιασμένο για να αποτυπώνει τον θετικό αντίκτυπο ενός οργανισμού σε τέσσερεις κατηγορίες: εργαζόμενοι, κοινότητες, πελάτες, περιβάλλον.

---

<sup>15</sup> Βλ. <https://www.bcorporation.net/en-us/>.

<sup>16</sup> Η αναγεννητική οικονομία στοχεύει στην απομάκρυνση από εξορυκτικές πρακτικές με έμφαση στην θετική συνεισφορά σε φύση και κοινωνία. Συνιστά μία σύγχρονη οικονομική τάση που πρέπει να διακρίνεται από την κυκλική οικονομία, εάν και συχνά οι δύο όροι χρησιμοποιούνται μαζί ως «κυκλική και αναγεννητική οικονομία».

## Ενδεικτικά παραδείγματα ερωτημάτων

**Στο τομέα «Διακυβέρνηση»:** Ποια είναι η αναλογία της διοικητικής διαδικασίας που αξιολογείται γραπτά αναφορικά με τους εταιρικούς, κοινωνικού και περιβαλλοντικούς στόχους;

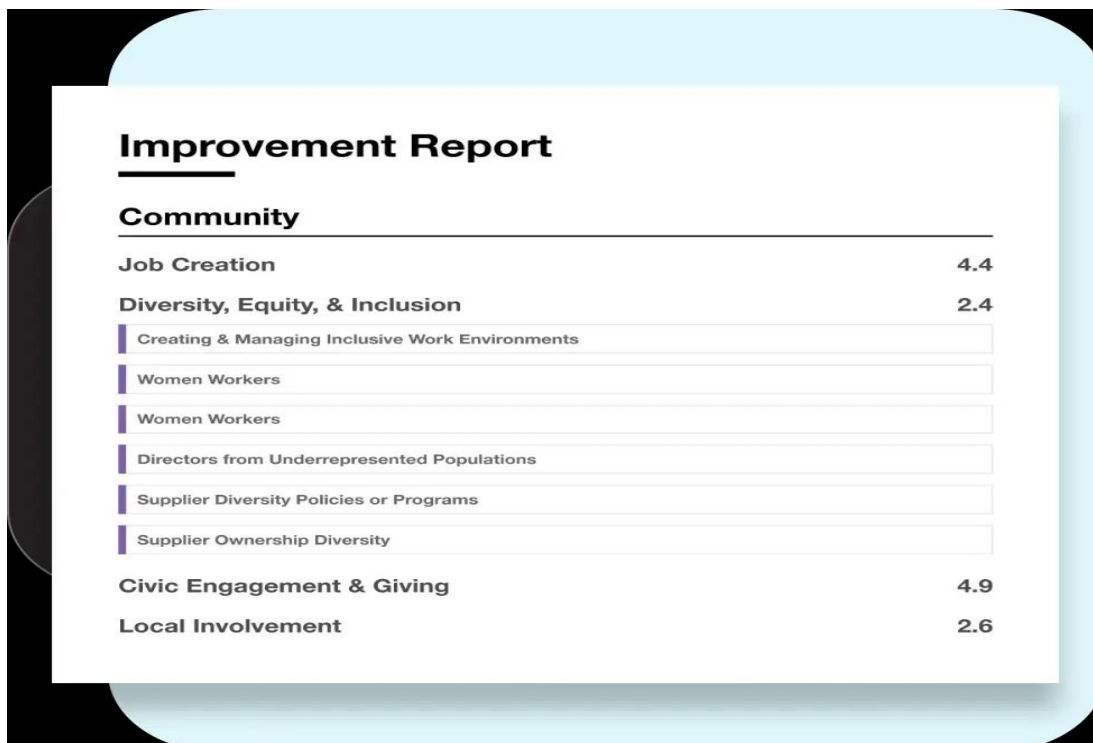
**Στο τομέα «Εργαζόμενοι»:** Τι ποσοστό της επιχείρησης κατέχεται από πλήρους απασχόλησης εργαζόμενους;

**Στον τομέα «Κοινότητα»:** Τι ποσοστό της διοίκησης διενεργείται από υποεκπροσωπούμενες πληθυσμιακές μερίδες; (Συμπεριλαμβάνει γυναίκες, μειονότητες, αποκλεισμένες πληθυσμιακές ομάδες, άτομα με αναπηρία, ανθρώπους που διαβιούν σε χαμηλά εισοδηματικές κοινότητες).

**Στον τομέα «Περιβάλλον»:** Η εταιρεία παρακολουθεί και καταγράφει την συνολική παράγωγή αποβλήτων της;

**Στον τομέα «Πελάτες»:** Πώς πιστοποιείτε ότι τα προϊόντα της εταιρείας βελτιώνουν τον αντίκτυπο οργανώσεων που είναι πελάτες της;

Η έρευνα παρέχει τη δυνατότητα να αποτυπωθούν οι τομείς με τη χαμηλότερη βαθμολογία. Στο τέλος της διαδικασίας παράγεται μια έκθεση, η οποία προσφέρει τη δυνατότητα σύγκρισης με άλλες παρόμοιες οργανώσεις<sup>17</sup>.

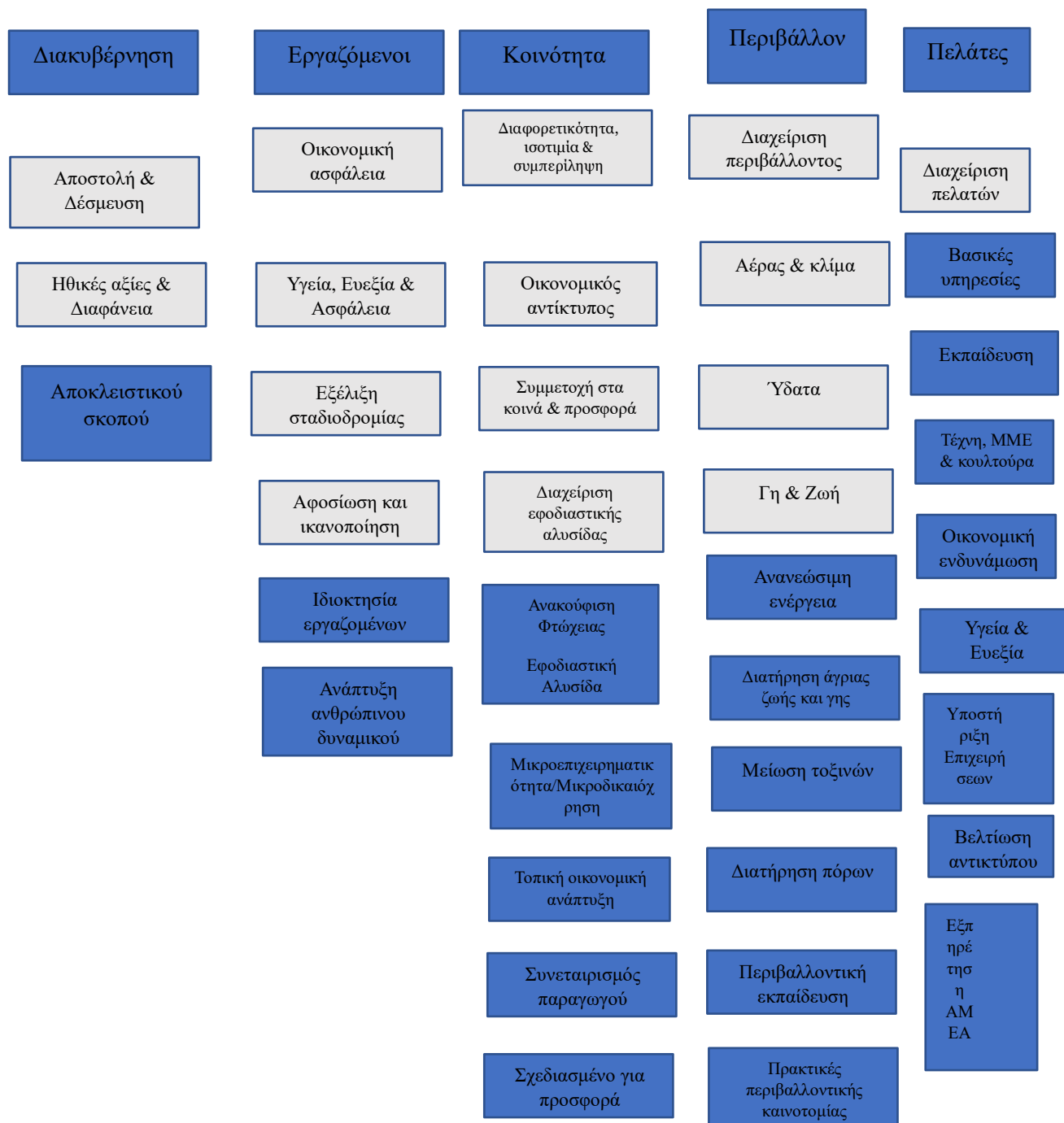


<b>Improvement Report</b>	
<b>Community</b>	
<b>Job Creation</b>	<b>4.4</b>
<b>Diversity, Equity, &amp; Inclusion</b>	<b>2.4</b>
Creating & Managing Inclusive Work Environments	
Women Workers	
Women Workers	
Directors from Underrepresented Populations	
Supplier Diversity Policies or Programs	
Supplier Ownership Diversity	
<b>Civic Engagement &amp; Giving</b>	<b>4.9</b>
<b>Local Involvement</b>	<b>2.6</b>

<sup>17</sup> Βλ. <https://www.bcorporation.net/en-us/>.

Το ακόλουθο Διάγραμμα αποτυπώνει σχηματικά το υπόδειγμα της μεθόδου Β-Αξιολόγηση Αντικτύπου με βάση την τυπολογία των πέντε υπό διερεύνηση τομέων. Τα γαλάζια κουτάκια αφορούν το συνολικό μοντέλο της εταιρείας, ενώ τα γκρι αφορούν την καθημερινή της λειτουργία.

**Διάγραμμα 1. Το υπόδειγμα της μεθόδου Β-Αξιολόγηση Αντικτύπου**

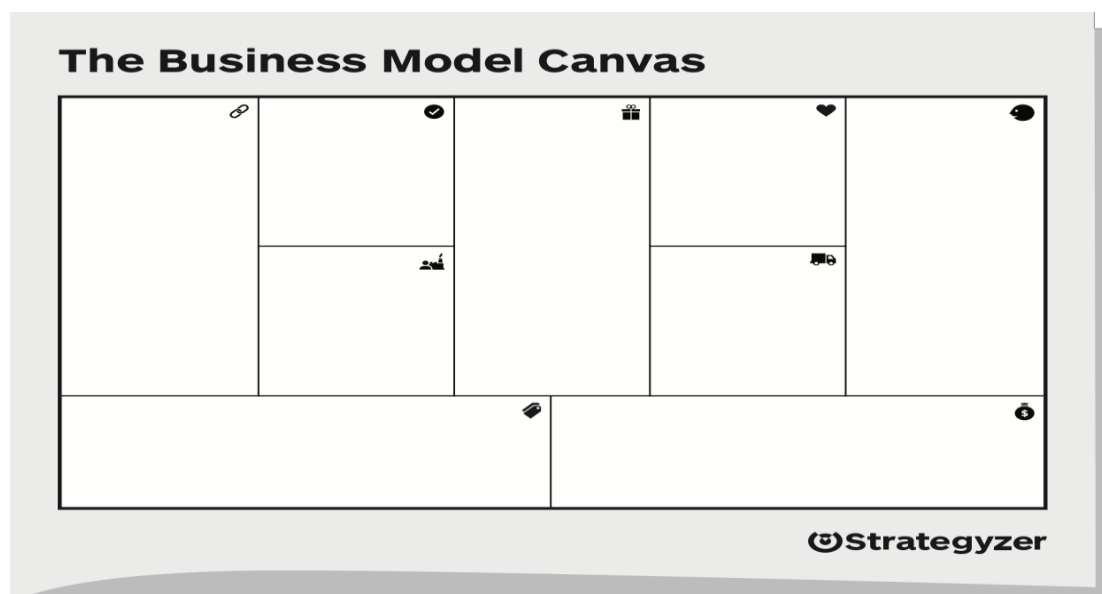




## Γ. Ο Καμβάς Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου (Social Business Model Canvas)

Το μοντέλο του **Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου**<sup>18</sup> είναι μια απλή, οπτική αποτύπωση σε μία σελίδα, που επιτρέπει να γίνουν κατανοητοί οι πυλώνες και οι άξονες ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου<sup>19</sup>.

Διάγραμμα 2. Το υπόδειγμα του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου



Ωστόσο, οι φορείς που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και άλλες οργανώσεις του τρίτου τομέα επισήμαναν ότι ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου ήταν κατάλληλος κυρίως για κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, αποτυγχάνοντας να απεικονίσει κύρια στοιχεία των μη κερδοσκοπικών πρωτοβουλιών, όπως οι ωφελούμενοι (ομάδες Στόχου) και τον κοινωνικό αντίκτυπο της αποστολής των φορέων ΚΑΛΟ).

Υπό το πρίσμα αυτό, έχει διαμορφωθεί ένα νέο πρότυπο **Καμβά Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου**<sup>20</sup> από τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό **Social Innovation Lab - The Lang Center for Civic and Social Responsibility**<sup>21</sup>, το οποίο αποτελείται από 14 κουτιά (πεδία) ανάλυσης. Τα πεδία αφορούν ενδεικτικά την κατανόηση των πολύπλοκων συστημάτων που επηρεάζουν το κοινωνικό ζήτημα που επιδιώκει να

<sup>18</sup> <https://www.strategyzer.com/canvas>.

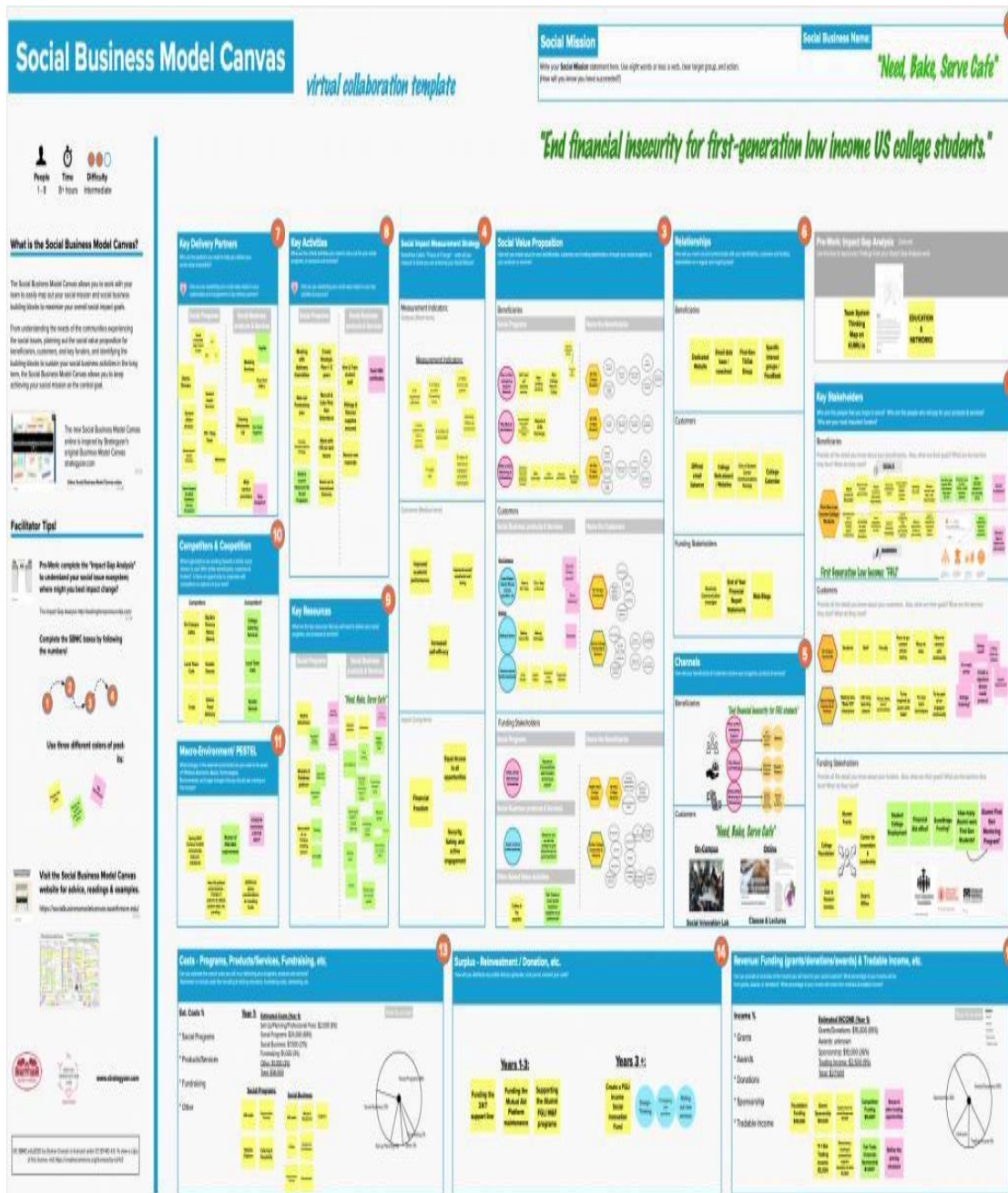
<sup>19</sup> Ως «επιχειρηματικό μοντέλο» εννοείται η λογική για το πώς μια οργάνωση δημιουργεί, παρέχει και συλλαμβάνει την αξία δημιουργίας εσόδων για την εκπλήρωση των στόχων της.

<sup>20</sup> Βλ. <https://socialbusinessmodelcanvas.swarthmore.edu/>.

<sup>21</sup> Βλ. <https://www.swarthmore.edu/social-innovation-lab>.

αντιμετωπίζει ένας φορέας ΚΑΛΟ, την κατανόηση των αναγκών των κοινοτήτων που αντιμετωπίζουν αυτά τα ζητήματα, τον σχεδιασμό της κοινωνικής αποστολής του φορέα και των προσφορών προτάσεων κοινωνικής αξίας σε δικαιούχους, πελάτες και βασικούς χρηματοδότες, καθώς και τον προσδιορισμό των δομικών στοιχείων για την επίτευξη της κοινωνικής αποστολής του φορέα.

### Διάγραμμα 3. Το προφίλ του Καμβά Κοινωνικού Επιχειρηματικού Μοντέλου



Πηγή: [Social Business Model Canvas – A digital collaborative template that helps you plan for Social Impact! \(swarthmore.edu\)](http://www.swarthmore.edu)

## **Γ1. Οι κύριες έννοιες του Μοντέλου**

**Τα Κύρια Ενδιαφερόμενα Μέρη** είναι οι άνθρωποι και οι φορείς που αλληλεπιδρούν στενά με την κοινωνική επιχείρηση, είτε γιατί επωφελούνται από τα προγράμματα της, είτε γιατί αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, είτε γιατί είναι δωρητές, επενδυτές ή άλλοι που έχουν συμβασιακές σχέσεις με τα προγράμματα, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.

**Οι Ωφελούμενοι** είναι η μερίδα των ενδιαφερόμενων μερών που επωφελείται από αυτό που προσφέρει ο φορέας, και οι οποίοι μπορεί και να μην πληρώσουν (ή να πληρώσουν ελάχιστα) από αυτά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Οι λεπτομέρειες των όσων γνωρίζει ο φορέας για τους ωφελούμενους πρέπει να καταγραφούν. Ποιοι είναι οι σκοποί τους; Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν για να επιτύχουν τους σκοπούς τους; Τι χρειάζονται;

**Οι Χρηματοδότες Ενδιαφερόμενα Μέρη** είναι άτομα ή φορείς που λειτουργούν ως πηγές εισοδήματος για τον φορέα μέσω δωρεών, επιχορηγήσεων κ.λπ. Ενίοτε μπορεί να μην επωφελούνται άμεσα από μία συγκεκριμένη δράση, έχουν ωστόσο έμμεση ωφέλεια. Στην πραγματικότητα, στην προσπάθεια της να εκπληρώσει την κοινωνική του αποστολή, η κοινωνική επιχείρηση τους βοηθά. Και εδώ τα ερωτήματα είναι παρόμοια. Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί χρηματοδότες; Κατέγραψε όλες τις πληροφορίες που είναι γνωστές για τους χρηματοδότες σου. Ποιοι είναι οι στόχοι τους; Τι εμπόδια αντιμετωπίζουν; Τι χρειάζονται;

**Η Κοινωνική Αποστολή** του φορέα αφορά την στοχοθεσία του. Εδώ καταγράφονται οι ομάδες που θα εξυπηρετήσει ο φορέας, οι δράσεις που θα αναλάβει και οι αλλαγές που επιθυμεί να δει να επέρχονται.

**Η Πρόταση Κοινωνικής Αξίας** είναι η κοινωνική αξία που ο φορέας προσφέρει στους ωφελούμενους του, τους καταναλωτές και τους κύριους χρηματοδότες του. Εδώ μπορεί να γίνει αναφορά σε κοινωνικά προγράμματα που θα υλοποιηθούν ή σε προϊόντα/υπηρεσίες που θα προσφερθούν σε συγκεκριμένες ομάδες στόχου.

**Η Στρατηγική Μέτρησης Κοινωνικού Αντικτύπου** αφορά βασικά ερωτήματα (π.χ. γιατί κάνεις αυτό που κάνεις; πώς γνωρίζεις ότι θα το έχεις επιτύχει;) που πρέπει να τίθενται τακτικά και, σίγουρα, πριν παρθούν σημαντικές αποφάσεις για το πώς θα επενδυθούν οι πόροι και θα διεκπεραιωθούν οι δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησης. Η Στρατηγική Μέτρησης Κοινωνικού Αντικτύπου πρέπει να είναι συνυφασμένη με την Πρόταση Κοινωνικής Αξίας. Επιπλέον πρέπει να αποτυπωθεί το εάν μετρούνται ποιοτικοί ή ποσοτικοί δείκτες. Επίσης, η συλλογή στοιχείων και οι σχετικοί δείκτες είναι για το βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο ή για το μακροπρόθεσμο. Ποιοι άλλοι φορείς και δρώντες μπορεί να επηρεάσουν την επιτυχία των δεικτών που μετρούνται;

**Τα «Κανάλια»** εξειδικεύουν πώς θεωρεί ο φορέας ότι θα παρέχει τις κοινωνικές του παρεμβάσεις σε ωφελούμενους και πελάτες. Αυτό εξαρτάται βέβαια από το τι προσφέρει ο φορέας, αλλά είναι σίγουρο ότι πρέπει να καταγραφούν προσεκτικά και

διεξοδικά μηχανισμοί που θα παρέχουν τα προϊόντα του προγράμματος του φορέα στους ωφελούμενους και ταυτόχρονα μηχανισμοί ή κανάλια που θα παρέχουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στους πελάτες. Συνεπώς πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα όπως «Πώς σχεδιάζουμε να αγγίξουμε, να επικοινωνήσουμε με τους ωφελούμενούς μας; Πώς θα αλληλοεπιδράσουμε με τους πελάτες, πώς θα πεισθούν να αγοράσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας, αλλά και να παραμείνουν πιστοί ως πελάτες στο φορέα μας;

**Οι «Σχέσεις»** εξειδικεύουν τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται για να οικοδομηθεί μια σταθερή και βιώσιμη σχέση με τους ωφελούμενους, τους πελάτες και τους χρηματοδότες που αποτελούν και ενδιαφερόμενα μέρη.

