



ΕΡΓΟ

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

Τομέας Δραστηριότητας 2.2 – Ε.4 «Μεθοδολογίες, Δράσεις και Υπηρεσίες μέτρησης του κοινωνικού αντίκτυπου»

Οδηγός μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου φορέων ΚΑΛΟ

Δεκέμβριος 2023



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το ανά χείρας Παραδοτέο έχει εκπονηθεί και υποβάλλεται στο πλαίσιο υλοποίησης του Τομέα Δραστηριοτήτων (ΤΔ.2) με τίτλο «*Παροχή Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών για την υποστήριξη και προώθηση της Κοινωνικής Οικονομίας*» του Έργου «*Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ*», το οποίο υλοποιείται από κοινοπραξία φορέων για λογαριασμό του Αναπτυξιακού Συνδέσμου Δυτικής Αθήνας (ΑΣΔΑ) στο πλαίσιο της εγκεκριμένης Στρατηγικής Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης (Β.Α.Α.) «*Διαδημοτική Εταιρική Σχέση για την Ανάπτυξη της Δυτικής Αθήνας με αξιοποίηση της ΟΧΕ/ΒΑΑ 2014-2020*».

Συντάκτης Οδηγού

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

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανά χείρας Παραδοτέο αποτυπώνει το περιεχόμενο του ψηφιακού Οδηγού που θα συνοδεύει το εργαλείο μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου της πλατφόρμας e-SEIS του Έργου «*Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ*».

Στόχος του Οδηγού είναι να καταστήσει ευχερέστερη και πιο αποτελεσματική την συμπλήρωση των ερωτήσεων του εργαλείου, να εξοικειώσει τους χρήστες με τις πιο σύνθετες πτυχές του και να τους βοηθήσει να προβληματιστούν ως προς τον πραγματικό κοινωνικό αντίκτυπο του φορέα τους. Ο Οδηγός περιλαμβάνει ένα σύντομο εισαγωγικό μέρος και επιμέρους κεφάλαια, το καθένα από τα οποία περιέχει οδηγίες και διευκρινίσεις για την εφαρμογή του εργαλείου μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου.

ΑΡΧΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ [ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ]

Ο κοινωνικός αντίκτυπος ενός φορέα ΚΑΛΟ είναι το “κοινωνικό αποτέλεσμα” της δράσης του, δηλ. το βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο όφελος που αποκομίζει από την δράση του φορέα η ομάδα – στόχου του, η τοπική κοινότητα, το περιβάλλον και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου είναι μία απαιτητική διαδικασία καθώς προϋποθέτει την χρησιμοποίηση ειδικών διαδικασιών και εργαλείων ώστε το αποτέλεσμα να είναι όσο το δυνατό πιο αντικειμενικό και αξιόπιστο.

Η σχετική επιστημονική βιβλιογραφία είναι εκτεταμένη και παραπέμπει σε διάφορες μεθοδολογίες, χωρίς να προκύπτει συναίνεση ως προς το ποια προσέγγιση / πρακτική είναι η βέλτιστη. Για τον λόγο αυτό, ακόμη και τα όργανα της Ε.Ε. τείνουν να εστιάζουν περισσότερο στη διάδοση των γενικών αρχών που διασφαλίζουν την αξιοπιστία της μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου παρά στην ανάπτυξη μίας ομοιόμορφης και κοινά αποδεκτής μεθόδου.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η κουλτούρα μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου παρουσιάζει ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα ανάπτυξης στους Ελληνικούς φορείς ΚΑΛΟ, στόχος μας είναι:

- ⇒ να ενημερώσουμε τους ενδιαφερόμενους για τις βασικές έννοιες, τις γενικές αρχές και τα κύρια βήματα μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου, όπως αυτά αναδεικνύονται από την επιστημονική συζήτηση και την πρακτική εμπειρία φορέων της Ευρωπαϊκής περιφέρειας,
- ⇒ να ευαισθητοποιήσουμε τους ενδιαφερόμενους για τη σημασία και τα οφέλη της μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου,
- ⇒ να εξοικειώσουμε τους ενδιαφερόμενους με τις διαδικασίες μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να προβληματιστούν και να πειραματιστούν μέσω ενός (όσο το δυνατό) πιο απλού και “φιλικού” εργαλείου μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου.

Για να μάθετε περισσότερα για την μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου και τη μεθοδολογική προσέγγιση του εργαλείου που θα βρείτε εδώ, **ΚΑΤΕΒΑΣΤΕ ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ**

Για βασικές πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή του εργαλείου μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου που θα βρείτε εδώ, δείτε παρακάτω:

- ⇒ **Τι είναι η μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου**
- ⇒ **Γιατί είναι σημαντική η μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου**
- ⇒ **Τι πρέπει να λάβετε υπόψη πριν ξεκινήσετε τη διαδικασία μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου**
- ⇒ **Τι πρέπει να γνωρίζετε για το εργαλείο μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου**
- ⇒ **Χρήσιμες οδηγίες για την εφαρμογή του εργαλείου μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου**

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 1 - Τι είναι η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου]

Ως “μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου” 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 κοινωνία ευρύτερα. Ο κοινωνικός αντίκτυπος συναρτάται με τέσσερις παράγοντες:

- τη δημιουργία αξίας ως συνέπεια της δραστηριότητας του φορέα,
- την αξία που βιώνουν οι ωφελούμενοι αλλά και όσοι επηρεάζονται εν γένει από αυτή τη δραστηριότητα,
- τον αντίκτυπο που περιλαμβάνει θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις,
- τον αντίκτυπο σε μία κατάσταση που καταμετράται σε σχέση με το πώς θα ήταν η συγκεκριμένη κατάσταση εάν δεν είχε λάβει χώρα η συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Μια έκθεση κοινωνικού αντικτύπου αξιοποιεί όλα τα στοιχεία που αναδεικνύουν την επίτευξη θετικού αποτελέσματος (εισροές, δραστηριότητες, εκροές, αλλαγές).

Αναγκαία στοιχεία για τον κοινωνικό αντίκτυπο			
Εισροές	Δραστηριότητες	Εκροές	Αλλαγές
Χρηματοδότηση Προσωπικό Δίκτυο Επίλυση προβλήματος Καινοτομία Εθελοντές	Προγράμματα Εγχειρήματα Εκδηλώσεις Εκπαίδευση Επικοινωνία Ανάπτυξη	Δείκτες αντικτύπου	Βελτίωση διαβίωσης Βελτίωση υγείας Οικονομική ανάπτυξη Περιβαλλοντική βιωσιμότητα

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 2 - Γιατί είναι σημαντική η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου]

Πρωταρχικός σκοπός κάθε φορέα ΚΑΛΟ είναι η συλλογική και κοινωνική ωφέλεια και, συνεπώς, κύριος λόγος ύπαρξης και λειτουργίας του δεν είναι άλλος από την επίτευξη και διαρκή μεγιστοποίηση του κοινωνικού του αντίκτυπου. Στην ειδικότερη περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων (ΚοινΣΕΠ, ΚοιΣΠΕ, ΣυνΕργ), η επίτευξη και μεγιστοποίηση του κοινωνικού αντίκτυπου αποτελεί και τον κύριο λόγο άσκησης της επιχειρηματικότητας.

Ενόψει των παραπάνω, η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου αποτελεί μία από τις πλέον κρίσιμες λειτουργίες ενός φορέα ΚΑΛΟ καθώς του παρέχει την δυνατότητα να παρακολουθεί αλλά και να αναδεικνύει την αποτελεσματικότητά του ως προς την επίτευξη του καταστατικού του σκοπού. Η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου βοηθά τα στελέχη των φορέων ΚΑΛΟ:

- ⇒ να αναστοχάζονται τις μεθόδους και τις δράσεις του φορέα τους, εντοπίζοντας επιτυχίες και αποτυχίες, δυνατά και αδύνατα σημεία, ορθές και λανθασμένες πρακτικές,
- ⇒ να επεξεργάζονται την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν για την εύρεση νέων αποτελεσματικότερων μεθόδων και δράσεων ή/και την αποφυγή λαθών ή/και την άμβλυση κινδύνων,
- ⇒ να καλλιεργούν την συνοχή της ομάδας τους,
- ⇒ να δημοσιοποιούν τις καλές πρακτικές τους και να διαχέουν την σωρευμένη γνώση / εμπειρία στο εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα τους,
- ⇒ να οικοδομούν μία σαφή και αξιόπιστη εικόνα του φορέα τους προς το εξωτερικό περιβάλλον σύμφωνα με τις αρχές της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 3 - Τι πρέπει να λάβετε υπόψη πριν ξεκινήσετε τη διαδικασία μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου]

- ⇒ Η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου είναι μία απαιτητική διαδικασία
- ⇒ Η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου είναι μία συμμετοχική διαδικασία
- ⇒ Η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου προϋποθέτει ειλικρίνεια και θάρρος

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 3.1 - Η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου είναι μία απαιτητική διαδικασία]

Η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου απαιτεί τη διάθεση χρόνου και πόρων και, συνεπώς, μπορεί να αποτελέσει σύνθετη πρόκληση για τα στελέχη των φορέων ΚΑΛΟ που είναι ήδη επιβαρυνμένα με τις τρέχουσες λειτουργίες του φορέα τους. Ακριβώς για αυτόν τον λόγο, το εργαλείο που παρέχεται εδώ επιδιώκει να απλοποιήσει όσο το δυνατό περισσότερο την αυτο-αξιολόγηση – ιδίως, για όσους δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με αντίστοιχες διαδικασίες.

Σε κάθε περίπτωση, μην ξεχνάτε ότι η δύσκολη καθημερινότητα δεν πρέπει να σας αποτρέπει από τη δυνατότητα να δείτε τη “μεγάλη εικόνα”, να στοχαστείτε πάνω στον τρόπο με τον οποίο δουλεύετε και στις επιλογές βελτίωσής του, να μοιραστείτε αγωνίες, εμπειρίες, σκέψεις, οραματισμούς. Εξάλλου, η αυτο-αξιολόγηση δεν ενισχύει μόνο την συνολική αποτελεσματικότητα του φορέα σας αλλά μπορεί να βελτιώσει σημαντικά και την ίδια την καθημερινή “μικρο-διαχείριση”, αυξάνοντας την αποδοτικότητα και μειώνοντας την διάσπαση πόρων και προσπαθειών.

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 3.2 - Η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου είναι μία συμμετοχική διαδικασία]

Η διαδικασία εύρεσης δεικτών και τρόπων μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου είναι ένα ταξίδι, σε κάθε βήμα του οποίου βελτιώνετε την ικανότητά σας (α) να ελέγχετε τι κάνετε και γιατί και (β) να γνωρίζετε ανά πάσα στιγμή πού βρίσκεστε σε σχέση με τους στόχους σας. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, είναι σημαντικό να ζητήσετε τη βοήθεια και τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών (μέλη, εργαζόμενοι, ωφελούμενοι, πελάτες κ.λ.π.), προκειμένου να έχετε όσο το δυνατό πιο σφαιρική, καθαρή και αντικειμενική εικόνα της πραγματικότητας.

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 3.3 - Η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου απαιτεί ειλικρίνεια και θάρρος]

Η μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου προϋποθέτει την μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα κατά την επεξεργασία των απαντήσεων που δίνετε στα σχετικά ερωτήματα αλλά και το θάρρος να αποδεχθείτε ότι ένας υφιστάμενος στόχος ή/και μία εφαρμοζόμενη πρακτική δεν λειτουργεί (όπως θα θέλατε ή όπως είχατε προβλέψει) και πρέπει να αναθεωρηθεί. Αυτό είναι το ρίσκο που ενέχει κάθε διαδικασία αυτο-αξιολόγησης αλλά δεν πρέπει να σας τρομάζει: η έγκαιρη διάγνωση των αδυναμιών και η διόρθωσή τους είναι ο μόνος τρόπος να διασφαλίσετε ότι ο φορέας σας βρίσκεται στον σωστό δρόμο και ότι οι προσπάθειές σας θα αποδώσουν καρπούς. Μην ξεχνάτε ότι κανείς δεν είναι (και δεν χρειάζεται να είναι) τέλειος!

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 4 - Τι πρέπει να γνωρίζετε για το εργαλείο μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου]

Το εργαλείο μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου που θα βρείτε εδώ συνιστά μια άσκηση αξιολόγησης του συνόλου των λειτουργιών του φορέα σας και, φυσικά, του αντικτύπου του. Έχει διαμορφωθεί βάσει της σχετικής Ευρωπαϊκής εμπειρίας, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πτυχές που οφείλει να επεξεργάζεται συστηματικά ένας φορέας ΚΑΛΟ προκειμένου να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά. Υπό αυτό το πρίσμα, ακόμη και η διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου (ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα) συνιστά μία πολύτιμη άσκηση αυτογνωσίας για τα αρμόδια στελέχη των φορέων ΚΑΛΟ ως προς τον τρόπο που προσεγγίζουν την αποστολή του φορέα τους και εργάζονται για την εκπλήρωση των στόχων του.

