

# TÁRSADALMI HATÁSMÉRÉS NONPROFIT SZERVEZETBEN – EGY SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) MÓDSZERTANÚ HATÁSMÉRÉS TANULSÁGAI A BAGÁZS EGYESÜLETBEN

## SOCIAL IMPACT MEASUREMENT IN A NONPROFIT ORGANIZATION – LESSONS LEARNED FROM IMPACT MEASUREMENT BASED ON SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) IN BAGÁZS ASSOCIATION

A tanulmány középpontjában az egyik legismertebb hatásmérési eszköz, a Social Return on Investment vizsgálata áll, és célja egy hazai alkalmazásán keresztül feltárni, hogy egy civil szervezet mire és hogyan használhatja az SROI-kalkulációt. A szerzők elhelyezik az SROI-módszert a társadalmi hatásmérés eszközei között, ismertetik céljait, előnyeit, korlátait. A kutatás egy hazai nonprofit szervezet esetének longitudinális elemzésén alapszik: a Bagázs Közhasznú Egyesület 2016-os és 2021-es SROI-méréseit vizsgálják a szerzők. Az eredmények rámutatnak arra, hogy az SROI-kalkuláció számos érintetti csoport számára kínál értékes és jól kommunikálható eredményeket. A cikk áttekintést ad arról, hogy milyen technikai-módszertani kihívásokkal szembesülhetnek az SROI használata során a nonprofit szervezetek, és ezek miképp kezelhetők.

**Kulcsszavak:** társadalmi hatás, hatásmérés, társadalmi megtérülés, SROI, nonprofit szektor, NGO-k

The study concentrates on the Social Return on Investment, a widely recognized impact measurement tool, and aims to explore how and for what purposes an NGO might use the SROI calculation. The authors position the SROI method in the context of other social impact measurement tools, and they provide a description of its objectives, advantages, and limitations. The research is based on a longitudinal analysis of a case study of a Hungarian non-profit organization: the authors analyze the SROI applications of the Bagázs Association in 2016 and 2021. The results indicate that the SROI calculation provides valuable and communicable results for various stakeholder groups. The paper outlines the technical and methodological problems organizations could face while implementing SROI and suggests potential solutions.

**Keywords:** social impact, impact measurement, Social Return on Investment, SROI, nonprofit sector, NGOs

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Dr. Révész Éva Erika<sup>ab</sup> (eva.revesz@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus és tanácsadó; Döry Boglárka<sup>b</sup> (boglarka.dory@nonprofitpartner.hu) tanácsadó; Dr. Both Emőke<sup>c</sup> (emoke.both@bagazs.org) társelnök

<sup>a</sup> Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>IFUA Nonprofit Partner Közhasznú Nonprofit Kft. (IFUA Nonprofit Partner Public Benefit Nonprofit Ltd.) Magyarország (Hungary); <sup>c</sup>Bagázs Közhasznú Egyesület (Bagázs Public Benefit Association) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 01. 08-án, javítva: 2025.04. 17-én és 2025. 07. 20-án, elfogadva: 2025. 07. 21-én.

The article was received: 08. 01. 2025, revised: 17. 04. 2025 and 20. 07. 2025, accepted: 21. 07. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Egy szervezet vagy program társadalmi hatásainak kimutatása, mérésének mikéntje régóta foglalkoztatja a közszférában, az üzleti szektorban és a nonprofit szektorban működő szervezetek vezetőit, kutatóit, és az elmúlt években egyre fontosabb kérdéssé vált a különböző szervezetek társadalmi és ökológiai hatásainak számszerűsítése.

A közszeletor szervezeteinek, vagyis az állami, önkormányzati intézményeknek a beavatkozásai, programjai jelentős erőforrásokat igényelnek, és nagyszámú érintett életére vannak hatással. Történetileg elsőként ebben a szektorban alakult ki és intézményesült külön szakterületként a közcélú programok társadalmi és ökológiai hatásait mérő és értékelő eszközrendszer, amely közpolitika-értékelés (policy evaluation) néven vált ismertté (Pollitt, 1993). A módszeres értékelések többféle céllal születhetnek, támogathatják egy társadalmi beavatkozás mélyebb megértését, a felhasznált forrásokkal való elszámoltathatóságot, a különböző lehetőségek közötti választást, valamint az esetleges korrekciós és finanszírozási döntéseket (Weiss, 1998).

Az üzleti szektorban is egyre erősebb elvárás a vállalatok felé a gazdasági teljesítményük mellett a társadalmi és ökológiai hatásai bemutatása, a vállalati társadalmi felelősségvállalás erősítése (corporate social responsibility, CSR) (Géring, 2014; Lu et al., 2021), és az ún. ESG (environmental, social, governance) kritériumok érvényesítése a vállalati működésben és a befektetési döntéseknél (Gillan, Koch & Starks, 2021). Az elmúlt évtizedekben több olyan mérési és beszámoló eszköz, iránymutatás is elterjedt, amelyek segítségével a vállalatok a teljesítményük nem pénzügyi aspektusait, környezeti, társadalmi hatásait, irányítási jellemzőit mérhetővé, láthatóvá tehetik. Az ismertebbek közé tartozik a GRI (Global Reporting Initiative) jelentéstételi keretrendszer, vagy az ISO (International Organization for Standardization) által 2010-ben megjelentetett ISO 26000 szabvány (Györi & Csillag, 2019), illetve a 2024 elejétől érvényben levő európai fenntarthatósági beszámolásról szóló irányelv, és formálódó standardjai, az ún. ESRS (European Sustainability Reporting Standards) (Lippai-Makra et al., 2024).

A nonprofit szektorban a másik két szektorhoz képest később jelentek meg a társadalmi hatás mérésének eszközei. Ez összefügghet azzal, hogy maga a nonprofit szektor, amelyet civil szektorként, illetve harmadik szektorként is említ a szakirodalom (Anheier & Toepler, 2022), a gazdaság első két szektora, vagyis a piac és az állam mellett, azokat kiegészítve tevékenykedik. Történetileg a másik kettő szféra után jelent meg különálló szektorként ez a szervezeti kör (Salamon & Anheier, 1999). Tanulmányunkban a civil szervezet és a nonprofit szervezet fogalmakat egymás szinonimájaként használjuk, ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a hatályos magyarországi szabályozás értelmében a civil szervezet mint jogi kategória a nonprofit szervezetek kategórián belül értelmezendő (2011. évi CLXXV. Tv. 2.§ (6.)). Kutatásunk szempontjából azonban elsősorban nem a jogi megközelítés, hanem a strukturális és működési jellegzetességeket kiemelő meghatározás a lényeges. Ennek értelmében a civil/nonprofit

szervezetek fontos definíciós eleme az intézményesültség, a kormányzattól való függetlenség, az önkéntesség és a profitszétosztás tilalma mellett, hogy valamilyen közjó, közérdek érdekében tevékenykednek (Anheier & Toepler, 2022, pp.72-74). A tevékenységük célja tehát valamely közérdekű ügryhöz kapcsolódik, számukra a sikerességet a társadalmi/ökológiai hatás kifejtése jelenti.

Cikkünkben a társadalmi hatásmérés (social impact measurement) nonprofit szektorban való alkalmazásával foglalkozunk. A hatásmérésnek sokféle megközelítése és módszertana létezik, ezek közül az egyik leginkább ismert és széles körben elterjedt eszközt, a Social Return on Investment (magyarul társadalmi megtérülés, röviden SROI) kalkulációt mutatjuk be részletesebben (Arvidson & Lyon, 2014; Nicholls, 2017). Egy konkrét SROI-alkalmazás tapasztalatainak elemzése során két kérdésre igyekszünk választ találni: Milyen céllal készül SROI-kalkuláció egy nonprofit szervezetben? Hogyan biztosítható a hatásmérés megfelelő minősége, azaz érvényessége, megbízhatósága és transzparenciája a hazai nonprofit szektor kontextusában?

A cikk elméleti részében a nonprofit szervezetek hatásmérésének szakirodalma alapján tisztázzuk a fontosabb kapcsolódó fogalmakat, majd bemutatjuk az SROI-eszközt. Kitérünk a SROI alkalmazásának lehetséges céljaira, az eszköz előnyeire, korlátaira, valamint áttekintjük, hogyan biztosítható az SROI-kalkuláció megfelelő minősége. A kutatásunk egy nonprofit szervezet esetének feldolgozásán alapszik: a Bagázs Közhasznú Egyesület (röviden: Bagázs) többféle hatásmérési eszközt is alkalmazott az elmúlt években, és két alkalommal, 2016-ban és 2021-ben is végeztek SROI-kalkulációt. E projektek tapasztalatainak elemzése segít mélyebben megérteni a társadalmi hatásmérés relevanciáját hazai nonprofit szervezetekben, illetve azonosíthatók olyan szempontok, amelyek a hatásmérés minőségének biztosítása kapcsán lényegesek.

## Elméleti háttér

### Szervezeti teljesítmény és társadalmi hatás

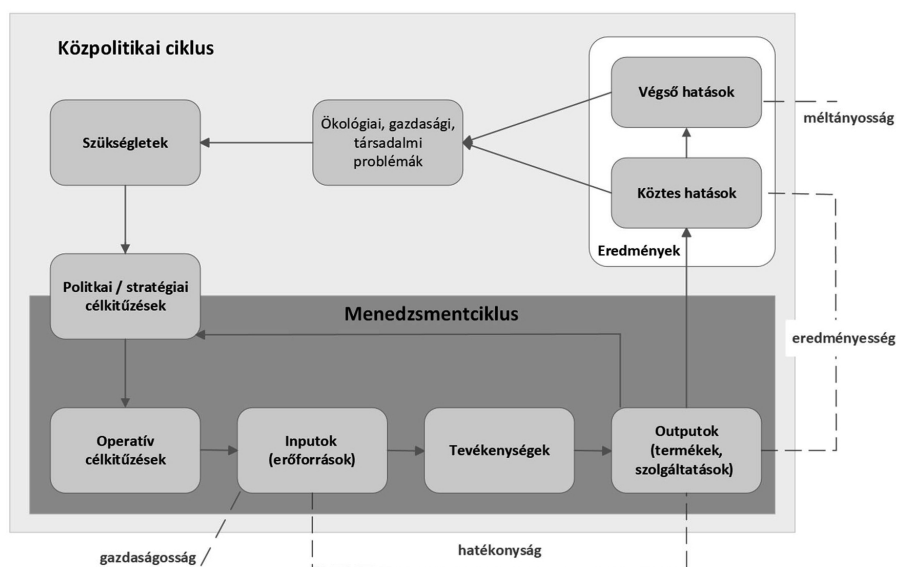
Fontos kérdés, hogy miképp értelmezhető egy nonprofit szervezet teljesítménye, mikor tekinthető sikeresnek, és honnan tudjuk, hogy valóban az elérni kívánt célok mentén működik. A társadalmi hatásmérés elmúlt évtizedekben kialakult eszközrendszere e kérdések megválaszolására törekszik.

A társadalmi hatásmérés (röviden hatásmérés) értelmezéséhez tisztázni érdemes néhány fogalmat. A hatás fogalma szorososan kapcsolódik a teljesítményhez, annak egyik aspektusa. A *teljesítmény* kifejezés sokféle kontextusban és több értelemben is használt mind a köznyelvben, mind a szakirodalomban, e cikkben mi *szándékolt (célorientált) cselekvésként* definiáljuk, amely értelmezhető – többek között – egyéni vagy szervezeti szinten is. Egy szervezet vagy program teljesítménye komplexen, több dimenzió mentén is mérhető, és magába foglalja a szervezeti tevékenységeket, valamint az azok által elért eredményeket is (Dubnick, 2005).