**Οι Κύριοι Εταίροι Πάροχοι** αφορούν τους κυρίους εταίρους που είναι απαραίτητοι και θα βοηθήσουν τον φορέα να υλοποιήσει τις δράσεις του. Τέτοιοι εταίροι μπορεί να παρέχουν τον απαραίτητο χώρο για ενοικίαση, να είναι οι πιθανοί προμηθευτές, άλλοι φορείς με τους οποίους δουλεύει ο φορέας μας στενά ή έχει κοινά συμβόλαια για να φέρει εις πέρας την κοινωνική του αποστολή. Πέρα από την καταγραφή, εδώ πρέπει να γίνει και κατάταξη σε κλίμακα αναφορικά με το ποιοι έχουν προτεραιότητα.

**Οι «Δραστηριότητες»** αφορούν κρίσιμες δραστηριότητες που χρειάζεται να υλοποιηθούν ώστε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες του φορέα να παρασχεθούν για να επιτευχθεί η κοινωνική αποστολή του.

**Οι «Πόροι»** εξειδικεύουν ποιοι είναι οι κύριοι πόροι που απαιτούνται για να έρθουν εις πέρας τα προγράμματα που υλοποιεί η κοινωνική επιχείρηση και να παρέχει με επιτυχία τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Αυτά πρέπει να καταγραφούν λεπτομερώς με αποτύπωση των εκτιμώμενων ποσοτήτων, όπου είναι δυνατόν. Η πληροφορία που καταγράφεται εδώ θα βοηθήσει στην εκτίμηση του κόστους.

**Οι Ανταγωνιστές** είναι φορείς που προσφέρουν παρόμοια προγράμματα, προϊόντα ή υπηρεσίες είτε στην ίδια την κοινωνική επιχείρηση είτε στην ομάδα στόχου που ενδιαφέρει την κοινωνική επιχείρηση. Αυτοί οι φορείς μπορεί να είναι άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις ή κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Όταν είναι κοινωνικές επιχειρήσεις, κάποιες φορές η κοινωνική τους αποστολή είναι ίδια με της κοινωνικής μας επιχείρησης ή στοχεύουν να εξυπηρετήσουν τις ίδιες μερίδες ωφελούμενων. Ενίοτε, άλλοι που μπορεί να φαίνονται εκ πρώτης όψεως ως ανταγωνιστές (για παράδειγμα για μια επιδότηση) μπορεί να έχουν τη θέληση να συνεργαστούν με την κοινωνική μας επιχείρηση σε ένα πρόγραμμα και έτσι να συνασπίσουν τους πόρους τους για την επίτευξη της κοινής κοινωνικής ατζέντας.

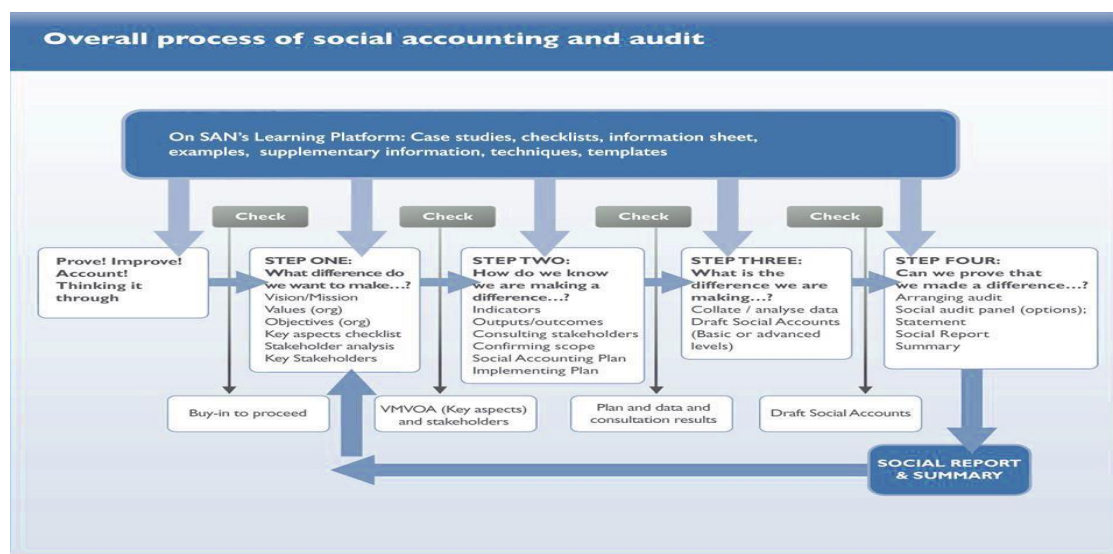
**Το «Μακρο-περιβάλλον/PESTEL»** (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal) αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της δράσης ενός φορέα ΚΑΛΟ. Εδώ πρέπει να καταγράφονται οι σημαντικότερες τάσεις του πολιτικού τοπίου, οι τεχνολογικές αλλαγές που μπορεί να αποτελέσουν πλεονέκτημα ή μειονέκτημα, οι κοινωνικές αλλαγές και γενικότερα ότι μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα ή μειονέκτημα τόσο για τον φορέα όσο και για τους ωφελούμενους.

Τα «Εσοδα» αφορούν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων οικονομικής φύσης του φορέα. Το ποσοστό σε μια απεικονιστική πίτα της πηγής του κάθε εσόδου αποτελεί έναν καλό δείκτη για το σε ποιο επίπεδο βρίσκεται ένας φορέας ΚΑΛΟ αναφορικά με τον κοινωνικό χαρακτήρα του. Η μελέτη της στατιστικής πίτας αποτελεί μια καλή απεικόνιση που βοηθά να γίνει κατανοητό ο βαθμός τυχόν εξαρτήσεων από συγκεκριμένες πηγές.

#### Δ. Το Μοντέλο της Κοινωνικής Λογιστικής και Ελέγχου (Social Accounting & Audit)

Το Μοντέλο της Κοινωνικής Λογιστικής και Ελέγχου<sup>22</sup> αποτελεί ένα φιλικό εργαλείο μέτρησης των δραστηριοτήτων των φορέων ΚΑΛΟ που ενσωματώνει θεμελιώδεις παραστάσεις που βιώνουν οι ωφελούμενοι και το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών, επιδιώκοντας να κατανοηθεί ο ευρύτερος αντίκτυπος της δράσης με την χρήση ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών. Εκπονήθηκε από το **Social Audit Network** (μία βρετανική μη κερδοσκοπική οργάνωση προώθησης της κοινωνικής λογιστικής στον τομέα της ΚΑΛΟ) εισάγοντας την μεθοδολογία της «τριπλής γραμμής βάσης»<sup>23</sup>.

Διάγραμμα 4. Το προφίλ του Μοντέλου της Κοινωνικής Λογιστικής και Ελέγχου



Πηγή: [What is Social Accounting? | SANWEB 1 \(socialauditnetwork.org.uk\)](http://socialauditnetwork.org.uk)

<sup>22</sup> Βλ. <https://www.socialauditnetwork.org.uk/>.

<sup>23</sup> Ο όρος αναφέρεται στην μέτρηση του αντίκτυπου στους ανθρώπους (κοινωνικό), τον πλανήτη (περιβάλλον) και την χρήση πόρων (οικονομία). Ο οικονομικός αντίκτυπος διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: ο αντίκτυπος για τους ίδια τα άτομα μέσω της δημιουργίας θέσεων απασχόλησης και ο αντίκτυπος μέσω της πρόσβασης σε υπηρεσίες και πιστώσεις. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στον ευρύτερο αντίκτυπο στην κοινότητα μέσω της δέσμευσης πόρων ή της εξοικονόμησης στις δημόσιες δαπάνες.

## **Δ1. Η εφαρμογή του Μοντέλου**

Το Μοντέλο της Κοινωνικής Λογιστικής<sup>24</sup> και Ελέγχου<sup>25</sup> διαρθρώνεται σε τέσσερις φάσεις – στάδια εφαρμογής.

α) Στο πρώτο στάδιο τίθενται ερωτήματα όπως «Τι διαφορά θέλουμε να επιτύχουμε;», Τι κάνει ο φορέας; Γιατί το κάνει; Με ποιόν εργάζεται γι' αυτό και για ποιο λόγο; Ποια είναι η διαφορά που επιτυγχάνεται;

β) Το δεύτερο στάδιο επικεντρώνεται στην συλλογή πληροφοριών. Πώς γνωρίζει ο φορέας ότι κάνει τη διαφορά; Τι χρειάζεται να γνωρίζει ο φορέας για να δείξει ότι κάνει τη διαφορά; Πώς είναι σίγουρος ότι το παρακολουθεί και το καταγράφει;

γ) Το τρίτο στάδιο επικεντρώνεται στις αλλαγές που επιφέρει με τη δράση του ο φορέας. Εδώ παρουσιάζεται η πληροφορία που αφορά για τα αποτελέσματα της δραστηριότητας. Τι αντίκτυπο έχει η δραστηριότητα; Πώς αποτυπώνεται σε μια έκθεση αυτή η πληροφορία;

δ) Το τέταρτο στάδιο εξετάζει / τεκμηριώνει ότι οι αλλαγές οφείλονται στην δράση του φορέα. Πόσο αξιόπιστα είναι τα όσα ισχυρίζεται ο φορέας; Ποιος έχει ελέγξει τους απολογισμούς του φορέα και τι έχει καταγράψει;

## **Δ2. Οι Αρχές του Μοντέλου**

Το Μοντέλο διέπεται από οκτώ θεμελιώδεις αρχές που αποτελούν τη βάση της συνολικής διαδικασίας (key principles to underpin its process, ensure verification is effective and deliver continuous improvement)<sup>26</sup>:

- Διασαφήνιση σκοπού
- Καθορισμός του εύρους
- Εμπλοκή ενδιαφερόμενων μερών
- Προσδιορισμός υλικότητας
- Συγκρίσεις (οριοθέτηση)
- Διαφάνεια
- Πιστοποίηση αναφορών
- Εμπέδωση διαδικασίας.

Η ορθολογική τήρηση των συγκεκριμένων αρχών σύμφωνα με τα αντίστοιχα στάδια επιτρέπει την συναγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων που αποτυπώνονται στην Έκθεση Κοινωνικού Αντίκτυπου του φορέα.

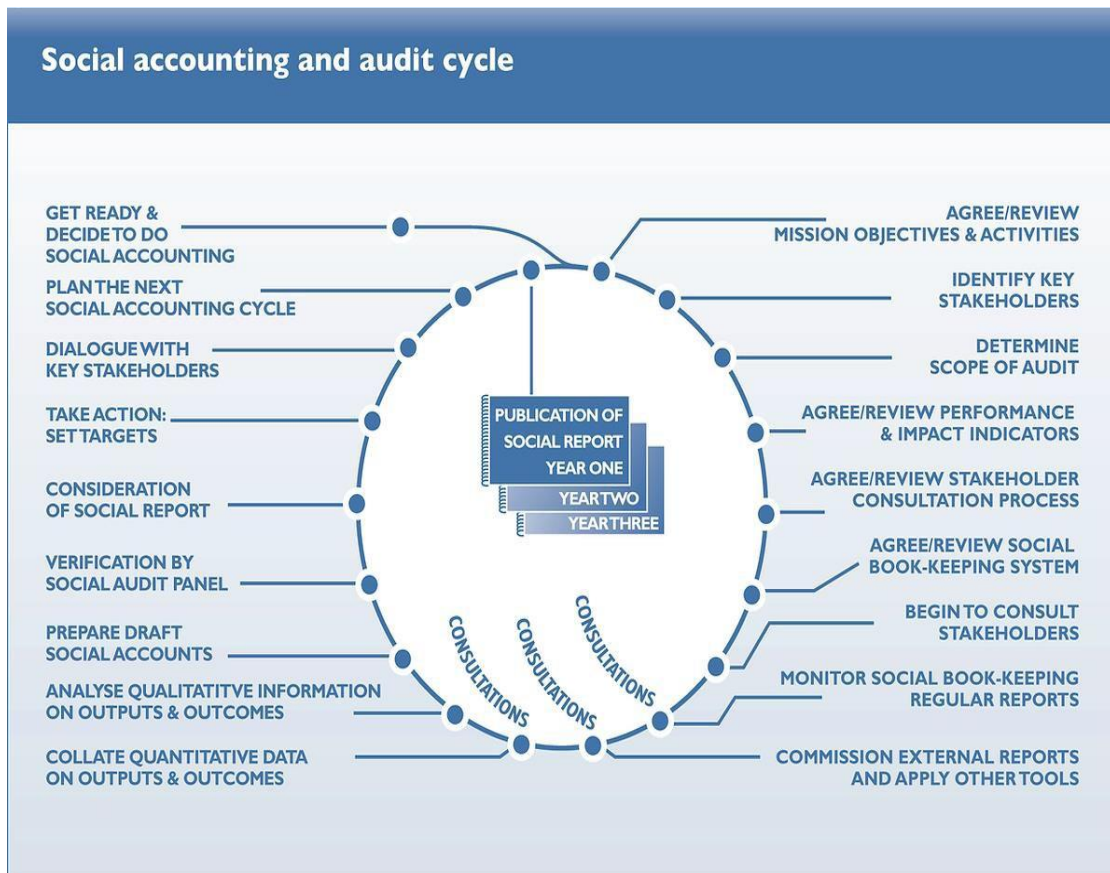
---

<sup>24</sup> Ο όρος αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας ο φορέας συλλέγει, αναλύει και ερμηνεύει πληροφορίες ποιοτικής και ποσοτικής φύσης για να συντάξει μια έκθεση για τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις του και για τον αντίκτυπο του.

<sup>25</sup> Ο όρος αναφέρεται στη διαδικασία ελέγχου και πιστοποίησης των κοινωνικών λογιστικών λογαριασμών του φορέα στο τέλος κάθε περιόδου.

<sup>26</sup> <https://www.socialauditnetwork.org.uk/what-is-social-accounting>.

## Διάγραμμα 5. Τα αποτελέσματα του Μοντέλου της Κοινωνικής Λογιστικής και Ελέγχου



Πηγή: [What is Social Accounting? | SANWEB 1 \(socialauditnetwork.org.uk\)](http://socialauditnetwork.org.uk)

### Ε. Το Μοντέλο της Κοινωνικής Απόδοσης της Επένδυσης (Social Return on Investment)

Η Απόδοση της Επένδυσης χρησιμοποιείται στην οικονομική ανάλυση και παρέχει στους επενδυτές στοιχεία και ενδείξεις για την αποδοτικότητα μιας επένδυσης συγκρίνοντας τα κέρδη ανάλογα με το κεφάλαιο που επενδύθηκε. Συνεπώς επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ εναλλακτικών ευκαιριών επένδυσης, χρησιμοποιώντας τον λόγο μεταξύ της καθαρής αξίας του οφέλους (κερδών) και την καθαρή παρούσα αξία κόστους.

$$\text{Απόδοση της επένδυσης} = \frac{(\text{Κέρδος επένδυσης} - \text{Κόστος επένδυσης})}{\text{Κόστος επένδυσης}}$$

Η Απόδοση της Επένδυσης αξιολογεί μόνον την χρηματική αξία μίας επένδυσης. Ωστόσο, μεγάλο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν περιορίζεται στα μικροοικονομικά αποτελέσματα αλλά έχει και άλλες κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές συνέπειες (εξωτερικότητες). Παράλληλα, πολλοί επενδυτές ενδιαφέρονται για προγράμματα με σαφή κοινωνικό και περιβαλλοντικό στόχο και την προώθηση του κοινού καλού.

Υπό το πρίσμα αυτό, αναπτύχθηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες το μοντέλο της Κοινωνικής Απόδοσης της Επένδυσης (Social Return on Investment - SROI) από κοινωνικές επιχειρήσεις που ενδιαφέρονταν να ανακαλύψουν νέους τρόπους για να αξιολογήσουν τη συνεισφορά τους στην κοινωνία. Το μοντέλο βελτιώθηκε στη συνέχεια την δεκαετία του 1990 από το φιλανθρωπικό ίδρυμα **Roberts Enterprise Development Foundation (REDF)**<sup>27</sup>, υποστηρίζεται πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο από την **Social Value International**<sup>28</sup> και γνωρίζει ευρεία διάδοση στην Ολλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Όπως και η Απόδοση της Επένδυσης, η Κοινωνική Απόδοση της Επένδυσης συγκρίνει την καθαρή παρούσα αξία του οφέλους προς την καθαρή παρούσα αξία των πόρων που έχουν επενδυθεί, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο της αξίας που δημιουργείται πέρα από τη στενή μικροοικονομική διάσταση της.

Η Κοινωνική Απόδοση της Επένδυσης επιτρέπει να αποκαλυφθεί η οικονομική αξία κοινωνικών και περιβαλλοντικών αποτελεσμάτων. Έτσι διαμορφώνει μια ολιστική προσέγγιση αναφορικά με το εάν ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα ή μια κοινωνική επιχείρηση προσφέρει οφέλη και είναι και κερδοφόρα. Η προσέγγιση αυτή δημιουργεί νέες ευκαιρίες και θέτει τη βάση για καινοτόμες πρωτοβουλίες που συνεισφέρουν πραγματικά σε θετικές κοινωνικές αλλαγές.

## **E1. Το μοντέλο της Social Value International**

Το πλέον αντιπροσωπευτικό υπόδειγμα του Μοντέλου SROI στην Ευρωπαϊκή Περιφέρεια έχει διαμορφωθεί στο Ηνωμένο Βασίλειο από την **Social Value International UK** (μία οργάνωση προώθησης του κοινωνικού ρόλου των επιχειρήσεων)<sup>29</sup> με την μορφή ενός ολοκληρωμένου Οδηγού<sup>30</sup>, ο οποίος χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό για την διαμόρφωση μιας θεωρίας αλλαγής ή ενός επιχειρηματικού σχεδίου και για να αξιολογηθεί σε ποιο βαθμό υλοποιείται ο αντίκτυπος ή εάν υπάρχει η ανάγκη για αλλαγές στο επιχειρηματικό σχέδιο ενός φορέα. Μολονότι υποστηρίζει έναν τρόπο σκέψης που βασίζεται σε μια αλυσίδα επιπτώσεων, βασίζεται στην αποδοχή ότι μια αναπτυξιακή διαδικασία λαμβάνει χώρα σε καταστάσεις πολυπλοκότητας.

---

<sup>27</sup> <https://redf.org/>.

<sup>28</sup> [Social Value International](#).

<sup>29</sup> <https://socialvalueuk.org/>.

<sup>30</sup> <https://socialvalueuk.org/resources/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/>.



Όπως και άλλες αναλύσεις κόστους-οφέλους, το Μοντέλο SROI καταλήγει σε έναν δείκτη, τον Δείκτη Κοινωνικής Απόδοσης της Επένδυσης. Ο δείκτης αυτός είναι μια αναλογία. Συγκεκριμένα, ενώ σε μετρήσεις κόστους-οφέλους οι δείκτες χρησιμοποιούνται για να συγκρίνουν διαφορετικά προγράμματα, ο δείκτης SROI θεωρείται ένα εργαλείο για να εξηγηθεί και να επικοινωνηθεί η πρόοδος συγκεκριμένου προγράμματος.

Το Μοντέλο SROI εκκινεί από την ιδέα ότι με τον ένα ή τον άλλο τρόπο όλες οι πράξεις μας αφήνουν ίχνη και αλλαγές στον κόσμο που μας περιβάλλει. Με αυτές τις δράσεις δημιουργούμε, προσθέτουμε, μεταλλάσσουμε ή καταστρέφουμε αξία. Κάποιες από αυτές τις αλλαγές εκφράζονται με χρηματικούς όρους, τους οποίους χρησιμοποιούμε για την λήψη αποφάσεων, για να μετράμε ή για λογιστικές αναφορές. Ωστόσο, έτσι, συχνά ξεχνάμε να προχωρήσουμε πέρα από αυτό που οι χρηματικοί όροι μπορούν να αποδώσουν και διακινδυνεύουμε το γεγονός ότι άλλα είδη αξίας που έχουν δημιουργηθεί παραβλέπονται.

Συνεπώς η Κοινωνική Απόδοση της Επένδυσης είναι μια προσέγγιση μέτρησης και λογιστικής απόδοσης που χρησιμοποιεί μια διευρυμένη έννοια της αξίας. Καταμετρεί την αλλαγή σε σχέση με κοινωνικά, περιβαλλοντικά, οικονομικά και πιθανά άλλα αποτελέσματα. Γι' αυτό και βασίζει την αξιολόγηση του στις αλλαγές που βιώνουν τα ίδια τα ενδιαφερόμενα μέρη. Διερευνά δείκτες-κλειδιά για να αποτυπωθεί αυτό που έχει αλλάξει και λέει την ιστορία αυτής της αλλαγής. Στις περιπτώσεις που αυτό είναι δυνατό χρησιμοποιεί χρηματικές αξίες. Αποτυπώνοντας σε χρήμα αυτούς τους δείκτες, δημιουργεί χρηματικά ισοδύναμα στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές αποδόσεις που δημιουργούνται. Με τον τρόπο αυτό επιτρέπει τον συνδυασμό των όποιων αποτελεσμάτων/αλλαγών προκύπτουν από τις δραστηριότητες ενός φορέα και την αποτύπωση τους σε μια κοινή αξία που μπορεί να γίνει κατανοητή από εξωτερικούς παρατηρητές.

Ο δείκτης SROI προκύπτει από μια αναλογία μεταξύ της αξίας του οφέλους που παράγεται και της αξίας της επένδυσης. Για παράδειγμα, ένας δείκτης 3:1 καταδεικνύει ότι για κάθε 1 ευρώ που επενδύεται σε μια δραστηριότητα, η αξία (κοινωνική, οικονομική, περιβαλλοντική) που δημιουργείται για την κοινωνία είναι 3 ευρώ. Η μέτρηση SROI, ωστόσο, επιτρέπει και κάτι παραπάνω. Δίνει τη δυνατότητα για τη διαμόρφωση μιας αφήγησης, μιας έκθεσης, για ο πώς δημιουργείται αυτή η αξία. Παράλληλα με την εξήγηση της διαδικασίας για τον υπολογισμό του δείκτη, παρέχει πληροφόρηση για το πλαίσιο σε ποσοτικούς, ποιοτικούς και αφηγηματικούς όρους. Επιτρέπει έτσι μια ακριβή και σαφή ερμηνεία του δείκτη, καθώς και επιπρόσθετες πληροφορίες μέσα από αφηγήσεις για αξίες που δεν ήταν δυνατόν να αποδοθούν χρηματικά κατά τη διάρκεια της άσκησης μέτρησης.

Υπάρχουν δύο υποδείγματα μέτρησης SROI. Το πρώτο έχει περισσότερο τη μορφή αξιολόγησης και διεξάγεται εκ των υστέρων αφού έχει ολοκληρωθεί μια δραστηριότητα. Το δεύτερο είναι το εκ των προτέρων. Μέσω αυτής της μέτρησης γίνεται προσπάθεια για μια πρόβλεψη, δηλαδή με την παραδοχή ότι οι δραστηριότητες

θα έχουν πράγματι τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τότε καταμετρείται το πόση αξία θα δημιουργηθεί από αυτές. Τέτοιους είδους μετρήσεις είναι πιο χρήσιμες κατά την φάση σχεδιασμού των δραστηριοτήτων του φορέα, καθώς έτσι μπορεί να διασφαλισθεί και να επιβεβαιωθεί ότι η επένδυση θα έχει τον μέγιστο δυνατό αντίκτυπο.