Το εργαλείο περιλαμβάνει τρία διαφορετικά υποδείγματα (υπό τη μορφή τριών ερωτηματολογίων), καθένα από τα οποία απευθύνεται σε διαφορετική κατηγορία φορέων προκειμένου η διαδικασία μέτρησης αντικτύπου να προσαρμόζεται καλύτερα στις θεσμικές δυνατότητες αλλά και στους θεσμικούς περιορισμούς της κάθε κατηγορίας.

Η βαθμολογία που συγκεντρώνει κάθε φορέας είναι σχετική, υπό την έννοια ότι καταδεικνύει σε ποιο σημείο βρίσκεται συγκριτικά με άλλους φορείς της ίδιας κατηγορίας. Οι επιμέρους βαθμολογίες ανά ενότητα αναδεικνύουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, ενώ η συγκεντρωτική βαθμολογία αποτυπώνει την συνολική του απόδοση.

Σε κάθε περίπτωση και προκειμένου να διασφαλίσετε την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας, αφιερώστε λίγο χρόνο για να μελετήσετε το [Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Κοινωνικού Αντικτύπου](#) πριν να χρησιμοποιήσετε για πρώτη φορά το εργαλείο.

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5 - Χρήσιμες οδηγίες για την εφαρμογή του εργαλείου μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου]

Προκαταρκτικές ενέργειες

- ⇒ Προσδιορισμός ενδιαφερομένων μερών
- ⇒ Ανάλυση “δέντρου προβλήματος”
- ⇒ Προβληματισμός για τις αξίες, το όραμα και την αποστολή
- ⇒ Εξέταση στοιχείων χρηματοοικονομικής απόδοσης

Συμπλήρωση ερωτηματολογίου

- ⇒ ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Αποστολή & Όραμα
- ⇒ ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Χρηματοοικονομικοί πόροι
- ⇒ ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Οργάνωση
- ⇒ ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Προώθηση (Marketing) & Πωλήσεις
- ⇒ ΕΝΟΤΗΤΑ 5: Ολοκλήρωση Αξιακής Αλυσίδας & Δικτύωση
- ⇒ ΕΝΟΤΗΤΑ 6: Καινοτομία
- ⇒ ΕΝΟΤΗΤΑ 7: Κλιμάκωση / Μεγέθυνση
- ⇒ ΕΝΟΤΗΤΑ 8: Διαχείριση κινδύνου
- ⇒ ΕΝΟΤΗΤΑ 9: Δεοντολογία & Λογοδοσία
- ⇒ ΕΝΟΤΗΤΑ 10: Κοινωνικός & Περιβαλλοντικός Αντίκτυπος
- ⇒ ΕΝΟΤΗΤΑ 11: Διαδικασίες αξιολόγησης κοινωνικού αντικτύπου

Παρουσίαση αποτελεσμάτων

- ⇒ Σύνταξη της Έκθεσης Αντικτύπου

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.1 - Προσδιορισμός ενδιαφερομένων μερών]

Προσδιορισμός ενδιαφερομένων μερών

Η μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου είναι μία συμμετοχική διαδικασία καθώς απαιτεί την εμπλοκή όλων των «ενδιαφερομένων μερών» (δηλ. όλων των προσώπων που επηρεάζουν την λειτουργία και τη δράση ενός φορέα ΚΑΛΟ ή επηρεάζονται από αυτήν π.χ. μέλη, εργαζόμενοι, πελάτες ή/και ωφελούμενοι, εθελοντές, χορηγοί, φορείς που παραχωρούν στον φορέα ειδικά πλεονεκτήματα όπως την χρήση ακινήτου κ.ο.κ.). Συνεπώς, πριν την έναρξη της διαδικασίας μέτρησης του αντικτύπου, θα πρέπει να έχετε προσδιορίσει και καταγράψει τα «ενδιαφερόμενα μέρη» του δικού σας φορέα. Η άσκηση αυτή θα σας βοηθήσει να τεκμηριώσετε τις απαντήσεις σας στα ερωτήματα 1.1, 1.4, 1.5, 1.6, 2.1, 5.5 και 9.4 του εργαλείου.

Κατά τον προσδιορισμό των ενδιαφερομένων μερών, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τους παρακάτω δύο πίνακες. Ο πρώτος στοχεύει στην αποτύπωση των σημαντικότερων ενδιαφερομένων μερών (βαθμός επιρροής που το κάθε μέρος ασκεί στον φορέα ή δέχεται από αυτόν και σημασία του κάθε μέρους για την λειτουργία / δράση του φορέα). Ο δεύτερος στοχεύει στην ποιοτική ανάλυση της επιρροής κάθε ενδιαφερόμενου μέρους.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Πίνακα αποτύπωσης εμπλεκόμενων μερών

Επιρροή εμπλεκόμενου μέρους	Σημασία εμπλεκόμενου μέρους			
	Άγνωστη	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη
Άγνωστη				
Μικρή ή καθόλου				
Μέτρια				
Μεγάλη				

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Πίνακα ανάλυσης εμπλεκόμενων μερών

Στοιχεία ενδιαφερόμενου μέρους 1 (επωνυμία, φορέας, όνομα κ.λπ.):

Πρόσωπο επαφής με το ενδιαφερόμενο μέρος

Αντίκτυπος του φορέα μας στο ενδιαφερόμενο μέρος (χαμηλός, μέτριος, ισχυρός)

Επιρροή του ενδιαφερόμενου μέρους στην δράση του φορέα μας (χαμηλή, μέτρια, ισχυρή)

Σημασία ενδιαφερόμενου μέρους για τον φορέα μας

Πώς μπορεί το ενδιαφερόμενο μέρος να συνεισφέρει στη δράση μας;

Πώς μπορεί το ενδιαφερόμενο μέρος να εμποδίσει τη δράση μας;

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.2 - Ανάλυση “δένδρου προβλήματος”]

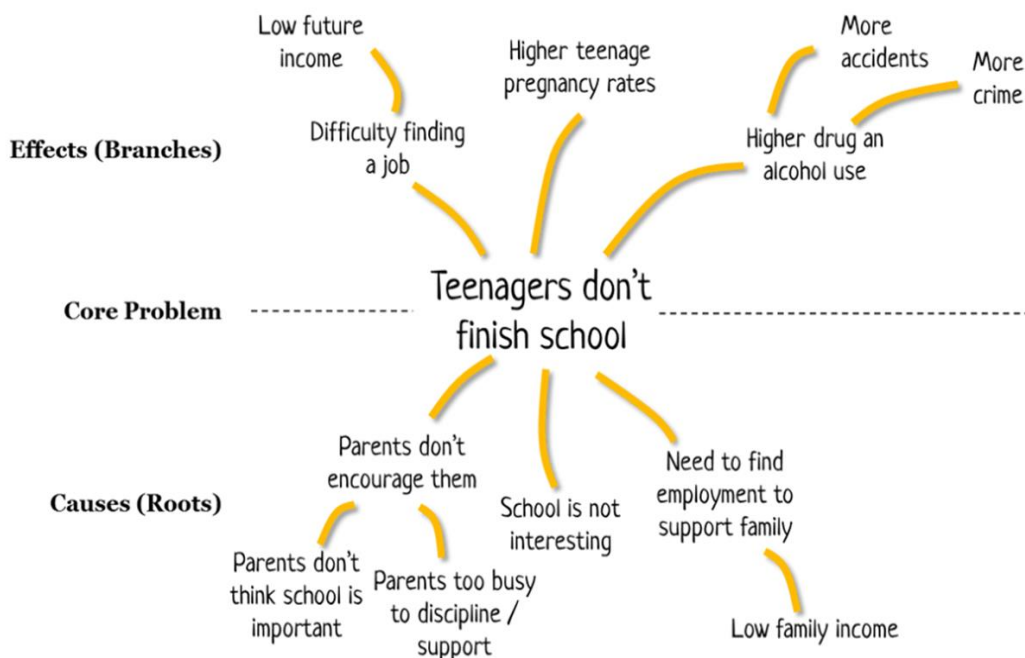
Ανάλυση “Δένδρου Προβλήματος”

Η Ανάλυση του «Δένδρου Προβλήματος» αποτελεί μία μέθοδο που υποστηρίζει την εξεύρεση λύσεων για την αντιμετώπιση ενός κοινωνικού προβλήματος ή την κάλυψη μίας κοινωνικής ανάγκης μέσω της χαρτογράφησης αιτίων και αποτελεσμάτων της υφιστάμενης κατάστασης. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο τόσο για την προώθηση της δημιουργίας φορέων ΚΑΛΟ όσο και για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό / προγραμματισμό των παρεμβάσεών τους.

Παράλληλα, όμως, είναι και μια προαπαιτούμενη άσκηση για την τεκμηρίωση των απαντήσεών σας στην Ενότητα 1 αλλά και την Ενότητα 11 του εργαλείου μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου. Αναλύοντας το δένδρο προβλήματος που αφορά στον ιδιαίτερο κοινωνικό σκοπό του δικού σας φορέα, διασαφηνίζετε το όραμά και την αποστολή του τελευταίου (στην επίλυση ποιου κοινωνικού προβλήματος ή στην κάλυψη ποιας κοινωνικής ανάγκης επιδιώκει να συμβάλει και πώς) καθώς και τα (υφιστάμενα και δυνητικά) ενδιαφερόμενα μέρη. Ιδανικά, η συγκεκριμένη άσκηση θα πρέπει να γίνει με συμμετοχικό τρόπο στο πλαίσιο π.χ. ενός ομαδικού εργαστηρίου όπου όλοι οι συμμετέχοντες θα εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους και θα μάθουν ο ένας από τον άλλο.

Για τον τρόπο εφαρμογής της μεθόδου, ανατρέξτε στο [Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Κοινωνικού Αντικτύπου](#).

Παράδειγμα εφαρμογής της ανάλυσης δένδρου προβλήματος



Εδώ το κύριο κοινωνικό πρόβλημα / πρόκληση είναι το φαινόμενο της σχολικής διαρροής κατά την εφηβική ηλικία (**κορμός** του δέντρου). Στα αίτια του προβλήματος (**ρίζες** του δέντρου προβλήματος) περιλαμβάνονται η έλλειψη ενθάρρυνσης από τους γονείς, η αδυναμία του σχολείου να κινήσει το ενδιαφέρον των μαθητών και η ανάγκη του έφηβου να εργαστεί για να συνεισφέρει στο χαμηλό οικογενειακό εισόδημα. Στα αποτελέσματα του προβλήματος (**κλαδιά** δέντρου προβλήματος) συγκαταλέγονται η δυσκολία εξεύρεσης εργασίας των εφήβων που δεν έχουν ολοκληρώσει την τυπική εκπαίδευση και, κατ' επέκταση, η αδυναμία τους να βρουν καλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας, τα υψηλά επίπεδα εφηβικής εγκυμοσύνης, τα υψηλά επίπεδα χρήσης ουσιών και αλκοόλ, εγκληματικότητας και ατυχημάτων.

Από τη στιγμή που έχει οριοθετηθεί ο πυρήνας του προβλήματος καθώς και οι αιτίες και επιπτώσεις του, ένας φορέας ΚΑΛΟ μπορεί να προσδιορίσει τους στόχους και το περιεχόμενο που πρέπει να έχει η δράση του προκειμένου να συμβάλει ουσιαστικά στην επίλυση του προβλήματος. Οι δράσεις οδηγούν σε εκροές (άμεσα αποτελέσματα π.χ. καθοδήγηση γονιών ώστε να παρέχουν μεγαλύτερη ενθάρρυνση στους εφήβους), σε αποτελέσματα/αλλαγές (π.χ. μείωση του αριθμού των εφήβων που εγκαταλείπουν πρόωρα το σχολείο) και τελικά στον αντίκτυπο (μακροπρόθεσμες αλλαγές, όπως μείωση των κινδύνων φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού).

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.3 - Προβληματισμός ως προς τις αξίες, το όραμα και την αποστολή]

Προβληματισμός ως προς τις αξίες, το όραμα και την αποστολή

Οι αξίες, το όραμα και η αποστολή ενός φορέα ΚΑΛΟ συγκροτούν τον πυρήνα της ύπαρξής του και, συνεπώς, καθορίζουν την ταυτότητά του και αποτελούν την βάση πάνω στην οποία θεμελιώνεται η δράση του.