A közszeaktor teljesítménymenedzsmentjével foglalkozó szakirodalom egy átfogó modelljét adja a nem-üzleti szervezetek teljesítménymérésének. Az 1. ábrán látható koncepció a Leuveni Egyetemen működő Public Management Institute által kialakított ún. 4E modellre épít, amely elfogadott kiindulópontjává vált a közcélú szervezetek teljesítménymenedzsmentjéről szóló gondolkodásnak (Van Dooren et al., 2015).

Az 1. ábra egy szervezet vagy program teljesítményét a társadalmi-gazdasági környezetbe ágyazva szemlélteti. Ez a modell a teljesítménymenedzsmentet irányítási ciklusként értelmezi, amely a (1) célkitűzés és tervezés, a (2) végrehajtás és (3) mérés, valamint a (4) visszacsatolás és értékelés egymást követő lépéseire épül. A szervezetek irányítása, vagyis a menedzsmentciklus a közpolitikai irányítási ciklus részeként értelmezhető (Révész, 2016).

A teljesítménymenedzsment 4E modellje



Forrás: saját szerkesztés Van Dooren, Bouckaert & Halligan (2015) alapján

A közpolitikai ciklus kiindulópontját olyan gazdasági-társadalmi-ökológiai ügyek jelentik, amelyek a közszeaktorral szemben cselekvési igényt támasztanak. Ezek alapján tervezik meg a közpolitikai célokat, majd az általános stratégiai irányvonalakat konkrét célkitűzésekké fordítják le. Ezek az operatív célok, amelyek az egyes szervezetek számára specifikus, a mindennapi működésükre vonatkozó iránymutatásként szolgálnak. Az operatív tervezés a menedzsmentciklushoz tartozó lépés, többnyire szervezeti keretek között valósítható meg. A célok megvalósítása során a rendelkezésre álló erőforrásokból (inputok) a szervezeti folyamatok eredményeképp valamilyen konkrét termék/szolgáltatás (output) jön létre, ez pedig hatást gyakorol a társadalomban, környezetben.

A hatásmérés során a vizsgált szervezet vagy program outputjainak eredményeképp létrejövő *eredményeket* (outcomes), és *hatásokat* (impacts) igyekszünk feltárni és számszerűsíteni. A hatások és az eredmények nem szinonim fogalmak, azonban a gyakorlatban nehezen

különíthetők el egymástól. Eredmény (outcome) alatt egy program résztvevőinél vagy egy szervezet célcsoportjának tagjainál tapasztalt hozzáállás-, értékrend-, tudás-, képesség- vagy magatartásbeli változásokat értjük (Weiss, 1998, p. 127). Az eredmények nemcsak egyéni szinten jelentkezhetnek, hanem szervezeti szinten (pl. együttműködő iskolák új szolgáltatásai), rendszerszinten (pl. térségi intézményhálózat átalakítása), vagy akár a nyilvánosságban bekövetkező változásoként is (pl. a társadalom attitűdjének megváltozása). A *társadalmi hatás* (social impact) kifejezés használata hangsúlyozza a hosszabb távú változásokat, valamint a szervezet valamennyi érintettjénél (azaz nem csak a kedvezményezettéknél) jelentkező eredményeket. A társadalmi hatások esetén az ún. *nettó eredmények* számbavétele a cél, vagyis azon változások kiszűrése a hatásmérés során, amelyek az adott szervezet/

1. ábra

program nélkül is bekövetkeztek volna, és csak azon eredmények figyelembevétele, amelyek valóban a vizsgált szervezet tevékenységének következtében jelentkeznek. Fontos, hogy ne csak a tervezett, hanem a nem szándékolt hatásokat is figyelembe vegyünk, továbbá a pozitív és a negatív irányú változásokat is (Then et al., 2017).

A 4E modell alapján többféle mérési pont is lehetséges a teljesítmény (és ennek részeként a hatások) számszerűsítésére. Mérhetők az erőforrások, a folyamatok, továbbá a létrehozott outputok, eredmények és a hatások, valamint az ezek közötti kapcsolatok is. A hatékonyság az inputok és outputok összevetésével számszerűsíthető, az eredményesség pedig az output és outcome közötti kapcsolatot igyekszik megragadni. Ezek a mérési pontok és a köztük levő kapcsolatok jelentik a teljesítmény 4E modelljét: a gazdaságosság (economy), a hatékonyság (efficiency), az eredményesség (effectiveness) és a méltányosság (equity) szavak angol megfelelőinek kezdőbetűiből adódik az elnevezés.

E modell a közszeaktor működési logikáját veszi alapul, ezért nem minden eleme releváns egy civil szervezet számára. Ugyanakkor a nonprofit szektor szervezeti esetében is fontos a szervezeti teljesítmény átfogó, többdimenziós értelmezése, a teljesítményük társadalmi-ökológiai környezetbe ágyazottsága, valamint az a tény, hogy a működésük kiindulópontja valamely társadalmi, ökológiai probléma megoldása. A célrendszer komplexitása, a hatások nehéz mérhetősége a közszeaktor szervezeteihez hasonlóan jellemzik a nonprofit/civil szervezeteket is.

A társadalmi hatásmérés nonprofit szervezetekben

### Társadalmi hatásmérés nonprofit szervezetekben

A nonprofit szervezetekben a társadalmi hatásmérés eszközei a kilencvenes évektől vannak jelen, a

2000-es években számos eszköz született és vált népszerűvé a szektorban. Ahogy a bevezető fejezetben említettük, a nonprofit szektor hatásmérési módszertanai erősen építkeznek mind a közszektorban használt (közpolitika) értékelés eszközszerkeztére, mind az üzleti szektorban terjedő, a társadalmi és ökológiai hatásokat is számszerűsítő jelentéstételi standardokra (Arvidson et al., 2013). A nonprofit szektorban ezen eszközöket átalakították a civil szervezetek sajátosságai mentén, valamint új eszközök is születtek, így mostanra nagyszámú megközelítés és megoldás áll rendelkezésére a szektor szervezetei számára. 2014-ben Grieco, Michelin és Iasevoli 76 különböző hatásmérési eszközt azonosított (Grieco et al., 2014), míg Corvo és munkatársai 2021-ben megjelent, szisztematikus szakirodalom-áttekintésen alapuló tanulmányukban 98 különböző hatásértékelési modellt és eszközt találtak (Corvo et al., 2021).

Hatásmérések többféle céllal készülhetnek. A szakirodalom különbséget tesz a külső érintettek (például finanszírozók, szabályozó szervek) elvárásainak való megfelelés céljából készült hatásmérések és a belső érintettek (vezetők, munkatársak) számára készülő mérések között (Lall, 2018). A külső érintettek főképp az átláthatóság, elszámoltathatóság, összehasonlíthatóság javulását várják a hatásméréstől, míg a belső stakeholderok tervezési, kontroll és döntéstámogatási feladataik támogatását igénylik (Hall, 2014; Hehenberger & Buckland, 2023). Közfeladatok ellátása esetén akár jogszabály is előírhatja a társadalmi hatások mérését nonprofit szervezetekben, erre példa Nagy-Britannia, ahol a Social Value Act teszi kötelezővé a hatásmérést azon társadalmi célú szervezetek számára, amelyek közfeladat ellátásra szerződnek (Courtney, 2018).

A célok és érintetti elvárások mentén sokféle módszertani megközelítés választható a társadalmi hatásainak értékelésére. Az alábbiakban néhány, a nonprofit szektorban népszerű hatásmérési eszközcsoportot tekintünk át röviden.

A *társadalmi hatásjelentések* elsősorban a külső érintetteknek, főképp a finanszírozóknak, támogatóknak szólnak, és a szervezet eredményeinek és hatásainak jól érthető bemutatását célozzák. Több jelentéstételi keretrendszer is támogatja a számviteli-pénzügyi jelentések környezeti és társadalmi hatásokra vonatkozó adatokkal történő kiegészítését. A fenntarthatósági jelentések (például a GRI – Global Reporting Initiative) a gazdasági eredményeken túl a környezeti és társadalmi teljesítményt is figyelembe veszik egy szervezet beszámolójának elkészítésekor. A Global Impact Investing Network (GIIN), egy egyesült államokbeli nonprofit szervezet működteti az Impact Reporting and Investment Standards – (azaz IRIS) katalógust, amely elsősorban hatásbefektetők számára kínál módszertani útmutatót és indikátorlistát a társadalmi hatások méréséhez. A hatásjelentések és mérőszámszettek tehát a finanszírozók és befektetők felé való beszámolási kötelezettséget támogatják, a standardizáltság és az összehasonlítás lehetősége lényeges szempont (Then et al., 2017). Itt nem a komplex hatásmechanizmus és az összes lehetséges eredmény feltárásán van a hangsúly, hanem a

jól kialakított, standard indikátorokkal mérhető hatások azonosításán.

Míg a hatásjelentések elsősorban a finanszírozóknak, támogatóknak szólnak, és a hatás utólagos bemutatása van a fókuszukban, addig a nagy *nemzetközi szervezetek projektjeihez* vagy *kormányzati programokhoz kapcsolódó hatásmérés* fontos célcsoportját jelentik e programok döntéshozói. Az utólagos (ex post) értékelés mellett kiemelt szerepet kap az előzetes (ex ante) hatástervezés is. A nemzetközi és kormányzati programok értékelését segítő eszközcsoporthoz sorolható az Egyesült Államokból 1969-ben a National Environmental Policy Act jogszabállyal útjára indult környezeti és társadalmi hatásokat értékelő EIA (environmental impact assessment) és SIA (social impact assessment) koncepció. E hatásértékelő megközelítések döntéstámogató céllal születtek, és a költség-haszon elemzéseket egészítették ki úgy, hogy előírták a döntéshozatal előtt a javasolt kormányzati programok környezeti és társadalmi hatásainak értékelését (Banhami-Zakar et al., 2018).

Az eszközcsoport egyik legismertebb módszere a nemzetközi fejlesztési programok tervezésére és értékelésére kialakított *logikai keretmátrix* (angolul LogFrame vagy Logical Framework), amelyet a hetvenes években a USAID számára hoztak létre (Hall, 2014). A módszertant az ENSZ és az EU fejlesztési programjainak tervezésénél, értékelésénél is használják, és elterjedt a nonprofit szervezetek körében is a nemzetközi donorszervezetek közvetítésével. A módszer központi eleme egy 4x4-es mátrix, amely tartalmazza a projekt általános és specifikus céljait, elérni kívánt eredményeit és a tevékenységeket. Minden elem kapcsán egy narratív leírás, mérhető indikátorok, a mérés forrásai és feltételezések szerepelnek a mátrixban. A logikai keretmátrix fontos jellemzője, hogy a programokat input, output, eredmény kategóriákra bontja és e kategóriák közötti ok-okozati összefüggések lineáris láncolatát vázolja fel. A társadalmi hatások létrejötteinek a mechanizmusát *hatásláncnak* vagy „*theory of change*”-nek (ToC) is nevezik (Bakó, 2022). A logikai keretmátrix használata során nagy hangsúlyt kap a szisztematikus megfigyelés, az ellenőrizhető adatok gyűjtése, és az ezekből képzett mutatószámok használata.

Végül fontos megemlíteni egy további eszközcsoportot: a nem főáramú tudományfilozófiai alapokon nyugvó hatásmérési eszközöket. A konstruktivista – interpretatív megközelítésre építő (Gelei, 2006) és kvalitatív kutatási módszereket alkalmazó egyik legismertebb eszköz a *Most Significant Change (MSC)* módszertan, amely a kilencvenes években született komplex fejlesztési programok értékelése céljából (Davies & Dart, 2005). Az MSC középpontjában a vizsgált program hatásaként létrejött fontosabb változásokról szóló történetek (narratívák) szisztematikus összegyűjtése és értelmezése áll. A megközelítés részvételi jellegű, mivel a vizsgált program számos érintettjét bevonják mind az adatok (történetek) gyűjtésébe, mind pedig a hatások értelmezésébe (Vályi, 2018). A fontosabb változásokról szóló történetek összegyűjtése a terepen zajlik a program által legközvetlenebbül érintettek, a kedvezményezettek, ügyfelek megkérdezésével.