## E2. Οι Αρχές του Μοντέλου SROI

Οκτώ αρχές διέπουν το μοντέλο της Social Value International<sup>31</sup>.

**Πίνακας 2. Οι Αρχές του Μοντέλου SROI**

<p>Αρχή πρώτη: εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών</p>	<p>Συμπεριέλαβε τους ωφελούμενους και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη στο σχεδιασμό του τι μετριέται και πώς. Μέσω της εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών συγκεντρώνεται η πληροφορία για το τι καταμετρείται, πώς καταμετρείται, τι αξία έχει.</p> <p>Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι αυτοί οι άνθρωποι ή φορείς που βιώνουν τις αλλαγές ως αποτέλεσμα της δράσης του φορέα και, συνεπώς, βρίσκονται στην καλύτερη θέση για να περιγράψουν την αλλαγή. Αυτή η αρχή συνεπάγεται ότι πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη και μετά να εμπλακούν συμβουλευτικά σε όλη τη διαδικασία της ανάλυσης, έτσι ώστε η αξία και ο τρόπος που καταμετρείται να τεκμηριώνεται και να αντλεί τα στοιχεία από αυτούς που επηρεάζονται ή από αυτούς που επηρεάζουν την δραστηριότητα (Social Value,2019).</p>
<p>Αρχή δεύτερη: κατανόηση της αλλαγής</p>	<p>Ανάπτυξη μιας θεωρίας της αλλαγής και συγκέντρωση στοιχείων για θετικές και αρνητικές αλλαγές. Διατύπωση του πώς δημιουργείται η αλλαγή και αξιολόγηση όλης της διαδικασίας μέσα από συγκεντρωμένα στοιχεία, αναγνώριση θετικών και αρνητικών αλλαγών, καθώς και αυτών που είναι σκοπούμενες ή αθέλητες.</p> <p>Η αξία δημιουργείται για διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη -ή από διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, ως αποτέλεσμα διαφόρων αλλαγών. Σκόπιμων ή αθέλητων αλλαγών από τα ενδιαφερόμενα μέρη, θετικών ή αρνητικών. Αυτή η αρχή απαιτεί μια θεωρία για το πώς δημιουργούνται αυτές οι ποικίλες αλλαγές, γεγονός που αντλεί απόψεις από τα ίδια τα ενδιαφερόμενα και υποστηρίζεται από τη συλλογή στοιχείων. Αυτές οι αλλαγές είναι αποτελέσματα μιας δράσης και κατέστησαν δυνατές με τη συμβολή των ενδιαφερόμενων μερών. Είναι αυτά τα αποτελέσματα που πρέπει να καταμετρηθούν για να παρασχεθούν στοιχεία ότι η αλλαγή έχει λάβει χώρα.</p>
<p>Αρχή Τρίτη: Απόδοση αξίας</p>	<p>Βαθμολόγησε τη σημασία διαφορετικών αποτελεσμάτων μέσω της καταμέτρησης της αξίας των οικονομικών, κοινωνικών,</p>

<sup>31</sup> Βλ. <https://www.socialvalueint.org/>.

<p>σε αυτά που έχουν σημασία</p>	<p>περιβαλλοντικών ωφελημάτων και του κόστους, (που δεν συλλαμβάνονται από τις υφιστάμενες λογιστικές αξίες). Για να καταλήξει μια διαδικασία λήψης αποφάσεων αναφορικά με την κατανομή πόρων μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών επιλογών, θα πρέπει να καταγραφούν οι αξίες των ενδιαφερόμενων μερών. Η αξία αναφέρεται στη σχετική σημασία που αποδίδεται στα διάφορα αποτελέσματα. Αποτυπώνει τις προτιμήσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Υπάρχουν ποικίλοι τρόποι για να επιτευχθεί αυτό. Μια μέθοδος είναι η χρήση χρηματικών ισοδυνάμων τα οποία αφενός αποκαλύπτουν ποιες είναι οι προτιμήσεις, αφετέρου δίνουν τη δυνατότητα η αξία να συγκριθεί με το κόστος της δράσης. Αυτό είναι ένα αποτελεσματικό μέσο για να επικοινωνηθούν οι αξίες με σκοπό τον επηρεασμό των αποφάσεων.</p>
<p>Αρχή τέταρτη: Συμπερίληψη μόνον πραγματικών στοιχείων</p>	<p>Συμπεριέλαβε στην έκθεση ότι είναι σχετικό και σημαντικό, όχι όμως κάτι παραπάνω. Καθορισμός για το τι πληροφορία και στοιχεία πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στις αφηγήσεις, έτσι ώστε αυτές να αποδίδουν μια πραγματική και δίκαιη αποτύπωση-εικόνα, τέτοια έτσι ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να μπορούν να φθάσουν σε εύλογα συμπεράσματα αναφορικά με τον κοινωνικό αντίκτυπο. Εδώ, μια από τις πιο σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν είναι το ποια αποτελέσματα πρέπει να συμπεριληφθούν και ποια να αποκλειστούν από το αφήγημα. Συνεπώς, εδώ αναγνωρίζεται το γεγονός ότι υπάρχουν πολλά αποτελέσματα και ένας φορέας δεν μπορεί να αποτυπώσει εκθέσεις για όλα αυτά. Η επιλογή βασίζεται στο βασικό κριτήριο του εάν ένα ενδιαφερόμενο μέρος θα προχωρούσε σε μια διαφορετική απόφαση για την δράση εάν ένα συγκεκριμένο μέρος της πληροφορίας δεν είχε συμπεριληφθεί. Η διαδικασία επιβεβαίωσης είναι σημαντική για αυτούς που είναι οι αποδέκτες μιας έκθεσης, ενός αφηγήματος, γιατί έτσι καθυστερούνται για το ότι μόνον πραγματικά και υλικά στοιχεία έχουν συμπεριληφθεί.</p>
<p>Αρχή πέμπτη: Να μην διατυπώνονται υπερβολικοί ισχυρισμοί</p>	<p>Σύγκριση των αποτελεσμάτων της δράσης με αυτό που θα είχε γίνει έτσι κι αλλιώς. Πρέπει να διατυπώνονται ισχυρισμοί μόνον για την αξία που οι δράσεις του φορέα δημιουργούν. Αυτή η αρχή απαιτεί αναφορά σε ορόσημα, τάσεις, καθορισμένα σημεία αναφοράς που θα επιτρέπουν να αξιολογηθεί ο βαθμός στον οποίο η αλλαγή που λαμβάνει χώρα από τη δράση και όχι από άλλους παράγοντες. Η διαμόρφωση εκθέσεων και η διαχείριση των αλλαγών που έχουν προσδιοριστεί από τα ενδιαφερόμενα και επηρεασμένα από αυτές μέρη θα προσφέρει τη δυνατότητα σε άλλου ανθρώπους ή οργανώσεις να κατανοήσουν καλύτερα πώς μπορούν να συνεισφέρουν στην δημιουργία αξίας αποφεύγοντας αρνητικά αποτελέσματα και ενθαρρύνοντας ένα σύστημα ή συλλογική προσέγγιση στην επίτευξη αποτελεσμάτων.</p>
<p>Αρχή έκτη: Διαφάνεια</p>	<p>Πρέπει να καταδεικνύεται με σαφήνεια ποια είναι η βάση που επιτρέπει τον ισχυρισμό ότι η ανάλυση είναι ορθή και τίμια και να δείχνει ότι θα επικοινωνηθεί και συζητηθεί με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτή η αρχή απαιτεί ότι κάθε απόφαση εξηγείται και τεκμηριώνεται σε σχέση με; Τα ενδιαφερόμενα μέρη, τις αλλαγές, τους δείκτες, τα ορόσημα, τις πηγές</p>

	και την μέθοδο άντλησης των στοιχείων, τα διαφορετικά σενάρια που λήφθησαν υπόψη, και η επικοινωνήση των αποτελεσμάτων στα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό θα περιλαμβάνει μια αφήγηση για το πώς αυτοί που είναι υπεύθυνοι για τη δραστηριότητα θα την αλλάξουν ως αποτέλεσμα της ανάλυσης. Η ανάλυση θα είναι πιο έγκυρη εάν οι λόγοι γι' αυτές τις αποφάσεις είναι διαφανείς.
Αρχή έβδομη: Επαλήθευση αποτελεσμάτων	Χρήση άλλων για να ελεγχθούν τα αποτελέσματα. Διασφάλιση κατάλληλης ανεξάρτητης επαλήθευσης. Κάθε αφήγηση περί αξίας περιλαμβάνει κρίσεις και ένα βαθμό υποκειμενικότητας. Γι' αυτό, απαιτείται μια κατάλληλη και ανεξάρτητη επαλήθευση των αποτελεσμάτων, που θα παρέχει τη δυνατότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη να αξιολογήσουν το κατά πόσον οι αποφάσεις που πάρθηκαν από αυτούς που έφεραν εις πέραν την μέτρηση ήταν λογικές και τεκμηριωμένες.
Αρχή όγδοη: Εναισθησία για άμεση ανταπόκριση	Αναζήτηση της βέλτιστης κοινωνικής αξίας, που να βασίζεται σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων που είναι έγκαιρες και υποστηρίζονται από κατάλληλες λογιστικές αποτυπώσεις, στοιχεία και εκθέσεις. Βελτιστοποίηση της κοινωνικής αξίας σημαίνει επίτευξη κοινωνικά συμφωνημένων στόχων, όπως οι Στόχοι για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη των Ηνωμένων Εθνών, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό και όσο πιο γρήγορα γίνεται. Αυτή η αρχή απαιτεί από τους φορείς να υλοποιούν μια διαχειριστική προσέγγιση που βασίζεται σε τρία είδη αποφάσεων: στρατηγικές- το να τίθενται στόχοι που ανταποκρίνονται στους κοινωνικούς σκοπούς. Τακτικές -επιλογή δραστηριοτήτων για την καλύτερη επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Και λειτουργικές - βελτιώσεις σε υφιστάμενες δραστηριότητες. Αυτή η διαχειριστική προσέγγιση απαιτεί επίσης να συμπεριλαμβάνεται στην όλη διαδικασία ο χρονοπρογραμματισμός λήψης αποφάσεων, η λογιστική της κοινωνικής αξίας, σε ένα κατάλληλο βαθμό δυναμικής και επιμέλειας και εξωτερικές εκθέσεις αξιολόγησης και λογοδοσίας.

Στην πιο απλή του μορφή ο δείκτης SROI συνιστά μια σύγκριση μεταξύ των επενδύσεων (εισροών) από τη μία μεριά και των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών εκροών (αποτελέσματα/αλλαγές και αντίκτυπους) από την άλλη. Στην πιο απλή του μορφή προστίθενται τα διαφορετικά είδη αξίας που δημιουργούνται. Εάν αυτό λαμβάνει χώρα για περισσότερες από μια ομάδες ή άτομα, τότε πολλαπλασιάζεται η αριθμητική τιμή της αξίας με τον αριθμό των μελών ή των ομάδων. Τέλος, το σύνολο αυτό διαιρείται με το σύνολο των εισροών, συμπεριλαμβανομένων συνεισφορών οργανώσεων και ενδιαφερόμενων μερών.

#### Συνολική αξία αποτελεσμάτων

Δείκτης SROI

Συνολική αξία εισροών

## **ΣΤ. Το Εργαλείο Μέτρησης Κοινωνικού Αντικτύπου ΚΑΛΟ**

Μία από τις ενέργειες του Εθνικού Σχεδίου Δράσης 2017-2020 για την ανάπτυξη του τομέα της ΚΑΛΟ στην Ελλάδα αφορούσε την δημιουργία ενός εργαλείου μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου στο οικοσύστημα της ΚΑΛΟ. Η πρώτη παρουσίαση του εργαλείου έγινε στην EXPO 2017<sup>32</sup> και πλέον το εργαλείο είναι διαθέσιμο ελεύθερα στο σχετικό διαδικτυακό τόπο του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων<sup>33</sup>

### **ΣΤ1. Η διάρθρωση του Εργαλείου**

Το Εργαλείο ξεκινά με την «Εισαγωγή» για την παρουσίαση του ρόλου του και της η μεθοδολογίας που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να διαμορφωθεί η εικόνα για τον τελικό αντίκτυπο της δράσης του φορέα. Η βασική μέθοδος είναι οι απαντήσεις σε μια σειρά από ερωτήματα. Γενικά, η λογική που ακολουθεί το εργαλείο είναι τέτοια ώστε να μην υπάρχουν πολύ μεγάλες απαιτήσεις χρόνου και πόρων για την διαδικασία μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου. Άλλωστε, πόσο λεπτομερειακή θα είναι η όλη διαδικασία επαφίεται στην διακριτική ευχέρεια αυτού που διενεργεί την άσκηση, εντός βέβαια συγκεκριμένων ορίων.

Όπως και να έχει, και μόνον η εμπλοκή με τα ερωτήματα και το γεγονός ότι ένας φορέας μπαίνει σε μια λογική απάντησης ερωτημάτων, στοχασμού πάνω στις δραστηριότητές του, προσπάθεια συλλογής στοιχείων για να απαντηθούν τα διάφορα ερωτήματα, είναι μια διαδικασία που επιτρέπει την απόκτηση βαθύτερων γνώσεων για το πώς μπορεί να ενισχυθεί ο αντίκτυπος των δράσεων του. Επιπλέον, απαντώντας στις ερωτήσεις, τα μέλη το φορέα αποκτούν δεξιότητες και διαμορφώνουν αντιλήψεις για το πώς μπορεί αυτό να βοηθήσει τη δουλειά τους και να αποκτήσουν βαθύτερες γνώσεις για το πώς οι δράσεις τους επηρεάζουν, επιφέρουν αλλαγές στις ζωές των ωφελούμενων ή γενικότερα των ενδιαφερόμενων μερών. Έτσι, βέβαια, βελτιώνεται και η δυνατότητα επιλογής και διαχείρισης των βέλτιστων πρακτικών για την ενίσχυση του κοινωνικού αντικτύπου.

### **ΣΤ2. Η διαδικασία εφαρμογής του Εργαλείου**

**Η διαδικασία εφαρμογής του Εργαλείου περιλαμβάνει επτά βήματα - ερωτήματα που πρέπει να συμπληρωθούν από τα στελέχη του φορέα ΚΑΛΟ.**

*Ερώτημα πρώτο: Καταγραφή του αντικειμενικού στόχου, του σκοπού της δράσης του φορέα και των τρόπων που αυτός επιτυγχάνεται.*

Εδώ απαιτείται η διασαφήνιση και η οριοθέτηση του κοινωνικού σκοπού του φορέα. Η διαμόρφωση μιας Θεωρίας της Αλλαγής θα βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση και

---

<sup>32</sup> Επισημαίνεται ότι το εργαλείο έγινε αποδεκτό με αρκετές επιφυλάξεις ιδίως ως προς την στοχοθεσία και τα αποτελέσματα της χρήσης του.

<sup>33</sup> Βλ. <https://kalo.gov.gr/>.

γι' αυτό θα απαιτηθεί μια συλλογική εργασία, οραματική, για τον προσδιορισμό του οράματος, της αποστολής αλλά και των σχέσεων μεταξύ των στόχων που έχουν τεθεί και των δραστηριοτήτων που θα αναληφθούν έτσι ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Σε αυτό το σημείο, ο προσδιορισμός κάποιων ενδιαφερόμενων μερών ενδέχεται να είναι ιδιαίτερα αποδοτική, ιδιαίτερα όσον αφορά στο προσδιορισμό του προς επίλυση ζητήματος, αλλά και του τι προτείνεται ως λύση. Στην παρούσα μελέτη παρουσιάζονται δύο τρόποι διαμόρφωσης μιας θεωρίας αλλαγής. (Βλέπε και αντίστοιχο κεφάλαιο)

Στο εργαλείο υπάρχει η επισήμανση ότι εάν δεν αφιερωθεί ο απαιτούμενος χρόνος στοχασμού πάνω στο πρόβλημα και την αντιμετώπισή του. Τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για την μη συμβολή του φορέα στην επίλυσή του. Η πλήρης οριοθέτηση του σκοπού είναι απαραίτητη για τον σχεδιασμό της στρατηγικής και των δραστηριοτήτων του φορέα, όπως και μειώνει την ανάγκη για τον επαναπροσδιορισμό τους σε μετέπειτα στάδιο.

Όλες οι απαντήσεις που θα δοθούν στα επόμενα ερωτήματα, θα βοηθήσουν ώστε να παρθούν αποφάσεις μεταξύ διαφορετικών επιλογών προκειμένου να βελτιστοποιηθεί ο αντίκτυπος. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό θα σημαίνει μια απόφαση μεταξύ τριών επιλογών: αλλαγή, διακοπή ή διεύρυνση της δραστηριότητας του φορέα.

*Ερώτημα δεύτερο: Ποιοι βιώνουν τις αλλαγές ως αποτέλεσμα των δράσεων που υλοποιεί ο φορέας;*

Εδώ η άσκηση με τα ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να γίνει πιο εντατική. Πρέπει να καταγραφούν όλα τα δυνατά ενδιαφερόμενα μέρη. Πρέπει να εντοπιστούν αυτά τα άτομα, ομάδες, φορείς ή οργανώσεις που μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες του φορέα ή να επηρεαστούν από αυτές. Εδώ επίσης πρέπει να γίνει μια προτεραιοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών με βάση το ποια έχουν την μεγαλύτερη σημασία για τη δουλειά του φορέα ή το ποια επηρεάζονται πιο αποφασιστικά από την δραστηριότητά του. Ο βαθμός επιρροής του ενδιαφερόμενου μέρους είναι επίσης ένα άλλο κριτήριο, όπως επίσης και το πόσο σημαντικά είναι τα συμφέροντά του στο όλο πρόγραμμα.

Σε περίπτωση που υπάρχουν υποομάδες ενδιαφερόμενων μερών πρέπει να προσδιοριστούν ηλικιακές υπο-ομάδες όπως νέοι, μεσήλικες και εργαζόμενοι άνω των 55 ετών. Αυτό βέβαια χρειάζεται και τεχνικές ποιοτικών ερευνών προκειμένου να προσδιοριστούν διαφορετικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων (όπως η ηλικία τους, το φύλο τους, η περιοχή στην οποία ζουν, το πόση υποστήριξη έχουν από την οικογένειά τους κ.λπ.). Το βασικό κριτήριο εδώ είναι ότι με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά, αυτά τα στοιχεία δίνουν τη δυνατότητα να εξηγηθεί το γιατί βιώνουν κάποια πράγματα κάποιες καταστάσεις διαφορετικά σε σχέση με άλλους.

Θα χρειασθεί ενδεχομένως η επιστροφή στην έρευνα περί υπο-ομάδων των ενδιαφερομένων μερών οι οποίες προσδιορίστηκαν σε αυτό το ερώτημα. Αρχικά, θα οριστούν οι υπό-ομάδες βάσει ποιοτικής έρευνας, κρίνοντας ποιές εξ αυτών μπορεί να είναι σημαντικές. Στην συνέχεια, όσο πιο πολλές είναι απαντήσεις στα διάφορα

ερωτήματα, ίσως χρειαστεί η επανεξέταση των υπο-ομάδων των ενδιαφερόμενων μερών και ο καλύτερο προσδιορισμός τους. Αυτό θα βοηθήσει στην πιο καθαρή κατανόηση του αντικτύπου των όσων κάνει ένας φορέας και βέβαια στην βελτίωσή ή μεγιστοποίησή του. Επιπλέον, ενδέχεται να χρειαστεί η επιστροφή σε αυτό το στάδιο αργότερα, εάν συλλεχθούν στοιχεία που αποκαλύπτουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών. Αυτό μπορεί να σας βοηθήσει να αντιληφθείτε πώς τα ενδιαφερόμενα μέρη βιώνουν διαφορετικές αλλαγές, και πώς μπορείτε να λάβετε αποφάσεις που μπορούν να βελτιώσουν τον αντίκτυπο των όσων κάνετε.

Είναι αναμενόμενο ότι διαφορετικές ομάδες ανθρώπων θα βιώνουν διαφορετικές αλλαγές. Για να γίνει κατανοητό τι σημαίνει αλλαγή από την δική τους οπτική γωνία, χρειάζεται αυτοί να «ακουστούν». Τότε, από την πλευρά του φορέα, μπορεί να γίνει πιο συνειδητό ότι υπάρχουν διαφορετικές μερίδες μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και, φυσικά, τα διαφορετικά χαρακτηριστικά αυτών των μερίδων. Βέβαια, είναι πιθανό, ο φορέας να έχει ήδη αντίληψη από την εμπειρία του για την ύπαρξη αυτών των διαφορετικών μερίδων, αλλά η συζήτηση με τους ανθρώπους ιδιαίτερα αναφορικά με τις προσδοκίες τους, το υπόβαθρό τους και τις σχέσεις τους θα βοηθήσει στο να υπάρχει σαφής διάκριση σε σχέση με τις άλλες πιθανές υποομάδες. Οι πληροφορίες αυτές έχουν καθοριστική σημασία για την ανάπτυξη περισσότερο στοχευμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Για παράδειγμα, αν ανακαλύψετε ότι οι άνθρωποι που ζουν σε αγροτικές περιοχές είναι λιγότερο πιθανό να βιώσουν θετικά αποτελέσματα, μπορεί να αποφασίσετε να τους παράσχετε περισσότερη υποστήριξη, όπως δωρεάν μετακινήσεις. Μια τέτοια ενέργεια θα είχε μεν μεγαλύτερο κόστος αλλά θα αύξανε την επίδοσή σας σε σχέση με τους στόχους σας.

### *Ερώτημα τρίτο: Ποιες είναι οι αλλαγές που βιώνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη;*

Η ανάπτυξη της θεωρίας της αλλαγής και η χρησιμοποίηση ποιοτικών προσεγγίσεων βοηθούν στον σαφή προσδιορισμό των αποτελεσμάτων. Τα ενδιαφερόμενα μέρη ερωτούνται για το τι έχει αλλάξει στη ζωή τους, τι είναι τώρα διαφορετικό, τι κάνουν διαφορετικά, εάν τα αισθήματά τους είναι διαφορετικά. Εδώ η θεωρία της αλλαγής δεν θα είναι απαραίτητως ίδια με τη Θεωρία της Αλλαγής που δημιουργήσατε στην ερώτηση «Καταγραφή του αντικειμενικού στόχου, του σκοπού της δράσης του φορέα και των τρόπων που αυτός επιτυγχάνεται;», μιας και τώρα θα πρέπει να εμπλακούν περισσότερο στη διαδικασία τα ενδιαφερόμενα μέρη για να γίνει περισσότερο κατανοητό το τι αλλάζει, αντί αυτό να βασίζεται στο τι εικάζεται ότι αλλάζει από το όραμα και την αποστολή του φορέα.