Ενόψει των παραπάνω, ο προβληματισμός σε σχέση με τις αξίες, το όραμα και την αποστολή του φορέα σας είναι μία προ-απαιτούμενη άσκηση για την τεκμηρίωση του συνόλου των απαντήσεων του εργαλείου μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου και, ιδίως, των απαντήσεων στα ερωτήματα 1.1, 1.2, 1.3, 3.4, 4.4, 4.5 και 9.1.

Οι αξίες

Οι αξίες είναι οι **βαθιές μας πεποιθήσεις περί του τι είναι σωστό και τι λάθος**. Η αξιακή συγκρότηση ενός φορέα ΚΑΛΟ είναι ο πυρήνας της ύπαρξης του - ο κρίσιμος μοχλός που εγείρει τα ηθικά πρότυπα που διαπνέουν τη λειτουργία του, καθοδηγεί τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις του, κινητοποιεί συναισθηματικά το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και τους υποστηρικτές του και, κυρίως, τροφοδοτεί την δέσμευση των μελών του στον κοινωνικό του σκοπό ακόμη και ενόψει αντίξωων συνθηκών.

Οι αξίες του φορέα σας θα πρέπει να είναι σαφείς και ουσιαστικές και να αποπνέουν ειλικρίνεια και εντιμότητα. Παράλληλα, ο φορέας σας πρέπει να εφαρμόζει τις αξίες αυτές σε όλο το φάσμα της λειτουργίας του και, κυρίως, να μην υιοθετεί πρακτικές που τις προσβάλλουν. Για παράδειγμα, μία κοινωνική επιχείρηση που διακηρύσσει ότι το ηθικό εμπόριο είναι μία από τις αξίες της, δεν νοείται να προμηθεύεται μη ηθικά προϊόντα με τη δικαιολογία ότι δεν αντέχει το υψηλότερο κόστος των ηθικών προϊόντων. Αντίθετα, οφείλει να βρει λύσεις που να διασφαλίζουν την βιωσιμότητά της παρά την πρόσθετη αυτή οικονομική επιβάρυνση. Γιατί οι αξίες έχουν... αξία μόνον όταν τις ακολουθούμε πιστά – όσο και αν μας κοστίζουν (και κυρίως όταν μας κοστίζουν).

Για να προσδιορίσετε τις αξίες του φορέα σας:

- Αναρωτηθείτε «για ποιο λόγο υπάρχει ο φορέας;» και «τι ακριβώς επιχειρεί να κάνει;»
- Εξετάστε τις αποφάσεις, τις συμπεριφορές, τις πρακτικές του φορέα. Εκφράζουν συγκεκριμένες αξίες και, αν ναι, ποιες; Εάν ο φορέας έχει ήδη διακηρύξει τις αξίες του, υπάρχουν αποφάσεις / συμπεριφορές / πρακτικές που δεν είναι συμβατές με αυτές τις αξίες; Τι θα μπορούσε να γίνει για να αποκατασταθεί η ισορροπία;

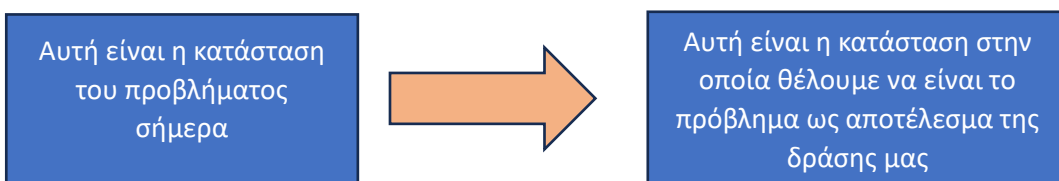
Το όραμα

Το όραμα συνιστά μια **σαφώς διαρθρωμένη και προσανατολισμένη προς το αποτέλεσμα εικόνα του μέλλοντος** που σκοπεύουμε να δημιουργήσουμε – ένα όνειρο που μπορεί να γίνει πραγματικότητα και που είμαστε αποφασισμένοι να υλοποιήσουμε. Το όραμα ενός φορέα ΚΑΛΟ πρέπει να συνδυάζει τρία βασικά στοιχεία:

- Τον σκοπό για τον οποίο ο φορέας ιδρύθηκε και λειτουργεί, το κοινωνικό πρόβλημα που θέλει να επιλύσει ή την κοινωνική ανάγκη θέλει να καλύψει (**Γιατί υπάρχει ο φορέας;**)
- Την σαφή εικόνα του μέλλοντος που ο φορέας επιδιώκει να δημιουργήσει ως προς το κοινωνικό πρόβλημα ή την κοινωνική ανάγκη που τον απασχολεί (**Ποια αλλαγή θα επιφέρει η δράση του φορέα;**)
- Τις αξίες του φορέα που αποτελούν το υπόβαθρο του οράματός του (**Πώς θα επιτύχει την αλλαγή ο φορέας; Ποια μέσα θεωρεί θεμιτά και ποια αθέμιτα;**)

Για να διαμορφώσετε / διατυπώσετε το όραμα του φορέα σας, επεξεργαστείτε και συνθέστε τα τρία παραπάνω στοιχεία.

Διαμόρφωση οράματος



Η αποστολή

Η αποστολή διαφέρει από το όραμα γιατί εστιάζει περισσότερο στις **διαδικασίες υλοποίησης / μέσα επίτευξης του οράματος**. Π.χ., εάν ένας φορέας ΚΑΛΟ επιδιώκει να συμβάλει στην καταπολέμηση του προβλήματος του σχολικού εκφοβισμού μέσω της παροχής υπηρεσιών γονεϊκής υποστήριξης:

- το όραμά του μπορεί να συνοψιστεί ως «*Η δημιουργία ενός κόσμου όπου κάθε παιδί θα είναι ελεύθερο από τον εκφοβισμό*» (η αλλαγή που ο φορέας θέλει να πετύχει με την δράση του)
- η αποστολή του μπορεί να συνοψιστεί ως εξής «*Σχεδιασμός και υλοποίηση δράσεων ενημέρωσης, καθοδήγησης και ενδυνάμωσης των γονιών σε θέματα αντιμετώπισης του σχολικού εκφοβισμού*» (τρόπος δράσης για την επίτευξη της αλλαγής).

Η δήλωση αποστολής ενός φορέα ΚΑΛΟ πρέπει να είναι ευσύνοπτη, συγκεκριμένη και να παραπέμπει σε μετρήσιμα μεγέθη (στο παραπάνω παράδειγμα, λόγου χάρη, μετρήσιμα μεγέθη είναι οι δράσεις γονεϊκής υποστήριξης που υλοποιεί ο φορέας, οι ωφελούμενοι των δράσεων – γονείς και παιδιά, οι επαγγελματίες και εθελοντές που απασχολούνται στην υλοποίηση των δράσεων κλπ.). Σκοπός της είναι να ενημερώσει το εξωτερικό περιβάλλον για τον ακριβή τρόπο με τον οποίο ο φορέας σχεδιάζει να επιφέρει τις αλλαγές που αποτελούν αντικείμενο του οράματός του.

Επισκεφθείτε τους παρακάτω συνδέσμους για να δείτε πώς άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν το όραμα, τις αρχές και την αποστολή τους:

- <https://koiupe-euzin.gr/index.php/poioi-eimaste/filosofia.html>
- <https://www.thegreatcarecoop.ie/our-purpose>
- <https://socialbusinessearth.org/mission-vision/>

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.4 - ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Αποστολή & Όραμα]

Στην **Ενότητα 1** εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο ο φορέας σας διαμορφώνει το όραμά του, διατυπώνει την αποστολή του και ενσωματώνει αξίες, όραμα και αποστολή στην λειτουργική του φιλοσοφία.

Ερώτημα 1.3 - Βασικοί / Καίριοι Δείκτες Απόδοσης (ΒΔΑ)

Οι Βασικοί / Καίριοι Δείκτες Απόδοσης ή ΒΔΑ (*Key Performance Indicators / KPIs*) χρησιμοποιούνται για την περιγραφή και την μέτρηση των βασικών εκροών ενός φορέα. Διακρίνονται σε ποσοτικούς & ποιοτικούς δείκτες, δείκτες επιδόσεων και αποτελεσμάτων, οδηγούς δείκτες και δείκτες υστέρησης, χρηματοοικονομικούς δείκτες. Η αξιοποίηση των ΒΔΑ δίνει τη δυνατότητα στον φορέα:

- ⇒ να προσδιορίζει ορθολογικά τους στόχους του και τις διαδικασίες επίτευξής τους («τι», «πόσο», «ποιος», «πού» και «πότε»),
- ⇒ να αξιολογεί διαρκώς την πρόοδο που έχει επιτύχει σε σχέση με τους στόχους του,
- ⇒ να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή το σημείο στο οποίο βρίσκεται σε σχέση με την επίτευξη των στόχων του,
- ⇒ να παρακολουθεί την απόδοσή του σε πραγματικό χρόνο και να προχωρεί εγκαίρως σε διορθωτικές παρεμβάσεις,
- ⇒ να κινητοποιεί τα στελέχη και τους εργαζομένους για την ενίσχυση της παραγωγικότητας όταν αυτό είναι αναγκαίο,
- ⇒ να παρέχει ακριβή και έγκυρη πληροφόρηση στα ενδιαφερόμενα μέρη ως προς την πορεία του φορέα σε σχέση με τις προβλέψεις,
- ⇒ να συγκρίνει την απόδοσή του σε σχέση με άλλους φορείς με παρεμφερή δραστηριότητα.

Προκειμένου οι ΒΔΑ να συμβάλουν αποτελεσματικά στην αξιολόγηση των επιδόσεων ενός φορέα, θα πρέπει να σχεδιάζονται βάσει των κριτηρίων στοχοθεσίας SMART - δηλ. να είναι συγκεκριμένοι (Specific),

μετρήσιμοι (Measurable), επιτεύξιμοι (Achievable), σχετικοί με τον σκοπό που εξυπηρετούν (Relevant) και χρονοπροσδιορισμένοι (Time bound).

Για να δείτε παραδείγματα ΒΔΑ επισκεφθείτε τον παρακάτω σύνδεσμο:
<https://www.glik.com/us/kpi/kpi-examples>

Ερώτημα 1.4 - Έρευνες Αγοράς

Όταν ένας φορέας ΚΑΛΟ ενδιαφέρεται να δραστηριοποιηθεί σε μία συγκεκριμένη αγορά (ή, στην περίπτωση φορέων που δεν ασκούν επιχειρηματικότητα, έναν συγκεκριμένο τομέα υπηρεσιών ή προϊόντων), είναι σημαντικό να έχει προετοιμαστεί κατάλληλα ώστε το εγχείρημά του να έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Η ανάλυση αγοράς αποτελεί χρήσιμο εργαλείο προς αυτή την κατεύθυνση καθώς μελετά την ελκυστικότητα και τη δυναμική της αγοράς που ενδιαφέρει έναν φορέα. Μέσω της ανάλυσης αγοράς, ένας φορέας ΚΑΛΟ έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει πληροφορίες που θα τον βοηθήσουν:

- να εντοπίσει δυνατά και αδύνατα σημεία καθώς, επίσης, ευκαιρίες και απειλές (*SWOT analysis*),
- να σχεδιάσει ορθολογικά τις δράσεις του και να προετοιμάσει αποτελεσματικά την υλοποίησή τους (διάγνωση και κάλυψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό / εξοπλισμό / εγκαταστάσεις / αναλώσιμα / προωθητικές ενέργειες κ.ο.κ.)

Για περισσότερες πληροφορίες ως προς τον τρόπο διεξαγωγής ερευνών αγοράς και τις αντίστοιχες τεχνικές, επισκεφθείτε τον παρακάτω σύνδεσμο:

<https://www.kemel.gr/library/pos-na-kano-erevna-agoras>

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.5 - ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Χρηματοοικονομικοί πόροι]

Στην **Ενότητα 2** εξετάζονται θέματα χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας του φορέα σας με έμφαση στις πηγές άντλησης χρηματοοικονομικών πόρων, στη σταθερότητα του δικτύου που αξιοποιείται για τη διασφάλιση απρόσκοπτης ροής πόρων καθώς και στον βαθμό εξάρτησης από συγκεκριμένες πηγές χρηματοδότησης που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αυτονομία της δράσης του.

Η αποδοτικότητα της χρηματοοικονομικής διαχείρισης στους φορείς ΚΑΛΟ δεν πρέπει να υποτιμάται γιατί αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την βιωσιμότητά τους, την ανεξαρτησία τους και την ικανότητά τους να επιτύχουν ουσιαστικό κοινωνικό αντίκτυπο. Παράλληλα, η παρακολούθηση / έλεγχος των χρηματοοικονομικών δεδομένων μέσω λογιστικού συστήματος συνιστά εκ του νόμου υποχρέωση για τους φορείς ΚΑΛΟ αλλά και πηγή άντλησης στοιχείων που καλούνται να παρουσιάσουν στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. δημόσιες αρχές, χορηγοί κλπ.) – μεταξύ άλλων – και για να τεκμηριώσουν τα αποτελέσματα της μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου τους.