Az MSC-módszer alkalmas arra, hogy az információkat sűrítő, absztrakt mutatószámokhoz képest gazdagabb és mélyebb megértését adja a változások mikéntjének. Az MSC lényeges jellemzője továbbá, hogy a hatások nem előre meghatározottak, hanem a történetekből rajzolódik ki a fontos változások, azaz a Most Significant Change képes a nem szándékolt, és akár negatív hatásokat is fel tárni (Hall, 2014).

Az 1. táblázatban foglaltuk össze a fentiekben bemutatott hatásmérési eszközcsoportok fontosabb jellemzőit. Fontos megjegyezni, hogy nem minden konkrét modell sorolható be egyértelműen valamelyik eszközcsoportba, a cikkünk fókuszában álló SROI is több csoport jellemzőjével is rendelkezik.

Guide első verziója, amelyet 2012-ben egy frissített verzió követett (Nicholls et al., 2009, 2012). A módszertan alapja a ROI (Return on Investment) mutató, amely pénzügyi megtérülést százalékosan kifejező indikátor. Befektetések rövid távú értékelésére használják, a befektetés pénzügyi eredményének és a befektetett tőkének a hányadosát jelenti (Gargani, 2017).

Az SROI egy olyan keretrendszer, amely lényegesen tágabb értékdefiníció szerint igyekszik mérni egy szervezet vagy program hatásait, mint a klasszikus pénzügyi mutatószámok: társadalmi, környezeti és gazdasági ráfordításokat és hasznokat fejez ki pénzügyi formában. Lehetővé teszi, hogy a ráfordításokat és a tágan értelmezett hasznokat (pl. elkerült károk, megspórolt kiadások, pótlólagos

1. táblázat

Hatásmérési megközelítések a nonprofit szektorban

Szempont	Hatásjelentések	Szisztematikus hatásértékelések	Kvalitatív hatásmérés
Célcsoport	Külső érintettek, elősorban finanszírozók, támogatók	A vizsgált program vagy szervezet döntéshozói, vezetői	Külső és belső érintetteket is célozhat
Cél	Beszámolás, tanúsítás, legitímáció, kommunikáció, összehasonlítás	Döntéstámogatás, szervezetek/programok tervezése és értékelése, kommunikáció	Megismerés, döntéstámogatás, kommunikáció
Időbeli irányultság	Retrospektív	Retrospektív és prospektív is lehet	Retrospektív, folyamatos
Előkép / előzmény	Üzleti szervezetek jelentéstételi standardjai	Közszektor programjainak értékelése, költség-haszon elemzések, pozitívista kutatási megközelítés	Konstruktivista – interpretatív kutatási megközelítés
Adatok típusa	Főleg kvantitatív	Kvantitatív és kvalitatív	Kvalitatív
Példa konkrét eszközre	Fenntarthatósági jelentések, pl. GRI; indikátorszettek, pl. IRIS+	Logikai keretmátrix, hatáslánc (theory of change)	MSC (Most Significant Change)

Forrás: saját szerkesztés Grieco et al. (2014) és Corvo et al. (2021) alapján

Magyarországon is vannak példák különböző hatásmérési eszközök alkalmazására nonprofit szervezetekben, ugyanakkor nagyon kevés magyar nyelvű tudományos folyóiratcikk vagy akár könyvfejezet született hazai alkalmazásokról (Németh, 2017; Aczél, 2018; Bakó, 2022). Leginkább TDK vagy szakdolgozatokban (pl. Kormos, 2017), illetve civil szervezetek, valamint fejlesztő és tanácsadó szervezetek honlapjain elérhető példákon keresztül lehet tájékozódni a hatásmérés hazai gyakorlatairól.

A társadalmi hatásmérés céljainak és fontosabb módszereinek áttekintését követően a következőkben a kutatásunk fókuszában álló Social Return on Investment eszközt mutatjuk be, és elhelyezzük a hatásmérés e fejezetben tárgyalt megközelítéseihez képest.

**Social Return on Investment (SROI) megközelítés**

A Social Return on Investment egy a hatásmérési módszertanok közül. 1996-ban az Egyesült Államokban működő Roberts Enterprise Development Foundation (REDF) alakította ki a módszertant, amelyet továbbfejlesztett a brit New Economic Foundation (NEF). Fontos lépés volt az eszköz ismertségének növelésében, hogy 2008-ban megalakult az SROI Network, 2009-ben megjelent az SROI

bevételek) összevetve egymással társadalmi megtérülést számoljunk. A létrehozott érték azonosításán és mérésén van a hangsúly, nem pedig a pénzben való kifejezésen, ez csupán egy megszokott és széles körben elfogadott egyenértékes (Nicholls et al., 2012). Az SROI az értéket a szervezet/program érintetti csoportjainak szempontjából vizsgálja, az ő életükre gyakorolt közvetlen és közvetett hatások által generált változást igyekszik mérni a hatások fókuszálása, növelése és az erőforrás-allokációs döntések meghozatalának támogatása érdekében (Nicholls, 2017).

Az SROI Network hét alapvető definiált a módszertan alkalmazásához (Nicholls et al., 2012):

1. Vonjuk be az érintetteket!
2. Értsük meg, milyen változások következnek be!
3. Értékeljük azt, ami valóban számít!
4. Csak a lényeges változásokat vegyük figyelembe!
5. Ne becsljünk túl!
6. Biztosítsuk az átláthatóságot!
7. Ellenőrizzük az eredményt az érintettek visszajelzései alapján!

A módszertan szabadon felhasználható, az SROI Network honlapján elérhető a kézikönyve, ezért – illetve a pénzben kifejezett hatások ígérete miatt – az egyik legelterjedtebb

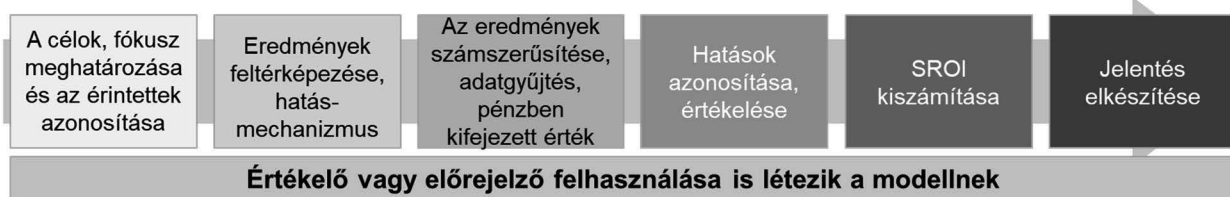
hatásmérési módszertan (Krlev et al., 2013). Számos SROI-mérés készül évente, és ugyan pontosan nem tudni a nagyságrendet, de egy részét archiválja az SROI Network, egy részét pedig validálja is. Archívumába 2020 decemberéig 333 SROI-mérés került be, ebben már kutatási szempontból is nagy potenciál rejlik (Corvo & Pastore, 2020).

Az SROI-kalkuláció a 2. ábrán látható hat fő lépésből áll.

maradhatnak olyan pénzben rosszul, vagy csak nagy torzítással megragadható hatások, melyeknek a pénzbeli kifejezése magát az SROI eredményét nagyban torzítaná. A kalkuláció eredményéhez szöveges magyarázat formájában érdemes hozzáfűzni azokat a hatásokat, amelyek pénzben nem fejezhetők ki (Then et al., 2017). Sok esetben a mérőszámok értékének meghatározásához a szervezet

2. ábra

Az SROI-kalkuláció lépései



Forrás: Nicholls et al. (2009, 2012) alapján saját szerkesztés

1. *Célok, fókusz és az érintettek azonosítása:* A folyamat elején tisztázandó, hogy pontosan mi a célja a mérésnek, mert ez befolyásolja a kalkuláció hangsúlyait. A fókusz definiálása során döntés születik egyrészt a mérés időbeli terjedelmére, másrészt a vizsgálatba bevonandó tevékenységek körére vonatkozóan. Az SROI-számítás időbeli irányultsága alapján lehet előretekintő (jövőre vonatkozó) vagy retrospektív (múltra vonatkozó), esetleg a kettő kombinációja. Lehetőség van egy teljes szervezet, egy adott projekt/tevékenység, vagy akár csak egy adott érintetti csoportra gyakorolt hatás mérésére is (Millar & Hall, 2013). Ekkor történik az érintettek azonosítása, ahol a kedvezményezettek körén túl a hatás létrehozásában közreműködőket is meghatározunk. A módszertan egyik alapelve, hogy az azonosított érintetti csoportokat magába a mérési folyamatba is érdemes bevonni (Nicholls et al., 2012).

2. *Eredmények (outcomes) feltérképezése:* Az érintettekkel közösen határozzuk meg a hatásláncot vagy hatástérképet (sokszor grafikusán ábrázolva), azaz a felhasznált erőforrások (input), elvégzett tevékenységek (output) és elért eredmények (outcome) összefüggéseinek felvázolása történik megjelölve az érintetteket, melyekre mindezek hatnak. A hatások létrejöttének megértése a hatásmérés kulcsa, az SROI-módszertan itt nagyban támaszkodik a „theory of change” megközelítésre, illetve felismerhető a 4E modell input-output közelítése. A módszertan felhívja a figyelmet a nem szándékolt eredmények feltérképezésére is, melyek között lehetnek akár negatívak is. Ebben a szakaszban történik meg a felhasznált erőforrások összegyűjtése és számszerűsítése. Nem csak tárgyasult/pénzben eleve kifejezett dolgok lehetnek erőforrások, hanem például az önkéntesek idejével és a természetbeni adományokkal is érdemes számolni.

3. *Eredmények számszerűsítése, adatgyűjtés, pénzben kifejezett érték:* Az eredmények számszerűsítéséhez mérőszámokat szükséges meghatározni, egyenértékeseket találni a pénzben való kifejezéshez (Nicholls et al., 2012). Kihívás lehet bizonyos eredményekhez megfelelő pénzügyi mérőszámot rendelni, ezért számszerűsítés nélkül

által gyűjtött adatokon túl nyilvános forrásokra is támaszkodunk, ez aktív kutatási munkát is igényelhet.

4. *Hatások azonosítása, értékelése:* Ebben a lépésben a hatások kimutatása történik, ehhez két kérdés megválaszolása szükséges: milyen hatások történtek volna meg a vizsgált szervezet tevékenységétől függetlenül (ún. holtteherveszteség), vagy más szervezetek tevékenységének eredményeként (ún. tulajdonítási hatás). A hatások időben való alakulását is figyelembe veszi az SROI-módszertan, hiszen idővel egy beavatkozás hatásának erőssége változhat (ún. drop-off). A holtteherveszteség, a tulajdonítási hatás és a drop-off csökkenti az előző lépésben számszerűsített eredményeket, cél annak meghatározása, hogy mekkora valójában az a hatás, amely a vizsgált szervezet tevékenységének tudható be (Nicholls et al., 2012). A hatások aggregálásakor arra kell figyelni, hogy nehogy egy-egy hatás duplán kerüljön a kalkulációba, ez akkor lehetséges, ha egy hatás több stakeholder csoportot is érint (Then et al., 2017).

5. *SROI kiszámítása:* Az SROI értéke a ráfordítások és társadalmi hasznok jelenértéken vett hányadosa, összegezve a vizsgált időtartamra. Ez a szám az egységnyi ráfordításra eső társadalmi hasznot fejezi ki. Az SROI-kalkuláció lehetőséget ad egy érintetti csoportra, de akár egy tipikus kedvezményezettre vetített SROI értékének kalkulációjára is.

$$\text{Társadalmi megtérülés} = \frac{\text{Társadalmi hasznok jelenértéke}}{\text{Ráfordítások jelenértéke}}$$

6. *Jelentés elkészítése:* Az SROI-kalkulációnak kiemelten fontos eleme a dokumentáció elkészítése és kommunikációja. Az érintettekkel érdemes megbeszélni az eredményeket (validálás). Az SROI értéke önmagában nehezen értelmezhető, szükségesek az SROI-szám értelmezéséhez kiegészítő információk, magyarázat arról, hogy mit is foglal magában. Az SROI megbízhatósága nagyban múlik azon, hogy transzparensten mutatja-e be a kalkuláció folyamatát.