Το μοντέλο της Θεωρίας της Αλλαγής υπεραπλουστεύει ενδεχομένως την αλυσίδα των γεγονότων που οδηγούν τα ενδιαφερόμενα μέρη στο να βιώσουν αλλαγές στις ζωές τους. Μπορεί ο φορέας να υλοποιήσει αυτή την άσκηση ως ξεχωριστή τέτοια και να χρησιμοποιήσει μια σύνοψη των πληροφοριών που θα συλλεγούν. Πρέπει πάντα να έχουμε κατά νου ότι είναι σημαντικό όχι μόνο να μετρηθούν οι αλλαγές που σκοπεύει

να επιφέρει ο φορέας, αλλά και εκείνες που είναι σημαντικές για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνουν αλλαγές με μεγαλύτερο αντίκτυπο.

Επισημαίνεται ότι κατανοώντας τις άμεσες και έμμεσες συνέπειες των δραστηριοτήτων του φορέα είναι απαραίτητο για να βελτιωθεί ο αντίκτυπός του και αντίστοιχα οι ζωές των ανθρώπων. Αυτό θα βοηθήσει στην δημιουργία μια Θεωρίας της Αλλαγής που να αποτυπώνει τις δραστηριότητες, τα παραγόμενα έργα, και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων του φορέα. Τα στοιχεία σχετικά με το τι είδους αλλαγές συμβαίνουν ή είναι πιθανό να συμβούν μπορεί να καταλήξουν σε μια σειρά διαφορετικών αποτελεσμάτων. Η αναγνώριση των οποιωνδήποτε αρνητικών αποτελεσμάτων είναι απαραίτητη γνώση και βοηθά στο να επέλθουν αλλαγές προκειμένου να αρνητικά αποτελέσματα να περιοριστούν. Από την άλλη, και η αναγνώριση θετικών αποτελεσμάτων είναι επίσης χρήσιμη. Εάν είναι δυνατό να σχεδιαστούν βελτιώσεις που επιτυγχάνουν τα παραγόμενα έργα με πιο αποδοτικό τρόπο, τότε θα μπορεί ο φορέας να αυξήσει την επίδοσή του, όσον αφορά στους στόχους που έχει θέσει.

Για παράδειγμα, αν ανακαλύψετε ότι οι άνθρωποι αγχώνονται περισσότερο, όταν ξεκινούν μία νέα εργασία, θα μπορούσατε να αναπροσαρμόσετε τις δραστηριότητες σας προκειμένου να τους παρέχετε περισσότερη υποστήριξη και συμβουλές κατά τις πρώτες εβδομάδες της νέας τους δουλειάς.

*Ερώτηση τέταρτο: Πώς μπορούμε να μετρήσουμε τις αλλαγές και κατά πόσον έχουν πραγματοποιηθεί;*

Τώρα πρέπει να χρησιμοποιήσετε ποσοτικές προσεγγίσεις για να μετρήσετε πόση αλλαγή έχει σημειωθεί για τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτιμώντας την κατάσταση πριν από την έναρξη των δραστηριοτήτων σας (γραμμή αφετηρίας), και μετά το πέρας τους. Αν δεν έχετε ορίσει μια γραμμή αφετηρίας, μπορείτε και πάλι να ρωτήσετε τα ενδιαφερόμενα μέρη πόσο πολύ έχουν αλλάξει τα πράγματα ως απόρροια των δραστηριοτήτων σας.

Ενδέχεται να χρειαστεί να δημιουργήσετε τους δικούς σας δείκτες, όπως μια κλίμακα για τον βαθμό αλλαγής της εμπιστοσύνης σε κάποιον, ή μπορείτε να χρησιμοποιήσετε υφιστάμενες έγκυρες κλίμακες. Μπορείτε επίσης να ζητήσετε από τα ίδια τα ενδιαφερόμενα μέρη να εξηγήσουν πώς μπορούν να καταδείξουν μια αλλαγή που συνέβη στις ζωές τους.

Καταγράφοντας το κατά πόσον έχει σημειωθεί μια αλλαγή, έχετε να αντιμετωπίσετε ζητήματα όπως για παράδειγμα ο αριθμός των ανθρώπων που αυξάνουν το εισόδημά τους μέσω της εργασίας, το σύνολο των ημερών που έχασαν από την παραμονή τους στο νοσοκομείο, ή την ποσότητα ενέργειας που εξοικονομήθηκε. Αυτές τις αλλαγές πρέπει να τις εκφράσετε με αριθμούς, και όχι με ποσοστά. Ορισμένες από τις αλλαγές, μπορεί επίσης να συμβούν κατά τη διάρκεια, ή μετά το πέρας των δραστηριοτήτων σας. Θα πρέπει να καταγράψετε αυτές τις πληροφορίες, καθώς και την ημερομηνία έναρξης



και λήξης των αλλαγών, καθώς η παρούσα εργαλειοθήκη δεν προβλέπει την καταγραφή αυτής της πληροφορίας.

Πρέπει να θυμάστε να διασφαλίσετε ότι εξακολουθείτε να συνυπολογίζετε όλες τις ενδιαφερόμενες υπό-ομάδες. Αν δεν μετράτε τις αλλαγές για όλες, αν ορισμένες λείπουν, ενδέχεται να μη συγκεντρώσετε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεστε.

Για να είναι επιτυχής η μέτρηση στην αλλαγή της ζωής των ανθρώπων πρέπει να χρησιμοποιηθούν δείκτες που να βοηθούν να επιλεγθούν ορθά οι υπο-ομάδες που βιώνουν τις αλλαγές και σε ποιο βαθμό αυτές τις βιώνουν. Τα στοιχεία αναφορικά με το βαθμό αλλαγής, το επίπεδο αλλαγής που βιώνουν οι ενδιαφερόμενες υπο-ομάδες μπορούν να βοηθήσουν στην επιλογή εκείνων των εναλλακτικών δραστηριοτήτων που έχουν τη δυνατότητα για περισσότερες θετικές αλλαγές από αρνητικές.

*Ερώτημα πέμπτο: Σε ποιο βαθμό η κάθε αλλαγή οφείλεται στις δραστηριότητες του φορέα;*

Για να απαντηθεί και αυτό το ερώτημα, το κύριο είναι να ερωτηθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη και κυρίως οι ωφελούμενοι. Έτσι ζητάμε από αυτούς να αποτιμήσουν το νεκρό βάρος, δηλαδή το κατά πόσο η αλλαγή που βιώνουν μπορεί να είχε λάβει χώρα και χωρίς την συνεισφορά του φορέα. Επίσης μπορεί να τεθούν ερωτήματα του κατά πόσον οι τυχόν αλλαγές οφείλονται στις δράσεις άλλων, πλην του φορέα μας. Για να φτάσουμε σε ορθά συμπεράσματα μπορεί να χρειαστούν έρευνες, βιβλιογραφικές ή άλλες, τεκμηριώσεις των εκτιμήσεων. Οι απαντήσεις μπορεί να αποτυπωθούν σε ποσοστά ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα μικρή, μεσαία, ή υψηλή πιθανότητα. Εδώ η διαφάνεια είναι απαιτούμενο γιατί πρέπει να προσδιοριστεί με ακρίβεια η συμμετοχή του φορέα στις αλλαγές. Πρέπει να είναι πλήρως καθορισμένο το μερίδιο των αλλαγών που οφείλονται στην δραστηριότητα που υλοποιείται από τον φορέα. Αυτή η άσκηση μπορεί και πάλι να αναδείξει και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, πιθανούς συνεργάτες που θα συνεισφέρουν στην επίτευξη του αντικειμενικού στόχου, αλλά και καλύτερη χρήση των πόρων για την αύξηση της αξίας που δημιουργεί ο φορέας. Γιατί, εάν για παράδειγμα προκύψει ότι η αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη του φορέα εξαρτάται και από άλλες οργανώσεις, όπως είναι οι πάροχοι υπηρεσιών μεταφορών ή εκείνοι που υποστηρίζουν την ανακύκλωση, μπορεί να επιχειρηθεί η συνεργασία μαζί τους προκειμένου να αυξηθεί τόσο η εμβέλεια των δραστηριοτήτων του φορέα όσο η αξία που δημιουργείται.

Γιατί, εάν για παράδειγμα ανακαλυφθεί ότι μέρος της αλλαγής οφείλεται σε παρεμβάσεις άλλων, τότε οι πόροι που είναι διατεθειμένοι σε αυτήν τη δράση μπορεί να διατεθούν αλλού. Συνεπώς, τα στοιχεία σχετικά με το πόση αλλαγή οφείλεται στις δραστηριότητές σας θα βοηθήσουν να αποφύγει η κοινωνική επιχείρηση την σπατάλη χρόνου και πόρων, τόσο δικών της όσο και των ενδιαφερομένων μερών, επιτρέποντάς σας δυναμικά να κατευθύνετε τις δραστηριότητές σας σε ανθρώπους με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

*Ερώτημα έκτο: Για πόσο καιρό χρειάζεται να μετρηθούν οι αλλαγές ;*

Εδώ, και πάλι, μπορεί να ερωτηθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη, για το πόσο καιρό θεωρούν ότι θα διαρκέσει μια αλλαγή (ή πόσο καιρό διαρκεί). Επίσης μπορούν να ερωτηθούν και άλλοι που επηρεάζονται γι' αυτό ή να αντληθούν υφιστάμενα στοιχεία. Για παράδειγμα εάν το ζήτημα είναι η τοποθέτηση στην απασχόληση, η άντληση στοιχείων από το ΕΡΓΑΝΗ μπορεί να αποτυπώσει εάν όντως απασχολείται κάποιος ή όχι. Μπορείτε να ζητήσετε από τα ενδιαφερόμενα μέρη να σας πουν πόσο καιρό πιστεύουν ότι θα διαρκέσει (ή έχει διαρκέσει) μια αλλαγή, καθώς επίσης και να ρωτήσετε άλλους ή να χρησιμοποιήσετε υφιστάμενα στοιχεία.

Πρέπει για κάθε αποτέλεσμα της δράσης του φορέα να προσδιοριστεί και η χρονική διάρκεια. Βέβαια και εδώ πρέπει να υπάρχει εικόνα για το ποιος είναι ο αναγκαίος χρόνος για να καταγραφεί μια αλλαγή, έτσι ώστε τα στοιχεία που θα συλλεχθούν να είναι ακριβή. Εάν π.χ. μετά από μια κατάρτιση μετρήσουμε μόνον για τρεις μήνες και δεν δούμε τον ωφελούμενο να απασχολείται τότε μπορεί γρήγορα να καταλήξουμε σε λάθος συμπέρασμα για την αποτελεσματικότητα της δράσης του φορέα. Ή εάν, για παράδειγμα, βοηθιούνται οι άνθρωποι να βελτιώσουν την σωματική τους υγεία, και μετά από ένα έτος η υγεία όλων τους έχει επανέρθει στην πρότερη κατάσταση, θα πρέπει να συγκεντρώσετε στοιχεία για μεγαλύτερο διάστημα από ένα έτος για να καταλάβετε ποιά είναι η πραγματική επίδραση που έχει η δράση του φορέα.

Τα στοιχεία σχετικά με το πόσο χρονικό διάστημα πρέπει να μετρώνται οι αλλαγές μπορούν να βοηθήσουν στην αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι διαρκούν τόσο όσο είναι αρκετό για να βιώσουν οι άνθρωποι την συνεπαγόμενη αξία μιας δράσης.

Για παράδειγμα, αν διαπιστώσετε ότι όλοι οι άνθρωποι που λαμβάνουν υποστήριξη προκειμένου να βρουν εργασία χάνουν τη δουλειά τους μετά από 6 μήνες, μπορεί να χρειαστεί να σκεφτείτε με ποιον τρόπο μπορείτε να τους δημιουργήσετε συνθήκες για περισσότερο βιώσιμη απασχόληση, καθώς και υποστήριξη για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Εάν μάθετε ότι τα παιδιά που είχαν ενθαρρυνθεί να ανακυκλώνουν τα σκουπίδια τους, σταματούν την ανακύκλωση μετά από ένα χρόνο επειδή δεν υποστηρίζονται από την οικογένειά τους, μπορείτε να αναπροσαρμόσετε τις δραστηριότητές σας, έτσι ώστε να ενθαρρύνετε περισσότερο τα υπόλοιπα μέλη των οικογενειών τους να κρατήσουν αυτή τη στάση.

*Ερώτημα έβδομο: Ποια είναι η σημασία των αλλαγών;*

Εδώ ζητείται από τα ενδιαφερόμενα μέρη να καταγράψουν το βαθμό σημασία της κάθε αλλαγής σε μια κλίμακα από το 1 έως το 10. Το 10 δηλώνει τον υψηλότερο βαθμό σημασίας. Έτσι θα υπάρχει διαβάθμιση του κάθε αποτελέσματος.

Είναι σημαντικό να ζητηθεί από τα ενδιαφερόμενα μέρη να μετρήσουν τη σημασία των αλλαγών μόνο στις δικές τους ζωές τους και όχι τις αλλαγές που βίωσαν άλλοι. Τα ενδιαφερόμενα μέρη συχνά θα βιώσουν περισσότερες από μία αλλαγές ως αποτέλεσμα

των δραστηριοτήτων του φορέα. Πρέπει επομένως να κατανοήσετε πόσο σημαντικές είναι αυτές οι διαφορετικές αλλαγές, καθώς αυτό θα σας παρέχει τα στοιχεία που θα σας βοηθήσουν να αποτυπωθούν οι σχέσεις μεταξύ αυτών των αλλαγών και ο αναπροσανατολισμός των δραστηριοτήτων έτσι ώστε να είναι βελτιωμένες.

Τα στοιχεία αναφορικά με την σχετική σημασία των αλλαγών μπορούν να σας βοηθήσουν να επιλέξετε μεταξύ διαφορετικών τρόπων διαχείρισης της ίδιας δραστηριότητας, ή μεταξύ διαφορετικών δραστηριοτήτων συνολικά.

Για παράδειγμα, αν διαπιστώσετε ότι οι ηλικιωμένοι άνθρωποι που συμμετέχουν σε ένα εργαστήριο βελτίωσης της σωματικής τους υγείας, θεωρούν πιο σημαντικό το ότι μειώθηκε η μοναξιά τους, μπορείτε να αλλάξετε το προφίλ των συνεδριών προκειμένου να τους παρέχετε περισσότερες ευκαιρίες αλληλεπίδρασης μεταξύ τους γεγονός που σας επιτρέπει να στοχεύσετε σε αυτή την ομάδα, να προσελκύσετε περισσότερα άτομα στην υπηρεσία σας και να αυξήσετε την επίδοσή σας σε σχέση με τους στόχους σας.

### **ΣΤ3. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του Εργαλείου**

Εφόσον αναλυθούν ορθά τα αποτελέσματα που αφορούν τα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη, ο φορέας μπορεί να εστιάσει σε εκείνα που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο. Χρήσιμο είναι να ορισθούν τα κατώτατα όρια μίας αλλαγής, ώστε να βοηθηθεί ο φορέας στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με το ποιες αλλαγές θα μετράνε.

Για παράδειγμα μπορεί να αποφασισθεί ότι απαιτείται ένα ελάχιστο ποσοστό 5% επί του συνολικού αντίκτυπου για να «μετράει πραγματικά» μια αλλαγή. Στην περίπτωση αυτή, ο φορέας πρέπει να θέσει τα κατάλληλα κατώτατα όρια.

Οι δραστηριότητες του φορέα το πιθανότερο είναι ότι θα δημιουργήσουν πολλά αποτελέσματα για διαφορετικές ενδιαφερόμενες υπό-ομάδες. Συνεπώς θα είναι δύσκολη η διαχείριση όλων αυτών των αποτελεσμάτων και πρέπει ο φορέας να επιλέξει ποια είναι τα πιο σημαντικά (ουσιώδη) για τις ομάδες στόχου ή τους πελάτες του

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τις προηγούμενες ερωτήσεις σχετικά με τον αντίκτυπο του φορέα υποστηρίζουν τον εντοπισμό της δράσης απ' όπου παράγεται η περισσότερη αξία και, συνεπώς, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον του φορέα εκεί, θα βελτιωθεί ο κοινωνικό του αντίκτυπος. Για παράδειγμα, εάν διαπιστωθεί ότι δημιουργούνται τρεις αλλαγές για μία υπό-ομάδα των ενδιαφερομένων μερών, και η μία εξ αυτών των αλλαγών δεν αγγίζει το απαραίτητο κατώτατο όριο, τότε υπάρχει η δυνατότητα επικέντρωσης των πόρων του φορέα στην μέτρηση και την διαχείριση των άλλων δύο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ένα φιλικό μοντέλο μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ της Περιοχής Παρέμβασης

Ο τομέας της ΚΑΛΟ αναπτύσσεται σταδιακά από τις αρχές της δεκαετίας του 2010 στην Ελλάδα, αντιμετωπίζοντας σημαντικές προκλήσεις σε θεσμικό, οργανωτικό και χρηματοδοτικό επίπεδο<sup>34</sup>. Οι σχεδιαστές πολιτικών δεν έχουν αποσαφηνίσει ακόμα την προστιθέμενη αξία του τομέα, ενώ οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, οι κοινωνικοί εταίροι και οι (συμβατικές) επιχειρήσεις δεν κατανοούν τα πλεονεκτήματα συνεργασίας ιδίως με τους φορείς κοινωνικής επιχειρηματικότητας και εμφανίζονται μάλλον διστακτικοί να προωθήσουν σχετικά δίκτυα. Παράλληλα, η περιορισμένη μέχρι σήμερα χρήση των διαθέσιμων επιχειρησιακών και χρηματοδοτικών εργαλείων της ΕΕ δυσχεραίνει τις απόπειρες «εξευρωπαϊσμού» του τομέα και αξιοποίησης των παρεμβάσεων του για την προώθηση κοινωνικών σκοπών και στόχων με αλληλέγγυο επιχειρηματικό πνεύμα.

Υπό το πρίσμα αυτό, οι φορείς του Ελληνικού οικοσυστήματος της ΚΑΛΟ χαρακτηρίζονται από το μικρό τους μέγεθος, τόσο ως προς τον κύκλο εργασιών τους, όσο και ως προς τον αριθμό των μελών τους. Η κατάσταση αυτή δημιουργεί σημαντικές προκλήσεις σε σχέση με την διαμόρφωση μιας κουλτούρας μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου, προκαλώντας στους φορείς του οικοσυστήματος ενδοιασμούς ακόμα και για την χρήση του σχετικού εργαλείου που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Εθνικού Σχεδίου Δράσης της ΚΑΛΟ το 2017<sup>35</sup>.

Ούτως ή άλλως, η εφαρμογή μοντέλων μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου παραμένει μία σύνθετη διαδικασία ακόμα και για χώρες με αναπτυγμένα οικοσυστήματα ΚΑΛΟ, απαιτώντας σημαντικές δεσμεύσεις υλικών και ανθρώπινων πόρων. Για παράδειγμα, μία μέτρηση SROI μπορεί να έχει ορίζοντα και τρία έτη, ενώ το εργαλείο GRI μπορεί εξαιτίας της πολυπλοκότητάς του να εφαρμοσθεί σε φορείς ΚΑΛΟ με σχετικά μεγάλο κύκλο εργασιών. Όμως, σε αρκετές χώρες οι δικτυώσεις των κοινωνικών επιχειρήσεων με μεγάλα ιδρύματα και πανεπιστημιακά ερευνητικά κέντρα έχουν διαμορφώσει ένα ευνοϊκό για τις κοινωνικές επιχειρήσεις πλαίσιο για την υλοποίηση της μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου. Εργαστήρια διαλόγου, συμβουλευτικές υπηρεσίες με χαμηλό κόστος, ελεύθερα εργαλεία και κάθε άλλη δυνατή συνδρομή είναι στην διάθεση των φορέων, περιορίζοντας σημαντικά το κόστος και το διοικητικό βάρος μιας de facto απαιτητικής και σύνθετης διαδικασίας.

---

<sup>34</sup> Βλ. ενδεικτικά Φ. Μαρίνη, “Η ανάπτυξη του Ελληνικού οικοσυστήματος κοινωνικής επιχειρηματικότητας υπό το πρίσμα του ρυθμιστικού και επιχειρησιακού πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης”, σε Α. Πασσάς, Κ. Αρβανιτόπουλος και Μ. Κοππά (επ.), *Ελλάδα - Ευρωπαϊκή Ένωση: Μία σχέση «μέσα από σαράντα κύματα» 1981-2021*, Πεδίο, Αθήνα, 2021, σελ. 476 - 489.

<sup>35</sup> Επισημαίνεται ότι το εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί ελάχιστα μέχρι σήμερα μολονότι η διάθεση του είναι δωρεάν.

Παράλληλα, η ανάπτυξη μοντέλων κοινωνικού αντικτύπου ενισχύεται τόσο από την διάχυση της σχετικής τεχνογνωσίας της ακαδημαϊκής κοινότητας (επιτρέποντας την καλλιέργεια δεξιοτήτων στο εσωτερικό των φορέων της ΚΑΛΟ), όσο και από την σταδιακή εξάπλωση μίας γενικότερης κουλτούρας αξιολόγησης που αναπτύσσεται σε δυναμικά περιβάλλοντα κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Τέλος, η δραστηριοποίηση πολλών ιδρυμάτων και οργανισμών που στοχεύουν αποκλειστικά στην χρηματοδότηση κοινωνικών επιχειρήσεων και συνεπώς έχουν την ανάγκη μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου τους (για να εκτιμηθεί κατά πόσον οι επιχορηγήσεις ή οι δανειοδοτήσεις όντως θα υπηρετήσουν κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς σκοπούς) συμβάλλει στην ανάπτυξη του πλαισίου της μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου.

Λαμβάνοντας υπόψη τις συγκεκριμένες συνθήκες και τάσεις, η Ομάδα Έργου της Δράσης ΤΔ-1.5 «Ανάπτυξη εργαλείων για την αξιολόγηση του «κοινωνικού αντίκτυπου» της Πράξης «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ» προχώρησε στην εκπόνηση ενός πρωτότυπου φιλικού μοντέλου μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ της Περιοχής Παρέμβασης, αξιοποιώντας κύρια χαρακτηριστικά του Μοντέλου GRI και του Μοντέλου Β-Αξιολόγηση Αντικτύπου.

Το προτεινόμενο Μοντέλο αντιστοιχεί σε ένα συνθετικό ερωτηματολόγιο που διατρέχει όλες τις λειτουργίες ενός φορέα ΚΑΛΟ και ουσιαστικά εξετάζει τις «επιδόσεις του» σε 11 θεματικές ενότητες<sup>36</sup>, στοχεύοντας να υποστηρίξει με φιλικό τρόπο τους ενδιαφερόμενους φορείς να διαμορφώσουν σε σύντομο χρόνο μία αντικειμενική προσέγγιση για την δημιουργία αξίας από τον φορέα τους και την κοινωνική του απόδοση. Πρέπει να αντιμετωπισθεί ως ένα διαγνωστικό εργαλείο με προεπιλεγμένα στοχευμένα ερωτήματα θετικού κατά βάση προτύπου<sup>37</sup>.

Το εργαλείο διαρθρώνεται σε 11 ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης των βασικών λειτουργιών ενός φορέα και περιλαμβάνει έναν πίνακα αποτύπωσης της συνολικής βαθμολόγησης που επιτρέπει να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την συνολική επίδοση του φορέα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή του είναι η κατανόηση των κύριων ερωτημάτων και η επιλογή ολοκληρωμένων απαντήσεων που απηχούν την πραγματική κατάσταση του φορέα και αξιοποιούν αντικειμενικά δεδομένα που τηρούνται από τον φορέα.