Άσκηση εξέτασης της χρηματοοικονομικής απόδοσης

Μία χρήσιμη άσκηση που θα σας βοηθήσει να εξετάσετε την χρηματοοικονομική απόδοση του φορέα σας είναι η συμπλήρωση του παρακάτω πίνακα.

Πίνακας χρηματοοικονομικής απόδοσης	
ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ
Ο φορέας μπορεί να ανταποκρίνεται με συνέπεια στις τακτικές οικονομικές του υποχρεώσεις	Τρέχουσα αναλογία κυκλοφορούντος ενεργητικού / τρεχουσών υποχρεώσεων
Ο φορέας διαθέτει πρόσθετα κεφάλαια για την κάλυψη μελλοντικών ελλειμμάτων	Συσσωρευμένο ετήσιο πλεόνασμα (λειτουργικό αποθεματικό)
Ο φορέας έχει επαρκείς χρηματικές αποδόσεις από τις επενδύσεις του	<ul style="list-style-type: none">▪ Απόδοση επένδυσης (εάν ο φορέας έχει επενδυμένα κεφάλαια)▪ Απόδοση στοιχείων ενεργητικού (καθαρά κέρδη/αξία συνολικού ενεργητικού)
Ο φορέας μπορεί να διαχειριστεί το χρέος του (εφόσον έχει χρέος)	Δείκτης χρέους προς στοιχεία ενεργητικού
Ο φορέας διευρύνει τον κύκλο (σε αριθμό και αξία) των χορηγών και των εταίρων του	<ul style="list-style-type: none">▪ Αριθμός αναφορών, παραθέσεων και παραπομπών στον φορέα από χορηγούς και εταίρους▪ Αριθμός χορηγών και εταίρων▪ Συνολικό ποσό δωρεών σε Ευρώ▪ Ποσό δωρεών ανά χορηγό
Οι πηγές εσόδων του φορέα είναι διαφοροποιημένες	<ul style="list-style-type: none">▪ Συνολικό ποσό εσόδων ανά πηγή▪ Ποσοστό % των πωλήσεων ανά πελάτη▪ Ποσοστό % συνολικών εσόδων από τους 3 καλύτερους πελάτες

	<p>ΠΡΟΣΟΧΗ - αν πρόκειται για φορέα ΚΑΛΟ που δεν ασκεί επιχειρηματικότητα η φράση «έσοδα από τις πωλήσεις» αντικαθίσταται με την φράση «έσοδα από την παροχή των προϊόντων / υπηρεσιών» και η φράση «πελάτης / πελάτες» αντικαθίσταται με την φράση «χρηματοδότης / χρηματοδότες».</p> <p>Ως “έσοδα από την παροχή των προϊόντων / υπηρεσιών” νοούνται τα έσοδα του φορέα που συνδέονται άμεσα με συγκεκριμένη υπηρεσία ή συγκεκριμένο προϊόν και ειδικότερα:</p> <p>(α) τα έσοδα από την ίδια συμμετοχή των χρηστών στο κόστος συγκεκριμένης υπηρεσίας / προϊόντος που λαμβάνουν από τον φορέα (περιλαμβάνεται εδώ και η τακτική συνδρομή μελών μόνο, όμως, εφόσον συνδέεται με δικαίωμα λήψης συγκεκριμένων υπηρεσιών από τον φορέα) και</p> <p>(β) τα έσοδα από την χρηματοδότηση της συγκεκριμένης υπηρεσίας / προϊόντος από δημόσιο ή ιδιωτικό φορέα όπως π.χ. ασφαλιστικό ταμείο του ωφελούμενου, εργοδότης του ωφελούμενου, δημόσια αρχή που έχει αναθέσει στον φορέα σας την εκτέλεση δημόσιας σύμβασης με αντικείμενο την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας / προϊόντος κλπ. (δεν περιλαμβάνονται εδώ οι δημόσιες επιχορηγήσεις ή ιδιωτικές χορηγίες προς τον φορέα που αφορούν το συνολικό του έργο και δεν συνδέονται με την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών)</p> <p>Αντίστοιχα, ως “χρηματοδότες” νοούνται είτε οι χρήστες που καταβάλλουν ίδια συμμετοχή είτε οι ιδιωτικοί και δημόσιοι φορείς που χρηματοδοτούν την παροχή μίας συγκεκριμένης υπηρεσίας / προϊόντος.</p>
<p>Ο φορέας καλύπτει όλα τα κόστη παραγωγής των προϊόντων ή παροχής των υπηρεσιών του με έσοδα από τις πωλήσεις</p>	<p>Ποσοστό % καθαρό περιθώριο (καθαρό ÷ πωλήσεις x100 ή καθαρό κέρδος = πωλήσεις – συνολικές δαπάνες)</p> <p>ΠΡΟΣΟΧΗ - αν πρόκειται για φορέα ΚΑΛΟ που δεν ασκεί επιχειρηματικότητα βλ. παραπάνω</p>
<p>Έχουμε αρκετά έσοδα από τις πωλήσεις μας και μπορούμε να αντιμετωπίσουμε κάθε έλλειμμα που μπορεί να προκύψει από την</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ποσοστό ανάκτησης κόστους της δραστηριότητας (επιχειρηματικά κόστη / έσοδα από πωλήσεις, όπου τα επιχειρηματικά κόστη δεν περιλαμβάνουν τα κοινωνικά κόστη που άμεσα υποστηρίζουν την αποστολή του φορέα)

<p>δυσλειτουργία ή απώλεια άλλων πηγών εσόδων</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ποσοστό % των εσόδων από πωλήσεις <p><i>ΠΡΟΣΟΧΗ - αν πρόκειται για φορέα ΚΑΛΟ που δεν ασκεί επιχειρηματικότητα, βλ. παραπάνω)</i></p>
<p>Ο φορέας καλύπτει τα κόστη προώθησης των πωλήσεων του με τα έσοδα από τις πωλήσεις</p>	<p>Ποσοστό % μικτό περιθώριο κέρδους (μικτό κέρδος ÷ πωλήσεις x 100)</p> <p><i>ΠΡΟΣΟΧΗ - αν πρόκειται για φορέα ΚΑΛΟ που δεν ασκεί επιχειρηματικότητα, βλ. παραπάνω</i></p>
<p>Ο φορέας μεγιστοποιεί τα κέρδη ανά προϊόν/υπηρεσία</p>	<p>Αλλαγή σε περιθώριο κέρδους ανά προϊόν/υπηρεσία (ή γράφημα με κατανομή ανά χρονικές περιόδους)</p> <p><i>ΠΡΟΣΟΧΗ - αν πρόκειται για φορέα ΚΑΛΟ που δεν ασκεί επιχειρηματικότητα, το ζητούμενο δεν είναι η μεγιστοποίηση κέρδους αλλά η μείωση του κόστους του προϊόντος / υπηρεσίας (που επιφέρει εξοικονόμηση πόρων για τον ίδιο τον φορέα προκειμένου να καλύπτει τις ανάγκες περισσότερων ωφελούμενων με τον ίδιο προϋπολογισμό ή/και για τους ωφελούμενους που συμμετέχουν στο κόστος της υπηρεσίας που λαμβάνουν με ίδιους πόρους ή/και για τους χρηματοδότες του φορέα ιδίως όταν ανήκουν στον δημόσιο τομέα)</i></p>
<p>Ο φορέας μεγιστοποιεί τα έσοδα και ελέγχει κόστη για αύξηση κερδών</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έσοδα σε ευρώ ανά προϊόν/υπηρεσία ▪ Κατανομή εσόδων/δομή κόστους από καταστάσεις λογαριασμών αποτελεσμάτων ▪ Αλλαγή στα έσοδα ανά προϊόν/υπηρεσία (ή γράφημα με κατανομή ανά χρονικές περιόδους) <p><i>ΠΡΟΣΟΧΗ - αν πρόκειται για φορέα ΚΑΛΟ που δεν ασκεί επιχειρηματικότητα, βλ. παραπάνω.</i></p>

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.6 - ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Οργάνωση]

Στην **Ενότητα 3** εξετάζονται θέματα ηγεσίας / διοίκησης / λήψης αποφάσεων καθώς και θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και εσωτερικής διάρθρωσης του φορέα σας. Πρόκειται για πεδία με εξαιρετικά μεγάλη σημασία καθώς, αφενός, επηρεάζουν καταλυτικά την κοινωνική και οικονομική απόδοση του φορέα, αφετέρου, αφορούν στον ευαίσθητο (ειδικά για τους κοινωνικούς φορείς) τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων. Παράλληλα, είναι πεδία που παρουσιάζουν πιο σύνθετες προκλήσεις για τους φορείς ΚΑΛΟ σε σχέση με τους κερδοσκοπικούς φορείς της αγοράς καθώς:

- ⇒ τα πρόσωπα που ασκούν ηγεσία σε φορείς ΚΑΛΟ μπορεί να μην έχουν ειδικές γνώσεις σε θέματα διοίκησης αλλά να κινητοποιούνται, κυρίως, από το πάθος τους να συμβάλλουν στην επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού,
- ⇒ η διαμόρφωση της διοικητικής ομάδας ενός φορέα ΚΑΛΟ και η κατανομή αρμοδιοτήτων απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή γιατί τα ηθικά διλήμματα που αντιμετωπίζουν τα επιτελικά στελέχη ενός φορέα ΚΑΛΟ είναι περισσότερα και πιο σύνθετα,
- ⇒ η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού ενός φορέα ΚΑΛΟ είναι πιο απαιτητική καθώς συνδυάζει τη διαχείριση εθελοντών και εργαζομένων και εμπεριέχει την καλλιέργεια ιδιαίτερων στοιχείων (συνεργατική κουλτούρα, δέσμευση του προσωπικού του στο όραμα και τις αξίες του εργοδότη κ.ο.κ.),

Αν θέλετε να μάθετε περισσότερα για την ηγεσία, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στους φορείς ΚΑΛΟ, μπορείτε να ανατρέξετε στο [Εγχειρίδιο Κινητοποίησης & Ενδυνάμωσης Στελεχών Φορέων ΚΑΛΟ](#) και στο [Εγχειρίδιο Βασικών Λειτουργιών για Κοινωνικές Επιχειρήσεις](#).

Άσκηση εξέτασης της οργανωσιακής απόδοσης

Μία χρήσιμη άσκηση που θα σας βοηθήσει να εξετάσετε την οργανωσιακή απόδοση του φορέα σας είναι η συμπλήρωση του παρακάτω πίνακα.

Πίνακας οργανωσιακής απόδοσης	
ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ
Το διοικητικό συμβούλιο του φορέα έχει στενούς δεσμούς με την τοπική κοινωνία	Αριθμός τοπικών διασυνδέσεων του διοικητικού συμβουλίου
Ο φορέας έχει αξιοσημείωτη εμπειρία και τεχνογνωσία στην διαχείριση έργων	<ul style="list-style-type: none">▪ Αριθμός ετών εμπειρίας▪ Αριθμός ολοκληρωμένων προγραμμάτων / δράσεων▪ Κατάλογος επιτευγμάτων / ορόσημων▪ Κατάλογος εργαζομένων ή/και συμβαλλόμενων μερών
Ο φορέας συνιστά πόλο έλξης για εθελοντές	<ul style="list-style-type: none">▪ Αριθμός εθελοντών▪ Αριθμός ωρών εθελοντικής απασχόλησης που πραγματοποιήθηκαν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο
Ο φορέας αξιοποιεί αποτελεσματικά τον χρόνο των εθελοντών	Αξία σε ευρώ των εθελοντικών ωρών
Ο φορέας συνιστά πόλο έλξης για μέλη	<ul style="list-style-type: none">▪ Αριθμός συνόλου μελών▪ Αριθμός νέων μελών▪ Αριθμός πρώην μελών που επιστρέφουν▪ Δημογραφικό προφίλ των μελών (ηλικία, φύλο, κατοικία)▪ Αριθμός μελών (ή ποσοστό % μελών επί του συνόλου) που συμμετέχουν ενεργά σε συγκεκριμένες δράσεις▪ Ποσοστό % μελών που δηλώνουν ικανοποιημένα από τον φορέα

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συστάσεις / αναφορές από μέλη που εξαίρουν την εμπειρία τους ▪ Ποσοστό % μελών που έρχονται με προσωπική σύσταση
Ο φορέας συνιστά πόλο έλξης για εργαζομένους	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δείκτης κινητικότητας προσωπικού ▪ Χρόνος (ημέρες) για πλήρωση κενής θέσης ▪ Πηγή προσλήψεων ▪ Λόγοι απόλυσης ▪ Δείκτης απουσιών ▪ Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων ▪ Αναλογία απαιτούμενων δεξιοτήτων / διαθέσιμων δεξιοτήτων
Ο φορέας υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό του να εξελιχθεί και να επιτύχει τους στόχους του	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ύπαρξη ολοκληρωμένου σχεδίου απόδοσης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού ▪ Αριθμός ολοκληρωμένων δράσεων κατάρτισης και συμβουλευτικής για το ανθρώπινο δυναμικό / ικανοποίηση συμμετεχόντων ▪ Ικανοποίηση προσωπικού με δυνατότητες ανάπτυξης
Ο φορέας αμείβει ικανοποιητικά το προσωπικό του	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ωρομίσθιο σε σύγκριση με τον μέσο όρο στον οικείο τομέα ▪ Αξία λοιπών παροχών σε σύγκριση με τον μέσο όρο στον οικείο τομέα ▪ Άποψη των εργαζομένων για τις αμοιβές και τις παροχές που λαμβάνουν

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.7 - ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Προώθηση (*Marketing*) & Πωλήσεις]

Στην **Ενότητα 4** εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο ο φορέας σας εντοπίζει τις πραγματικές ανάγκες των πελατών / ωφελούμενων και η αντίληψη που έχουν οι τελευταίοι για τις υπηρεσίες / προϊόντα που λαμβάνουν από αυτόν. Παράλληλα, αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο ο φορέας σας παρουσιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον τις υπηρεσίες / προϊόντα του ώστε να προσελκύσει το ενδιαφέρον δυνητικών πελατών / ωφελούμενων αλλά και ο βαθμός στον οποίο έχει καλλιεργήσει ένα αναγνωρίσιμο «σήμα» (*brandname*) στην αγορά / τομέα όπου δραστηριοποιείται.