## Mire jó az SROI?

Az SROI többféle érintetti perspektívából lehet hasznos eszköze a hatásmérésnek, a befektetők és finanszírozók, a szervezet vezetői, tagjai és akár közpolitikai döntéshozók támogatására is alkalmas, ezért sem sorolható be egyértelműen a korábban bemutatott hatásmérési eszközcsoportok egyikébe sem.

*Befektetői-finanszírozói perspektíva:* Az SROI-mérés támogatja a befektetőket, finanszírozókat abban, hogy eldöntsék mely ügyek mellé álljanak (Giorbelidze, 2025). Pénzértékre fordítja a jellemzően naturáliában kifejezett eredményeket és hatásokat, ami egy jobban érthető érték-mérő azok számára, akik jellemzően pénzügyi információkra alapozzák a döntéseiket. Ezért az SROI-méréseket sokszor külső kommunikációs és forrasszerzési célra használják (Yates & Marra, 2017).

*Stratégiai és szervezeti perspektíva:* Az SROI-mérés tanulságainak beépítésével a szervezeti gyakorlatba a társadalmi értékteremtési folyamatot lehet hatékonyabbá és fókuszáltabbá tenni. Legitimálja a működést azért, hogy visszajelzést ad arról, vajon a vizsgált szervezet/program eléri-e a kitűzött céljait, továbbá támogatja a belső erőforrás-allokációt (Maier et al., 2015). A hatásmérés belső kommunikációja a munkatársak/önkéntesek motivációjára is pozitív hatással lehet, mivel visszajelzést ad azokról a változásokról, amelyek munkájuk eredményeképp létrejönnek (Arvidson & Lyon, 2014).

*Közpolitikai/ágazatirányítási perspektíva:* Az SROI-elemzés értékes információval látja el a döntéshozókat a társadalmi értékteremtésről, miközben lehetővé teszi annak ellenőrzését, hogy a programok irányítói az erőforrásokat valóban a megfelelő célokra és eredményesen használják-e fel (Křlev et al., 2013). Ennek a szempontnak főképp az angolszász országokban van relevanciája, ahol jellemző a hatásmérések használata közpolitikai döntések (pl. programok indítása, átalakítása) meghozatalához (Moron & Klimowicz, 2021).

Az érintettek szempontjából megközelítve, a döntéshozók (döntéshozatali funkció), az adott társadalmi ügyért dolgozó szakemberek (professzionizálási funkció), a célcsoportok (szolgáltatásfejlesztési funkció), az alapítók és finanszírozók (erőforrasszerzési funkció), a szabályozók (elszámoltathatóság), valamint a társadalom (legitimációs funkció) számára tud értéket biztosítani az SROI-mérés (Křlev et al., 2013).

Összességében az SROI az alábbi jellemzőiben más, mint a hasonló hatásmérési módszertanok: Pénzben fejezi ki a hatást, de közben komplex társadalmi vagy ökológiai tényezőket is figyelembe vesz, a vizsgált szervezet/program összes érintettjére fókuszál(hat), továbbá kapcsolatot teremt az erőforrások és az elért hatások között (Damtoft et al., 2023).

A SROI-hatásmérés fontos előnye, hogy jól skálázható módszertani keretet kínál, azaz nem csak egyféle SROI-elemzés létezik, sokkal inkább keretrendszerként értelmezhető az eszköz. Then és szerzőtársai 2017-ben megjelent kézikönyvükben négyféle SROI-elemzést azonosított (light, medium, advanced és integrated), amelyek módszertani szigorúságukban, a bevont érintettek

körében, az azonosított és pénzben kifejezett hatások számában, valamint a hatások módosító tényezőinek kalkulációjában különböznek egymástól. Ha sok különböző érintettre kiterjed a mérés, érintettenként többféle hatást is szisztematikusan elemez, és pénzértékben kifejez, valamint figyelembe veszi a módosító tényezőket (pl. holtteherveszteséggel számol), akkor „advanced” mérésről beszélhetünk. Amennyiben ezen túl a pénzben nem jól megragadható hatásokat is beemeljük a modellbe, és más módon mérhetővé tesszük, akkor integrált SROI-elemzés készül. Fontos megjegyezni, hogy a „light”-tól az integrált típus felé haladva az SROI-mérés költsége és időigénye jelentősen növekszik (Then et al., 2017).

## Melyek a főbb korlátai az SROI alkalmazásának?

Az SROI-módszertan alkalmazásának vannak korlátai, amelyeket figyelembe kell venni használata és eredményeinek értelmezése során. Bár a pénzbeli egyenértékűségek segítenek a társadalmi hatások kifejezésében, az SROI-értékek *csak korlátozottan hasonlíthatók össze* különböző szervezetek vagy programok között, még hasonló működési területen is. Több döntési pont – az elemzésbe bevont érintetti kör, az elemzési időtáv, a társadalmi értéket mérni képes pénzügyi proxy-k kiválasztása, és a holtteherveszteség kalkulációjának módja – jelentősen befolyásolja az eredmények értelmezését (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014; Damtoft et al., 2023). A felsorolt szempontok mentén viszont kialakítható egy olyan SROI-hatásmérési koncepció, amelyet rendszeres időközönként kiszámítva idősorosan összehasonlítható SROI-értékeket kaphatunk.

A korlátozott összehasonlíthatóság oka a *standardizáció nehézsége*, például a diszkontráta mértéke, a holtteherveszteség-kalkuláció módja vagy a pénzügyi proxy-k változatossága, illetve az, hogy az SROI-értékeket országspecifikus tényezők, például állami jóléti kiadások befolyásolják (Maier et al., 2015; Moron & Klimowicz, 2021).

Az SROI-módszertan kockázata, hogy téves értelmezések, vagy nem megalapozott összehasonlítások miatt *diszkrimináció* alakulhat ki azokkal a szervezetekkel szemben, akikre kevésbé kedvező eredményt adott az SROI-kalkuláció. Ez azonban nem azt jelenti, hogy ezeknek a szervezeteknek/programoknak a munkája ne lenne értékes, és emiatt nem érdemes további erőforrásokatallokálni programjaikra (Yates & Marra, 2017).

Az SROI-elemzések előnye, hogy pénzügyi szemléletük miatt a döntéshozók számára könnyebben befogadhatók, de nem lehet csak ezekre alapozni, *kiegészítő magyarázatokkal értelmezhető kizárólag az SROI eredménye* (Maier et al., 2015). Ez azért lényeges, mert az SROI egy meglehetősen rugalmas módszertani keret, és az SROI-kalkulációknak csak egy kis része az, amelyről az SROI Network tud és auditálja (Corvo & Pastore, 2020).

Az SROI elkészítése – bár egy skálázható módszertan – *jelentős erőforrásokat igényel*, főképp idő, de pénz formájában is (ha például külső szakértő támogatásával készül). Fontos mérlegelni, hogy az így nyert érték arányban áll-e a ráfordításokkal, elbírja-e a szervezet az

alaptevékenység mellett az erre fordított munkát (Damtoft et al., 2023).

### Mitől lesz jó egy SROI-elemzés?

Tanulmányunk célja megvizsgálni, hogy az SROI mire és hogyan használható egy magyarországi nonprofit szervezet esetén, illetve áttekinteni a módszertan kritikus pontjait egy hazai alkalmazás tanulságainak figyelembevételével. A 3. ábrán összegeztük a feldolgozott szakirodalom alapján, hogy egy SROI-módszertannal elvégzett hatásmérés során milyen szempontok garantálják az elemzés megfelelő minőségét (érvényességét, megbízhatóságát, transzparenciáját). Ezek a szempontok jelentősen befolyásolják az eredményt, és nem megfelelő alkalmazásuk esetén számottevően torzíthatják a kalkulációt.

A transzparencia kiemelt szerepet kap: a hatásmódosító tényezők részletezése, az ezzel kapcsolatos döntések indoklása, a hatások mérésének mikéntje, a pénzügyi proxy-k számítási módja, érvényességük indoklása szükséges (Krlev et al., 2013). A hatásmódosító tényezők, azaz a holttehervesztés, a tulajdonítási hatás és a drop-off mérése azért is kiemelt, mivel az elemzés érvényességét erősítő elemek. Kontrollcsoport hiányában előtte/utána és vele/nélküle elemzéseket lehet végezni (Krlev et al., 2013). Egyes források szerint megfelelően kiválasztott kontrollcsoport nélkül nem lehet pontos és torzítatlan hatásmérés végezni (Kormos, 2017), azonban vannak olyan etikai és gyakorlati szempontok, amely alapján nem minden esetben lehet kontrollcsoportot alkalmazni. Az elemzés eredményei akkor lehetnek teljesebbek, ha pénzben nem mérhető

3. ábra

### Az SROI minőségbiztosításának szempontjai

1	Keret	2	Módszertan	3	Dokumentáció
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hatásmérés terjedelmének meghatározása</li> <li>Megfelelő időtáv kijelölése</li> <li>Időbeli irányultság meghatározása</li> <li>Érintetti kör meghatározása</li> </ul>		<p><b>Előkészítés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatástérkép elkészítése</li> <li>Nem szándékolt és negatív hatások figyelembe vétele</li> <li>Adatgyűjtés megtervezése</li> </ul> <p><b>Elemzés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatásmódosító tényezők (holttehervesztés, tulajdonítási hatás és drop-off) kalkulációjának módja</li> <li>Diszkontálási módszertan transzparenciája</li> <li>Megfelelő indikátorok alkalmazása (érvényes és átfogó)</li> <li>Megfelelő pénzügyi proxy-k alkalmazása (érvényes és átfogó)</li> <li>Konzervatív becslés elve</li> </ul> <p><b>Eredmények</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pénzben nem kifejezhető hatások bemutatása</li> <li>Eredmények validációja az érintettek által</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Módszertan kiválasztásának transzparenciája</li> <li>Elemzés részletes leírása</li> <li>Reflexió az eredményekre / érzékenység vizsgálat</li> <li>Elemzés korlátainak leírása</li> <li>SROI-szám értelmezése</li> <li>Összehasonlíthatóság feltételei</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés Krlev et al. (2013), Nicholls et al. (2012), Kormos (2017), Moron & Klimowicz (2021) alapján

Az SROI-elemzés megkezdésekor fontos döntéseket kell hozni az elemzés kereteiről, például arról, hogy egy egész szervezetre, egy programra vagy egy érintetti csoportra irányuljon-e. Meghatározandó az időbeli irányultság is: retrospektív, előrettekintő vagy ezek kombinációja (Nicholls et al., 2012). Az időtáv kiválasztása kulcsfontosságú, mivel a túl rövid időszak nem tükrözi a hatásokat, a túl hosszú pedig jelentős bizonytalanságot eredményezhet (Krlev et al., 2013). Az érintetti kör illeszkedése a terjedelmhez és időtávhoz lényeges, mivel a kedvezményezett körben lehetnek olyan csoportok, akikre az idő előrehaladtával jelentősen eltérő nagyságrendű hatással van a vizsgált szervezet/program.

A hatásmérés végrehajtásakor számos olyan módszertani szempontra kell tekintettel lenni, mely garantálja az SROI-kalkuláció minőségét. A lehetséges hatások azonosítása, figyelve a nem szándékolt és az esetleges negatív hatások beépítésére is, az érintetteknel jelentkező hatások összefüggéseinek megértése alapvető fontosságú (Krlev et al., 2013). A rendelkezésre álló adatok felmérése, illetve az adatgyűjtés definiálása az előkészítő szakasz része, hiszen a megbízható méréshez lényeges, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű adat álljon rendelkezésre (Kormos, 2017).

hatások is részei a hatásmodellnek, mivel nagy eséllyel lesznek olyan fontos eredmények, amelyeket pénzben csak erősen torzítva lehet kifejezni (Maier et al., 2015).