Συμπερασματικά, το εργαλείο δεν αποτελεί μηχανισμό κριτικής της λειτουργίας ενός φορέα ΚΑΛΟ και δεν οδηγεί σε αιτιάσεις για μία ενδεχόμενη χαμηλή επίδοση σε συγκεκριμένες θεματικές ενότητες. Βασικός σκοπός της μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου των φορέων του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ είναι να δίνει στους

---

<sup>36</sup> Βλ. το Παράρτημα 3 του Οδηγού.

<sup>37</sup> Επισημαίνεται ότι η ανάδειξη άριστων αποτελεσμάτων σε έναν ή και περισσότερους τομείς εκτίμησης δεν συνεπάγεται αυτόματα ότι ο φορέας θα παρουσιάζει επιτυχίες. Η όλη διαδικασία δεν αποτελεί παρά ένα πρώτο βήμα, μια πρώτη ματιά στην ανάπτυξη του φορέα.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- British Council (2015): *Think Global, Trade Social*, London, [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/seuk\\_british\\_council\\_think\\_global\\_report.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/seuk_british_council_think_global_report.pdf)
- Bosma N. et al. (2015): *Global Entrepreneurship Monitor, Special Topic Report: Social Entrepreneurship.*, <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=49542>
- European Commission (2010): *Study on Social Impact Assessment as a tool for mainstreaming social inclusion and social protection concerns in public policy in EU Member States*, CEPES Brussels, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&furtherNews=yes&langId=en&newsId=935>
- European Commission (2015): *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI*, GECES Sub-group on Impact Measurement, Publications Office of the European Union, Luxemburg, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/28855>
- European Commission and Organisation for Economic Co-operation and Development (2015): *Policy brief on social impact measurement for social enterprises – Policies for social entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/427680>
- European Commission and Organisation for Economic Co-operation and Development (2016): *Policy brief on scaling the impact of social enterprises – Policies for social entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/45737>
- European Economic and Social Committee (2013): *Opinion on the ‘Social impact of the new economic governance legislation’*, INT/721, Brussels, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:143:0023:0028:EN:PDF>
- European Venture Philanthropy Association (2015): *A practical guide to measuring and managing impact*, Brussels, <https://www.evpa.ngo/insights/practical-guide-measuring-and-managing-impact>
- European Venture Philanthropy Association (2021): *Navigating Impact Measurement and Management*, Brussels, <https://www.evpa.ngo/insights/navigating-impact-measurement-and-management>
- Golder Associates Ltd. (2019): *Good Practice in Social Impact Assessment*, A Report Submitted to the Canadian Environmental Assessment Agency, Ontario, <https://www.canada.ca/content/dam/iaac-acei/documents/research/Good-Practices-in-Social-Impact-Assessment-Golder-March-2019.pdf>
- OECD (2015): *Social Impact Investment - Building the evidence base*, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/publications/social-impact-investment-9789264233430-en.htm>

OECD (2019): *Social Impact Investment 2019 - The impact imperative for sustainable development*, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/development/social-impact-investment-2019-9789264311299-en.htm>

OECD (2021): *Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy*, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/publications/policy-guide-on-social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy-270c7194-en.htm>

Qastharin A. (2015): *Business Model Canvas for Social Enterprise*, The 7th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Business (IICIES 2015), Jakarta, [https://www.researchgate.net/publication/323393037\\_Business\\_Model\\_Canvas\\_for\\_Social\\_Enterprise](https://www.researchgate.net/publication/323393037_Business_Model_Canvas_for_Social_Enterprise)

Rogers P. (2014): *Overview of Impact Evaluation*, Methodological Briefs: Impact Evaluation 1, UNICEF Office of Research, Florence, <https://www.unicef-irc.org/publications/746-overview-of-impact-evaluation-methodological-briefs-impact-evaluation-no-1.html>

Social Audit Network (2011): *Prove! Improve! Account! The New Guide to Social Accounting and Audit*, Alan Key-Social Audit Network, [https://www.researchgate.net/publication/263620892\\_Prove\\_Improve\\_Account\\_The\\_New\\_Guide\\_to\\_Social\\_Accounting\\_and\\_Audit](https://www.researchgate.net/publication/263620892_Prove_Improve_Account_The_New_Guide_to_Social_Accounting_and_Audit)

Social Value International (2021): *The Principles of Social Value*, Liverpool, <https://www.socialvalueint.org/principles>

The SROI Network (2012): *A Guide to Social Return on Investment*, London, <https://socialvalueuk.org/resources/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/>

Westall A. (2007): *How can Innovation in Social Enterprise be understood, encouraged and enabled?*, Office of the Third Sector (Cabinet Office), London, [https://www.researchgate.net/publication/266617163\\_The\\_challenge\\_and\\_risks\\_of\\_innovation\\_in\\_social\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/266617163_The_challenge_and_risks_of_innovation_in_social_enterprises)

World Economic Forum and Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2022): *Unlocking the Social Economy - Towards an inclusive and resilient society*, Geneva, <https://www.weforum.org/reports/unlocking-the-social-economy-towards-an-inclusive-and-resilient-society-davos2022>

World Health Organization (2017): *Social return on investment - Accounting for value in the context of implementing Health 2020 and the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Discussion Paper, Regional Office Europe, <https://apps.who.int/iris/handle/10665/340348>

**Αντιπροσωπευτικές Διεθνείς Πλατφόρμες για θέματα μέτρησης  
κοινωνικού αντικτύπου**

<p>Η Ιστοσελίδα του <b>Global Reporting Initiative</b> (ένας οργανισμός υποστήριξης της εκτίμησης των επιπτώσεων της επιχειρηματικής δραστηριότητας) με μεθοδολογίες και εργαλεία μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου</p>	<p><a href="https://www.globalreporting.org/">https://www.globalreporting.org/</a></p>
<p>Η Ιστοσελίδα του <b>B Lab</b> (ένα διεθνές δίκτυο για την κοινωνική ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας) που περιγράφει την Μέθοδο B-Αξιολόγηση Αντικτύπου (ένα ελεύθερο διαδικτυακό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση για να μετρήσει τον αντίκτυπο της στους εργαζόμενους, τις κοινότητες, τους πελάτες και το περιβάλλον, <a href="https://www.bcorporation.net/impact-assessment">B Impact Assessment (bcorporation.net)</a>)</p>	<p><a href="https://www.bcorporation.net/">B Lab Global Site (bcorporation.net)</a></p>
<p>Η Ιστοσελίδα της <b>European Venture Philanthropy Association</b> (ένας οργανισμός δικτύωσης φιλανθρωπικών και μη κερδοσκοπικών φορέων) με μεθοδολογίες και εργαλεία μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου</p>	<p><a href="https://www.evpa.ngo/insights/practical-guide-measuring-and-managing-impact">https://www.evpa.ngo/insights/practical-guide-measuring-and-managing-impact</a></p>
<p>Η Ιστοσελίδα της <b>Social Value International</b> (μία οργάνωση προώθησης του κοινωνικού ρόλου των επιχειρήσεων) με μεθοδολογίες και εργαλεία μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου</p>	<p><a href="https://www.socialvalueinternational.com/">What is social value? — Social Value International</a></p>
<p>Η Ιστοσελίδα του <b>Social Audit Network</b> (μία οργάνωση προώθησης της κοινωνικής λογιστικής στον τομέα της ΚΑΛΟ)</p>	<p><a href="https://www.socialauditnetwork.com/">Social Audit Network SAN</a></p>



με μεθοδολογίες και εργαλεία μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου	
Η Ιστοσελίδα του <b>The Social Business Model Canvas</b> (ένα ελεύθερο διαδικτυακό εργαλείο για την προώθηση επιχειρηματικών μοντέλων στον τομέα της ΚΑΛΟ)	<a href="https://www.socialbusinessmodelcanvas.com/">https://www.socialbusinessmodelcanvas.com/</a>
Η Ιστοσελίδα της <b>The Demonstrating Value Initiative</b> (μία οργάνωση προώθησης της κοινωνικής καινοτομίας στον τομέα της ΚΑΛΟ) με μεθοδολογίες και εργαλεία μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου	<a href="https://www.demonstratingvalue.org/">https://www.demonstratingvalue.org/</a>
Η Ιστοσελίδα της <b>International Association for Impact Assessment</b> (ένα παγκόσμιο δίκτυο ερευνητών και οργανισμών που χρησιμοποιούν μεθόδους κοινωνικού αντικτύπου)	<a href="https://www.iaia.org/index.php">https://www.iaia.org/index.php</a>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. Το Μοντέλο του Δένδρου Προβλήματος**

## **A. Το πλαίσιο του Μοντέλου**

Η Ανάλυση του «Δένδρου Προβλήματος» (παραπέμπεται και ως Ανάλυση Κατάστασης ή Ανάλυση Προβλήματος) συνιστά κρίσιμο εργαλείο για την προώθηση της δημιουργίας φορέων ΚΑΛΟ και για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό / προγραμματισμό των δραστηριοτήτων τους, καθώς συμβάλλει στην εξεύρεση λύσεων μέσω της χαρτογράφησης αιτίων και αποτελεσμάτων ως προς ένα πρόβλημα / πεδίο παρέμβασης. Η εφαρμογή του παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- α) Εξασφαλίζει ότι το πρόβλημα μπορεί να κατακερματισθεί/αναλυθεί σε διατηρήσιμα και προσδιορίσιμα μέρη. Αυτό δίνει τη δυνατότητα για μια ξεκάθαρη προτεραιοποίηση των παραγόντων που επηρεάζουν το πρόβλημα και βοηθά στην καλύτερη στόχευση των σκοπών του φορέα της ΚΑΛΟ.
- β) Επιτυγχάνεται εμβάθυνση στην κατανόηση του προβλήματος και των συχνά αλληλοδιασυνδεδεμένων και ενίοτε και αντιφατικών αιτίων δημιουργίας του. Συνήθως, αυτό το μέρος της διαδικασίας αποτελεί το πρώτο βήμα για να εξευρεθούν win-win λύσεις.
- γ) Προσδιορίζει τα δομικά ζητήματα και τα (αντιμαχόμενα) επιχειρήματα, και βοηθά στη διακρίβωση, τη διαπίστωση του ποιοι είναι οι πολιτικοί δρώντες και οι διαδικασίες σε κάθε στάδιο.
- δ) Βοηθά στη διαπίστωση για το εάν υπάρχει η ανάγκη περαιτέρω πληροφόρησης, ενδεικτικών στοιχείων ή πόρων για τη διαμόρφωση μιας πειστικής λύσης.
- ε) Υφιστάμενα ζητήματα, και όχι ζητήματα που θεωρούνται προφανή μελλοντικά ή παρελθόντα, προσδιορίζονται και αντιμετωπίζονται.

## **B. Η εφαρμογή του Μοντέλου**

Η διαδικασία της Ανάλυσης του «Δένδρου Προβλήματος» συχνά βοηθά να οικοδομηθεί μια κοινή βάση κατανόησης του σκοπού και της δράσης που απαιτείται για την επίτευξη του. Ο βέλτιστος οργανωτικός τρόπος για να ευοδωθεί μια τέτοια διαδικασία είναι μέσα από μικρές ομάδες-στόχου, συνήθως ομάδες έξι έως οκτώ ατόμων. Είναι σημαντικό κατά τη διάρκεια της διαδικασίας - και καθώς η συζήτηση ωριμάζει - να προστίθενται παράγοντες στο δένδρο προβλήματος.

Το πρώτο βήμα είναι να συζητηθεί και να συμφωνηθεί το πρόβλημα ή το ζήτημα που πρέπει να αναλυθεί. Το πρόβλημα ή το ζήτημα πρέπει να καταγράφεται πάνω σε έναν πίνακα ως ο κορμός του δένδρου. Ο κορμός συνιστά το «κεντρικό πρόβλημα». Οι διατυπώσεις που χρησιμοποιούνται δεν είναι αναγκαίο να αποτυπώνουν επακριβώς το πρόβλημα αφού όταν θα προχωρήσει η ανάλυση (στις ρίζες και τα κλαδιά του δένδρου) θα προσδιορισθεί περαιτέρω από αυτά.

Στη συνέχεια, η ομάδα προσδιορίζει τα αίτια του κεντρικού προβλήματος – και αυτά γίνονται οι ρίζες του. Μετά καθορίζει τις συνέπειες, οι οποίες παίρνουν την μορφή των κλαδιών. Αυτές οι αιτίες και οι συνέπειες μπορεί να καταγραφούν σε κάρτες ή post it και να κολληθούν στον πίνακα, κατά προτίμηση σε ζευγάρια, ώστε να αντικατοπτρίζουν ή να προσφέρουν την εικόνα μιας λογικής αίτιου-αποτελέσματος. Καλό είναι στο σημείο αυτό να καταγράφονται μια σειρά από αρνητικές δηλώσεις που περιγράφουν την κατάσταση που αναλύεται.

Ο κεντρικός πυρήνας αυτής της άσκησης είναι η συζήτηση, ο διάλογος που γεννιέται καθώς οι διάφοροι παράγοντες τοποθετούνται, ανατοποθετούνται και διευθετούνται, συνήθως διαμορφώνοντας υποδιαιρέσεις ριζών ή κλάδων. Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας πρέπει να παρέχεται ο απαραίτητος χρόνος στους συμμετέχοντες να εξηγούν τις απόψεις και την προσέγγιση τους απέναντι στα κρίσιμα ζητήματα, ώστε να καταγράφονται ιδέες και σημεία που προκύπτουν ή παρουσιάζονται σε ένα ξεχωριστό φύλο χαρτιού παρουσίασης (flipchart πίνακας σεμιναρίου) με τίτλους όπως «Λύσεις», «Προβληματισμοί», «Αποφάσεις».

Οι ερωτήσεις που τίθενται κατά τη διάρκεια των συζητήσεων πρέπει να περιλαμβάνουν ενδεικτικούς προβληματισμούς, όπως ιδίως:

- Έχουμε αναλογιστεί τις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικο-πολιτιστικές διαστάσεις του προβλήματος;
- Ποια αίτια επιδέχονται βελτίωσης;
- Ποια είναι αυτά που χειροτερεύουν και ποια παραμένουν ίδια;
- Ποιες είναι οι σοβαρότερες συνέπειες;
- Ποια είναι τα κριτήρια μας για να διαμορφώσουμε μια λύση για το πρόβλημα;
- Τι πιθανές λύσεις υφίστανται;
- Ποια δραστηριότητα / παρέμβαση μπορεί να αντιμετωπίσει ένα αίτιο ή τις συνέπειες του;
- Ποια πολιτική πρωτοβουλία μπορεί να συνεισφέρει σε λύσεις;
- Ποιες είναι οι αποφάσεις που έχουμε πάρει και σε τι δράσεις έχουμε συμφωνήσει;
- Είναι οι προτάσεις μας ρεαλιστικές;
- Λαμβάνουν υπ' όψη οι εισηγήσεις μας τις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικο-πολιτιστικές διαστάσεις του προβλήματος;

Η συνεχής διευθέτηση αιτίων-αποτελεσμάτων πρέπει να περιλαμβάνει και την αποτύπωση των σχέσεων τους, ώστε να διαμορφωθεί ένας απλός οδικός χάρτης για το πώς το ένα πρόβλημα οδηγεί σε κάποιο άλλο, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε κάποιο άλλο κ.ο.κ. Φυσικά, πάντα πρέπει να αποτυπώνεται πως τα ειδικά προβλήματα σχετίζονται με το κεντρικό πρόβλημα.

## Γ. Τα αποτελέσματα εφαρμογής του Μοντέλου

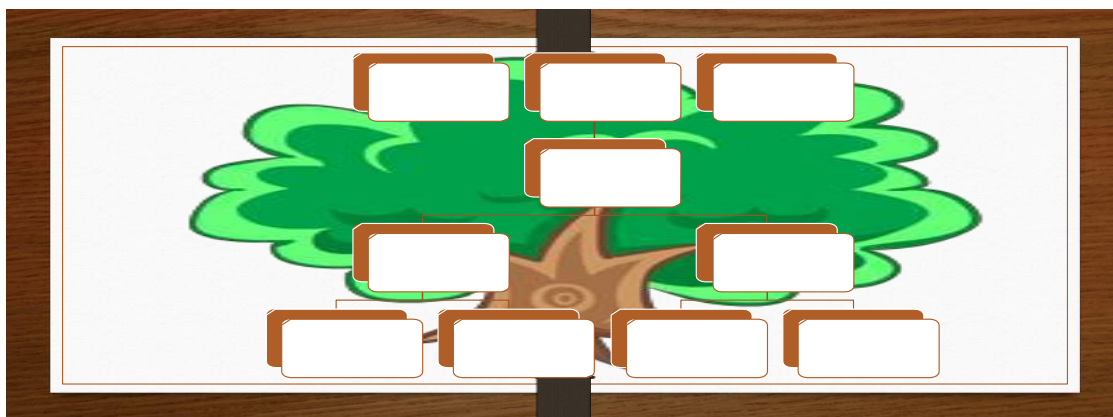
Εφόσον η διαδικασία της Ανάλυσης του «Δένδρου Προβλήματος» έχει φθάσει σε ικανοποιητικό επίπεδο και υπάρχει η σιγουριά ότι έχουν καταγραφεί οι κύριες προκλήσεις, τότε έχει έρθει η ώρα να προσδιορισθεί πώς οι δραστηριότητες ενός φορέα, θα κάνουν τη διαφορά, θα προκαλέσουν την αλλαγή. Συνεπώς έχει έλθει η ώρα δημιουργίας του Δένδρου Επίλυσης (ή και Δένδρου Αντικειμενικών Στόχων).

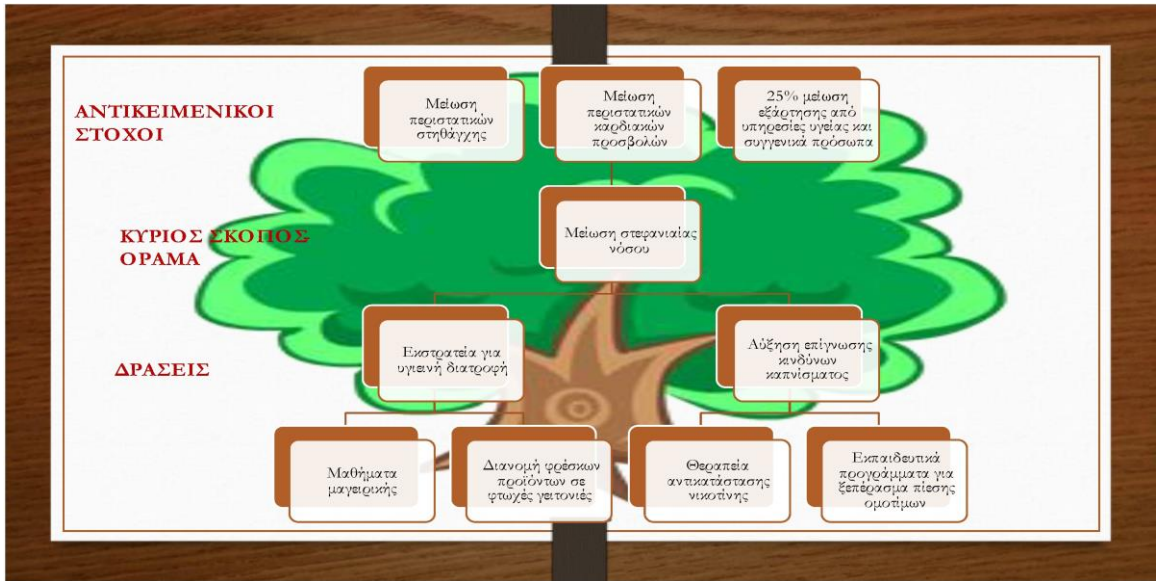
Ο σχεδιασμός του Δένδρου επίλυσης πρέπει να λαμβάνει πάντοτε υπόψη ότι τα πιθανά εμπλεκόμενα μέρη (ωφελούμενοι, εργαζόμενοι που θα απασχοληθούν σε ένα πρόγραμμα, δωρητές, οι ΟΤΑ κ.ά.) και οι περιορισμοί που αντιμετωπίζει η προσπάθεια του φορέα, προσδιορίζουν ποιες από τις αιτίες είναι ρεαλιστικό να θεωρείται ότι μπορεί να αντιμετωπιστούν. Για κάθε αρνητική δήλωση που έχει καταγραφεί πρέπει να διατυπωθεί μια θετική δήλωση, η οποία βασικά περιγράφει μια λύση στο πρόβλημα. Για παράδειγμα, η δήλωση «Οι άνθρωποι δεν έχουν πρόσβαση σε επαρκή στέγαση» μπορεί να μετασχηματισθεί σε «Εξασφάλιση της πρόσβασης σε επαρκή στέγαση». Αυτές οι θετικές δηλώσεις παρέχουν τη βάση για την επιλογή των αντικειμενικών στόχων του προγράμματος.

Από τη στιγμή που ορισθούν οι αντικειμενικοί στόχοι, τότε αρχίζει η διαδικασία προσδιορισμού των δραστηριοτήτων, των συγκεκριμένων δράσεων οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων. Το Δένδρο Επίλυσης περιγράφει τα μέσα (τις δραστηριότητες) και τους στόχους (τα αποτελέσματα που επιδιώκει να επιτύχει το πρόγραμμα).

Η αλληλουχία είναι προφανής, καθώς οι δράσεις οδηγούν σε εκροές (τα άμεσα αποτελέσματα), σε αποτελέσματα/αλλαγές (π.χ. η βελτίωση της εισοδηματικής κατάστασης ευπαθών ομάδων σε μία συγκεκριμένη κοινότητα) και τελικά στον αντίκτυπο (μακροπρόθεσμες αλλαγές, όπως μείωση των κινδύνων φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού).

Ο προσδιορισμός του σκοπού, των αντικειμενικών στόχων, των δράσεων, των αποτελεσμάτων βοηθά να διαμορφωθεί ένα λογικό πλαίσιο που θα απεικονίζει πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι και πώς θα μετρηθούν οι επιπτώσεις (βλ. τα ακόλουθα υποδείγματα).





## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. Το Λογικό Μοντέλο**

## A. Το πλαίσιο του Μοντέλου

Η Ανάλυση του «Λογικού Μοντέλου» συνιστά κρίσιμο εργαλείο για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό / προγραμματισμό των δραστηριοτήτων φορέων ΚΑΛΟ, καθώς συμβάλλει να προσδιοριστούν οι παράγοντες που θα επηρεάσουν ένα πρόγραμμα και προσφέρει τη δυνατότητα να προβλεφθούν εκ των προτέρων στοιχεία και πόροι που είναι αναγκαίοι για την επιτυχή ολοκλήρωση του. Παράλληλα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως και μια ολοκληρωμένη μέθοδος μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου.

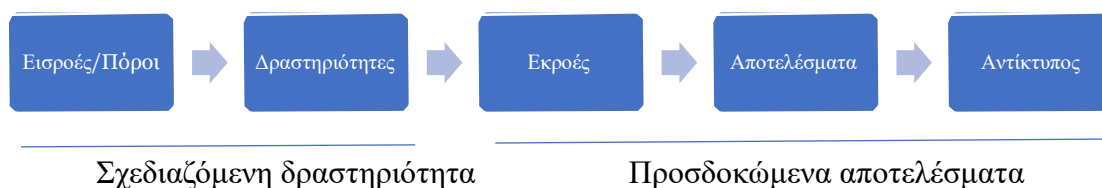
Το Λογικό Μοντέλο είναι ένα είδος αφήγησης σχετικά με γεγονότα/διαδικασίες, αποτυπώνοντας τις βασικές υποθέσεις για το πως μία δραστηριότητα αναμένεται να προκαλέσει μια άλλη δραστηριότητα. Επιχειρεί να καταγράψει τη συστημική προσέγγιση μιας λογικά τοποθετημένης αλληλουχίας βημάτων, αναδεικνύοντας την ακολουθία αιτίου-αιτιατού με τέτοιο τρόπο, ώστε να οδηγήσει σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.

Το μοντέλο βασίζεται σε μια σειρά από υποθέσεις εργασίας που έχουν την μορφή «ΕΑΝ...ΤΟΤΕ». Για παράδειγμα, εάν θέλουμε να καταγράψουμε τις απαιτήσεις αποτελεσματικής λειτουργίας ενός προγράμματος υποστήριξης ευπαθών ομάδων, χρησιμοποιούμε τα ακόλουθα υποδείγματα:

- ΕΑΝ ο φορέας έχει πρόσβαση σε πόρους, ΤΟΤΕ πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να υλοποιηθούν οι σχεδιασμένες δραστηριότητες
- ΕΑΝ ολοκληρωθούν οι σχεδιασμένες δραστηριότητες, ΤΟΤΕ, θα παραδοθούν οι ποσότητες των προϊόντων/υπηρεσιών που είχαν προγραμματισθεί
- ΕΑΝ ολοκληρωθούν οι σχεδιασμένες δραστηριότητες όπως προβλεπόταν, ΤΟΤΕ οι συμμετέχοντες θα ωφεληθούν με συγκεκριμένους τρόπους
- ΕΑΝ τα οφέλη για τους συμμετέχοντες αι καταστούν απτά ΤΟΤΕ θα λάβουν χώρα συγκεκριμένες αλλαγές σε φορείς, οργανώσεις, κοινότητες ή και συστήματα, υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

## B. Η εφαρμογή του Μοντέλου

Η χρήση του Μοντέλου γίνεται κατά κανόνα από επαγγελματίες εξωτερικούς αξιολογητές είτε αυτόνομα, είτε με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών (εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο πρόγραμμα, συμμετέχοντες, αξιολογητές κ.ά) σύμφωνα με το ακόλουθο Διάγραμμα.





α) Η «σχεδιαζόμενη δραστηριότητα» αφορά τους αναγκαίους πόρους υλοποίησης (ανθρώπινους, οικονομικούς, οργανωσιακούς) ενός προγράμματος.

β) Οι «Δραστηριότητες» ενός προγράμματος αφορούν την χρήση των πόρων μέσω συγκεκριμένων ενεργειών (μεθοδολογίες, εργαλεία, υποδομές, ΤΠΕ κλπ.) που λαμβάνουν χώρα για να επιφέρουν τις σχεδιαζόμενες αλλαγές ή αποτελέσματα.

γ) Τα «Προσδοκώμενα αποτελέσματα» περιλαμβάνουν όλα τα επιθυμητά αποτελέσματα (εκροές, αποτελέσματα, αντίκτυπο). Οι εκροές είναι τα άμεσα παράγωγα των δραστηριοτήτων ενός προγράμματος. Τα αποτελέσματα είναι οι συγκεκριμένες αλλαγές στην συμπεριφορά, τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την κοινωνική θέση και τον τρόπο συμπεριφοράς/λειτουργίας των συμμετεχόντων/ωφελοϋμένων ενός προγράμματος (τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα πρέπει να επιτυγχάνονται σε ένα χρονικό διάστημα 1-3 ετών και τα μεσοπρόθεσμα εντός 4 έως 6 ετών). Ο αντίκτυπος είναι οι θεμελιώδεις σκόπιμες ή αθέλητες αλλαγές που επιφέρονται σε οργανισμούς, κοινότητες ή συστήματα ως αποτέλεσμα της υλοποίησης ενός προγράμματος σε μια περίοδο 7 έως 10 ετών.

### Γ. Τα αποτελέσματα εφαρμογής του Μοντέλου

Ο ακόλουθος Πίνακας αποτυπώνει τις κύριες ενότητες σχεδιασμού ενός Προγράμματος φορέα ΚΑΛΟ σύμφωνα με το Λογικό Μοντέλο.

**Πίνακας 3. Το πλαίσιο σχεδιασμού ενός Προγράμματος σύμφωνα με το Λογικό Μοντέλο**

Πόροι	Δραστηριότητες	Εκροές	Μέσο-Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα/	Αντίκτυπος
Για να υλοποιήσουμε πλήρως το Πρόγραμμα χρειαζόμαστε: ..... ..... ..... .....	Για να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα ..... μέσω του Προγράμματος πρέπει ολοκληρώσουμε τις ακόλουθες δραστηριότητες: .....	Αναμένουμε ότι εφόσον ολοκληρωθούν αυτές οι δραστηριότητες θα παραχθούν οι ακόλουθες υπηρεσίες: ..... ..... .....	Αναμένουμε ότι εφόσον ολοκληρωθούν αυτές οι δραστηριότητες θα οδηγήσουν στις ακόλουθες αλλαγές στα επόμενα 1-3 χρόνια και στα επόμενα 4-6 χρόνια:..... .....	Αναμένουμε ότι εφόσον ολοκληρωθούν αυτές οι δραστηριότητες θα οδηγήσουν στις ακόλουθες αλλαγές στα επόμενα 7-10 χρόνια:..... .....

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3. Το πρότυπο εργαλείο μέτρησης κοινωνικού  
αντικτύπου των φορέων ΚΑΛΟ στη Δυτική Αθήνα**

## **Α. Η διάρθρωση του εργαλείου**

Το προτεινόμενο πρότυπο εργαλείο μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου των φορέων ΚΑΛΟ στη Δυτική Αθήνα διαρθρώνεται σε 11 Θεματικές Ενότητες.

<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 1</b>	ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 2</b>	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 3</b>	ΟΡΓΑΝΩΣΗ
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 4</b>	ΠΡΟΩΘΗΣΗ (MARKETING) ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 5</b>	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΑΞΙΑΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΣΗ
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 6</b>	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 7</b>	ΕΠΕΚΤΑΣΗ / ΜΕΓΕΘΥΝΣΗ
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 8</b>	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 9</b>	ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 10</b>	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 11</b>	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ

## B. Οι ενότητες του εργαλείου

### ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ

	Άριστη επίδοση (3 βαθμοί)	Πολύ καλή επίδοση (2 βαθμοί)	Χρήζει βελτίωσης (1 βαθμός)	Βαθμός
Κίνητρο για την δημιουργία του φορέα	Στόχος μας ήταν η εξεύρεση λύσεων σε κοινωνικά και/ή περιβαλλοντικά ζητήματα που έως σήμερα δεν είχαν αντιμετωπισθεί (επαρκώς) από κάποιο άλλο δημόσιο ή ιδιωτικό (κερδοσκοπικό ή μη) φορέα	Επιθυμούσαμε να κάνουμε κάτι καλό μέσω ενός φορέα ΚΑΛΟ	Δημιουργήσαμε τον φορέα μας για να βιοποριστούμε και, παράλληλα, να εργαστούμε για ένα κοινωνικό σκοπό	
Αποστολή του φορέα <i>(όπως δηλώνεται στο καταστατικό)</i>	Στο καταστατικό μας: 1) διατυπώνονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και οι βασικές μας αξίες, 2) περιγράφεται πειστικά και εύληπτα ο τρόπος με τον οποίο θα επιτύχουμε στους στόχους μας (π.χ. βοηθούμε ρακοσυλλέκτες να γίνουν επιχειρηματίες)	Είναι πολλές οι περιπτώσεις κατά τις οποίες έχουμε επικοινωνήσει τους στόχους και τις αξίες μας στους πελάτες	Προσπαθούμε να κάνουμε τη δουλειά μας με αξιόπιστο τρόπο	
Όραμα του φορέα <i>(όπως αποτυπώνεται στη μελέτη σκοπιμότητας του φορέα ή σε άλλο παρόμοιο έγγραφο)</i>	Διαθέτουμε ξεκάθαρο όραμα για αυτά που θέλουμε να επιτύχουμε στα επόμενα 5-10 χρόνια και το εκφράζουμε με τη μορφή «έξυπνων» στόχων (εξειδικευμένων,	Έχουμε κάποιες ιδέες για το τι θέλουμε να επιτύχουμε τα επόμενα 5-10 χρόνια. Οι αξιολογήσεις είναι σίγουρα χρήσιμες και σημαντικές, αλλά απαιτούν πολύ χρόνο και	Δεν έχουμε ποτέ συζητήσει σοβαρά για την συστηματική αξιολόγηση της δουλειάς μας	

	μετρήσιμων, ρεαλιστικών και με την κατάλληλη χρονοσειρά) βάσει των οποίων αξιολογούμε την δουλειά μας. Παρακολουθούμε τακτικά τα κοινωνικά/περιβαλλοντικά επιτεύγματα σε σχέση με αυτούς τους στόχους, εφαρμόζοντας ένα πλέγμα Βασικών Δεικτών Απόδοσης (KPIs)	χρήμα εάν θέλουμε να τις πραγματοποιούμε τακτικά και συστηματικά		
Έρευνες αγοράς	Διεξάγουμε σε βάθος αναλύσεις αγοράς και προσδιορίζουμε τις αιτίες των κοινωνικών ή/και περιβαλλοντικών ζητημάτων στα οποία εστιάζει το στρατηγικό μας σχέδιο	Έχουμε επίγνωση ότι η αγορά αδυνατεί να καλύψει πολλές από τις ανάγκες του πληθυσμού ή αναπτύσσει δυναμικές που προκαλούν σημαντικά κοινωνικά / περιβαλλοντικά προβλήματα αλλά δεν έχουμε ξεκάθαρη άποψη για το πώς να αναπτύξουμε μια βιώσιμη (επιχειρηματική) λύση για την διαχείριση αυτών των προκλήσεων	Εστιάζουμε κυρίως στην επιβίωσή μας στην αγορά και, κάποιες φορές, προσπαθούμε να συνδυάσουμε τις οικονομικές ευκαιρίες με κοινωνικό αντίκτυπο	
Ανταπόκριση σε ελλείψεις / στρεβλώσεις δημόσιων πολιτικών	Αναλύουμε τα αίτια για τις ελλείψεις / στρεβλώσεις της νομοθεσίας ή των υφιστάμενων υποστηρικτικών δράσεων και προσπαθούμε να	Αποδεχόμαστε ότι οι δημόσιες πολιτικές είναι σημαντικές για την κοινωνική και περιβαλλοντική πρόοδο αλλά η πρόσβασή μας σε	Βασικά ελπίζουμε ότι οι δημόσιοι φορείς δεν θα εμπλέκονται στις δράσεις μας	

(σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο)	συνεργασθούμε με δημόσιους φορείς που έχουν παρόμοια προσέγγιση με εμάς	δημόσιους φορείς είναι περιορισμένη		
<b>Συνεργασίες</b>	Έχουμε αναπτύξει στρατηγικές εταιρικές συνεργασίες με άλλους φορείς ΚΑΛΟ προκειμένου να μεγιστοποιήσουμε το κοινωνικό/περιβαλλοντικό εύρος των δράσεων μας και να ενισχύσουμε την συμβολή τους στην εκπλήρωση των σκοπών μας	Συνεργαζόμαστε με λίγους στενούς συνεργάτες και δίκτυα, αλλά εστιάζουμε κυρίως στην προώθηση του δικού μας φορέα	Εστιάζουμε αποκλειστικά στο δικό μας φορέα, γιατί η δικτύωση απαιτεί χρόνο χωρίς να επιφέρει αξιοσημείωτα πλεονεκτήματα	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				

<b>Κλίμακα βαθμολόγησης - Εισαγωγή συνολική βαθμολογίας</b>															
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Χρήζει βελτίωσης (κατώτερο 5%)				Ελλειμματική σωστή πορεία (επόμενο 20%)			Σωστή πορεία (μεσαίο 50%)			Πολύ σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Εξαιρετικό (κορυφαίο 5%)			
Το ποσοστό καταδεικνύει σε ποια κλίμακα θα μπορούσε να ενταχθεί ο φορέας σε σχέση με μια αντιπροσωπευτική ομάδα φορέων της ίδιας (ή αντίστοιχης) κατηγορίας															

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

	Ισχυρή επίδοση (3 βαθμοί)	Πολύ καλή επίδοση (2 βαθμοί)	Χρήζει βελτίωσης (1 βαθμός)	Βαθμός
Μοντέλο Χρηματοδότησης	Χρηματοδοτούμε τις δραστηριότητες μας κυρίως μέσω εσόδων από τις πωλήσεις μας και επιχειρηματικές χρηματοδοτήσεις (μικροπιστώσεις, δάνεια, ίδια κεφάλαια, υβριδικά κεφάλαια), ενώ η βοήθεια που λαμβάνουμε από επιδοτήσεις, δωρεές ή κεφάλαιο από τον προσωπικό μας κύκλο (οικογένειες, φίλοι) είναι περιορισμένη. Οι πωλήσεις μας εξασφαλίζουν σταθερό εισόδημα.	Χρηματοδοτούμε τις δραστηριότητές μας από ένα μίγμα εσόδων από τις πωλήσεις μας, επιχειρηματικών χρηματοδοτήσεων και επιδοτήσεων ή δωρεών. Τα έσοδα από τις πωλήσεις είναι μάλλον περιορισμένα.	Χρηματοδοτούμενες τις δραστηριότητες μας κυρίως μέσω επιδοτήσεων, δωρεών ή προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μεγάλων επιχειρήσεων και μόνο συμπληρωματικά μέσω των εσόδων από τις πωλήσεις μας. Δεν έχουμε καμιά επιχειρηματική χρηματοδότηση προς το παρόν.	
Χρηματοοικονομικές εξαρτήσεις	Δεν εξαρτόμαστε από κάποια εξωτερική χρηματοδοτική υποστήριξη για την λειτουργία μας καθώς αυτή χρηματοδοτείται πλήρως μέσω των εσόδων από τις πωλήσεις μας. Ωστόσο, ενδέχεται να αναζητήσουμε εξωτερική ενίσχυση για την μεγέθυνση ή αναβάθμιση των λειτουργιών του φορέα μας	Δεχόμαστε χρηματοδοτική υποστήριξη από ένα ευρύ φάσμα φορέων. Οι χρηματοδοτικές μας πηγές είναι διαφοροποιημένες και θέτουμε όρια στον βαθμό επιρροής των φορέων που μας χρηματοδοτούν.	Εξαρτόμαστε από τις χρηματοδοτικές συνεισφορές ενός μικρού κύκλου φορέων. Οι λειτουργίες μας εξαρτώνται από δωρεές, επιδοτήσεις ή/και προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μεγάλων επιχειρήσεων.	
	Ο φορέας μας δεν χρησιμοποιεί πιστώσεις από	Ο φορέας μας χρησιμοποιεί τους δικούς του πόρους	Ο φορέας μας ξεκίνησε με την αξιοποίηση	

Μικροχρηματοδοτήσεις	οργανισμούς μικροχρηματοδότησης ως πηγή εσόδων. Το ιδρυτικό μας κεφάλαιο καλύφθηκε πλήρως από τα μέλη και τους υποστηρικτές μας.	ως κεφάλαιο εκκίνησης. Αξιοποιούνται, επίσης, και μικρά δάνεια από τράπεζες και μικρά κεφάλαια από μικροπιστώσεις.	μικρών ποσών από τις οικογένειές μας και αξιοποιεί τις μικροπιστώσεις για την επέκτασή του.	
Μεγέθυνση του φορέα	Η μεγέθυνσή μας βασίζεται στα (κέρδη) από τις δραστηριότητές μας και σε πιστώσεις (στο πλαίσιο των δυνατοτήτων μας) από τρίτα μέρη (επενδυτές κοινωνικού αντικτύπου, ιδρύματα ή τράπεζες)	Η μεγέθυνσή μας βασίζεται μόνο στα πλεονάσματα (κέρδη) από τις πωλήσεις μας και από τραπεζικές πιστώσεις	Η μεγέθυνσή μας εξαρτάται από συνεισφορές φιλανθρωπικών οργανισμών και δωρεές	
Χρηματοδοτική και επιχειρηματική κουλτούρα	Η επιτυχία του φορέα μας βασίζεται σε μια σαφή και αξιόπιστη επιχειρηματική κουλτούρα. Συνεργαζόμαστε μόνο με χρηματοπιστωτικούς και άλλους φορείς (τράπεζες, φιλανθρωπικά ιδρύματα, δωρητές) που ασπάζονται τις ίδιες κοινωνικές αξίες με εμάς.	Το «άνοιγμα» σε χρηματοδότηση από τράπεζες, ΜΚΟ, διεθνείς οργανώσεις και επιχειρήσεις αποτελεί στοιχείο της επιχειρηματικής μας κουλτούρας.	Προσπαθούμε απλώς να επιβιώσουμε και δεν ενδιαφερόμαστε ιδιαίτερα από πού θα προέλθει η χρηματοδότησή μας.	
	Δεν βασιζόμαστε σε χρηματοδότηση μέσω προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μεγάλων επιχειρήσεων, αλλά ενίοτε χρησιμοποιούμε χορηγίες από μεγάλες επιχειρήσεις εάν οι επιδιώξεις τους ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική μας φιλοσοφία και βοηθούν την	Προσπαθούμε να περιορίσουμε την επιρροή των μεγάλων επιχειρήσεων ή/και ιδρυμάτων επειδή φοβούμαστε ότι θα αναπτυχθούν συνθήκες εξάρτησης. Επιδιώκουμε τις συνεργασίες με τέτοιους φορείς μόνο στο βαθμό που η συνεργασία	Συνεργαζόμαστε με μεγάλες επιχειρήσεις ή/και ιδρύματα επειδή έτσι εξασφαλίζουμε πρόσβαση σε σημαντικές χρηματοδοτήσεις.	



Σχέσεις με χορηγούς	ανάπτυξη και αναβάθμιση των δράσεων μας. Σε μια τέτοια περίπτωση η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να είναι πηγή ανάπτυξης και κοινωνικού αντικτύπου. Είμαστε επίσης επιφυλακτικοί σε δωρεές από μεγάλα ιδρύματα	μπορεί να βοηθήσει τον φορέα μας χωρίς να αμβλύνει την επιχειρηματική μας ηθική.		
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				

Κλίμακα βαθμολόγησης - Εισαγωγή συνολική βαθμολογίας															
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Χρήζει βελτίωσης (κατώτερο 5%)				Ελλειμματική σωστή πορεία (επόμενο 20%)			Σωστή πορεία (μεσαίο 50%)			Πολύ σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Εξαιρετικό (κορυφαίο 5%)			
<p>Το ποσοστό καταδεικνύει σε ποια κλίμακα θα μπορούσε να ενταχθεί ο φορέας σε σχέση με μια αντιπροσωπευτική ομάδα φορέων της ίδιας (ή αντίστοιχης) κατηγορίας</p>															

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

	Ισχυρή επίδοση (3 βαθμοί)	Πολύ καλή επίδοση (2 βαθμοί)	Χρήζει βελτίωσης (1 βαθμός)	Βαθμός
Ηγεσία	Ο φορέας μας διαθέτει ισχυρή και χαρισματική ηγεσία με διοικητική ικανότητα και αποφασιστικότητα στη λήψη αποφάσεων. Προτεραιότητα της ηγεσίας και των επιμέρους τμημάτων του φορέα είναι η επίτευξη της αποστολής του.	Ο φορέας μας είναι καλά οργανωμένος σε επίπεδο ηγεσίας. Τα ηγετικά μας στελέχη προσπαθούν να καθοδηγούν τους εργαζόμενους δίνοντας έμφαση στον κοινωνικό σκοπό του φορέα. Ωστόσο, ο φορέας μας δεν έχει (ακόμα) προσδιορίσει ενιαίες αξίες οργάνωσης και διοικητικούς κανόνες λειτουργίας.	Οι εργαζόμενοι μας δείχνουν ενδιαφέρον για την αποστολή του φορέα μας αλλά δεν υπάρχει κοινή αντίληψη για τις αξίες του φορέα μας και την ιδιαιτερότητά του ως φορέα ΚΑΛΟ.	
Νομική μορφή	Γνωρίζουμε τις επιλογές νομικών μορφών που προσφέρει η υφιστάμενη νομοθεσία (πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε νομικής μορφής) και έχουμε επιλέξει αυτήν που θεωρούμε πιο κατάλληλη για τον φορέα μας	Επιλέξαμε μια νομική μορφή χωρίς να εξετάσουμε σε βάθος τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της σε σχέση με άλλες διαθέσιμες νομικές μορφές	Μέχρι σήμερα δεν μας έχει απασχολήσει η νομική μορφή του φορέα μας	
Ανθρώπινοι πόροι	Προσλαμβάνουμε στελέχη με κατάλληλες δεξιότητες και ενισχύουμε τις δεξιότητες αυτές μέσω συμβουλευτικής και καθοδήγησης. Πάντα αναζητούμε εργαζόμενους που είναι ευαισθητοποιημένοι	Εκπαιδύουμε τους εργαζόμενους μας κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους στον φορέα μας και ενισχύουμε τις γνώσεις τους σχετικά με τα κοινωνικά προβλήματα που επιδιώκει να αντιμετωπίσει ο φορέας μας.	Κατά την αναζήτηση και πρόσληψη νέων εργαζομένων, δεν διερευνούμε τον βαθμό ευαισθητοποίησής τους ως προς τα κοινωνικά προβλήματα που επιδιώκει να αντιμετωπίσει ο φορέας μας ούτε	

	ως προς τα κοινωνικά προβλήματα που επιδιώκει να αντιμετωπίσει ο φορέας μας.		απαιτούμε ειδικές γνώσεις ή δεξιότητες σχετικά με αυτά.	
Επιχειρησιακή δομή	Ο φορέας μας διαθέτει καλή επιχειρησιακή οργάνωση, προσωπικό υψηλών δεξιοτήτων και ειδικές διαδικασίες ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων του. Επίσης, προσφέρει επαρκείς μισθούς και αναπτύσσει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες χρησιμοποιώντας μεθόδους σχεδιασμού και στρατηγικής διαχείρισης που λαμβάνουν πλήρως υπόψη τους κοινωνικούς του σκοπούς. Προσεγγίζουμε την επιχειρησιακή μας οργάνωση ως μέρος της συνολικής αξιακής αλυσίδας του φορέα μας.	Ο φορέας μας διαθέτει αποτελεσματική ομάδα διοίκησης. Ωστόσο, δεν έχει ενσωματώσει πλήρως τις κοινωνικές διαστάσεις της αποστολής του στην επιχειρησιακή του οργάνωση:  (α) η ομάδα διοίκησης συχνά αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις που συνδέονται με τον κοινωνικό σκοπό του φορέα μάλλον ως πρόσθετο κόστος παρά ως αυτονόητο στοιχείο της λειτουργίας του  (β) τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης δεν αντιλαμβάνονται (ακόμα) την επιχειρησιακή τους λειτουργία ως μέρος μίας συνολικής αξιακής αλυσίδας.	Ο φορέας μας δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις οργανωσιακές και λειτουργικές του πτυχές. Ούτε η ομάδα διοίκησης ούτε τα επιμέρους τμήματα του φορέα αντιλαμβάνονται την επιχειρησιακή του λειτουργία ως μέρος μίας συνολικής αξιακής αλυσίδας.	
Ενίσχυση ικανοτήτων	Ο φορέας μας οργανώνει (σε τακτική βάση) συζητήσεις και μαθησιακές δραστηριότητες για θέματα που αφορούν τους κοινωνικούς / περιβαλλοντικούς	Ο φορέας μας οργανώνει (περιστασιακά) συζητήσεις και μαθησιακές δραστηριότητες για θέματα που αφορούν τους κοινωνικούς / περιβαλλοντικούς	Οι εργαζόμενοι του φορέα μας δεν διαθέτουν ιδιαίτερες γνώσεις σχετικά με τους κοινωνικούς / περιβαλλοντικούς στόχους που αυτός υπηρετεί.	