Ερώτημα 4.2 – Αξία πελάτη

Με τον όρο “αξία πελάτη” νοείται η αντίληψη που έχει ο πελάτης / ωφελούμενος για την αξία του προϊόντος / υπηρεσίας που λαμβάνει από τον φορέα σας. Υπό αυτή την έννοια, η **έννοια της αξίας πελάτη** μπορεί να αναφέρεται είτε στα οφέλη που αποκομίζει ο πελάτης/ωφελούμενος από τα προϊόντα / υπηρεσίες του φορέα σας είτε στη σχέση κόστους - οφέλους που χαρακτηρίζει τα προϊόντα / υπηρεσίες του φορέα σας.

Το να έχετε σαφή εικόνα της αξίας που δημιουργεί ο φορέας σας για τους πελάτες/ωφελούμενους του σημαίνει ότι (α) γνωρίζετε τον λόγο για τον οποίο οι πελάτες / ωφελούμενοι προτιμούν τον φορέα σας και (β) αντιλαμβάνεστε τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες / ωφελούμενοι από τον φορέα σας. Κατ' ακολουθία, η διερεύνηση της αξίας πελάτη βοηθά τον φορέα σας:

- ⇒ να εξυπηρετεί καλύτερα τους υφιστάμενους πελάτες / ωφελούμενους του, τηρώντας τα προσδοκώμενα από αυτούς standards και αποφεύγοντας οτιδήποτε ενδέχεται να μειώσει το επίπεδο ικανοποίησής τους,

- ⇒ να εμπεδώνει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών / ωφελούμενων στον φορέα σας και να τους προκαλεί το ενδιαφέρον και για πρόσθετες νέες υπηρεσίες / προϊόντα,
- ⇒ να προσαρμόζει τις υπηρεσίες / προϊόντα του ώστε να καλύπτουν και ανάγκες νέων ομάδων-στόχου (προσέλκυση νέων πελατών / ωφελούμενων)
- ⇒ να βελτιώνει συνεχώς αλλά και να εμπλουτίζει / διαφοροποιεί τις υπηρεσίες / προϊόντα του.

Η **μέτρηση της αξίας πελάτη** είναι μία αρκετά σύνθετη πρόκληση που μπορεί να απαιτεί ειδικά εργαλεία (π.χ. έρευνες ικανοποίησης πελατών / ωφελούμενων). Ωστόσο, μία απλή και χρήσιμη άσκηση είναι να ξεκινήσετε θέτοντας δύο ερωτήματα:

- Ποια είναι τα οφέλη για τους πελάτες/ωφελούμενούς μας;
- Ποια είναι τα κόστη για τους πελάτες/ωφελούμενούς μας;

Η διαφορά μεταξύ οφέλους και κόστους (βλ. ενδεικτικά παρακάτω) αντιστοιχεί στην αξία πελάτη που δημιουργεί ο φορέας σας.

ΟΦΕΛΗ	
<p>Ποιότητα και ανταγωνιστικότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος (π.χ. ειδικές προδιαγραφές των προϊόντων ή ειδικά προσόντα ανθρώπινου δυναμικού που παρέχει τις υπηρεσίες, ιδιαίτερος τρόπος οργάνωσης της παροχής της υπηρεσίας ώστε να προσαρμόζεται σε ειδικές απαιτήσεις / συνθήκες του χρήστη κλπ.)</p>	
<p>Δημόσια εικόνα και αξίες που εκπέμπει ο φορέας</p>	
<p>Ποιότητα της εμπειρίας του πελάτη/ωφελούμενου από τα προϊόντα/υπηρεσίες</p>	
<p>Αξία που αποκτά ο πελάτης/ωφελούμενος από την στιγμή που επιλέγει τον φορέα σας (π.χ. πώς βελτιώνεται η καθημερινότητά του επειδή λαμβάνει μία συγκεκριμένη υπηρεσία από τον φορέα σας)</p>	
ΚΟΣΤΗ	
Υλικά κόστη	Άυλα (μη μετρήσιμα) κόστη
<p>Χρήματα που καταβάλλει ο πελάτης για την αγορά ή που καταβάλλει ο ωφελούμενος ως ίδια συμμετοχή (ή ο τρίτος φορέας που καλύπτει το κόστος υπέρ του ωφελούμενου)</p>	<p>Επένδυση πελάτη / ωφελούμενου στο όνομα/φήμη του φορέα ή/και στην κοινωνική του αποστολή</p>
<p>Χρήματα που καταβάλλει ο πελάτης / ωφελούμενος (ή ο τρίτος φορέας που καλύπτει το κόστος υπέρ του ωφελούμενου) για άλλα συναφή κόστη (π.χ. εγκατάσταση, συντήρηση)</p>	<p>Χρόνος αναμονής για λήψη του προϊόντος / υπηρεσίας ή απόσταση που πρέπει να διανύσει για να λάβει το προϊόν / υπηρεσία</p>

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.8 - ΕΝΟΤΗΤΑ 5: Ολοκλήρωση Αξιακής Αλυσίδας & Δικτύωση]

Στην **Ενότητα 5** εξετάζονται οι διαδικασίες και δραστηριότητες παραγωγής των προϊόντων / υπηρεσιών του φορέα σας (αξιακή αλυσίδα) καθώς και οι δικτυώσεις / συνεργασίες που αναπτύσσει για την ενίσχυση της δράσης και του αντίκτυπου του.

Ερωτήσεις 5.1 έως 5.4 - Έννοια και σημασία της αξιακής αλυσίδας

Με τον όρο «αξιακή αλυσίδα» νοείται ο πλήρης κύκλος που διανύει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία από την σύλληψη της ιδέας και τον σχεδιασμό μέχρι την παραγωγή και την κατανάλωση. Με άλλα λόγια, η αξιακή αλυσίδα είναι το σύνολο των επιμέρους δραστηριοτήτων και διαδικασιών παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών του φορέα σας.

Η ανάλυση της αξιακής αλυσίδας του φορέα σας είναι το μέσο για να αξιολογήσετε τις επιμέρους δραστηριότητες που αυτή περιλαμβάνει, τις αλληλεπιδράσεις τους και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Βασίζεται στην παραδοχή ότι κάθε φορέας λειτουργεί ως σύστημα, δηλ. ως ένα σύνολο που απαρτίζεται από μικρότερα μέρη (το καθένα με τις δικές του εισροές, μηχανισμούς επεξεργασίας και εκροές) που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους προκειμένου να δημιουργήσουν από κοινού ένα αποτέλεσμα. Υπό αυτό το πρίσμα, κάθε φορέας οφείλει να γνωρίζει πώς λειτουργεί κάθε μέρος του συστήματός του ξεχωριστά (και πόσο αποδίδει σε σχέση με τους πόρους που καταναλώνει) αλλά και πώς τα διάφορα μέρη επηρεάζουν το ένα το άλλο και, κατ' επέκταση, το τελικό αποτέλεσμα.

Η ανάλυση της αξιακής αλυσίδας λειτουργεί ως μοχλός κινητοποίησης του φορέα σας για τον εντοπισμό ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, την μείωση του κόστους, την βελτίωση της αποδοτικότητας, την διαφοροποίηση προϊόντα / υπηρεσίες κ.ο.κ. Η βελτιστοποίηση των επιμέρους κρίκων της αξιακής αλυσίδας που θα προκύψει είναι κρίσιμος παράγοντας ενίσχυσης της θέσης του φορέα και της αξίας που

παράγει για τους πελάτες / ωφελούμενους και, συνεπώς, του κοινωνικού του αντικτύπου.

Μία χρήσιμη άσκηση για να αναλύσετε την αξιακή αλυσίδα του φορέα σας είναι να ακολουθήσετε τα παρακάτω τρία βήματα:

ΒΗΜΑ 1^ο:

Καταγράψτε τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η αλυσίδα αξίας του φορέα σας (ανά προϊόν / υπηρεσία) και προσδιορίστε ποιες από αυτές είναι πρωτεύουσες (λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων πόρων, δραστηριότητες επεξεργασίας, δραστηριότητες διανομής, προώθησης, πωλήσεων, κ.λπ.) και ποιες δευτερεύουσες (δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, συντήρησης και ανάπτυξης υποδομών κ.λπ.).

ΒΗΜΑ 2^ο:

Προσδιορίστε την αξία της κάθε δραστηριότητας (πόσο συμβάλλει η συγκεκριμένη δραστηριότητα στην ικανοποίηση του τελικού χρήστη αλλά και στη δημιουργία αξίας για τον φορέα) αλλά και το κόστος της.

Κατά τον προσδιορισμό της αξίας κάθε δραστηριότητας, προβληματιστείτε για τις δυνατότητες βελτίωσής της και, αντίστοιχα, ενίσχυσης της αξίας της. Για παράδειγμα, εάν κατασκευάζετε ένα προϊόν από συγκεκριμένα υλικά ή παρέχετε μία υπηρεσία με μία συγκεκριμένη τεχνική, αναρωτηθείτε κατά πόσο θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε διαφορετικά υλικά / τεχνικές για μεγαλύτερη απόδοση / ποιότητα / μείωση κόστους κλπ.;

ΒΗΜΑ 3^ο:

Αναλύστε τα δεδομένα υπό το πρίσμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προσπαθείτε να επιτύχετε. Για παράδειγμα:

- ⇒ εάν προσπαθείτε να επιτύχετε μείωση του κόστους, θα πρέπει να αξιολογήσετε υπό το πρίσμα της εξοικονόμησης πόρων (ποια βήματα θα ήταν πιο αποδοτικά; υπάρχουν δραστηριότητες που έχουν δυσανάλογο κόστος σε σχέση με την αξία που δημιουργούν και θα μπορούσαν να εξαλειφθούν ή να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες;)

⇒ εάν προσπαθείτε να επιτύχετε την διαφοροποίηση των προϊόντων / υπηρεσιών του φορέα σας, θα πρέπει να αξιολογήσετε υπό το πρίσμα των δυνατοτήτων διαφοροποίησης (ποιες δραστηριότητες – κρίκοι της αλυσίδας σας παρέχουν την καλύτερη ευκαιρία για να επιτύχετε τη διαφοροποίηση; η πρόσθετη επένδυση που απαιτείται δικαιολογείται από την αξία που θα δημιουργηθεί;)

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.9 - ΕΝΟΤΗΤΑ 6: Καινοτομία]

Στην **Ενότητα 6** εξετάζεται η ικανότητα του φορέα σας να παράγει καινοτομία και, ειδικότερα, κοινωνική καινοτομία. Ως κοινωνική καινοτομία ορίζεται η εύρεση νέων αποτελεσματικότερων / αποδοτικότερων / πιο βιώσιμων λύσεων για την διαχείριση κοινωνικών προκλήσεων που δεν αντιμετωπίζονται ή δεν αντιμετωπίζονται επαρκώς από το κράτος ή την αγορά.