Az elemzés eredményeit a dokumentáció foglalja össze. Egy SROI-kalkulációról nem célszerű rövid összefoglalókat közölni, ugyanis a kontextus és a fentiekben részletezett módszertani választások ismerete nélkül nem értelmezhető pontosan a kalkuláció eredménye. Javasolt érzékenységvizsgálatot végezni, vagy akár intervallumként megadni az SROI értékét, hogy az elemzés korlátai is transzparensse váljanak az olvasó számára (Krlev et al., 2013). Ugyanígy azt is érdemes a záró dokumentációba foglalni, hogy milyen feltételekkel lehet összehasonlítni az SROI értékét más szervezetek/programok SROI-jával (Maier et al., 2015), ha egyáltalán ez lehetséges.

### A kutatás felépítése

Tanulmányunkban kvalitatív kutatási megközelítést alkalmazunk: egy szervezeti eset longitudinális elemzése alapján igyekszünk megválaszolni kutatási kérdéseinket. Az esettanulmány-módszer (case study research) az utóbbi évtizedekben egyre inkább elfogadott kutatási

megközelítés több tudományterületen is, így a közpolitikai értékelések (policy evaluation) és az üzleti tudományi kutatások körében is ismert és elfogadott módszertan (Kárpáti & Drótos, 2023; Yin, 2018).

A kutatási célú esettanulmányok mélységében és valós kontextusukban vizsgálunk egy jelenséget, akkor ajánlott ez a módszertan, amikor a jelenség és a kontextus közötti határok nem feltétlenül egyértelműek, azaz feltételezhető, hogy a jelenség megértése fontos kontextuális feltételeket foglal magában, amelyek az esethez kapcsolódnak (Yin, 2018, p. 45).

Az esettanulmány alapú kutatásokban a kutatás felépítése az alábbi elemekből tevődik össze (Yin, 2018): 1) a kutatási kérdés(ek), 2) tételek/elméletek (ha vannak), 3) az eset(ek), 4) az adatokat a tételekhez/elméletekhez kapcsoló logika, 5) az eredmények értelmezésének kritériumai. Ezen elemek mentén mutatjuk be tanulmányunk kutatási felépítését.

A tanulmány az alábbi két kutatási kérdés megválaszolását tűzte ki célként:

1. Miért (milyen céllal) készül SROI-kalkuláció egy nonprofit szervezetben?
2. Hogyan biztosítható a hatásmérés megfelelő minősége, azaz érvényessége, megbízhatósága és transzparenciája a hazai nonprofit szektor kontextusában?

A kutatás felépítésének 2. pontját illetően az SROI-módszertan alkalmazását és korlátait feldolgozó szakirodalomból származó megállapítások jelölik ki az eset elemzésének fókuszait. Az SROI-módszertanú hatásmérés lehetséges címzettjeit, célkitűzéseit, lépéseit, korlátait és az értékelés minőségének kritériumait az előző fejezetben mutattuk be.

Az esettanulmány-módszer alkalmazása során lehetséges egyetlen (single case study) vagy több esetet (multiple case study) is vizsgálni. Tanulmányunkban egy szervezeti esetet elemzünk: a Bagázs Egyesület, egy hazai nonprofit szervezet esete áll a vizsgálódás fókuszában. Több érv is szól amellett, hogy egyetlen esetet elemezve igyekszünk megválaszolni kutatási kérdéseinket. Magyarországon nincs tudomásunk több olyan nonprofit szervezetről, amely SROI-kalkulációt készített, ráadásul többször is, és ezek eredményét és dokumentációját nyilvánosságra is hozta. A Bagázs Egyesületre mindez igaz, és ezek a körülmények az esetet kritikussá teszik a kutatás témáját illetően. További érv az egyetlen eset választása mellett, hogy a Bagázs esete lehetőséget kínál a longitudinális elemzésre is, hiszen 2016-ban és 2021-ben is készített a szervezet SROI-kalkulációt. Ezáltal vizsgálhatók az SROI alkalmazásában bekövetkezett időbeli változások a két kutatási kérdéshez kapcsolódóan.

Az adatok elsődleges forrásai a 2016-os és 2021-es SROI-mérések során készült záródokumentumok voltak (IFUA Nonprofit Partner, 2016, 2021), amelyeket a Bagázs a honlapján is nyilvánosságra hozott. Az SROI-mérések során külső szakértő is támogatta a szervezetet és egy néhány hónapos együttműködés keretében valósult meg a hatásvértékelés. Az együttműködés során született, nem nyilvános dokumentumok (workshopok emlékeztetői,

interjúk jegyzetei, az SROI-kalkuláció részletes adatai) szintén adatforrásként szolgáltak az elemzéshez.

Az adatok elemzése során a mintaillesztést és az egyszerű longitudinális elemzés technikáját követtük (Yin, 2018). A feldolgozott szakirodalom segítségével feltérképeztük a két kutatási kérdéshez kapcsolódó elméleti válaszokat, szempontokat, és ezekkel vetettük össze az eset adatait. A longitudinális elemzés lehetővé tette az ezekben bekövetkezett változások azonosítását is.

### Szervezeti eset: a Bagázs Egyesület rövid bemutatása

A Bagázs története 2010-ig nyúlik vissza, a szervezet alapítója akkor látogattak el először Bagra, a romák lakta szegregátumba. A Bagázs Közhasznú Egyesületet 2011 januárjában 13 önkéntes alapította azzal a céllal, hogy romatelepen élőkkel egy hosszú távú közös munkába kezdjenek. Az évek során fokozatosan kialakult programstruktúra a helyi szükségletekhez igazodik és holisztikus szemléletet képvisel, a közösségi programok mellett egyéni programokat is biztosít a szegregált telepeken élők számára a tipikus kényszerpályák elkerülése érdekében (Both & Illyés, 2022).

Bag Budapesttől keleti irányban 40 km-re található, közel 4000 lakosából körülbelül 350-en roma származásúak, többségük a település szélén él (Bagázs Közhasznú Egyesület, 2017a). Bár a telepen élő felnőttek fele rendszeresen dolgozik, mégis sokan jövedelmi szegénységben, vagy mélyszegénységben élnek. Kezdetben csak fiatalabb gyerekeknek tartottak tábortokat, kézműves- és sportfoglalkozásokat, mentorálást, később középiskolásokat bevonó csoportos fejlesztő foglalkozásokat is indítottak. A felnőttek számára adósságkezelést, munkaerőpiaci szolgáltatásokat és digitális fejlesztő foglalkozásokat kínáltak, 2014-től pedig társadalmi vállalkozás fejlesztésével is elkezdett foglalkozni az Egyesület.

Bagon 2018-ig leginkább a változásra nyitott, telepen élő családokat érték el, ezt követően fokozatosan a marginalizált helyzetben lévő családok felé fordultak. Tíz év bagai munka után 2022-re 48 családdal dolgoztak együtt rendszeresen, legtöbb esetben 2-4 családtagot is bevonva. A telep szinte minden családja kapcsolatban állt az Egyesülettel, mindössze öt olyan család van, akik sem most, sem az elmúlt években nem voltak nyitottak az együttműködésre.

2016-ban merült fel egy új település bevonásának gondolata. A település kiválasztásánál fontos volt, hogy a helyi állami-önkormányzati ellátórendszer szereplői támogatóak és nyitottak legyenek, hogy a Bagon élő embereknek legyenek rokonai, ismerősei a település roma telepén. A választás végül Dányra esett, ahol a község szegregálódó településrészén él a 600 fős, viszonylag zárt oláh cigány közösség. Nagy részük a cigány nyelvet anyanyelveként használja, kulturális hagyományait őrzi (Bagázs Közhasznú Egyesület, 2017b). 2017-ben kezdte el az Egyesület a munkát Dányban, és igyekeztek azokat a programokat elindítani, amelyekkel Bagon is dolgoztak. A munka megkezdését követően vált egyértelművé, hogy Dányban egy

olyan közösség él, ahol a cigány nyelv használata, a nő és férfi szerepek meghatározzák a mindennapokat, így keretezik a támogatási lehetőségeket is.

A helyi igényekre és lehetőségekre reagálva 2019-től egy komplex gyerekprogramot indított el az Egyesület mindkét településen. A családok szisztematikus támogatását célozzák felmenő rendszerben. A telepen élő mintegy 95 háztartásból Dányban öt évnyi munka után 38 háztartást értek el heti rendszerességgel, és további 27 család alkalmanként kapcsolódik a Bagázs munkájához.

## Eredmények: hatásmérés a Bagázsnál

A Bagázs Egyesület 2016-ban és 2021-ben is végzett hatásmérést SROI-módszertannal. Ebben a fejezetben röviden áttekintjük a két hatásmérés előzményeit, kontextusát, fontosabb eredményeit, majd kutatási kérdéseink megválaszolására érdeklődésünkben összevetjük egymással a két időpontban készült elemzés fontosabb jellemzőit. Csak annyiban ismertetjük az SROI-mérések részleteit, amennyiben a kutatási kérdéseink megválaszolására szükséges. A részleteket tartalmazó hatástanulmányok elérhetőek a Bagázs honlapján (IFUA Nonprofit Partner 2016, 2021).

### Az első SROI-hatásmérés bemutatása

A Bagázs Egyesület számára az ERSTE Alapítvány Roma Partnership programja 2016-2017-ben egy éves támogatást biztosított annak érdekében, hogy működését szervezetfejlesztési és kommunikációs tevékenységekkel erősítse meg, valamint alakítsa ki forrásteremtési (fundraising) stratégiáját. Az ERSTE Alapítvány támogatásának része volt a hatásmérés is, amely szorosan illeszkedett a szervezet fejlődési irányához. Az Egyesület tanácsadó testületével való egyeztetéseken esett a választás az SROI-kalkulációra, ugyanis fontos szempont volt a módszertan azon jellemzője, hogy pénzben fejezi ki a szervezet munkájának hatását és képes számszerűsíteni, hogy mekkora megtérülés érhető el.

A hatásmérés tehát egy átfogó szervezetfejlesztési folyamat szerves része volt, amelyet egy külső tanácsadó szervezet támogatott és amely az eredetileg tervezetthez képest nagyobb átalakulást is maga után hozott. A hatásmérést több interjú alapozta meg, amelyek egy része az Egyesület hatásláncának feltérképezését célozta, másik részük érintette az Egyesület rövid, közép- és hosszú távú céljait. Az interjúk és a hatásmérési folyamat több szervezeti hiányosságra is rávilágítottak, amelyek felvetették a hatásmérés megismétlésének szükségességét a mérés előfeltételeinek megteremtése után. Bár az Egyesület teljes tevékenységének átfogó hatásmérése volt az eredeti célkitűzés, a szervezeti adatok és nyilvántartások hiánya miatt ez nem volt kivitelezhető.

2016-ban az SROI-mérés végül nem a szervezet egészének hatását mérte. Az SROI értéke egy 16 éves (a telepen élő, tipikusnak mondható) roma fiatal esetére került kiszámolásra tíz éves időtávra, előrejelző módon. A kalkuláció során a Bagázs tevékenységeinek egy főre jutó összes költségének, valamint a vizsgált érintetti

csoportban jelentkező társadalmi, gazdasági hatásokat egy főre vetített hányadosaként számszerűsítették az SROI értékét. A mérés eredménye azt mutatta meg, hogy a tíz éves időtávon minden befektetett 1 Ft 6,36 Ft-nyi társadalmi hasznot eredményez (IFUA Nonprofit Partner, 2016). Ez egy jól kommunikálható SROI-mutatószám volt, a hatásmérés eredményeire sikeres adománygyűjtő kampányt alapozott a Bagázs, illetve tanulságai alapján egy átfogó szervezetfejlesztés kezdődhetett meg.