	<p>στόχους που αυτός υπηρετεί.</p> <p>Παράλληλα, ενισχύει τις ικανότητες των εργαζομένων του μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και καθοδήγησης.</p>	<p>στόχους που αυτός υπηρετεί.</p> <p>Παράλληλα, ενισχύει τις ικανότητες των εργαζομένων του στο πλαίσιο εκτέλεσης της εργασίας τους.</p>	<p>Ο φορέας μας δεν οργανώνει προγράμματα κατάρτισης ή καθοδήγησης για την ανάπτυξη σχετικών γνώσεων / ικανοτήτων</p>	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				

<b>Κλίμακα βαθμολόγησης - Εισαγωγή συνολική βαθμολογίας</b>															
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Χρήζει βελτίωσης (κατώτερο 5%)				Ελλειμματική σωστή πορεία (επόμενο 20%)			Σωστή πορεία (μεσαίο 50%)			Πολύ σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Εξαιρετικό (κορυφαίο 5%)			
<p>Το ποσοστό καταδεικνύει σε ποια κλίμακα θα μπορούσε να ενταχθεί ο φορέας σε σχέση με μια αντιπροσωπευτική ομάδα φορέων της ίδιας (ή αντίστοιχης) κατηγορίας</p>															

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4. ΠΡΟΩΘΗΣΗ (MARKETING) ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

	Ισχυρή επίδοση (3 βαθμοί)	Πολύ καλή επίδοση (2 βαθμοί)	Χρήζει βελτίωσης (1 βαθμός)	Βαθμός
Ομάδες πελατών	Γνωρίζουμε ακριβώς ποιοι είναι οι πελάτες μας και διαθέτουμε σαφή αντίληψη των ιδιαίτερων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν και των αναγκών τους. Έχουμε ομαδοποιήσει τους πελάτες μας σε διακριτές κατηγορίες με κοινές ανάγκες, συμπεριφορές και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Επιδιώκουμε ενεργά την αλληλοκατανόηση στην σχέση με τους πελάτες μας.	Έχουμε καλή σχέση με τους πελάτες μας και, σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιας συνεργασίας. Γνωρίζουμε πώς να αντιμετωπίζουμε τις απαιτήσεις των πελατών μας. Παρακολουθούμε την εξέλιξη των αναγκών των πελατών μας και προσαρμόζουμε τις στρατηγικές πωλήσεων των προϊόντων / υπηρεσιών μας στις νέες ή/και μεταβαλλόμενες ανάγκες τους.	Δεν έχουμε σαφή εικόνα για το προφίλ των πελατών μας. Επίσης δεν είμαστε απόλυτα σίγουροι για τις ιδιαίτερες ανάγκες τους.	
Προσέγγιση πελατών	Διαθέτουμε ένα φάσμα διαφορετικών προϊόντων ή/και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για τους πελάτες μας ή διαθέτουμε διαφορετικά τμήματα για διαφορετικές ομάδες πελατών (ανάλογα με τις ιδιαίτερες κοινωνικές ή περιβαλλοντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν). Ανταλλάσσουμε συνέχεια ιδέες με το ανθρώπινο δυναμικό μας για το πώς θα προσαρμοστούμε	Προσφέρουμε προϊόντα/υπηρεσίες στους πελάτες μας, έχοντας μία συγκεκριμένη και προκαθορισμένη αντίληψη για το πώς αυτά τα προϊόντα / υπηρεσίες θα δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες.	Δεν έχουμε μία συγκεκριμένη και προκαθορισμένη αντίληψη για το πώς τα προϊόντα / υπηρεσίες μας θα δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες.	

	καλύτερα στις ανάγκες των πελατών μας.			
Κανάλια διανομής	Αξιοποιούμε ένα μίγμα ποικίλων (άμεσων και έμμεσων) καναλιών επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων για να διατηρούμε συνεχή επαφή με τους πελάτες μας (ή τις ομάδες που ωφελούνται από την δράση του φορέα μας). Η επιλογή των συγκεκριμένων καναλιών είναι αποτέλεσμα ερευνών αγοράς ή ερευνών προτιμήσεων των καταναλωτών.	Διατηρούμε συνεχή επαφή με τους πελάτες μας (ή τις ομάδες που ωφελούνται από την δράση του φορέα μας) μέσω τακτικής επικοινωνίας. Έχουμε διαμορφώσει κανάλια επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων.	Διαθέτουμε καλά οργανωμένα κανάλια διανομής και πωλήσεων, μέσω των οποίων ανταποκρινόμαστε στις απαιτήσεις των πελατών. Ωστόσο, δεν διατηρούμε συνεχή επαφή μαζί τους μέσω τακτικής επικοινωνίας.	
Σχέσεις με πελάτες	Προσπαθούμε να ευαισθητοποιούμε διαρκώς τους πελάτες μας αλλά και την κοινή γνώμη για την κοινωνική υπεραξία των προϊόντων και των υπηρεσιών μας. Αναπτύσσουμε μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας και “εταιρικότητας” με άλλους συντελεστές (π.χ. με ΟΤΑ, ΜΚΟ, πελάτες, ακαδημαϊκούς φορείς) για να υποστηρίξουμε τις πωλήσεις των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας και να αμβλύνουμε τα εμπόδια.	Πραγματοποιούμε περιστασιακές δράσεις ενημέρωσης / ευαισθητοποίησης των πελατών μας και της κοινής γνώμης για την κοινωνική υπεραξία των προϊόντων και των υπηρεσιών μας. Ωστόσο, δεν αξιοποιούμε μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας και “εταιρικότητας” με άλλους συντελεστές για να υποστηρίξουμε τις πωλήσεις των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας.	Δεν υλοποιούμε δράσεις ενημέρωσης / ευαισθητοποίησης των πελατών μας και της κοινής γνώμης για την κοινωνική υπεραξία των προϊόντων και των υπηρεσιών μας. Επίσης, δεν θεωρούμε τις μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας και “εταιρικότητας” ως μηχανισμό υποστήριξης των πωλήσεων των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας.	

	Αναπτύσσουμε λύσεις που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες κοινωνικές τάσεις ώστε να καλύπτουμε πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών.			
Προώθηση κοινωνικών ή οικολογικών χαρακτηριστικών	Στο πλαίσιο της προώθησης (marketing) και των πωλήσεων, αναδεικνύουμε και επικοινωνούμε ενεργητικά τα κοινωνικά ή οικολογικά χαρακτηριστικά των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας.	Πρωθούμε προς πώληση μια σειρά από προϊόντα ή/και υπηρεσίες που ενσωματώνουν κοινωνικά ή οικολογικά χαρακτηριστικά.	Στο πλαίσιο της προώθησης (marketing) και των πωλήσεων, δεν εστιάζουμε στα κοινωνικά ή οικολογικά χαρακτηριστικά των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας.	
Εμπορικό σήμα	Έχουμε δημιουργήσει ένα ισχυρό εμπορικό σήμα (brand name) για τον φορέα μας (καθώς και για τα προϊόντα/υπηρεσίες μας) με υψηλή αναγνωρισιμότητα και αποδοχή από τους πελάτες μας.	Εξετάζουμε την δημιουργία ενός εμπορικού σήματος που θα ενισχύσει την θέση μας στην αγορά.	Δεν γνωρίζουμε τι σημαίνει εμπορικό σήμα και πώς να τοποθετηθούμε στην αγορά.	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				

<b>Κλίμακα βαθμολόγησης - Εισαγωγή συνολική βαθμολογίας</b>															
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Χρήζει βελτίωσης (κατώτερο 5%)				Ελλειμματική σωστή πορεία (επόμενο 20%)			Σωστή πορεία (μεσαίο 50%)			Πολύ σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Εξαιρετικό (κορυφαίο 5%)			
<p>Το ποσοστό καταδεικνύει σε ποια κλίμακα θα μπορούσε να ενταχθεί ο φορέας σε σχέση με μια αντιπροσωπευτική ομάδα φορέων της ίδιας (ή αντίστοιχης) κατηγορίας</p>															

## ΕΝΟΤΗΤΑ 5. ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΑΞΙΑΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΣΗ

	Ισχυρή επίδοση (3 βαθμοί)	Πολύ καλή επίδοση (2 βαθμοί)	Χρήζει βελτίωσης (1 βαθμός)	Βαθμός
Λόγοι ένταξης στην παγκόσμια ή περιφερειακή αξιακή αλυσίδα	<p>Έχουμε συνειδητοποιήσει ότι με την ένταξη του φορέα μας σε παγκόσμιες ή περιφερειακές αξιακές αλυσίδες μπορούμε (α) να αποκτήσουμε πρόσβαση σε νέες αγορές, ιδέες, γνώση, τεχνολογία, διοικητικές και οργανωσιακές ικανότητες, (β) να επωφεληθούμε από σχέσεις με άλλους εταίρους που μετέχουν στην ίδια αξιακή αλυσίδα.</p> <p>Πιστεύουμε, επίσης, ότι μέσω της ένταξης σε διεθνείς ή περιφερειακές αξιακές αλυσίδες, μπορούμε να ενισχύσουμε την ανταγωνιστικότητα του φορέα μας στην τοπική αγορά και να βρούμε καλύτερες λύσεις σε κοινωνικά/περιβαλλοντικά ζητήματα που δεν θα μπορούσαμε να επιλύσουμε μόνοι μας ή χωρίς διεθνείς συνεργασίες.</p>	Αξιοποιούμε περιστασιακά διεθνείς ή/και περιφερειακές αξιακές αλυσίδες και δίκτυα με σκοπό να διευρύνουμε το φάσμα των δραστηριοτήτων μας.	Έχουμε αρχίσει να συζητάμε την ένταξη του φορέα μας σε κάποια αξιακή αλυσίδα, αλλά δεν έχουμε προχωρήσει σε συγκεκριμένες δράσεις μέχρι σήμερα.	
Κάθετη ολοκλήρωση και τοποθέτηση	Φροντίζουμε ώστε οι δραστηριότητες μας να εστιάζουν στην ενίσχυση του ρόλου μας στην αξιακή	Εστιάζουμε στην αξιακή αλυσίδα για να μάθουμε εάν μπορεί να	Έχουμε καταβάλλει προσπάθεια ώστε οι λειτουργίες μας να παρουσιάζουν	



<p>στην αξιακή αλυσίδα</p>	<p>αλυσίδα (επίτευξη υψηλού βαθμού ενοποίησης λειτουργιών π.χ.: θέσεις εργασίας για μειονεκτούντες, υγιεινό περιβάλλον εργασίας κλπ.)</p> <p>Επιδιώκουμε να έχουμε κυρίαρχη θέση στη διακυβέρνηση της αξιακής αλυσίδας ώστε να ενισχύουμε τον κοινωνικό μας αντικτύπο</p>	<p>επωφεληθεί ο φορέας μας</p>	<p>καλύτερο βαθμό ενοποίησης. Ωστόσο, δεν ασκούμε επιρροή στην διακυβέρνηση της αξιακής αλυσίδας</p>	
<p>Τοπικές αλυσίδες</p>	<p>Ο φορέας μας είναι ένας από τους βασικούς συντελεστές της τοπικής αξιακής αλυσίδας, θέτοντας κρίσιμους επιχειρηματικούς και κοινωνικούς στόχους.</p> <p>Οργανώνουμε και διοικούμε την αλυσίδα από την παραγωγή έως την κατανάλωση, την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών και τους κοινωνικούς/περιβαλλοντικούς στόχους.</p> <p>Επιδιώκουμε να διευρύνουμε τις δράσεις προώθησης και εκτός της τοπικής αγοράς με ειδικές συνεργασίες (π.χ. με επιχειρήσεις που διατηρούν αλυσίδες υποκαταστημάτων)</p>	<p>Ο φορέας μας έχει αρχίσει να διευρύνει τις δραστηριότητές του σε όλη την αξιακή αλυσίδα μέσω διασυνδέσεων με τους προμηθευτές και εταιρικών δικτύων που επιθυμούν να προσαρμοσθούν στους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους</p>	<p>Συνεργαζόμαστε με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη στην αξιακή αλυσίδα, χωρίς όμως να θέτουμε κοινωνικούς/περιβαλλοντικούς κανόνες ή άλλους περιορισμούς</p>	
	<p>Ο φορέας μας διατηρεί τακτικές επαφές με ερευνητικούς φορείς και Πανεπιστήμια που δραστηριοποιούνται</p>	<p>Ο φορέας μας αξιοποιεί την τεχνογνωσία ερευνητικών φορέων και Πανεπιστημίων κατά περίπτωση.</p>	<p>Ο φορέας μας δεν διατηρεί επαφές με ερευνητικούς φορείς και Πανεπιστήμια. Θεωρούμε ότι οι</p>	

<p>Οριζόντιες αλυσίδες</p>	<p>στα θεματικά πεδία που σχετίζονται με την αποστολή και τις δράσεις του. Ανταλλάσσουμε απόψεις με ερευνητές και έχουμε τη διάθεση να επενδύσουμε σε δράσεις έρευνας που θα ενδυναμώσουν την θέση μας στην αγορά ή θα ενισχύσουν τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα. Χρησιμοποιούμε τη συνεργασία με την ακαδημαϊκή κοινότητα για να διαμορφώσουμε νέα προϊόντα, επωνυμίες, κ.λπ. και για να διατηρήσουμε την υψηλή μας θέση στον ανταγωνισμό.</p>		<p>συνεργασίες αυτού του τύπου είναι κοστοβόρες και δεν ωφελούν ιδιαίτερα τον φορέα μας.</p>	
<p>Συνεργασίες/ Δίκτυα</p>	<p>Διατηρούμε συνεργασίες και δίκτυα με τις τοπικές αρχές, άλλους φορείς ΚΑΛΟ και ΜΚΟ για να ενδυναμώσουμε τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα στον τομέα μας. Αποτελούμε μία από τις κινητήριες δυνάμεις αυτών των δικτύων και αξιοποιούμε τη δικτύωση για να ευαισθητοποιήσουμε την τοπική κοινή γνώμη και να ενισχύσουμε την ικανότητα της τοπικής κοινωνίας να παράγει καινοτομία.</p>	<p>Διατηρούμε συνεργασίες και δίκτυα με τις τοπικές αρχές, άλλους φορείς ΚΑΛΟ και ΜΚΟ για να ενδυναμώσουμε τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα στον τομέα μας. Ωστόσο, δεν διαδραματίζουμε πρωταγωνιστικό ρόλο στα δίκτυα όπου συμμετέχουμε.</p>	<p>Δεν διατηρούμε συνεργασίες ή δίκτυα με άλλους τοπικούς συντελεστές.</p>	
<p><b>ΣΥΝΟΛΟ</b></p>				

Κλίμακα βαθμολόγησης - Εισαγωγή συνολική βαθμολογίας														
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Χρήζει βελτίωσης (κατώτερο 5%)				Ελλειμματική σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Σωστή πορεία (μεσαίο 50%)			Πολύ σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Εξαιρετικό (κορυφαίο 5%)			
Το ποσοστό καταδεικνύει σε ποια κλίμακα θα μπορούσε να ενταχθεί ο φορέας σε σχέση με μια αντιπροσωπευτική ομάδα φορέων της ίδιας (ή αντίστοιχης) κατηγορίας														

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

	Ισχυρή επίδοση (3 βαθμοί)	Πολύ καλή επίδοση (2 βαθμοί)	Χρήζει βελτίωσης (1 βαθμός)	Βαθμός
Πρόβλεψη	Γνωρίζουμε καλά τις αναδυόμενες τάσεις και ανάγκες στο πεδίο δραστηριοποίησης του φορέα μας και επιδιώκουμε να ενσωματώσουμε τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών στον σχεδιασμό και την κατασκευή της “νέας γενιάς” των προϊόντων/υπηρεσιών μας.	Μελετούμε και ενσωματώνουμε τις αναδυόμενες τάσεις και ανάγκες στο πεδίο δραστηριοποίησης του φορέα μας μόνο κατά περίπτωση (εφόσον δηλ. παρουσιαστεί σχετική ευκαιρία)	Δεν διερευνούμε αναδυόμενες τάσεις και ανάγκες στο πεδίο δραστηριοποίησης του φορέα μας	
Συνδημιουργία	Εμπλέκουμε τακτικά και ενεργητικά εξωτερικούς “εταίρους” (δημόσιους φορείς, εθελοντικούς φορείς, φορείς της αγοράς) στις δραστηριότητές μας με σκοπό να βελτιστοποιήσουμε την επίτευξη του επιχειρηματικού μας οράματος και της κοινωνικής μας αποστολής (π.χ. ανάπτυξη προϊόντων, αντιγραφή, μεγέθυνση)	Δεν επιδιώκουμε ενεργητικά συνεργασίες με εξωτερικούς “εταίρους” (δημόσιους φορείς, εθελοντικούς φορείς, φορείς της αγοράς). Ωστόσο, προωθούμε σχετικές επαφές περιστασιακά (π.χ. όταν μας προσεγγίζουν)	Δεν προωθούμε συνεργασίες με εξωτερικούς “εταίρους” (δημόσιους φορείς, εθελοντικούς φορείς, φορείς της αγοράς) γιατί δεν θεωρούμε ότι παρουσιάζουν ιδιαίτερη υπεραξία για τον φορέα μας.	
Διαφοροποίηση	Καταβάλλουμε συστηματική προσπάθεια για την επέκταση / μεγέθυνση των δραστηριοτήτων του φορέα μας. Στο πλαίσιο αυτό,	Θα μας ενδιέφερε η διεύρυνση των δραστηριοτήτων του φορέα μας (εφόσον παρουσιαζόταν σχετική ευκαιρία) αλλά δεν το	Δεν μας ενδιαφέρει η επέκταση / μεγέθυνση των δραστηριοτήτων του φορέα μας και δεν θεωρούμε ότι	

	ενδέχεται να προβούμε σε διαφοροποίηση των προϊόντων/υπηρεσιών μας, σε γεωγραφική επέκταση των δραστηριοτήτων μας και/ή σε νέες συμπράξεις.	επιδιώκουμε ενεργητικά.	αυτή είναι αναγκαία.	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				

<b>Κλίμακα βαθμολόγησης - Εισαγωγή συνολική βαθμολογίας</b>														
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Χρήζει βελτίωσης (κατώτερο 5%)				Ελλειμματική σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Σωστή πορεία (μεσαίο 50%)			Πολύ σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Εξαιρετικό (κορυφαίο 5%)			
Το ποσοστό καταδεικνύει σε ποια κλίμακα θα μπορούσε να ενταχθεί ο φορέας σε σχέση με μια αντιπροσωπευτική ομάδα φορέων της ίδιας (ή αντίστοιχης) κατηγορίας														

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7. ΕΠΕΚΤΑΣΗ / ΜΕΓΕΘΥΝΣΗ

	Ισχυρή επίδοση (3 βαθμοί)	Πολύ καλή επίδοση (2 βαθμοί)	Χρήζει βελτίωσης (1 βαθμός)	Βαθμός
Επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων	Η διεύρυνση της κλίμακας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μας (με όρους αγορών και παραγωγικού δυναμικού σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο) αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής μας λογικής	Σε κάποιες περιπτώσεις, έχουμε αξιοποιήσει προσεκτικά ευκαιρίες για επιχειρηματική επέκταση του φορέα μας (διεύρυνση δραστηριοτήτων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο)	Έως σήμερα, η επιχειρηματική μας επέκταση δεν ήταν εφικτή	
Αντιγραφή	Θεωρούμε την αντιγραφή των δραστηριοτήτων μας σε άλλες περιοχές ως τον πιο εύκολο τρόπο μεγέθυνσης και, συνεπώς, αξιοποιούμε συστηματικά σχετικές ευκαιρίες	Έχουμε προχωρήσει σε αντιγραφή του επιχειρηματικού μας μοντέλου σε μικρό αριθμό γειτονικών περιοχών	Περιορίζουμε τις δραστηριότητές μας στην περιοχή όπου εδρεύει ο φορέας μας	
Διεθνής επέκταση	Διευρύνουμε τις δραστηριότητές μας σε άλλες χώρες και εμπλέκουμε τους τοπικούς εταίρους μέσω στρατηγικών συνεργασιών, υπεργολαβιών και συστημάτων δικαιόχρησης (franchise). Προσπαθούμε να	Θεωρούμε ότι η υφιστάμενη οργανωτική μας διάρθρωση λειτουργεί ικανοποιητικά, αλλά δεν είμαστε απόλυτα σίγουροι πώς μπορούμε να προωθήσουμε την διεθνή μας επέκταση και εάν αυτό θα ήταν	Δεν μας ενδιαφέρει η διεθνής επέκταση του φορέα μας	

	αντλήσουμε χρηματοδότηση από ΟΤΑ και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις	επωφελές για τον φορέα μας		
<b>Δημιουργία αξίας</b>	Μέσω της επιχειρηματικής επέκτασης, αναγνωρίζουμε δυνατότητες, αξιοποιούμε ευκαιρίες και δημιουργούμε πρόσθετη αξία για τους πελάτες μας και το κοινωνικό σύνολο.	Ενίοτε αναγνωρίζουμε ευκαιρίες επιχειρηματικής επέκτασης του φορέα μας, αλλά σπάνια χρησιμοποιούμε αυτές τις διεργασίες για την δημιουργία πρόσθετης αξίας.	Ούτε αναγνωρίζουμε αλλά και ούτε προσφέρουμε πρόσθετη αξία μέσω επέκτασης των δραστηριοτήτων μας.	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				

<b>Κλίμακα βαθμολόγησης - Εισαγωγή συνολική βαθμολογίας</b>															
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Χρήζει βελτίωσης (κατώτερο 5%)				Ελλειμματική σωστή πορεία (επόμενο 20%)			Σωστή πορεία (μεσαίο 50%)			Πολύ σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Εξαιρετικό (κορυφαίο 5%)			
Το ποσοστό καταδεικνύει σε ποια κλίμακα θα μπορούσε να ενταχθεί ο φορέας σε σχέση με μια αντιπροσωπευτική ομάδα φορέων της ίδιας (ή αντίστοιχης) κατηγορίας															

## ΕΝΟΤΗΤΑ 8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

	Ισχυρή επίδοση (3 βαθμοί)	Πολύ καλή επίδοση (2 βαθμοί)	Χρήζει βελτίωσης (1 βαθμός)	Βαθμός
Επιχειρησιακή διαχείριση κινδύνων	Αναλύουμε και προσδιορίζουμε σε τακτική βάση ένα ευρύ φάσμα παραγόντων που μπορεί να επιδράσουν αρνητικά στις λειτουργίες μας (π.χ. διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα, περιβαλλοντικοί κίνδυνοι, διακυμάνσεις στις πωλήσεις και στις τιμές εισροών). Διαθέτουμε ένα συνεκτικό σχέδιο διαχείρισης κινδύνων.	Δεν χρησιμοποιούμε συχνά αναλύσεις διαχείρισης κινδύνου. Εστιάζουμε μόνο σε λίγους κρίσιμους παράγοντες που μπορεί να απειλήσουν την ομαλή λειτουργία μας. Διαθέτουμε σχέδια άμβλυνσης κινδύνου μόνον για τους σημαντικούς κινδύνους και τα αναθεωρούμε περιστασιακά.	Δεν εφαρμόζουμε κάποια συστηματική προσέγγιση για να αναλύουμε, προσδιορίζουμε και αμβλύνουμε κρίσιμους λειτουργικούς κινδύνους. Διαχειριζόμαστε καταστάσεις κινδύνου όταν αυτές λαμβάνουν χώρα και χρησιμοποιούμε διαφορετικές τακτικές κατά περίπτωση.	
Διαχείριση κινδύνου φήμης	Αναλύουμε και λαμβάνουμε σοβαρά υπόψη τις προσδοκίες των εργαζομένων μας αλλά και των λοιπών μερών που επηρεάζονται από τη δράση μας ή ενδιαφέρονται για αυτήν (π.χ. πελάτες, ομάδες στόχου της κοινωνικής μας δράσης, τοπικές αρχές, κοινωνικοί συντελεστές του πεδίου κλπ.). Για τον λόγο αυτό,	Επιδιώκουμε τη συμμετοχή των εργαζομένων, των προμηθευτών και των εκπροσώπων της τοπικής κοινότητας στις συζητήσεις σχετικά με την άμβλυνση της επιχειρησιακής επικινδυνότητας . Ωστόσο, δεν χρησιμοποιούμε κατά κανόνα σχέδια δράσης για την διαχείριση των	Σπανίως διοργανώνουμε συζητήσεις για την επιχειρησιακή επικινδυνότητα με τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών (προμηθευτές, κοινότητα, εργαζόμενοι). Στις λίγες περιπτώσεις που αυτό συμβαίνει, η συζήτηση δεν έχει στρατηγικό χαρακτήρα.	



	εφαρμόζουμε τεχνικές πρόληψης / διαχείρισης εστιών κινδύνου για να αποφύγουμε εργασιακές συγκρούσεις, προβλήματα στις σχέσεις μας με την κοινότητα κλπ.	προσδοκιών τους ούτε έχουμε θέσει συγκεκριμένους στόχους (ή έχουμε θέσει ελάχιστους στόχους).		
<b>Διατήρηση της αξίας</b>	Θεωρούμε την διαχείριση κινδύνων ως το βασικό εργαλείο για την διατήρηση της αξίας του φορέα μας	Αναγνωρίζουμε την αξία της διαχείρισης κινδύνων αλλά δεν είμαστε βέβαιοι πώς να διαμορφώσουμε μια επιτυχημένη στρατηγική διαχείρισης κινδύνου.	Θεωρούμε ότι το κόστος της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων είναι μεγαλύτερο από τις ενδεχόμενες ωφέλειες	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				

<b>Κλίμακα βαθμολόγησης - Εισαγωγή συνολική βαθμολογίας</b>															
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Χρήζει βελτίωσης (κατώτερο 5%)				Ελλειμματική σωστή πορεία (επόμενο 20%)			Σωστή πορεία (μεσαίο 50%)			Πολύ σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Εξαιρετικό (κορυφαίο 5%)			
<p>Το ποσοστό καταδεικνύει σε ποια κλίμακα θα μπορούσε να ενταχθεί ο φορέας σε σχέση με μια αντιπροσωπευτική ομάδα φορέων της ίδιας (ή αντίστοιχης) κατηγορίας</p>															

## ΕΝΟΤΗΤΑ 9. ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ

	Ισχυρή επίδοση (3 βαθμοί)	Πολύ καλή επίδοση (2 βαθμοί)	Χρήζει βελτίωσης (1 βαθμός)	Βαθμός
Δεοντολογία και ευθύνη	<p>Η εφαρμογή συγκεκριμένων ηθικών αξιών που συνδέονται με την κοινωνική ευθύνη αποτέλεσαν τον λόγο ίδρυσης του φορέα μας. Εστιάζουμε σε σαφείς ηθικές αρχές, τις οποίες συζητούμε τακτικά με άλλους φορείς και δίκτυα που υιοθετούν παρόμοιες αντιλήψεις.</p>	<p>Η προώθηση ηθικών αξιών που συνδέονται με την κοινωνική ευθύνη ήταν ένας από τους παράγοντες που συντέιναν στην ίδρυση του φορέα μας.</p> <p>Ωστόσο, η εφαρμογή των συγκεκριμένων αξιών στην πράξη (δραστηριότητες που να εκφράζουν κοινωνική ευθύνη) παρουσιάζει δυσκολίες.</p>	<p>Η προώθηση ηθικών αξιών που συνδέονται με την κοινωνική ευθύνη δεν επηρέασε την στοχοθεσία του φορέα μας κατά την ίδρυσή του.</p> <p>Κύρια προτεραιότητα ήταν και παραμένει η διατήρηση της οικονομικής βιωσιμότητας του φορέα μας.</p>	
Δεοντολογία και εργαζόμενοι	<p>Θεωρούμε τους εργαζόμενους ως “συνεταίρους” στην επίτευξη της αποστολής του φορέα μας. Συνεπώς, δείχνουμε σεβασμό και προσπαθούμε να ανταποκριθούμε στις προσωπικές τους ανάγκες με την καταβολή δίκαιων μισθών και την χορήγηση συμπληρωματικών παροχών και υπηρεσιών.</p>	<p>Επιδιώκουμε να τηρούμε πλήρως τους κανόνες της εργατικής νομοθεσίας και προσπαθούμε να κάνουμε ό,τι καλύτερο για τους εργαζομένους μας πέραν των ελαχίστων νομίμων. Ωστόσο, λόγω περιορισμένων πόρων, δεν μπορούμε να ανταποκριθούμε σε όλες τις προσωπικές τους ανάγκες.</p>	<p>Η οικονομική βιωσιμότητα του φορέα μας έχει ύψιστη προτεραιότητα, καθώς μόνο μέσω αυτής θα δημιουργηθούν πρόσθετες θέσεις εργασίας και θα διασφαλιστεί, μακροπρόθεσμα, η παραγωγή πολύτιμων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Συνεπώς, δεν μπορεί να διασφαλιστεί εξ αρχής ιδιαίτερη προσοχή ως προς τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.</p>	

<p>Δεοντολογία και επιχειρηματικοί εταίροι</p>	<p>Επιλέγουμε, ως επιχειρηματικούς εταίρους, φορείς που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης</p>	<p>Προσπαθούμε να συνεργαζόμαστε με επιχειρηματικούς εταίρους που συμμερίζονται τις αντιλήψεις και τους σκοπούς μας. Ωστόσο, όταν εξαρτόμαστε από την χρηματοδότησή τους, η απόρριψη της υποστήριξης για δεοντολογικούς λόγους είναι δύσκολη.</p>	<p>Δεν έχουμε πάντοτε την πολυτέλεια να επιλέγουμε τους επιχειρηματικούς εταίρους μας με δεοντολογικά κριτήρια</p>	
<p>Λογοδοσία (σε ποιόν αισθάνεστε ότι είστε υπόλογοι;)</p>	<p>Αναγνωρίζουμε ότι ο χαρακτηρισμός μίας συμπεριφοράς ως «κοινωνικά υπεύθυνης» δεν εξαρτάται μόνο από δική μας άποψη. Αισθανόμαστε υπόλογοι απέναντι στις ομάδες στόχου που υποστηρίζουμε, στους πελάτες μας αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο</p>	<p>Πάντα προσπαθούμε να έχουμε ανατροφοδότηση από τους φορείς με τους οποίους συνεργαζόμαστε, τους πελάτες μας και τις ομάδες στόχου που υποστηρίζουμε για να διασφαλίσουμε ότι γνωρίζουμε τις ανάγκες τους και ικανοποιούμε τις προσδοκίες τους.</p>	<p>Αισθανόμαστε υπόλογοι μόνο στους πελάτες μας, οι οποίοι προσδοκούν από εμάς να λάβουν προϊόντα/υπηρεσίες καλής ποιότητας και σε προσιτές τιμές</p>	
<p>Δεοντολογία και ικανότητα αλλαγής</p>	<p>Εάν αντιμετωπίσουμε σοβαρά ηθικά ζητήματα, είμαστε έτοιμοι να προσαρμόσουμε αμέσως την επιχειρηματική μας προσέγγιση.</p>	<p>Συζητούμε με τους συνεργαζόμενους φορείς, τους πελάτες και τις ομάδες στόχου για την βελτίωση της επίδοσής μας σε επίπεδο κοινωνικής ευθύνης. Ωστόσο, σπανίως οι</p>	<p>Αρχίζουμε να συζητούμε αλλαγές στην συνολική μας προσέγγιση μόνο όταν αντιμετωπίζουμε σοβαρά οικονομικά προβλήματα.</p>	

		συζητήσεις αυτές οδηγούν σε αλλαγές στις λειτουργίες μας ή στη συνολική μας προσέγγιση.		
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				

<b>Κλίμακα βαθμολόγησης - Εισαγωγή συνολική βαθμολογίας</b>															
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Χρήζει βελτίωσης (κατώτερο 5%)				Ελλειμματική σωστή πορεία (επόμενο 20%)			Σωστή πορεία (μεσαίο 50%)			Πολύ σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Εξαιρετικό (κορυφαίο 5%)			
<p>Το ποσοστό καταδεικνύει σε ποια κλίμακα θα μπορούσε να ενταχθεί ο φορέας σε σχέση με μια αντιπροσωπευτική ομάδα φορέων της ίδιας (ή αντίστοιχης) κατηγορίας</p>															

## ΕΝΟΤΗΤΑ 10. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ

	Ισχυρή επίδοση (3 βαθμοί)	Πολύ καλή επίδοση (2 βαθμοί)	Χρήζει βελτίωσης (1 βαθμός)	Βαθμός
Προϊόντα και υπηρεσίες	Προσφέρουμε προϊόντα / υπηρεσίες σε ομάδες με χαμηλό εισόδημα ή με αυξημένες ανάγκες και χρησιμοποιούμε τα έσοδα μας κυρίως για την προώθηση της αποστολής μας. Είμαστε απόλυτα προσηλωμένοι στην δέσμευση μας για παροχή προϊόντων / υπηρεσιών με μακροπρόθεσμο αντίκτυπο.	Πωλούμε προϊόντα και υπηρεσίες που θεωρούμε ότι βελτιώνουν τις συνθήκες διαβίωσης των ομάδων στόχου μας.	Πωλούμε προϊόντα και υπηρεσίες αλλά δεν γνωρίζουμε εάν εξυπηρετούν απόλυτα τις ανάγκες των ομάδων στόχου του φορέα μας. Δεν έχουμε πλήρη επίγνωση του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων μας.	
Πελάτες	Συμβάλλουμε στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των ομάδων στόχου μας, δημιουργώντας περισσότερες ευκαιρίες για τους πελάτες μας να καλύψουν τις ανάγκες τους σε προϊόντα/υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις κοινωνικές / περιβαλλοντικές τους ανησυχίες	Ο φορέας μας καλύπτει τις ανάγκες των πελατών του σε προϊόντα και υπηρεσία αλλά δεν γνωρίζει σε βάθος τον αντίκτυπο αυτών των προϊόντων / υπηρεσιών	Ο φορέας μας δεν γνωρίζει εάν καλύπτονται επαρκώς οι ανάγκες των πελατών	
Απασχόληση και εισόδημα	Ο φορέας μας δημιουργεί θέσεις εργασίας για ειδικευμένους και ανειδίκευτους εργαζόμενους. Έχουμε αναπτύξει ένα κλίμα ενθουσιασμού στους εργαζόμενους μας ως προς τα κοινωνικά/περιβαλλον	Έχουμε διαμορφώσει καλές εργασιακές συνθήκες για τους εργαζόμενους μας, αλλά δεν έχουμε καταφέρει να προσφέρουμε σημαντικές πρόσθετες παροχές και ευκαιρίες κατάρτισης.	Η δημιουργία θέσεων εργασίας δεν αποτελεί πρωταρχικό στόχο του φορέα μας.	

	<p>τικά ζητήματα που επιδιώκει να αντιμετωπίσει ο φορέας μας. Οι εργαζόμενοι μας επωφελούνται από προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που βελτιώνουν τις δεξιότητές τους.</p>			
Κοινότητα	<p>Ο φορέας μας δημιουργεί οικονομική αξία (μέσω της παραγωγικής του δραστηριότητας) αλλά και κοινωνική αξία για την ευρύτερη κοινότητα. Συνεπώς, συμβάλλει ενεργά στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, στην ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη και στη βιώσιμη διαβίωση των πολιτών.</p>	<p>Προσφέρουμε προϊόντα και ευκαιρίες απασχόλησης σε πολλούς ανθρώπους αλλά έχουμε περιορισμένη αντίληψη του ευρύτερου αντίκτυπου της δράσης μας στην τοπική κοινότητα.</p>	<p>Δεν γνωρίζουμε με ποιο τρόπο ο φορέας μας επηρεάζει την τοπική κοινότητα.</p>	
Περιβάλλον	<p>Ο πρωταρχικός σκοπός του φορέα είναι η συμβολή στην επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος. Ωστόσο, ο φορέας μας θεωρεί σημαντικά και τα περιβαλλοντικά ζητήματα και τα ενσωματώνει πάντοτε στην λήψη αποφάσεων.</p>	<p>Έχουμε αντίληψη του περιβαλλοντικού αντίκτυπου των δράσεων μας, αλλά δεν έχουμε τις κατάλληλες γνώσεις για το πώς μπορεί να βελτιωθεί.</p>	<p>Δεν έχουμε γνώση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου των δράσεων μας.</p>	
Μελλοντικές δυνατότητες για αντίκτυπο	<p>Οι δραστηριότητες μας επεκτείνονται συνεχώς και έχουν εγκαινιάσει αλλαγές στην αντιμετώπιση κρίσιμων κοινωνικών /περιβαλλοντικών</p>	<p>Οι δραστηριότητες μας αποδεδειγμένα επιφέρουν κάποιες θετικές κοινωνικές/περιβαλλοντικές αλλαγές. Ωστόσο, δεν έχουμε</p>	<p>Δεν γνωρίζουμε εάν οι δραστηριότητες μας επηρεάζουν την αντιμετώπιση κρίσιμων κοινωνικών</p>	

	ζητημάτων. Θεωρούμε ότι είμαστε καταλύτες αλλαγής με ευρεία στόχευση και σημαντικό αντίκτυπο.	ακόμα καταφέρει να αξιοποιήσουμε τα σχετικά δεδομένα για να διευρύνουμε την επιρροή μας ή για να βελτιώσουμε την προσαρμογή των προϊόντων / υπηρεσιών μας στις ανάγκες των πελατών	περιβαλλοντικών ζητημάτων της τοπικής κοινότητας.	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				

<b>Κλίμακα βαθμολόγησης - Εισαγωγή συνολική βαθμολογίας</b>															
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Χρήζει βελτίωσης (κατώτερο 5%)				Ελλειμματική σωστή πορεία (επόμενο 20%)			Σωστή πορεία (μεσαίο 50%)			Πολύ σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Εξαιρετικό (κορυφαίο 5%)			
Το ποσοστό καταδεικνύει σε ποια κλίμακα θα μπορούσε να ενταχθεί ο φορέας σε σχέση με μια αντιπροσωπευτική ομάδα φορέων της ίδιας (ή αντίστοιχης) κατηγορίας															

## ΕΝΟΤΗΤΑ 11. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ

	Ισχυρή επίδοση (3 βαθμοί)	Πολύ καλή επίδοση (2 βαθμοί)	Χρήζει βελτίωσης (1 βαθμός)	Βαθμός
Λογικό μοντέλο	Διαθέτουμε ένα σαφές λογικό μοντέλο (ή θεωρία αλλαγής) για το πώς δημιουργείται η κοινωνική / περιβαλλοντική αξία που επιδιώκουμε να επιτύχουμε. Το μοντέλο ανατροφοδοτεί την αξιακή αλυσίδα του κοινωνικού αντικτύπου του φορέα μας.	Καταλαβαίνουμε τη διαφορά μεταξύ εισροών, εκροών, αποτελεσμάτων, αλλαγών και κοινωνικού αντικτύπου αλλά δεν διαθέτουμε ένα πειστικό λογικό μοντέλο, ικανό να εξηγήσει την υφιστάμενη λειτουργία μας ή να μας βοηθήσει να βελτιωθούμε.	Αναφορικά με το ζήτημα της αξιολόγησης κοινωνικού αντικτύπου δεν μπορούμε ακόμα να διακρίνουμε τη διαφορά μεταξύ εισροών, εκροών, αποτελεσμάτων, αλλαγών και αντικτύπου.	
Στρατηγικές προτεραιότητες και στοχοθεσία	Σε συμφωνία με την αποστολή, το όραμα και τις στρατηγικές μας προτεραιότητες, έχουμε προσδιορίσει σαφείς ετήσιους στόχους τόσο για τις εκροές (μετρήσιμα αποτελέσματα) όσο και για τις αλλαγές που επιφέρουμε στον τομέα των κύριων δραστηριοτήτων μας (αποτελέσματα)	Έχουμε μία αποστολή, όραμα και στρατηγικές προτεραιότητες που επηρεάζουν την επιλογή εισροών και δραστηριοτήτων του φορέα μας. Ωστόσο, οι στρατηγικές μας προτεραιότητες δεν μεταφράζονται σε μετρήσιμους στόχους.	Προσπαθούμε να επιτύχουμε το καλύτερο δυνατό ανάλογα με τις συνθήκες. Γι' αυτό προτιμούμε να μην περιοριζόμαστε με από προκαθορισμένους στρατηγικούς ή βραχυπρόθεσμους στόχους.	



<p>Σχεδιασμός αξιολόγησης</p>	<p>Γνωρίζουμε τα ποικίλα εργαλεία που υπάρχουν για την αξιολόγηση του κοινωνικού αντικτύπου, τους πόρους που απαιτούν τα εργαλεία αυτά, τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, καθώς και τον σκοπό που εξυπηρετούν.</p>	<p>Γνωρίζουμε ότι υπάρχουν ποικίλα εργαλεία για την αξιολόγηση του κοινωνικού αντικτύπου. Ωστόσο δεν έχουμε επίγνωση του σκοπού που εξυπηρετεί το καθένα από αυτά, των δυνατών κα αδύνατων σημείων τους και των πόρων που απαιτούν. Για τον λόγο αυτό, δεν έχουμε προχωρήσει ακόμα στην ανάπτυξη ή την επιλογή ενός κατάλληλου για τον φορέα μας πλαισίου αξιολόγησης.</p>	<p>Δεν έχουμε ακόμα εξετάσει συστηματικά το ζήτημα της εφαρμογής εργαλείων αξιολόγησης αντικτύπου στον φορέα μας.</p>	
<p>Συστήματα αξιολόγησης και κρίσιμοι Δείκτες Απόδοσης (KPIs)</p>	<p>Μολονότι η κοινωνική αξία (ή αλλαγή) που επιδιώκουμε δεν μπορεί πάντα να μετρηθεί με ποσοτικούς όρους, έχουμε αναπτύξει ένα σύστημα μέτρησης που ικανοποιεί τις απαιτήσεις μας (ή/και τις απαιτήσεις των επενδυτών μας). Στο πλαίσιο αυτού του συστήματος, έχουμε διαμορφώσει δείκτες εκρών που παρακολουθούνται εύκολα και συστηματικά.</p>	<p>Γνωρίζουμε τι είδους εκροές και αλλαγές (αποτελέσματα) επιδιώκουμε και αντιλαμβανόμαστε την σημασία των μεθόδων μέτρησης για την βελτίωση της απόδοσης του φορέα μας. Ωστόσο ακόμα δεν έχουμε κατορθώσει να αναπτύξουμε ένα σύστημα μέτρησης και KPIs που να καλύπτουν τις απαιτήσεις μας ή τις απαιτήσεις των επενδυτών μας.</p>	<p>Η κοινωνική αξία (ή αλλαγή) που επιδιώκει ο φορέας μας δεν είναι δυνατόν να μετρηθεί ή να αποτελέσει αντικείμενο παρακολούθησης.</p>	

<p>Προσέγγιση αξιολόγησης με κίνητρο την μάθηση</p>	<p>Προσεγγίζουμε την μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου με διερευνητικό πνεύμα και όχι με τη λογική της αυτοκριτικής. Προσπαθούμε να συλλέξουμε κρίσιμες πληροφορίες (προσδοκίες, αποτυχίες και επιτυχίες) σε όλα τα στάδια και σε πραγματικό χρόνο. Λαμβάνουμε υπόψη και αθέλητες συνέπειες (αρνητικές και θετικές) και περιβαλλοντικές επιρροές που ενισχύουν ή υπονομεύουν την επιτυχία των δράσεων μας</p>	<p>Γνωρίζουμε πολύ καλά ότι οι αποτυχίες είναι εξίσου διδακτικές με τις επιτυχίες. Όμως, έχουμε δυσκολία να αντληθούμε τις αθέλητες συνέπειες και να ενσωματώσουμε τα σχετικά με αυτές διδάγματα στον στρατηγικό σχεδιασμό, στη λήψη αποφάσεων και στις δραστηριότητες μας.</p>	<p>Συνήθως αρχίζουμε να αξιολογούμε τα αποτελέσματα όταν συμβαίνει κάτι αρνητικό ή όταν κάποιες δραστηριότητες σταματήσουν.</p>	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			

Κλίμακα βαθμολόγησης - Εισαγωγή συνολική βαθμολογίας															
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Χρήζει βελτίωσης (κατώτερο 5%)				Ελλειμματική σωστή πορεία (επόμενο 20%)			Σωστή πορεία (μεσαίο 50%)			Πολύ σωστή πορεία (επόμενο 20%)		Εξαιρετικό (κορυφαίο 5%)			
<p>Το ποσοστό καταδεικνύει σε ποια κλίμακα θα μπορούσε να ενταχθεί ο φορέας σε σχέση με μια αντιπροσωπευτική ομάδα φορέων της ίδιας (ή αντίστοιχης) κατηγορίας</p>															

### Γ. Το πλαίσιο της συνολικής αξιολόγησης

Ενότητες αξιολόγησης	1 Χρήζει βελτίωσης	2 Ελλειμματική πορεία	3 Σωστή πορεία	4 Πολύ σωστή πορεία	5 Εξαιρετική πορεία	Σχόλια
Αποστολή και Όραμα						
Χρηματοοικονομικοί Πόροι						
Οργάνωση						
Προώθηση (marketing) και Πωλήσεις						
Ολοκλήρωση Αξιακής Αλυσίδας και Δικτύωση						
Καινοτομία						
Επέκταση						
Διαχείριση Κινδύνου						
Δεοντολογία και Λογοδοσία						
Κοινωνικός και Περιβαλλοντικός Αντίκτυπος						
Αξιολόγηση Κοινωνικού Αντικτύπου						
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</b>						