Η παραγωγή κοινωνικής καινοτομίας αποτελεί εγγενή ικανότητα και προνομιακό πεδίο δράσης των κοινωνικών επιχειρήσεων καθώς και των φορέων με ειδικό νομικό καθεστώς που ανήκουν στον ευρύτερο τομέα της κοινωνικής οικονομίας (σωματεία, ιδρύματα, αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες, συνεταιρισμοί, αλληλασφαλιστικές εταιρείες). Παράλληλα, όμως, συνιστά και βασικό μέσο επίτευξης του οράματος και της αποστολής τους και, συνεπώς, επιδρά καταλυτικά στην επίτευξη ουσιαστικού κοινωνικού αντικτύπου.

Για να μάθετε περισσότερα για την κοινωνική καινοτομία, ανατρέξτε στο [Εγχειρίδιο κινητοποίησης και ενδυνάμωσης στελεχών ΚΑΛΟ](#).

Τα 6 στάδια της παραγωγής κοινωνικής καινοτομίας

ΣΤΑΔΙΟ 1^ο: Υποδείξεις/παροτρύνσεις, εμπνεύσεις, διαγνώσεις

Στο στάδιο αυτό, τα στελέχη του φορέα αντιλαμβάνονται την ανάγκη ή την ευκαιρία για κοινωνική καινοτομία (μέσω ερεθισμάτων από το εξωτερικό περιβάλλον ή προσωπικής έμπνευσης) και οριοθετούν το πρόβλημα που επιζητά λύση. Το κλειδί για αυτό το στάδιο είναι να διερευνηθούν τα πραγματικά αίτια του κοινωνικού προβλήματος (και όχι απλώς τα συμπτώματα) καθώς η διατύπωση του ορθού ερωτήματος είναι κρίσιμη προϋπόθεση για την εξεύρεση της ορθής απάντησης - λύσης.

ΣΤΑΔΙΟ 2^ο: Προτάσεις και ιδέες

Στο στάδιο αυτό, τα στελέχη του φορέα επιστρατεύουν την δημιουργική τους σκέψη για να αντλήσουν ιδέες και προτάσεις για πιθανούς τρόπους επίλυσης του προβλήματος.

ΣΤΑΔΙΟ 3^ο: Διαμόρφωση πρωτοτύπων και πιλοτικών εφαρμογών

Στο στάδιο αυτό, τα στελέχη του φορέα επιλέγουν τις επικρατέστερες ιδέες και προχωρούν στην πιλοτική τους εφαρμογή προκειμένου να ελέγξουν την απόδοσή τους στην πράξη και να προβούν σε τυχόν διορθωτικές κινήσεις του πρωτοτύπου.

ΣΤΑΔΙΟ 4^ο: Συντήρηση-διάδοση

Στο στάδιο αυτό, η εφαρμογή της νέας λύσης ενσωματώνεται στην καθημερινή πρακτική του φορέα και γίνονται οι παρεμβάσεις που είναι αναγκαίες για την διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και λειτουργικότητάς της.

ΣΤΑΔΙΟ 5^ο: Κλιμάκωση και διάχυση

Στο στάδιο αυτό, ο φορέας προχωρεί στην μεγέθυνση και διάχυση της καινοτομίας μέσω της εφαρμογής ειδικών στρατηγικών (από την οργανωσιακή μεγέθυνση και επέκταση έως την δικαιοχρησία - *franchise*). Η νέα πρακτική μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης, αντιγραφής αλλά και έμπνευσης για άλλους φορείς με αποτέλεσμα την ευρύτερη διάχυσή της και την μεγιστοποίηση του κοινωνικού της αντικτύπου (ανοικτή καινοτομία).

ΣΤΑΔΙΟ 6^ο: Συστημική αλλαγή

Σε αυτό το στάδιο, η κοινωνική καινοτομία επιτυγχάνει τον απώτερο σκοπό της, που δεν είναι άλλος από την συστημική αλλαγή. Η αλλαγή αυτή συντελείται όταν η νέα πρακτική αποτελεί έναυσμα για την ενεργοποίηση νέων κοινωνικών κινημάτων, επιχειρηματικών μοντέλων, θεσμικών παρεμβάσεων (νομοθεσία) και τρόπων σκέψης και δράσης.

Πηγή: R. Murray, J. Caulier-Grice & G. Mulgan, *The open book of social innovation*, The Young Foundation-NESTA, 2010.

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.10 - ΕΝΟΤΗΤΑ 7: Κλιμάκωση / Μεγέθυνση]

Στην **Ενότητα 7** εξετάζονται ζητήματα σχετικά με τη στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί ο φορέας σας.

Το στάδιο της ανάπτυξης ενός φορέα ΚΑΛΟ ξεκινά από τη στιγμή που ολοκληρώνεται η φάση της αρχικής λειτουργίας του. Ο όρος της ανάπτυξης είναι συνώνυμος με τους όρους εξέλιξη, επέκταση ή εξάπλωση και χρησιμοποιείται για να απεικονίσει κυρίως την ποσοτική μεγέθυνση των εκροών ενός φορέα ως προς το πεδίο που καλύπτει η δράση του ή ως προς τα παραγόμενα οφέλη. Μία αναπτυξιακή προσέγγιση είναι η κλιμάκωση, στο πλαίσιο της οποίας ο φορέας αυξάνει τα έσοδα και τον αντίκτυπό του χωρίς να προβεί σε επενδύσεις μεγάλης κλίμακας. Μία άλλη προσέγγιση είναι η μεγέθυνση, στο πλαίσιο της οποίας ο φορέας προβαίνει σε σοβαρές επενδύσεις πόρων προκειμένου να αυξήσει τα έσοδα και τον αντίκτυπό του.

Σε κάθε περίπτωση, η κλιμάκωση ενός φορέα ΚΑΛΟ δεν αφορά μόνο στην αύξηση του μεγέθους ή της ευρύτητας της δράσης του αλλά και την μεγιστοποίηση του αντικτύπου του και την βελτιστοποίηση της βιωσιμότητάς του. Υπό αυτό το πρίσμα, είναι σημαντικό να:

- διασφαλίζετε ότι οι δράσεις κλιμάκωσης εναρμονίζονται με την αποστολή και τις αξίες του φορέα σας,
- διατηρείτε μια ισορροπία μεταξύ της καινοτομίας και της αντιγραφής,
- διασφαλίζετε ότι οι δράσεις κλιμάκωσης είναι σχετικές, αποτελεσματικές και ικανές να υλοποιηθούν σε διαφορετικά πλαίσια,
- διατηρείτε μια ισορροπία μεταξύ της ανάπτυξης του φορέα και της ανθεκτικότητάς του,
- διασφαλίζετε ότι η διαδικασία κλιμάκωσης είναι ευέλικτη και ικανή να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες ανάγκες και συνθήκες.

Για να μάθετε περισσότερα για τις στρατηγικές ανάπτυξης ειδικά στις κοινωνικές επιχειρήσεις, ανατρέξτε στο [Εγχειρίδιο βασικών ειδικών λειτουργιών για κοινωνικές επιχειρήσεις](#).

Μεγέθυνση

Η μεγέθυνση αναφέρεται στη γραμμική διεύρυνση της δραστηριότητας ενός φορέα, δηλαδή στην επένδυση νέων πόρων (κεφάλαιο, εργασία, τεχνολογία) για την επέκταση των δράσεων του φορέα (αύξηση προσωπικού, αύξηση αριθμού υποδομών – γραφείων κλπ.) και, τελικά, την αύξηση εσόδων και αντικτύπου.

Η μεγέθυνση ενός φορέα ΚΑΛΟ έχει σημαντικά οφέλη καθώς τον βοηθά να ενισχύσει τη θέση του στην αγορά / τομέα δράσης του, να προσελκύσει νέους πελάτες / ωφελούμενους, να αξιοποιήσει νέες ευκαιρίες, να διαφοροποιήσει τα κανάλια εσόδων του, να επεκτείνει το γεωγραφικό του αποτύπωμα και να ενισχύσει τη φήμη του. Επιπλέον, η μεγέθυνση επιτρέπει την προσέλκυση και διατήρηση νέων ταλέντων, εταίρων και επενδυτών / χορηγών.

Ωστόσο, η μεγέθυνση συνοδεύεται και από σύνθετες προκλήσεις καθώς προϋποθέτει σημαντικές επενδύσεις σε κεφάλαιο, χρόνο και εργασία και απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια για την αντιμετώπιση πολύπλοκων διαχειριστικών ζητημάτων και κινδύνων. Παράλληλα, η μεγέθυνση συνεπάγεται και συμβιβασμούς καθώς απαιτεί την εξισορρόπηση των στόχων της με τις διαθέσιμες χρηματοοικονομικές ροές αλλά και τις προσδοκίες πελατών, ωφελούμενων, εργαζομένων, και άλλων ενδιαφερομένων μερών.

Κλιμάκωση

Η κλιμάκωση αναφέρεται στην επιδίωξη του φορέα να αυξήσει τα έσοδα και τον αντίκτυπό του χωρίς να προβεί σε μεγάλη επένδυση πόρων. Ενόψει της δυσκολίας των φορέων ΚΑΛΟ να έχουν πρόσβαση σε πρόσθετους πόρους (ιδίως χρηματοοικονομικούς), η κλιμάκωση είθισται να θεωρείται ελκυστικότερη επιλογή σε σχέση με τη

μεγέθυνση. Ειδικότερα, η κλιμάκωση παρουσιάζει μεγαλύτερα περιθώρια πλεονασμάτων και μεγαλύτερη αποδοτικότητα (οδηγεί σε αύξηση πελατών / ωφελούμενων με καλύτερη αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων και σχετικά ελεγχόμενες πρόσθετες δαπάνες) και δεν παρουσιάζει την διαχειριστική πολυπλοκότητα της μεγέθυνσης.

Ωστόσο, η κλιμάκωση χαρακτηρίζεται και από μία σειρά ιδιαίτερων προκλήσεων και κινδύνων. Ειδικότερα, απαιτεί προσοχή κατά τον σχεδιασμό της και προσδιορισμό ειδικών Βασικών Δεικτών Απόδοσης (ΒΔΑ) για την παρακολούθηση της υλοποίησής της και προϋποθέτει ασφαλιστικές δικλείδες για την αποφυγή ενδεχόμενης αρνητικής της επίδρασης στην ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών του φορέα, στην ικανοποίηση των πελατών/ωφελουμένων του και στην αφοσίωση των εργαζομένων του. Για τον λόγο αυτό, ο σχεδιασμός της κλιμάκωσης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να την επηρεάσουν όπως, ιδίως, η ζήτηση των προϊόντων / υπηρεσιών, το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, η τεχνολογία και (στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων) ο ανταγωνισμός.

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.11 - ΕΝΟΤΗΤΑ 8: Διαχείριση κινδύνου]

Η **Ενότητα 8** εξετάζει τον βαθμό στον οποίο ο φορέας σας λαμβάνει υπόψη τους (εξωγενείς και ενδογενείς) παράγοντες που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την βιωσιμότητα ή την αποτελεσματικότητά του και τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου που εφαρμόζει.

Συνήθεις κίνδυνοι και τρόποι διαχείρισής τους

Οι φορείς ΚΑΛΟ αντιμετωπίζουν μία σειρά ιδιόμορφων κινδύνων, οι οποίοι δεν απασχολούν τους κερδοσκοπικούς φορείς της αγοράς ή δεν τους απασχολούν με την ίδια ένταση. Οι βασικότεροι από τους κινδύνους αυτούς συνδέονται είτε με το “εχθρικό” εξωτερικό περιβάλλον (περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, περιορισμένη πρόσβαση σε δομές υποστήριξης της ανάπτυξης και της λειτουργίας τους, αρνητική στάση και αμφισβήτηση των κινήτρων τους από μέρος της κοινής γνώμης και των μέσων μαζικής ενημέρωσης κ.ο.κ.) είτε με τις ιδιαιτερότητες του τρόπου λειτουργίας τους (πολυσυλλεκτικό ανθρώπινο δυναμικό εργαζόμενων και εθελοντών, επίδραση σχέσεων με χορηγούς στην ανεξαρτησία του φορέα, ηγετικά στελέχη με πάθος για την κοινωνική αποστολή αλλά χωρίς ειδική τεχνογνωσία σε θέματα διοίκησης και προώθησης, έντονη συναισθηματική επένδυση των στελεχών στον σκοπό με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την σωματική και ψυχική τους αντοχή κ.λ.π.).

Ειδικά για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, πρόσθετοι κίνδυνοι για την βιωσιμότητα και την οικονομική τους αποδοτικότητα προκαλούνται από την τάση ορισμένων κοινωνικών επιχειρηματιών να υποτιμούν (ή να παραβλέπουν εντελώς) την ανάγκη επίτευξης κερδοφορίας ή/και μακροπρόθεσμης διασφάλισης πόρων και την εξάρτησή τους από ιδιωτικές χορηγίες και δημόσιες επιχορηγήσεις.

Η προστασία του φορέα σας από τους παραπάνω κινδύνους προϋποθέτει ότι έχετε ενεργοποιήσει ειδικούς μηχανισμούς διαχείρισης κινδύνου. Οι βασικότερες μέθοδοι διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνουν:

- ⇒ την κατάρτιση επιχειρησιακού σχεδίου (ή επιχειρηματικού σχεδίου όταν πρόκειται για κοινωνική επιχείρηση) που θα έχει σχεδιαστεί ρεαλιστικά και με επίγνωση των βασικότερων κινδύνων,
- ⇒ την πρόβλεψη της αντίδρασης του φορέα σας ενόψει των βασικότερων κινδύνων είτε στο ως άνω σχέδιο είτε σε εξειδικευμένο “σχέδιο διαχείρισης κινδύνου” (*contingency plan*),
- ⇒ την αναθεώρηση του σχεδιασμού του φορέα σας όταν είναι αναγκαίο (κυρίως όταν αποδεικνύεται ότι οι υφιστάμενοι τρόποι διαχείρισης κινδύνου δεν επαρκούν ή όταν προκύπτουν νέοι κίνδυνοι που δεν είχαν προβλεφθεί όπως π.χ. η πανδημία COVID),
- ⇒ την εφαρμογή συγκεκριμένων μηχανισμών που διασφαλίζουν (α) την σταθερή εισροή πόρων στον φορέα σας (ή και την κερδοφορία εάν πρόκειται για κοινωνική επιχείρηση) και (β) την καλή επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον και την αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρει ο φορέας σας ώστε αυτά/ές να γίνονται ευρύτερα γνωστά/ές και ελκυστικά/ές στο κοινό,

Στην προσπάθεια ανάπτυξης μηχανισμών διαχείρισης κινδύνου, θα σας βοηθήσει ιδιαίτερα η παρατήρηση καλών πρακτικών που εφαρμόζουν επιτυχημένοι φορείς του πεδίου και, ενδεχομένως, τη συζήτηση μαζί τους ώστε να λάβετε σχετική καθοδήγηση.

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.12 - ΕΝΟΤΗΤΑ 9: Δεοντολογία & Λογοδοσία]

Η **Ενότητα 9** εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ο φορέας σας διαχειρίζεται τα ηθικά διλήμματα που είναι σύμφυτα με την ιδιαίτερη φύση του καθώς και τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνεται στην υποχρέωσή του για διαφανή και υπεύθυνη δράση.

Δεοντολογία

Η τήρηση ηθικής στάσης / συμπεριφοράς (τόσο σε επίπεδο εσωτερικής λειτουργίας όσο και σε επίπεδο συναλλαγών με το εξωτερικό περιβάλλον) αποτελεί ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο ζήτημα για όλους τους φορείς ΚΑΛΟ καθώς είναι σύμφυτη με τον σκοπό κοινωνικής ωφέλειας που υπηρετούν. Παράλληλα, βαρύνει ιδιαίτερα στην άποψη που σχηματίζουν για εκείνους όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες / ωφελούμενοι, εργαζόμενοι, εθελοντές, δημόσιες αρχές, χορηγοί, άλλοι κοινωνικοί φορείς που προσφέρονται για δικτύωση κ.ο.κ.) καθώς και η κοινή γνώμη γενικότερα. Ιδιαίτερα στο πεδίο των κοινωνικών επιχειρήσεων, μάλιστα, οι προκλήσεις είναι ακόμη πιο σύνθετες καθώς πρόκειται για φορείς που καλούνται να εξισορροπήσουν δύο εκ πρώτης όψεως αντικρουόμενους στόχους (επιχειρηματικότητα και συλλογική / κοινωνική ωφέλεια).

Υπό αυτό το πρίσμα, το ζήτημα της δεοντολογίας για τον φορέα σας δεν εξαντλείται στην τήρηση των ελάχιστων κατώτατων προδιαγραφών ή ορίων που επιβάλλει ο νόμος. Αντίθετα, περιλαμβάνει και την τήρηση μίας σειράς ιδιαίτερων αρχών που αποτελούν έκφραση της κοινωνικής του αποστολής και των αξιών που αυτή ενσωματώνει (ειλικρίνεια, αποφυγή ανήθικων πρακτικών ή πρακτικών που είναι επιβλαβείς για το περιβάλλον και το κοινωνικό σύνολο, απόδοση υψηλότερης αξίας στο συμφέρον της ομάδας από το προσωπικό συμφέρον, σεβασμός στους εργαζόμενους, τους ωφελούμενους / πελάτες κ.ο.κ.).

Παράλληλα, το ζητούμενο δεν είναι μόνο κατά πόσο ο φορέας σας έχει επίγνωση των θεμιτού ή αθέμιτου χαρακτήρα μιας πρακτικής αλλά κατά πόσο είναι προετοιμασμένος:

- ⇒ να μείνει πιστός στις αξίες του χωρίς να θέσει σε κίνδυνο την βιωσιμότητά του,
- ⇒ να διαχειριστεί σύνθετα ηθικά διλήμματα που υπερβαίνουν την απλή σχέση «σωστό ή λάθος» (π.χ. αλήθεια ή αφοσίωση, βραχυπρόθεσμα σωστό ή μακροπρόθεσμο σωστό, δικαιοσύνη ή ευσπλαχνία κ.ο.κ.).

Το «σωστό» μπορεί να είναι σχετικό και, σε κάθε περίπτωση, δεν είναι πάντα εύκολο στην πράξη. Η δεοντολογική συμπεριφορά προϋποθέτει (α) την συστηματική καλλιέργεια των αξιών του φορέα σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό του και (β) την ικανότητα της διοίκησης του φορέα να επιλύει ηθικά διλήμματα εξισορροπώντας την ανάγκη του τελευταίου να είναι βιώσιμος αλλά και την υποχρέωσή του να είναι ηθικός.

Λογοδοσία

Η λογοδοσία είναι βασικό μέσο επίτευξης της διαφάνειας και της υπεύθυνης διαχείρισης. Αναφέρεται στην διαδικασία με την οποία ένας φορέας κοινοποιεί προς το εξωτερικό περιβάλλον (μέσω περιοδικών εκθέσεων / απολογισμών κλπ.) στοιχεία που αφορούν την οικονομική του κατάσταση και την δράση του.

Οι φορείς ΚΑΛΟ και, ιδίως, οι κοινωνικές επιχειρήσεις καλούνται να ακολουθήσουν διαφορετικές διαδικασίες λογοδοσίας σε σχέση με τους κερδοσκοπικούς φορείς της αγοράς. Αυτό συμβαίνει γιατί, στην περίπτωση των φορέων ΚΑΛΟ, τα ενδιαφερόμενα μέρη (και, ιδίως, οι φορείς που τους υποστηρίζουν και απαιτούν λογοδοσία) ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες και έχουν διαφορετικές προτεραιότητες (π.χ. άλλα στοιχεία ενδιαφέρουν μία τράπεζα που δανειοδοτεί τον φορέα, άλλα ένα κοινωφελές ίδρυμα που χρηματοδοτεί μία κοινωνική του δράση και άλλα ένας ΟΤΑ που αναπτύσσει συνέργειες μαζί του).

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.13 - ΕΝΟΤΗΤΑ 10: Κοινωνικός & Περιβαλλοντικός Αντίκτυπος]

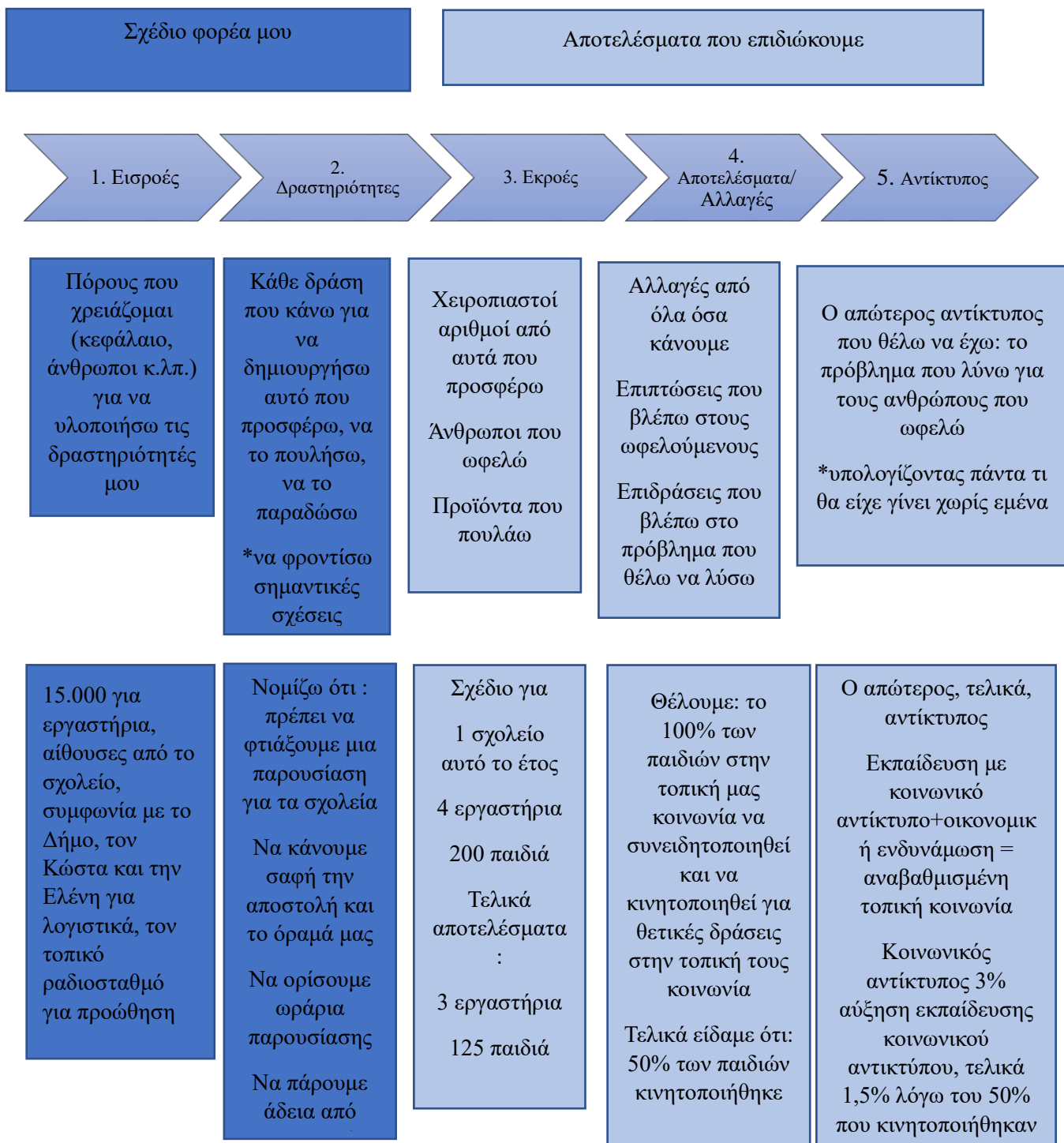
Λόγω της ιδιαίτερης φύσης τους, οι φορείς ΚΑΛΟ διακρίνονται για την ικανότητά τους να δημιουργούν θετικό περιβαλλοντικό και κοινωνικό αποτύπωμα, ιδίως, σε τοπικό επίπεδο (μέσω π.χ. της εύρεσης νέων πρωτότυπων λύσεων για τις τοπικές περιβαλλοντικές ή κοινωνικές προκλήσεις, της δημιουργίας νέων αγορών με βιώσιμα προϊόντα / υπηρεσίες που αλλάζουν τις καταναλωτικές συμπεριφορές, της συμβολής στην τοπική παραγωγικότητα και την ανάπτυξη του τοπικού κοινωνικού κεφαλαίου, της ανάδειξης τοπικών αναγκών και πλεονεκτημάτων, της δημιουργίας εισοδήματος για ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού κ.ο.κ.). Η **Ενότητα 10** εστιάζει στον αντίκτυπο του φορέα σας στο φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί και δραστηριοποιείται.

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.14 - ΕΝΟΤΗΤΑ 11: Διαδικασίες Αξιολόγησης Κοινωνικού Αντικτύπου]

Η **Ενότητα 11** εξετάζει τον βαθμό στον οποίο ο φορέας σας αξιοποιεί διαδικασίες αξιολόγησης του κοινωνικού του αντικτύπου. Σε περίπτωση που ο φορέας σας έχει ενεργοποιήσει τέτοιες διαδικασίες, θα πρέπει να είστε σε θέση να παρουσιάσετε την προσέγγιση που ακολουθείτε, τους δείκτες που χρησιμοποιείτε και τις μεθόδους με τις οποίες συλλέγετε τα στοιχεία.

Για να μάθετε περισσότερα για τις μεθόδους και τις διαδικασίες μέτρησης αντικτύπου, ανατρέξτε στο [Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Κοινωνικού Αντικτύπου](#).

Πίνακας σχεδιασμού αντίκτυπου με βάση τη θεωρία αλλαγής μας



Άσκηση: Αντίκτυπος ως προς την καταπολέμηση της ενεργειακής φτώχειας

Σε ποιόν έχει η δράση μας αντίκτυπο;	Αλλαγές	Περιγραφή αλλαγών	Φύση αλλαγών
Νοικοκυριά που υποφέρουν από ενεργειακή φτώχεια			
	Αύξηση γνώσεων αναφορικά με ενεργειακή κατανάλωση	Κατανόηση λογαριασμών ρεύματος Μείωση συγκρούσεων με ενεργειακούς παρόχους	Άμεση
	Αλλαγή συμπεριφοράς στην κατανάλωση ενέργειας	Βελτίωση ενεργειακής αποδοτικότητας του σπιτιού Υιοθέτηση ενεργειακά αποδοτικής συμπεριφοράς του νοικοκυριού	Άμεση
	Βελτίωση συνθηκών διαβίωσης	Βελτίωση κατάστασης σπιτιού ως προς τη θερμοκρασία και την υγρασία Μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας στο σπίτι	Άμεση
	Βελτίωση οικονομικής κατάστασης νοικοκυριού	Εξοικονόμηση χρημάτων Έξοδος από ενεργειακή φτώχεια	Άμεση
		Μεγαλύτερη οικονομική αυτονομία, μικρότερη εξάρτηση από κοινωνικούς φορείς, κυβερνητικές επιδοτήσεις Άλλη χρήση χρημάτων που εξοικονομούνται	Έμμεση
	Βελτίωση υγείας	Κατάσταση υγείας	Έμμεση

		Κατάσταση υγείας παιδιών	
	Καλύτερη οικιακή διαβίωση	Γενική άποψη ενοίκων σπιτιού Επανιδιοποίηση οικίας	Άμεση

Ενδεικτικά παραδείγματα δεικτών:

Δημιουργούμε κατάλληλες θέσεις εργασίας	Αριθμός θέσεων που δημιουργήθηκαν (πλήρους, μερικής απασχόλησης) Συνολικές ώρες απασχόλησης Κατάλογος εμποδίων για απασχόληση (σύμφωνα με τους ωφελούμενους) Δημογραφικό προφίλ ωφελούμενων Αριθμός ωφελούμενων Αριθμός ωρών πραγματικής εργασίας (συνολικά και ανά ωφελούμενο) Προφίλ θέσεων απασχόλησης (ανειδίκευτες/ειδικευμένες)
Βοηθούμε τα άτομα σε επισφαλή κατάσταση να σταθεροποιήσουν τη ζωή τους και να αναπτύξουν δεξιότητες διαβίωσης	Κατάλογος δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αποκτήθηκαν/καλλιεργήθηκαν Ποσοστό% αύξησης τέτοιων δεξιοτήτων Παραθέσεις από πρόσωπα που δίνουν μια καλή εικόνα της δράσης
Καλύπτουμε κρίσιμες ανάγκες στέγασης στην κοινότητα	Περιγραφή των ωφελούμενων από τις δράσεις στέγασης Περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η παρέμβαση αντιμετωπίζει τις στεγαστικές ανάγκες Αριθμός προσώπων/οικογενειών που τοποθετούνται σε αξιοπρεπή στέγαση
Βελτιώνουμε την πρόσβαση σε θρεπτικά γεύματα	Αριθμός γευμάτων που προσφέρθηκαν Διατροφική συνεισφορά

[ΥΠΟΣΕΛΙΔΑ 5.15 - ΕΝΟΤΗΤΑ 11: Σύνταξη της Έκθεσης Αντικτύπου]

Στόχος και περιεχόμενο μίας έκθεσης αντικτύπου

Στόχος της έκθεσης κοινωνικού αντικτύπου είναι να παρουσιάσει με ευσύνοπτο, εύληπτο και ενδιαφέροντα τρόπο τα **επιτεύγματα** και τα **διδάγματα** που προκύπτουν από τη δράση του φορέα σας καθώς και τα **μελλοντικά σχέδια** του. Συνεπώς, η εκπόνηση μίας εύστοχης έκθεσης αντικτύπου προϋποθέτει ότι έχετε αναλογιστεί ποια είναι τα κεντρικά μηνύματα που επιθυμούν να λάβουν οι αποδέκτες της και έχετε φροντίσει να εστιάσετε σε αυτά χωρίς περιττούς πλατειασμούς.

Ειδικότερα, η έκθεση αντικτύπου πρέπει να απαντά με σαφήνεια στα ακόλουθα βασικά ερωτήματα:

- ⇒ Ποιος είναι ο φορέας (ταυτότητα και φύση)
- ⇒ Τι προσπαθεί να επιτύχει ο φορέας, δηλ. ποιο είναι το κοινωνικό πρόβλημα που προσπαθεί να επιλύσει ή ποια είναι η κοινωνική ανάγκη που προσπαθεί να καλύψει (όραμα, αξίες)
- ⇒ Με ποιο τρόπο προσπαθεί ο φορέας να επιτύχει τον σκοπό του (αποστολή)
- ⇒ Με ποιους συνεργάζεται ο φορέας ή από ποιους λαμβάνει υποστήριξη για να επιτύχει τον σκοπό του και να αυξήσει τον αντίκτυπό του (δικτύωση)
- ⇒ Ποιες δράσεις έχει ολοκληρώσει ο φορέας και ποια είναι τα αποτελέσματά τους (εκροές, αλλαγές στη ζωή των ωφελούμενων, οφέλη για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο)
- ⇒ Ποια είναι η χρηματοοικονομική κατάσταση του φορέα (διαχειριστική επάρκεια, διαφάνεια - υπευθυνότητα)
- ⇒ Ποια ήταν τα λάθη / οι αποτυχίες / οι κίνδυνοι / τα εμπόδια και πώς ο φορέας τα διαχειρίζεται / αμβλύνει / υπερβαίνει (διδάγματα)
- ⇒ Ποιοι είναι τα μελλοντικά σχέδια του φορέα βάσει της σωρευμένης εμπειρίας του.

Για να δείτε ορισμένα παραδείγματα ιδιαίτερα εύστοχων εκθέσεων κοινωνικού αντικτύπου, ανατρέξτε στους παρακάτω συνδέσμους:

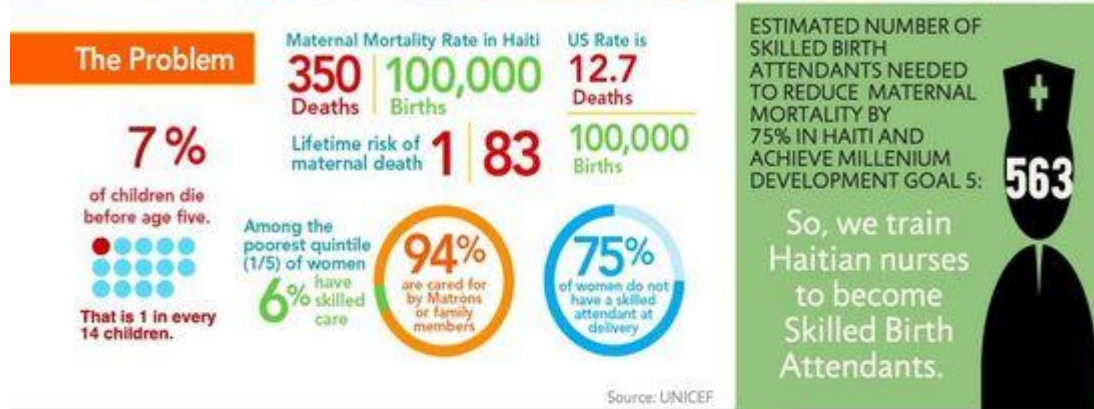
- <https://viewer.joomag.com/wildhearts-impact-report-2017-impact-report/0844904001530613761>
- <https://solutionsfortheplanet.co.uk/home/about-s4tp/our-impact/#impact-reports>
- <https://www.socialenterprise.org.uk/app/uploads/2023/04/SEUK-Impact-Report-2018-2019.pdf>
- <https://belu.org/impact-report/>

Μορφολογικά στοιχεία μίας έκθεσης αντικτύπου

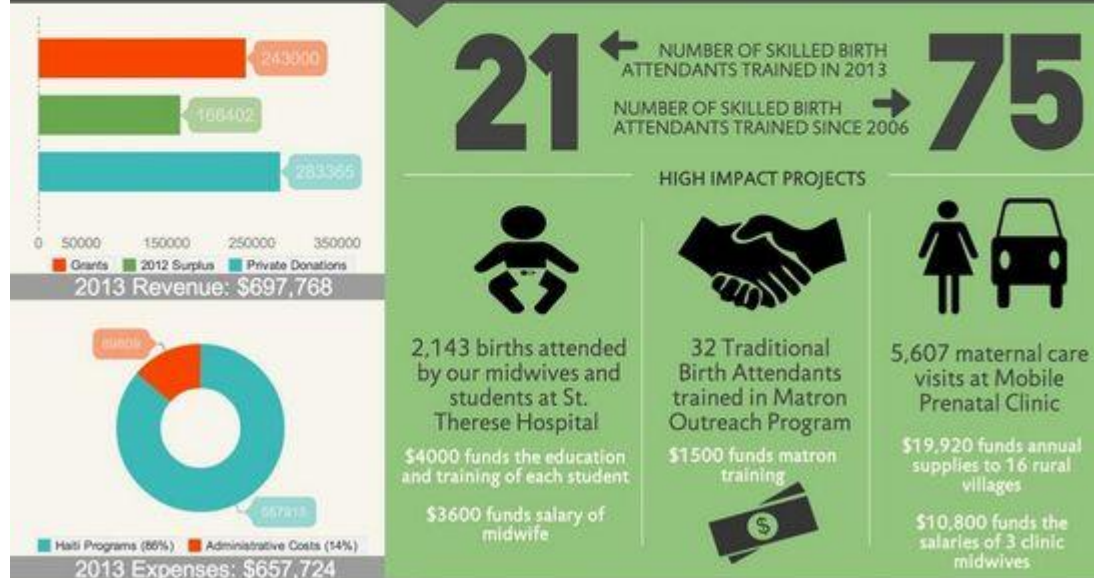
Μία έκθεση αντικτύπου πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο απλή και συνοπτική. Ωστόσο, η προσθήκη ορισμένων ιδιαίτερων μορφολογικών στοιχείων μπορούν να της προσδώσουν μεγαλύτερη ευκρίνεια, ενδιαφέρον και ενθουσιασμό. Τέτοια στοιχεία είναι:

- ⇒ Τίτλοι με τη μορφή γραφικής απεικόνισης πληροφοριών (τονίζουν τα κρίσιμα στοιχεία και μεγέθη που θέλετε να εντυπωθούν στο μυαλό του αναγνώστη).
- ⇒ Φωτογραφίες (προσφέρουν ζωντάνια και επικοινωνιακή δύναμη στα στοιχεία που παραθέτετε).
- ⇒ Συνοπτικές μαρτυρίες ενδιαφερόμενων προσώπων (π.χ. ωφελούμενων, εθελοντών κλπ.) και μελέτες περίπτωσης που διανθίζουν το κείμενο και αναδεικνύουν τις αλλαγές που επιφέρει η δράση του φορέα σας.
- ⇒ Πρόλογος με προσωπικό μήνυμα του/των επικεφαλής του φορέα (προσδίδει συγκινησιακή φόρτιση και μεταδίδει το πάθος των στελεχών για το όραμα που υπηρετούν)
- ⇒ Οδικός χάρτης της ιστορίας του φορέα με τα καίρια σημεία (*milestones*) της ανάπτυξης και της πορείας του.

Παράδειγμα: Έκθεση αντικτύπου εγγεγραμμένη σε μία γραφική απεικόνιση



We deliver high impact projects to reduce maternal and infant mortality in Haiti. By working collaboratively with Haitian organizations to determine the most culturally appropriate methods, we achieve lasting change for our graduates and the mothers and children they serve.



Special thanks to our 95 volunteers, 924 donors, and the continued support of Every Mother Counts, Phalen Family Foundation, SG Foundation, Virginia Women's Center and Bon Secours Health System.

To sponsor a midwife or rural clinic, volunteer your skills, become a partner or corporate sponsor, or to make a tax-deductible donation please visit: www.midwivesforhaiti.org