Módszertani szempontból lényeges, hogy az SROI-kalkuláció a Bagázs tevékenységének hatását a legoptimistább esetre vetítve mérte, a vizsgált korosztályban a vizsgált időtávon volt érzékelhető a legtöbb pénzben is kifejezhető pozitív változás. A Bagázs integrált működésének lényegét nem tudta leképezni a felvázolt hatástérkép, mivel csupán a kedvezményezettek egy korcsoportját helyezte a vizsgálat fókuszába, a más korcsoportoknál jelentkező hatásokat nem tartalmazta.

A hatásmérési projekt teljes mértékben támogatta a szervezet kommunikációs céljait és elkötelezetté tette a szervezet munkatársait egy akkor még mélységében előre nem látható fejlődési út irányába, amelyek az alábbi területeket ölelték át:

1. *Stratégiai célok, tervek:* A hosszútávú működés biztosításának érdekében a Bagázs vezetése a komplexitás mellett döntött és egy szisztematikus és átfogó program kiépítését kezdte meg. A szervezet célul tűzte ki, hogy valódi változásokat tudjon generálni azáltal, hogy egyidejűleg foglalkozik a telepen élő gyerekekkel, felnőttekkel, a helyi intézményrendszerrel és a többségi társadalommal. Kimondták továbbá, hogy az egyéni mentorálás, vagyis a személyes fejlődés támogatása a munkájuk egyik kulcseleme. Azt is ekkor döntötték el, hogy egy másik telepen is szeretnék a munkát elkezdni.

2. *Szervezeti háttér kiépítése:* A stratégiai célok komplexebbé válása magával hozta, hogy jelentős szervezeti növekedést kellett megvalósítani. Elengedhetetlenné vált a megfelelő szakértelemmel és hatékonysággal működő csapat, és a növekedést támogató szervezeti struktúra kialakítása. A fejlesztési folyamat része volt a szervezet szakembereinek munkájának nyomon követése, értékelési rendszerének kialakítása, valamint az önkéntes csapat újjászervezése is. A stratégiai célokat jobban támogatta, hogy profi és hosszabb távon elkötelezett önkénteseket vonjanak be a szervezetbe, míg korábban arra törekedtek, hogy minél több önkéntest érjenek el szemléletformálási céllal. Mindezek eredményeképp az önkéntesek kiválasztását, képzését, és az őket támogató folyamatokat is újragondolták.

3. *A külső kommunikáció átalakítása.* A forrásteremtés lényeges elemévé vált, hogy az Egyesület munkájáról üzleti környezetben ismert szóhasználatokkal kommunikáljanak. A civil munkát át kellett konvertálni vállalati szakemberek számára érthető és elfogadható rendszerré. Ehhez megfelelő kommunikációs és riportálási folyamatokat kellett megtanulni alkalmazni. Ebben sokat segített az SROI-kalkuláció, mivel sokak számára érthetővé és bemutathatóvá tette a Bagázs munkájának jelentőségét, értelmét és hatását is.

### A Bagázs második SROI-hatásmérésének áttekintése

A Bagázs 2021-ben ünnepelte alapításának 10. évfordulóját, és az Egyesület vezetése ennek apropóján felkérte azt a tanácsadó szervezetet, amellyel 2016-ban is együtt dolgozott, hogy készítsék el együtt ismét SROI-módszertannal a szervezet társadalmi hatásainak számszerűsítését. A 2016-os felmérés keretei és módszertana orientálta a 2021-es mérést, de annak terjedelme, időbeli irányultsága és időtávja is eltérő, ezért a két SROI-kalkuláció eredményei nem összevethetők egymással. A projekt nagyjából öthónapos időtartama alatt a külső tanácsadó szervezet és a Bagázs munkatársai szorosan együttműködtek, rendszeres egyeztetéseken vettek részt.

A hatásmérés a Bagázs tevékenységei nyomán a bagi és dányi romatelepeken keletkező társadalmi hasznok számszerűsítését célozta. Elsősorban a telepeken élő romák körében jelentkező eredményekre fókuszált, de kitért a többségi társadalom, helyi önkormányzatok és az állam számára létrejövő értékekre is. Így 2021-ben egy átfogó, a Bagázs integrált módszertanát megragadni képes hatásmérést valósítottak meg, amely a célcsoport minden korosztályát (gyermeket és felnőtteket), valamint más érintetteket is figyelembe vett.

A 2021-es SROI-kalkuláció húsz évet ölelt át: a Bagázs működésének elmúlt tíz éve, továbbá a tervezett következő tíz éve alatt a romatelepeken élő közösségre költött erőforrások, valamint a közösség életében jelentkező társadalmi hasznok pénzben kifejezett értékének hányadosaként adódott az SROI értéke: a vizsgált húsz év alatt minden befektetett 1 Ft 2,63 Ft-nyi társadalmi hasznat eredményez. A hatás alakulása időben nem egyenletes, az első években a ráfordítások meghaladják a hasznokat (2011-2016), de ezt követően tartósan a ráfordítások felett mérhetőek a hasznok. A pénzben kifejezhető hatások kétharmad része az államnál realizálódik, ugyanakkor a kedvezményezettekél számos olyan hatás is azonosítható volt, amelyet pénzértékben nem lehetett jól megragadni (IFUA Nonprofit Partner, 2021).

Az elmúlt évek értékelését, a több érintetti csoport bevonását a hatásmérésbe az tette lehetővé, hogy a Bagázs 2016 és 2021 között kialakított egy olyan adatgyűjtési és nyilvántartási rendszert, amely részletes és átfogó adatokat tartalmazott az Egyesület erőforrásairól, tevékenységeiről és elért eredményeiről.

### A két SROI-kalkuláció összevetése

Az első kutatási kérdésünk megválaszolása érdekében (Milyen céllal készül SROI-kalkuláció egy nonprofit

szervezetben?) összevetettük a Bagázs 2016-os és 2021-es SROI-módszertanú hatásméréseit (2. táblázat).

A Bagázs Egyesület esete megerősíti azt, amelyet a SROI-módszertan céljait összefoglaló szakirodalom is állít (Yates & Marra, 2017): ez a hatásmérési módszertan a finanszírozók, külső támogatók perspektívájából jól használható, ezen érintetti csoport számára nyújt könnyen értelmezhető összefoglalót egy szervezet munkájának hatásáról. Éppen a hatások pénzben való megjelenítése miatt esett a választás az SROI-módszertanra az Egyesületnél is. Az SROI-kalkuláció eredményét jellemzően forrásszerzési célú kommunikációs kampányokban használják, ahogy a Bagázs is tette mind a két esetben.

2016-ban a hatásmérés kezdeményezője egy külső szereplő volt, amely forrást és szaktudást is nyújtott a szervezetnek egy átfogó szervezetfejlesztési projekthez. Ennek volt része a hatásmérés is, amely jól támogatta a fejlesztés egyéb területeit is: a stratégia újragondolását, a szervezet átalakítását és a kommunikációt. Mindezek következményeként a szervezet nekilátott egy olyan adatgyűjtési és -nyilvántartási rendszer kiépítésének, amely a belső működés javításához is fontos eszközzé vált. Ezáltal – bár nem a mérés elején, hanem annak következményeképp – megjelent a döntéstámogató, a professzionizálási és a szolgáltatásfejlesztési funkciója is a hatásmérésnek (Krlev et al., 2013).

2021-ben nem külső elvárásaként jelent meg a szervezet felé a hatásmérés, hanem a szervezet vezetői döntöttek a SROI-mérés megismétléséről. A szervezet öt év alatt rengeteget változott, a mérés elsődleges célja azonban ugyanaz maradt: a forrásteremtés támogatásának fontos eszköze volt a hatások kalkulációja.

A második kutatási kérdésünk (Hogyan biztosítható a hatásmérés megfelelő minősége a hazai nonprofit szektor kontextusában?) megválaszolása érdekében a 3. táblázatban bemutatott szempontok segítségével elemezzük és vetjük össze a továbbiakban a 2016-os és 2021-es hatásmérést.

A hatásmérés terjedelme kapcsán a vizsgált érintetti kör meghatározása és az érintetti csoportok egymásra gyakorolt hatásának kezelése fontos kérdések. 2016-ban a kedvezményezettek egy szűkebb csoportjára (kamaszkorú, telepen élő fiatalok) koncentrált a vizsgálat az elérhető adatok hiánya miatt. 2021-ben a rendelkezésre álló adatbázisoknak köszönhetően nem volt szükséges olyan szűkítéssel élni, mint 2016-ban, hiszen a roma szegregátumban élő lakosságra és az önkéntesekre vonatkozóan is megfelelő mennyiségű és minőségű adat állt rendelkezésre, így valamennyi fontos érintettre gyakorolt hatást

2.táblázat

A Bagázs Egyesület SROI-módszertanú hatásméréseinek kontextusa és célja

Szempont	2016-os SROI-kalkuláció	2021-es SROI-kalkuláció
A hatásmérés kezdeményezője	Donor szervezet: ERSTE Alapítvány	Bagázs Egyesület vezetői
Döntés a mérés módszertanáról	Bagázs Egyesület tanácsadó testülete	Bagázs Egyesület vezetői
Hatásmérés kezdeti célja	Átfogó szervezetfejlesztési folyamat támogatása Kommunikációs kampány forrásszerzési céllal	Kommunikáció támogatása forrásszerzési céllal

Forrás: saját szerkesztés

## A Bagázs Egyesület SROI-hatásméréseinek módszertani jellemzői

Szemponatok	2016-os SROI-kalkuláció	2021-es SROI-kalkuláció
<b>Keretek</b>		
Terjedelem	Egy bagi roma fiatal életútja mentén	Átfogó, a Bagázs valamennyi tevékenységére és célcsoportjára kiterjedő; Bag és Dány
Időbeliség	10 év, előrejelző	20 év: 10 év retrospektív + 10 év előrejelző
<b>Módszertan</b>		
Hatástérkép	Theory of Change megközelítés: erőforrások – tevékenységek – eredmények láncolata; 8 azonosított hatás	Theory of Change megközelítés: erőforrások – tevékenységek – eredmények láncolata 5 köztes hatás, 15 végső hatás
Adatok forrásai	Bagázs éves beszámoló Interjúk a szervezet vezetőivel KSH-adatok Egyéb külső adatforrások	Bagázs éves beszámoló; Bagázs saját felmérései: • Alapkutatás adatai (Bag, Dány, 2017) • Most Significant Change módszertanú hatásmérés (2018) • Adósságok kötet (2019) Bagázs belső nyilvántartása ('Airtable') Interjúk a szervezet vezetőivel KSH-adatok Egyéb külső adatforrások
Hatások kalkulációja	Módosító tényezők kalkulációja szakértői becslés, valamint előtte-utána összehasonlítása alapján	Módosító tényezők kalkulációja szakértői becslés, veleműködés és előtte-utána összehasonlítás alapján
Társadalmi megtérülés számítása	Diszkontráta az MNB inflációs előrejelzése alapján	Diszkontráta az MNB inflációs előrejelzése alapján
<b>Értelmezés, dokumentáció</b>		
SROI-értelmezés	Nyilvánosan elérhető tanulmány a SROI-elemzés céljairól, a kalkuláció részleteiről, az SROI-értelmezéséről	Nyilvánosan elérhető tanulmány a SROI-elemzés céljairól, a kalkuláció részleteiről, az SROI-értelmezéséről

Forrás: saját szerkesztés

igyekezett figyelembe venni az elemzés. Az érintetti kör nagyságrendjének meghatározása kapcsán a jelentett kihívást, hogy a szervezet programjai időben változtak – ahogy a Bagázs módszertana is egyre fejlődött –, az évek során más-más kedvezményezett csoportok voltak fókuszban. Ezért a múltira vonatkozóan az egyes kedvezményezett csoportok létszáma alapján felvázolásra került, hogy mikor, milyen programokon vettek részt az egyes korosztályok, ennek megfelelően súlyozva a számszerűsített hatásokat. Az azonosított érintettek széles köre miatt az a dilemma merült még fel, hogy a Bagázs tevékenységének eredményeként az egyes érintetti csoportok egymásra gyakorolt hatása miképp építhető be a mérésbe. Ugyanis például a Bagázs tevékenységeinek következményeképpen a helyi önkormányzatok hatékonyabban és széles körűben látják el feladataikat, ez a Bagázs közvetlen kedvezményezettjeire is pozitív hatással van. A multiplikatív hatás értékét azonban nem lehetett pontosan meghatározni, ezért a hatásmérés terjedelmére vonatkozóan az a döntés született, hogy csak a Bagázs által közvetlenül az érintettekhez kifejtett hatásokkal számol a vizsgálat.

Az elemzési időtáv és időbeli irányultság meghatározása fontos lépés az SROI-kalkuláció kereteinek kijelölésében. A Bagázs tevékenységének sok év után lesznek láthatóak az eredményei, gyerekek felnőtté válásával, vagy akár egy következő generációban jelenik meg egy célzott hatás. Ezért 2016-ban tíz évet fogott át az elemzés, míg 2021-ben húsz év a vizsgálat időtávja. Az első kalkuláció idején előrejelző elemzés készült, az elérhető adatok

hiánya magyarázta ezt a döntést. 2021-ben az alapítás óta eltelt tíz év retrospektív értékelését plusz tíz évvel előrejelző módon kiegészítették, így már egy megfelelően hosszú időtáv állt rendelkezésre a társadalmi hasznok áttekintésére.

*Hatástérkép elkészítése:* Mind a két vizsgálatnál a Theory of Change megközelítés alapján készült el a Bagázs hatástérképe. 2016-ban – a szűkebb terjedelemmel összefüggésben – nyolc végső hatás került azonosításra, 2021-ben öt köztes és 15 végső hatás szerepel a hatástérképen. 2016-ban a hatástérképre csak azok a hatások kerültek fel, amelyek pénzürtékben is kifejezhetőek, míg 2021-ben olyan hatások is ábrázolásra kerültek, amelyek pénzürtékben egyáltalán nem, vagy nem megbízhatóan mérhetőek. Pénzürtékben azok a hatások mérhetőek, amelyek esetén számszerűsíteni lehet elkerült károkat, megspórolt kiadásokat, valamint pótlólagos bevételeket.

Az Egyesület integrált módszertana által, mely különböző programokon keresztül, egyszerre több érintetti csoportra hat, számos egymást erősítő hatás érvényesül. Ahogy korábban is írtuk, az SROI-módszertan nem teszi lehetővé, hogy az egymást erősítő hatásokat megfelelően kifejezze. Viszont a Bagázs módszertanának egyik legfontosabb eleme a programok egymást erősítő hatása, ezért a hatástérkép grafikus megjelenítése jelzi ezek összekapcsolódásait.

*Adatgyűjtés:* Az SROI-módszertanú hatásmérésnek jelentős adatigénye van, a méréshez szükséges adatok a hatáslánc mentén azonosíthatók. Az első hatásmérés idején

elsősorban az éves beszámolók és a szervezeti interjúk szolgáltattak adatforrásként a külső adatforrások, felmérések mellett. A 2016-os hatásmérés egyik fontos következménye éppen az volt, hogy az Egyesület munkájának mérése kiemelt témává vált. Emiatt 2021-ben már lényegesen gazdagabb adathalmaz állt rendelkezésre a vizsgálathoz. A legfőbb szervezeti adatforrás a Bagázs Airtable rendszere volt, melyet az erőforrások (pl. önkéntesek létszáma), illetve az eredménymutatók értékének meghatározásához (pl. munkába álló telepen élő lakosok) lehetett jól használni. Ezt kiegészítendő korábbi hatásmérésekre, a 2016-os SROI-kalkulációra, valamint 2018-as Most Significant Change módszertannal készült hatásvizsgálatra (Aczél, 2018), a Bagázs által készített kutatásokra (2017-es bagi és dányi telepi alapkutatás, 2019-es adósságok felmérése) lehetett támaszkodni, valamint a Bagázs munkatársaival készített interjúk segítettek az erőforrások, tevékenységek, illetve hatások értékének időbeli alakulását felmérni. Az indikátorok képzése a korábbi hatásmérésekben definiált mutatókra, valamint standard mutatószámrendszerekre támaszkodott (Global Impact Investing Network, 2022). A mutatók értékének meghatározásához a fentiekben túl számos nyilvánosan elérhető adatot is felhasználtak, amelyek például a demográfiai trendeket, vagy a szociális ellátórendszer adatait mutatják.

*Hatások kalkulációja:* Az SROI-kalkuláció egyik legkritikusabb pontja annak mértékének meghatározása, hogy a változások mennyiben köszönhetőek valóban a vizsgált szervezetnek. Az SROI Network módszertani ajánlása szerint ez *kontrollcsoport* vizsgálatával megválaszolható kérdés. A Bagázs esetében kontrollcsoport alkalmazása nem jött szóba, ennek egyrészt erőforráskorlátai voltak (egy kontrollcsoportos felmérés megszervezésének költségei messze túlmutatnak a Bagázs pénzügyi lehetőségein), másrészt nem is olyan egyszerű a Bagázs tevékenysége esetén egy megfelelő (randomizált) kontrollcsoport meghatározása, harmadrészt etikai aggályok is felmerültek a kontrollcsoportos vizsgálattal szemben: megfigyelni egy roma telepet úgy, hogy közben nem segítik az ott élőket, nem illeszhető össze a Bagázs értékeivel.

A kontrollcsoport hiánya miatt más úton kellett a módosító tényezőket, azaz a holttehervesztéseket és a tulajdonítási hatást kalkulálni. Bár a szelekciós torzítás miatt nem tökéletes megoldás, informatív néhány indikátor esetében az ún. vele-nélküle összevetés, azaz a telepek lakóinak két csoportra bontása, és azon csoport figyelembevétele, akik nem vesznek részt a Bagázs programjaiban. Az előtte-utána összehasonlítás korábbi években mért adatokat vetett össze későbbi időpontokban mért értékekkel, ez szintén a holttehervesztesség kalkulációját segítette a „Mi lett volna a Bagázs nélkül?” kérdés megválaszolásával.

A *társadalmi megtérülés számítása* során a jelenérték-számításhoz szükséges diszkontráta megválasztásánál az SROI Network ajánlása alapján az éves inflációt vette figyelembe a kalkuláció. Az infláció értékét a múltva vonatkozóan KSH által mért tényadatok alapján lehetett számolni, a jövőre vonatkozóan az MNB által kiadott előrejelzések voltak a diszkontráta számításának forrásai.

Végezetül, az SROI-kalkuláció minőségének lényeges eleme a 2016-ban és 2021-ben készült *zárótanulmányok nyilvánosságára*, amely a hatásmérés transzparenciáját hivatott biztosítani. A Bagázs mind a két mérés eredményeit és annak részletes módszertani leírását a saját honlapján publikálta, ez a kezdetektől fontos cél volt.

## Következtetések

Tanulmányunkban egy a nonprofit szektorban ismert és népszerű hatásmérési módszertan, az SROI-elemzés alkalmazását mutattuk be egy hazai civil szervezet esetén keresztül. Tudomásunk szerint hazai kontextusban nem készült még hasonló kutatás, amely szisztematikusan elemezte volna az SROI alkalmazhatóságát, kitérve előnyekre és korlátaira, valamint a kalkuláció körülményeire és következményeire.

Az SROI pénzügyi fordítja a nonprofit szervezetek társadalmi hatásait, így az elért eredmények könnyebben érthetővé válnak finanszírozók, adományozók, társadalmi befektetők számára, ez pedig támogatja a külső kommunikációt és a forrásszerzést. A szervezet vezetőit, munkatársait is segíti az SROI-elemzés, hogy hatékonyabban és fókuszáltabban teremtsenek társadalmi értéket. A kalkulációk értékes információval látják el a közpolitikai döntéshozókat is. Az SROI alkalmas az elért változások utólagos értékelésére, illetve a hatások előzetes tervezésére is. A módszertan korlátai közé tartozik a standardizáció nehézsége, ami az összehasonlíthatóság ellen hat, továbbá jelentős erőforrásigénye lehet egy SROI kalkulációnak. Az SROI kiszámított értéke önmagában, azaz a kontextusától és a módszertani választásoktól függetlenül nehezen érthető, és emiatt csak kiegészítő magyarázatokkal értelmezhetőek megfelelően a számítás eredményei.

Az első kutatási kérdésünk az SROI-mérés célkitűzéseire irányult. A nemzetközi szakirodalommal összhangban az SROI alkalmazásának elsődleges célja a Bagázsnál 2016-ban és 2021-ben is a forrásteremtési célú kommunikáció támogatása volt. Olyan támogatókat céloztak a mérés eredményeit hangsúlyozva, akik számára a támogatási döntésnél fontos a pénzügyi kifejezett hatás. 2016-ban egy sikeres forrásszerzési kampány épült az SROI eredményeire, ugyanakkor hosszabb távon ennél jelentősebb volt az SROI hatása a szervezet belső működésére, hiszen ráirányította a figyelmet az adatok szisztematikusan gyűjtésének és elemzésének fontosságára. A Bagázs ezt követően rendszeresen végzett kutatásokat, gyűjtött adatokat a telepeken, többféle hatásmérési módszertannal is dolgozott, valamint kialakította azt az adatbázist, amelyet az operatív működés során azóta is használnak.

2021-ben az SROI-mérés utáni kommunikációban nem csak a potenciális adományozók jelentek meg célcsoportként. A kalkuláció felhívta a figyelmet arra, hogy a Bagázs pénzben kifejezhető hatásainak kétharmada az államnál realizálódik költségmegtakarításként, illetve pótlólagos bevételként. Ebből az következik és üzenetként ezt fogalmazták meg, hogy az állam számára is megtérülő a Bagázs – és a hozzá hasonló civil szervezetek – munkája. Így akár az állami költségvetésből is érdemes volna a

mélységénységet és a szegrációt enyhítő tevékenységekre a jelenlegi összegeknél többet fordítani a hosszabb távú költségmegtakarítás, valamint sokak életminőségének javítása céljából. Ezzel – bár nem előzetes célként, hanem következményként – megjelent a közpolitikai döntéshozók, ágazatirányítók felé szóló felhasználása az SROI eredményeinek, amely a nemzetközi szakirodalom alapján szintén jellemző célja az eszköznek (Křlev et al., 2013).

A 2016-os és 2021-es SROI-kalkulációk összevetése alapján megállapítható, hogy a két mérés eredményei nem összehasonlíthatók egymással, mivel tartalmilag másképp épült fel a két elemzés. Továbbá, ahogy Then et al. (2017) is hangsúlyozta, többféle SROI-kalkuláció létezik, a módszertan jól skálázható, és igazítható a célokhoz és a rendelkezésre álló erőforrásokhoz. Ugyanakkor a kevésbé komplex és kisebb adatigényű mérés esetén is biztosítani kell az SROI módszertani elveinek és javasolt lépéseinek megfelelő elemzést, amelyek hozzájárulnak a megbízható és érvényes eredményekhez. A transzparenciát a módszertani döntések és az elemzés lépéseinek részletes leírása, nyilvánosságra hozatala biztosítja.

Tanulmányunkban egyetlen kutatási esetet vizsgáltunk, ennek a módszertani választásnak fontos jellemzője, hogy kontextusfüggő, és más helyzetekben csak korlátozottan alkalmazhatók, értelmezhetők az eredmények. A tanulmányunk célja, hogy gazdag kontextuális leírást is nyújtson, ezáltal megkönnyítse azon további esetek és körülmények azonosítását, ahol a kutatási eredményeink relevánsak lehetnek. Mindenképp érdemes a jövőben további nonprofit szervezeti eseteket is elemezni a társadalmi hatásméréssel kapcsolatos gyakorlatok és tapasztalatok feltárása és rendszerezése céljából.

A Bagázs esetének több fontos tanulsága is van más civil szervezetek számára, amelyek SROI-módszertanú hatásmérést terveznek. Az eset felhívja a figyelmet a szisztematikus szervezeti adatgyűjtés fontosságára. Strukturáltan gyűjtött adatok nélkül nem lehetséges hatásmérés, ráadásul a gyűjtött adatok nem csupán hatásmérés céljára használhatók fel, hanem jól támogatják az adatalapú szervezeti döntéshozatalt, többek között a belső erőforrás-elosztással, vagy a tevékenységportfólióval kapcsolatos döntéseket. Fontos tanulság továbbá, hogy a hatásmérés eredményei többféle célra és hosszabb távon is használhatók, és bár a legtipikusabb cél a forrásteremtési kommunikáció támogatása, de emellett jól segíti a stratégiaalkotást, a szervezet működésének javítását, illetve kiváló érveket ad az érdekérvényesítéshez, a közpolitikai döntéshozók megszólításához is.

## Felhasznált irodalom

2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról.
- Aczél, Zs. (2018). 7 év – A legfontosabb változás. A Bagázs Közhasznú Egyesület közösségi munkájának hatása a bagi szegregátumban. *Párbeszéd: Szociális Munka folyóirat*, 5(4).  
<https://doi.org/10.29376/parbeszed/2018/4/7>
- Anheier, H.K. & Toepler, S. (2022). *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*. (3rd ed.). Routledge. Taylor&Francis Group.  
<https://doi.org/10.4324/9780429299681>
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: compliance, resistance, and promotion. *Voluntas*, 25, 869-886.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-013-9373-6>
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring Social Return on Investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18.  
<https://doi.org/10.1332/204080513X661554>
- Bagázs Közhasznú Egyesület. (2017a). *Alap kutatás, Bag*. <https://bagazs.org/wp-content/uploads/2018/04/Bag-besz%C3%A1mol%C3%B3-v%C3%A9gleges.pdf>
- Bagázs Közhasznú Egyesület. (2017b). *Alap kutatás, Dány*. <https://bagazs.org/wp-content/uploads/2018/04/D%C3%81NY-besz%C3%A1mol%C3%B3-v%C3%A9gleges.pdf>
- Bakó, Cs. (2022). A társadalmi hatásmérésről: A civil-nonprofit szervezetek körében végzett hatásmérési projektek alapján. *Önkéntes Szemle*, 2(3), 30-57.  
<https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.3.30-57>
- Banhalmi-Zakar, Z., Gronow, C., Wilkinson, L., Jenkins, B., Pope, J., Squires, G., Witt, K., Williams, G., & Womersley, J. (2018). Evolution or revolution: where next for impact assessment? *Impact Assessment and Project Appraisal*, 36(6), 506-515.  
<https://doi.org/10.1080/14615517.2018.1516846>
- Both, E. K., & Illyés, T. (2022). *A Bagázs 10 éve – Módszertani összefoglaló*. [https://bagazs.org/wp-content/uploads/2022/02/BAGazs\\_modszertani\\_osszefoglalo\\_v8.pdf](https://bagazs.org/wp-content/uploads/2022/02/BAGazs_modszertani_osszefoglalo_v8.pdf)
- Cooney, K., & Lynch-Cerullo, K. (2014). Measuring the social returns of nonprofits and social enterprises: the promise and perils of the SROI. *Nonprofit Policy Forum*, 5(2), 367-393.  
<https://doi.org/10.1515/npf-2014-0017>
- Corvo, L., & Pastore, L. (2020). The usefulness of sharing social impact data. early findings from an international benchmarking on SROI assessments. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 9(2), 45-61.  
<https://doi.org/10.5947/jeod.2020.008>
- Corvo, L., Pastore, L., Manti, A., & Iannaci, D. (2021). Mapping social impact assessment models: a literature overview for a future research agenda. *Sustainability*, 13(9), 4750.  
<https://doi.org/10.3390/su13094750>
- Courtney, P. (2018). Conceptualising social value for the third sector and developing methods for its assessment. *Voluntas*, 29, 541-557.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-017-9908-3>
- Damtoft, N.F., Lueg, R., van Liempd, D., & Nielsen, J.G. (2023). A Critical Perspective on the Measurement of Social Value Through SROI. In Nikolakis, W., & Moura da Veiga, R. (Eds.), *Social Value, Climate Change and Environmental Stewardship: Insights from Theory and Practice* (pp. 13-32). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-031-23145-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-23145-2_2)

- Davies, R., & Dart, J. (2005). *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique – A Guide to its Use*. <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/education/research/docs/CCRE-MSCGuide.pdf>
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417. <https://doi.org/10.1080/15309576.2005.11051839>
- Gargani, J. (2017). The leap from ROI to SROI: Farther than expected? *Evaluation and Program Planning*, 64, 116-126. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.01.005>
- Gelei, A. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 38(1. ksz), 79-97. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.ksz1.08>
- Géring, Z. (2014). Profit és/vagy közösségi szerepvállalás? Vállalati társadalmi felelősségvállalás vezetői szemmel. *Vezetéstudomány*, 45(12), 53-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.12.05>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Giorbelidze, M. (2025). The SROI puzzle: exploring barriers and strategies for effective social value measurement, *Social Enterprise Journal*, 21(2) 210-227. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2024-0053>
- Global Impact Investing Network. (2022). *IRIS+*. <https://iris.thegiin.org/>
- Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2014). Measuring value creation in social enterprises: a cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1173-1193. <https://doi.org/10.1177/0899764014555986>
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékkal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 1. rész: A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 50(6), 14-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.02>
- Hall, M. (2014). Evaluation logics in the third sector. *Voluntas*, 25(2), 307-336. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9339-0>
- Hehenberger, L., & Buckland, L. (2023). How impact measurement fosters the social economy: From measurement of impact to learning and management for impact. In Gorgi Krlev et al. (Eds.), *Social Economy Science: Transforming the Economy and Making Society More Resilient* (pp. 138-166). Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192868343.003.0007>
- IFUA Nonprofit Partner. (2016). *Társadalmi hatásmérés: A Bagázs tevékenységeinek hatása egy roma fiatal életére*. Bagázs & IFUA NPP. [https://www.hatasmeres.hu/downloads/IFUA-Nonprofit-Partner\\_BAGAZS-16-eves-roma-fiatal\\_HATASMERES-TANULMANY\\_20161015.pdf](https://www.hatasmeres.hu/downloads/IFUA-Nonprofit-Partner_BAGAZS-16-eves-roma-fiatal_HATASMERES-TANULMANY_20161015.pdf)
- IFUA Nonprofit Partner. (2021). *Társadalmi hatásmérés: A Bagázs roma telepeken végzett munkájának társadalmi hatásmérése SROI módszertannal*. Bagázs & IFUA NPP. [https://bagazs.org/wp-content/uploads/2022/01/IFUA\\_Nonprofit\\_Partner\\_BAGAZS\\_SROI\\_20211123-1.pdf](https://bagazs.org/wp-content/uploads/2022/01/IFUA_Nonprofit_Partner_BAGAZS_SROI_20211123-1.pdf)
- Kárpáti, Z., & Drótos, G. (2023). How should we professionalise our business? Experiences from a longitudinal case study of a medium-sized family business in Hungary. *Vezetéstudomány*, 54(2), 53-67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
- Kormos, D. (2017). *Hogyan mérhető pontosan és torzítatlanul a társadalmi hatás? Módszertani ajánlások és azok gyakorlati megvalósítása a magyar nonprofit szektorban* (Szakdolgozat). Budapesti Corvinus Egyetem. [http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Kormos\\_Dora.pdf](http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Kormos_Dora.pdf)
- Krlev, G., Münscher, R., & Mülberr, K. (2013). *Social Return on Investment (SROI): State-of-the-Art and Perspectives – A Meta-Analysis of practice in Social Return on Investment (SROI) studies published 2002-2012*. Heidelberg University: Centre for Social Investment. [https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18758/1/CSI\\_SROI\\_Meta\\_Analysis\\_2013.pdf](https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18758/1/CSI_SROI_Meta_Analysis_2013.pdf)
- Lall, S. (2018). Measuring to improve versus measuring to prove: understanding the adoption of social performance measurement practices in nascent social enterprises. *Voluntas*, 28, 2633-2657. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9898-1>
- Lippai-Makra, E., Kovács, Z. I., & Bodó, R. (2024). A magyar vállalatok fenntarthatósági közzétételének vizsgálata tartalomelemzéssel, a változó szabályozás tükrében. *Vezetéstudomány*, 55(KSZ), 5-16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.KSZ.01>
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2, 686-703. <https://doi.org/10.1002/csr.2081>
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *Voluntas*, 26, 1805-1830. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9490-x>
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, 15(6), 923-941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>
- Moron, D., & Klimowicz, M. (2021). Using the social return on investment (SROI) as a measure of the effectiveness of social innovation projects implemented under public policies. *Social Enterprise Journal*, 17(2), 302-327. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2019-0098>
- Németh, L. (2017). Társadalmi hatásmérés eredményei a Községi Szociális Szövetkezet 2011 és 2016 közötti 5 évében. *Parola*, 3, 23-30. [https://epa.oszk.hu/03800/03826/00023/pdf/EPA03826\\_parola\\_2017\\_03\\_23-30.pdf](https://epa.oszk.hu/03800/03826/00023/pdf/EPA03826_parola_2017_03_23-30.pdf)

- Nicholls, J. (2017). Social return on investment – Development and convergence. *Evaluation and Program Planning*, 64, 127-135.  
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.011>
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neizert, E., & Goodspeed, T. (2009). *A guide to Social Return on Investment*. UK: Cabinet Office, Office of the Third Sector. <https://neweconomics.org/2009/05/guide-social-return-investment>
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neizert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A Guide to Social Return on Investment* (Updated version). UK: The SROI Network. <https://social-valueuk.org/resources/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/>
- Nielsen, J.G., Lueg, R., & Van Liempd, D. (2020). Challenges and boundaries in implementing social return on investment: an inquiry into its situational appropriateness. *Nonprofit Management & Leadership*, 31(3), 413–435.  
<https://doi.org/10.1002/nml.21439>
- Pollitt, C. (1993). Occasional excursions: a brief history of policy evaluation in the UK. *Parliamentary Affairs*, 46(3), 353-362.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.pa.a052425>
- Révész, É. (2016). Content and drivers of performance management in agency-type organizations of the hungarian public administration. *Vezetéstudomány*, 47(5), 12-26.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.05.02>
- Salamon, L.M., & Anheier, H.K. (1999). *Szektor születtik II. Összefoglaló egy nemzetközi nonprofit kutatás második szakaszáról*. Civitalis Egyesület. <http://mek.niif.hu/14400/14460/14460.pdf>
- Then, V., Schober, C., Rauscher, O., & Kehl, K. (2017). *Social Return on Investment Analysis – Measuring the Impact of Social Investment*. Palgrave Macmillan.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-71401-1>
- Vályi, R. (2018). The Most Significant Change – A legfontosabb változás. Új hatásmérő módszer a láthatáron. *Párbeszéd: Szociális Munka folyóirat*, 5(4).  
<https://doi.org/10.29376/parbeszed/2018/4/8>
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315817590>
- Weiss, C.H. (1998). *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Yates, B., & Marra, M. (2017). Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions ... and is SROI a good investment? *Evaluation and Program Planning*, 64, 136-144.  
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.009>
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE.