



# TÁRSADALMI HATÁS: MÉRÉS ÉS MENEDZSMENT – TAPASZTALATOK SZAKÉRTŐI ÉS CIVIL SZERVEZETI OLDALRÓL

Kaderják Anita – Rajkó Andrea – Horváthné Csolák Erika –  
Magyar Dániel – Tanács Boglárka

## 1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedben a társadalmi hatásmérés a nemzetközi civil és nonprofit diskurzus egyik központi témájává vált. A fenntarthatósági elvárások erősödése és az eredményalapú finanszírozási gyakorlatok terjedése nyomán a civil szervezetek egyre gyakrabban szembesülnek azzal az igénnyel, hogy tevékenységeik társadalmi hatásait mérjék és láthatóvá tegyék (European Commission, 2023; OECD, 2023). A hatás bemutatása így nem csupán szakmai kérdés, hanem a szervezeti legitimitáció és a forrásszerzés egyik fontos eszköze is (Arvidson & Lyon, 2014).

A hazai civil szervezetek számára a hatásmérés egyszerre jelent lehetőséget és kényszert. Ideális esetben a mérési rendszerek támogatják a szervezeti tanulást, a programok fejlesztését és a támogatókkal való partnerségek erősítését. Ugyanakkor a nonprofit szervezetek működési környezete sokszor bizonytalan: a projektalapú finanszírozás és a korlátozott kapacitások megnehezítik a teljesítménymérési rendszerek tartós beépülését (Benjamin, 2012; Arvidson & Lyon, 2014). A hazai szektorban a szervezetek jelentős része alacsony bevételi szinten működik, bevételeik nagy arányban támogatásokból és állami forrásokból származnak (Központi Statisztikai Hivatal [KSH], 2024), miközben a kutatások strukturális bizonytalanságra és kapacitáshiányra hívják fel a figyelmet (Kuti & Marschall, 2020; Nagy, 2020; Tanács, 2024). Ebben a környezetben a hatásmérés nem pusztán módszertani kérdés, hanem erőforrás- és működési kihívás is: bár stratégiai eszköz lehetne a fejlődés



és a legitimáció erősítésére, a gyakorlatban sok szervezet számára inkább külső elvárások által vezérelt, nehezen finanszírozható teherként jelenik meg.

Az erősödő hatásmérési elvárások és a korlátozott szervezeti kapacitások közötti feszültség befolyásolja azt is, hogy a hatásmérés milyen szerepet kap a szervezeten belül: adminisztratív teherre vagy a tanulás és a stratégiai tervezés eszközévé válik. A szakirodalom ezt a kettősséget az elszámoltathatósági (accountability) és a tanulási (learning) funkciók közötti feszültségként írja le (Arvidson & Lyon, 2014; OECD, 2023). A mérési rendszerek akkor tudnak valóban működni, ha nem pusztán formális kötelezettségként, hanem a szervezeti döntéshozatal részét képező eszközként jelennek meg (Benjamin, 2012).

A nemzetközi irodalomban egyre hangsúlyosabb az a megközelítés, amely a társadalmi hatásmérést egy tágabb, ciklikus folyamat – a hatásmenedzsment – részeként értelmezi (EVPA, 2015; Portales, 2019; Cromo Alapítvány, 2021). Ebben az értelmezésben a szervezet tudatosan megfogalmazza céljait, megtervezi beavatkozásait, méri azok eredményeit, majd a tapasztalatokat visszaforgatja a működésébe (OECD, 2023). Ez a szemlélet különösen releváns lehet a civil szektor számára, mivel lehetőséget teremt arra, hogy a hatásmérés ne pusztán külső elvárásokra adott válaszként, hanem a szervezeti önreflexió és tanulás integrált eszközeként jelenjen meg.

Ugyanakkor a nemzetközileg elterjedt módszertani keretek – például a strukturált indikátorrendszerek vagy a Social Return on Investment – gyakran jelentős idő- és szakértői kapacitást igényelnek (Portales, 2019; OECD, 2023). Ha a módszertan túl komplex a rendelkezésre álló erőforrásokhoz képest, fennáll a veszélye, hogy a mérés formálissá válik, és nem jár valódi szervezeti tanulással (Benjamin, 2012; Arvidson & Lyon, 2014).

A hazai gyakorlatban ugyanakkor kevésbé feltárt, hogy a civil szervezetek milyen motivációk mentén kezdenek hatásmérési tevékenységekbe, milyen akadályokkal szembesülnek, és milyen feltételek mellett válik a hatásmérés a szervezeti működés integrált részévé. Tanulmányunk e strukturális és szervezeti szinten egyaránt jelentkező feszültség empirikus vizsgálatára vállalkozik. Arra keressük a választ, hogy hogyan jelenik meg a társadalmi hatásmérés és hatásmenedzsment a magyar civil szervezetek működésében, milyen motivációk ösztönzik alkalmazását, milyen szervezeti és erőforrásbeli akadályok nehezítik beépülését, és milyen feltételek mellett válhat a hatásmérés valódi fejlesztő eszközzé.

Kutatásunk az ELTE Társadalmi Innovációs Nemzeti Labor keretében zajló Társadalmi Hatásmérés kutatás feltáró szakaszának eredményeire épül. Kutatásunk célja egy olyan, alacsony küszöbű hatásmenedzsment-módszertani megközelítés kidolgozása, amely egyszerre reflektál a nemzetközi szakirodalom által azonosított dilemmákra és a hazai civil szervezetek működési realitásaira. A tanulmány empirikus eredményei hozzájárulnak a társadalmi hatásmérés adaptációjáról szóló nemzetközi diskurzus árnyalásához, valamint kapcsolódnak a hazai civil szektor intézményesülését és működési kihívásait vizsgáló kutatásokhoz.



## 2. Elméleti és szakirodalmi keret: társadalmi hatásmérés és hatásmenedzsment a civil szektorban

### 2.1. A társadalmi hatás fogalma és értelmezése

A társadalmi hatás fogalmának meghatározása a szakirodalomban nem egységes, a különböző megközelítések eltérő hangsúlyokat alkalmaznak az értékteremtés, a változás időtávja és az érintettek perspektívája tekintetében (Portales, 2019). A közös pontot ugyanakkor az emberközpontú megközelítés jelenti: a társadalmi hatás jellemzően az egyének vagy közösségek életében bekövetkező, a szervezet tevékenységéhez köthető változásokban ragadható meg (Portales, 2019; Cromo Alapítvány, 2021). Ezek a változások lehetnek pozitívak vagy negatívak, tervezettek vagy nem szándékoltak, és gyakran csak közép- vagy hosszú távon válnak érzékelhetővé (OECD, 2023).

A civil és nonprofit szervezetek esetében a társadalmi hatás kérdése különösen hangsúlyos, mivel e szervezetek elsődleges célja nem gazdasági profit előállítása, hanem társadalmi értékteremtés. A civil szervezetek a harmadik szektor szereplőiként közvetítő szerepet töltenek be az állam, a piac és a társadalom között, különösen a helyi közösségek fejlesztése és az érdekérvényesítés területén (Kaprinay, 2015; Bucher, 2020). Ebből fakadóan a társadalmi hatás nem csupán működésük „mellékterméke”, hanem létük legitimációs alapja is (Nicholls et al., 2012).

### 2.2. A társadalmi hatásmérés funkciói és dilemmái a civil gyakorlatban

A társadalmi hatásmérés a szakirodalomban olyan szisztematikus értékelési folyamatként jelenik meg, amely a szervezeti beavatkozások következtében a kedvezményezettek életében bekövetkező változások feltárását és értelmezését célozza (Lévai, 2020; OECD, 2023). Az egyes szereplők számára és szituációtól függően különböző célokat szolgálhat a hatásmérés: egyes esetekben elsősorban az elszámoltathatóság és a külső legitimitás biztosítását szolgálja, míg máskor a szervezeti tanulás és a programfejlesztés támogatását tekintik elsődleges céljának (Kormos, 2017; Bakó, 2022).

A civil szektorban ez a kettősség gyakran feszültségként jelenik meg. A donorok és finanszírozók részéről erősödő kimenet- és eredményalapú elvárások a hatásmérést sok esetben megfelelési kényszerré alakítják, amelynek célja elsősorban a támogatások igazolása (Nicholls et al., 2012; OECD, 2023). Ennek következtében a mérési gyakorlatok gyakran elsősorban külső elszámoltathatósági elvárásokhoz igazodnak, és nem épülnek be szervesen a szervezeti működésbe, ami korlátozza a szervezeti tanuláshoz való hozzájárulásukat (Arvidson & Lyon, 2014). A szakirodalom arra is rámutat, hogy az elsősorban megfelelési célú hatásmérés hosszabb távon a programok célrendszerének torzulásához is vezethet (Ebrahim & Rangan, 2014).

### 2.3. Hatásmenedzsment mint integrált szervezeti megközelítés

A szakirodalomban a társadalmi hatásmérés kifejezés esetenként konkrét mérési módszertant, más esetekben folyamatot, stratégiai eszközt jelöl – ez utóbbi megközelítést hatásmenedzsmentként is nevezik. A nemzetközi szakirodalomban egyre hangsúlyosabban jelenik meg a hatásmenedzsment szemlélete, ami a hatások tudatos megtervezését, mérését és a tanulságok visszacsatolását egy egységes, ciklikus folyamatként értelmezi, amely szorosan kapcsolódik a szervezet stratégiai és operatív működéséhez (EVPA, 2015; Portales, 2019). Ebben az értelmezésben a hatásmérés nem önálló technikai feladat, hanem a szervezeti döntéshozatal egyik támogató eszköze (OECD, 2023), amely lehetővé teszi a folyamatos tanulást (Portales, 2019).

A hatásmenedzsment szemlélet különösen releváns a civil szervezetek számára, mivel lehetőséget kínál arra, hogy a mérési tevékenységek ne kizárólag külső elvárásokra adott válaszként jelenjenek meg, hanem a szervezeti tanulás és fejlődés részévé váljanak (EVPA, 2015). A ciklikus logika – a célok meghatározása, a beavatkozások megvalósítása, a hatások mérése és az eredmények értelmezése – több ponton is párhuzamba állítható a klasszikus menedzsment megközelítésekkel, ugyanakkor a hatásmenedzsment sajátossága, hogy kiemelten figyelembe veszi az érintettek bevonását és a hosszú távú társadalmi változásokat (Cromo Alapítvány, 2021; Portales, 2019).

### 2.4. Hatástervezés és módszertani keretek a civil gyakorlatban

A hatásmenedzsment egyik kulcseleme a hatástervezés, amelynek célja a beavatkozások és a kívánt társadalmi változások közötti oksági kapcsolatok explicitté tétele (EVPA, 2015). A szakirodalomban e cél elérésére több, egymással rokon megközelítés létezik; a civil gyakorlatban leggyakrabban a logikai modell (Center for Social Impact Strategy, n.d.) és a Theory of Change alkalmazása jelenik meg (Annie E. Casey Foundation, 2022; Hivos, 2015). Mindkét megközelítés célja, hogy átláthatóvá tegye, miként vezetnek a szervezeti tevékenységek rövid-, közép- és hosszú távú társadalmi hatásokhoz (OECD, 2023).

A hatástervezési folyamat alacsony belépési küszöbű, mégis jelentős hatással járhat: *„Egyszerűbb esetekben már az is előrelépést jelenthet, ha egy adott szervezet időt szán arra, hogy átbeszélje és megfogalmazza azt, hogy milyen társadalmi problémákat akar orvosolni, végső soron milyen pozitív változásokat akar elérni, és ezt milyen hatásmechanizmus mentén gondolja megvalósítani. Ha ezt követően időnként egy reális értékelés is történik, ahol a programban részt vevő kollégák, esetleg további érintettek összeülnek értékelni a programot, majd pedig ennek hatására – a tanulságok alapján – változtatnak a programon, már jelentős lépéseket tett meg a szervezet (Bakó, 2022, 55. o.).*



## 2.5. Összegzés: a szakirodalom tanulságai a hazai empirikus vizsgálat számára

A szakirodalom áttekintése alapján megállapítható, hogy a társadalmi hatásmérés és hatásmenedzsment kérdései a civil szektorban elsősorban nem technikai, hanem szervezeti és strukturális dilemmákhoz kapcsolódnak. A hatásmérés funkciója, beágyazottsága és hasznosulása szorosan összefügg a szervezeti kultúrával, a finanszírozási környezettel és a rendelkezésre álló kapacitásokkal (Nicholls et al., 2012; OECD, 2023). E felismerések indokolják, hogy a hazai civil gyakorlat empirikus vizsgálata elsősorban ne a módszertani megfelelésre, hanem a mögöttes motívációkra, szervezeti mintázatokra és tanulási folyamatokra fókuszáljon. A következő fejezet ennek megfelelően a kutatás módszertani kereteit mutatja be.

## 3. Kutatási módszertan

A tanulmány egy feltáró jellegű, vegyes módszertanú kutatás eredményeire épül, amelynek célja a hazai civil szektorban megjelenő társadalmi hatásmérési és hatásmenedzsment-gyakorlatok empirikus feltárása volt. A kutatás tervezésekor abból indultunk ki, hogy a társadalmi hatásmérés szervezeti beágyazottsága, motivációi és gyakorlati megvalósulása csak több nézőpont együttes vizsgálatával ragadható meg, ezért igyekeztünk minél több szereplőt megszólaltatni a civil és a szakértői szféra különböző tereiből.

Az adatfelvétel három fő elemből állt. Egyrészt tíz strukturált szakértői interjút készítettünk a társadalmi hatásmérés területén jártas hazai szakértőkkel, akik az akadémiai, a tanácsadói szféra, valamint a civil és nonprofit gyakorlat különböző területeit képviselték. Másrészt hét strukturált interjú készült olyan civil szervezetek képviselőivel, amelyek eltérő szervezeti mérettel, költségvetéssel és hatásmérési érettséggel rendelkeznek. A kvalitatív adatfelvételt egy anonim online kérdőíves felmérés egészítette ki, amelyet összesen 37 civil szervezet töltött ki, lehetővé téve a hatásmérési gyakorlatok szélesebb körű feltérképezését.

A szakértői és civil szervezeti interjúk tematikus elemzését kvalitatív kódolással végeztük, amelynek során kiegészítő eszközként generatív mesterséges intelligenciát (OpenAI ChatGPT) használtunk. Elsősorban a kódolási dimenziók strukturált kialakításához és azok validálásához vettük igénybe, különös tekintettel a hatásmérés motívációira, a megvalósítást akadályozó tényezőkre, az alkalmazott módszertani megoldásokra, valamint az adatok felhasználásának és visszacsatolásának módjaira. A kódolási folyamat célja nem egy általánosítható tipológia létrehozása volt, hanem a hazai civil gyakorlatot jellemző szervezeti mintázatok feltárása.

A kvantitatív adatfelvétel az online kérdőív segítségével zajlott, amely a hatásmérési gyakorlatok elterjedtségére, az adatgyűjtés módjaira, a hatásmérés szervezeti beágyazottságára, valamint a megvalósítást akadályozó tényezőkre kérdezett rá.



A kérdőíves adatokat leíró statisztikai módszerekkel dolgoztuk fel, elsősorban a kvalitatív eredmények kiegészítése és kontextualizálása céljából.

A kutatás során tudatosan törekedtünk arra, hogy az empirikus eredményeket a civil szektor strukturális sajátosságainak figyelembevételével értelmezzük. Ennek megfelelően az elemzés nem az egyes szervezetek összehasonlítására vagy rangsorolására irányult, hanem arra, hogy feltárja azokat a közös dilemmákat és visszatérő problémákat, amelyek a társadalmi hatásmérés és hatásmenedzsment hazai gyakorlatát jellemzik.

A kutatásnak ugyanakkor több korlátja is van. A minta nem reprezentatív, így az eredmények nem általánosíthatók a teljes hazai civil szektorra. Az interjúk és a kérdőív önbevallásos adatokra épülnek, amelyek torzításokat hordozhatnak. E korlátok ellenére a kutatás alkalmas arra, hogy empirikus alapú betekintést nyújtson a hazai civil szervezetek hatásmérési gyakorlataiba, és megalapozza a további, célzottabb vizsgálatokat.

## 4. Empirikus eredmények: a hazai civil hatásmérési gyakorlat mintázatai

A kutatás empirikus eredményei azt mutatják, hogy a társadalmi hatásmérés a hazai civil szektorban sokszínű, ugyanakkor jól azonosítható szervezeti és működési mintázatok mentén jelenik meg. Az interjúk és az online kérdőíves adatfelvétel elemzése alapján kirajzolódott, hogy a hatásmérési gyakorlatokat elsősorban a hatásmérés motivációja, a rendelkezésre álló erőforrások, valamint a szervezeti beágyazottság mértéke határozza meg. Ez összhangban áll a teljesítménymérés harmadik szektorbeli szakirodalmának azon megállapításával, hogy a mérési rendszerek szervezeti adaptációját gyakran a kontextus (kapacitás, finanszírozás, elszámoltathatósági nyomás) határozza meg, nem pedig a „legjobb módszertan” önmagában (Cordery & Sinclair, 2013; Benjamin, 2012). Az alábbiakban öt olyan fő tematikus területet mutatunk be, amelyek visszatérően megjelentek az empirikus anyagban.

### 4.1. A hatásmérés motivációi: bizonyítás és fejlesztés

A hatásmérési tevékenységek elindításának motivációi alapvetően két pólus köré rendeződnek. Az egyik oldalon a szervezetek saját hatékonyságuk és eredményességük igazolására irányuló törekvései, valamint a támogatók felé történő elszámoltathatóság áll szemben a szervezeti tanulást és programfejlesztést támogató belső igényekkel. A nemzetközi szakirodalomban ez a kettősség gyakran az elszámoltathatósági (accountability) és a tanulási (learning) funkciók feszültségeként jelenik meg (Ebrahim, 2003; Ebrahim & Rangan, 2014). Ahogyan Kovách Eszter (Scale Impact) szakértő fogalmaz: „Azt szoktuk mondani, hogy kétféle gyakorlati alkalmazása van a hatásmérésnek, az egyik az a *improve*, a másik meg az *prove*:



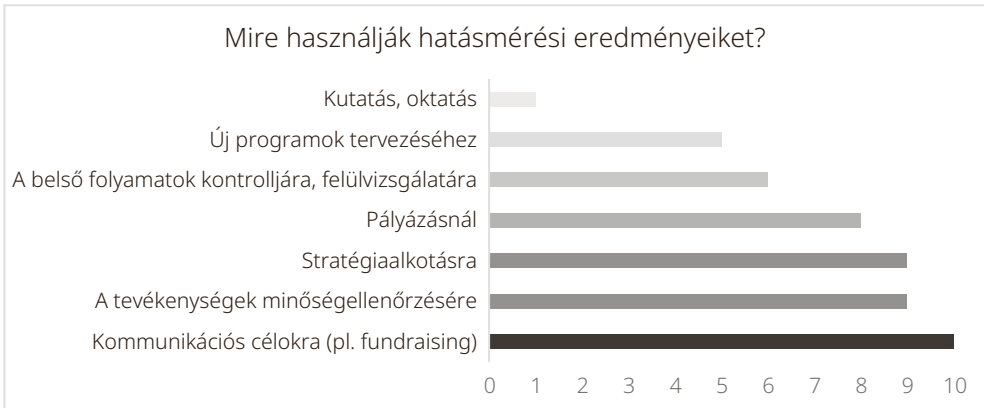
tehát fejlesztik a saját tevékenységüket, másik meg az, hogy bizonyítékot adnak arról, hogy ők ténylegesen elérik azt a hatást”

A külső elvárások meghatározó szerepe a hazai civil szektorban is érződik: „A civileknél szerintem (...) létkérdés, hogy tudja-e bizonyítani a hatékonyságát” – fogalmaz Herczog Mária. Számos interjúalany számolt be arról, hogy a hatásmérés elsősorban a támogatók által előírt beszámolási kötelezettségek teljesítését szolgálja, és kevésbé épül be a szervezet napi működésébe. Egy szakértő szerint „nagyon gyakran nagyon részleges, vagy inkább csak kipipálendő feladatként tekintenek rá” (Messing Vera). Egy civil szervezeti interjúalanyunk arra hívta fel a figyelmet, hogy az ilyen jellegű külső nyomás esetenként ahhoz vezethet, hogy a szervezetek „fényezik” az általuk kifejtett hatást. Az ilyen „compliance” típusú mérés harmadik szektorbeli kockázatait a szakirodalom is tárgyalja: a mérési gyakorlatok beszámolási célhoz kötődése torzíthatja a programcélokat és csökkentheti a tanulási hozadékat (Ebrahim, 2003; Benjamin, 2012).

Az empirikus adatok alapján a legtöbb szervezet esetében a hatásmérés kezdetben inkább a „prove” logika mentén jelenik meg, és csak később – hosszabb tanulási folyamat eredményeként – válik a szervezeti működés fejlesztésének eszközévé; ez illeszkedik azokhoz a keretekhez, amelyek szerint a mérés szerepe a szervezeti érettséggel és a működési környezettel együtt változik (Ebrahim & Rangan, 2014).

Tolvaj Krisztina (SIMPACT) úgy fogalmaz, hogy „az igény nem a kis szervezetek fejében fogalmazódott meg. (...) még most is, nyolc év után is azt érezzük, hogy a civil szervezetek nem érzik szükségét a hatásmérésnek (...) véleményem szerint először mindset change-re van szükség”. Ugyanakkor civil szervezeti interjúink azt támasztják alá, hogy ez a típusú szemléletváltás a hatásmérési folyamat közben is megtörténhet: az érettebb hatásmérési gyakorlattal rendelkező civil szervezetek esetében is előfordult, hogy a mérési tevékenység kiindulópontja a forrásszerzés volt, ugyanakkor válaszaik egyértelműen rávilágítanak arra, hogy a hatásmérés számos egyéb szervezeti funkciót is támogat. Kiemelt területként jelentek meg olyan belső, szakmai fejlődést támogató célok, mint a programok adaptálása és továbbfejlesztése, valamint a hosszú távú, fenntartható működés biztosítása.

Az online kérdőíves válaszok alapján kirajzolódó mintázatok jól szemléltetik, hogy társadalmi hatásmérést megvalósító civil szervezetek – a szakértői interjúkkal összhangban – leggyakrabban kommunikációs és forrásszerzési célú felhasználásról számolnak be, ugyanakkor markánsan megjelennek a belső szervezeti működéshez kapcsolódó funkciók is. Ide tartozik a stratégiaalkotás támogatása, a belső folyamatok nyomon követése és a minőségbiztosítás eszközeként való alkalmazás.



1. ábra: A hatásmérés eredményének felhasználása (többszörös válaszadási lehetőség, válaszok száma). Forrás: Saját adatgyűjtés, 2024

## 4.2. Hatástervezés mint szervezetfejlesztési fordulópont

Az empirikus anyag egyik legmarkánsabb tanulsága, hogy a hatástervezési folyamat – különösen a hatásláncok és logikai modellek kidolgozása – sok szervezet számára valódi szervezetfejlesztési fordulópontot jelentett, itt válnak explicitté azok az implicit feltételezések, amelyek addig meghatározták a programok működését. Ez összhangban áll a hatásmenedzsment azon megközelítésével, amely a tervezést–mérést–visszacsatolást egy tanulási ciklus részeként értelmezi (EVPA, 2015; Ebrahim & Rangan, 2014).

„A hatástervezés önmagában fejleszt” – fogalmazott Tolvaj Krisztina (SIMPACT), míg Kovách Eszter szerint a folyamat gyakran „kényszeríti ki” a szervezeti reflexiót. Ugyanakkor ez a szakasz nem mentes az ellenállásoktól: „Itt szokott elbukni a hatásmérés” – mutatott rá Héra Gábor, utalva arra, hogy a szervezetek egy része nehezen vállalja a működésével kapcsolatos kritikus önreflexiót. Azoknál a szervezeteknél azonban, amelyek végig tudták vinni ezt a folyamatot, a hatástervezés hozzájárult a programok fókuszálásához és a hosszabb távú stratégiai gondolkodás erősödéséhez, ami a szakirodalomban is a hatásmenedzsment egyik legfontosabb „nem technikai” hozadékaként jelenik meg (EVPA, 2015).

A hatástervezési szakasz leginkább elkötelezettséget és időt igényel: kritikus feltétele a megvalósulásának, hogy a szervezet munkatársainak és önkénteseinek legyen lehetősége alkalmanként átbeszélni, milyen cél érdekében dolgoznak, és hogyan képzelik el azokat a gyakorlati lépéseket, stratégiákat, melyek elősegítik az ide való eljutást. Ugyanakkor ne becsüljük le az időbeli kapacitáskorlát erejét sem, ahogyan Héra Gábor (HOLO.) fogalmaz: „Még mindig azt gondolom, hogy ez egy luxus (a hatásmérés). Olyan luxus, amit olyan szervezetek tudnak megengedni maguknak, akiknek van elég erőforrásuk, hogy ezen gondolkodjanak.”



Az online kérdőív tanulsága szerint a hatástervezés fogalomrendszere kezd ismertté válni a civil szervezetek számára: a válaszadók 62 százaléka hallott már a hatástervezéshez kapcsolódó alapfogalmakról – így hatáslánchról vagy logikai mátrixról. A válaszok megerősítették, hogy a hatástervezés nem *pénzkérdés*: nem mutatkozott egyértelmű összefüggés a költségvetési nagyság és a tájékozottság között. Ugyanígy nem köthető a költségvetési mérethez a hatástervezési szakasz megvalósulása sem: a válaszadók több, mint felénél (21 szervezet), ahol megvalósult a hatástervezés, éppúgy találunk kis költségvetésű szervezeteket, mint a legnagyobb, 100 millió forintos költségvetéssel rendelkezőket.

### 4.3. Adatgyűjtési gyakorlatok

A kutatás eredményei szerint a hazai civil szervezetek jelentős része már jelenleg is gyűjt különféle adatokat a tevékenységeiről és a kedvezményezettekről. Ezek az adatgyűjtési gyakorlatok azonban sok esetben fragmentáltak, és nem illeszkednek egységes mérési keretbe. „Naplózzuk a gyerekekkel a tevékenységet, az elejétől kezdve, tehát rengeteg adatunk van arról, hogy mi történt a gyerekekkel az elmúlt 10 évben.” – meséli Benkő Fruzsina (InDaHouse), de a rengeteg adat sokszor mégsem tud tartalmazni hozzájárulni a stratégiai döntéshozatalhoz és a tanuláshoz, mert azok elemzésére nincsen megfelelő kapacitás vagy motiváció. „Ez egy admin teher a szervezeteknek (...) amikor ilyen nagyon-nagyon kevés erőforrás van (...) nem ez a fókusz.” – mondja Révész Éva (IFUA Nonprofit Partner, BCE). A nemzetközi nonprofit teljesítménymérési irodalom hasonló jelenséget ír le: az adatgyűjtés megléte nem garantálja az értelmezést és a döntéstámogató felhasználást, különösen kapacitás-szűk környezetben (Benjamin, 2012; Cordery & Sinclair, 2013).

Az online kérdőív rákérdezett annak az okára is, ha valamely szervezet nem gyűjt szisztematikusan adatot: a legjellemzőbb akadályozó tényezők a humán és időbeli erőforrások szűkössége.



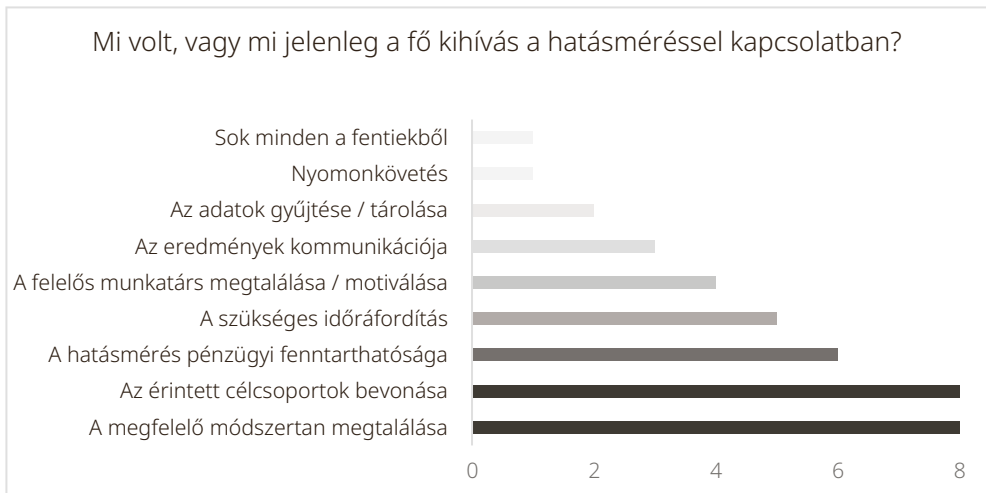
2. ábra: Az adatgyűjtés ellen ható tényezők (többszörös válaszadási lehetőség, válaszok száma).

Forrás: Saját adatgyűjtés, 2024

#### 4.4 Hatásmérés megvalósulása és kapacitáskorlátok

Az online válaszadók közel fele méri tevékenységeinek hatását valamilyen konkrét eszközzel. A mérési gyakorlat előfordulása a szervezetek költségvetési méretével együtt nő: az évi 1 millió forint alatti költségvetéssel működő szervezetek körében a válaszadók 57%-a jelezte, hogy alkalmaz valamilyen hatásmérési eszközt, míg a 100 millió forint feletti költségvetésű kezdeményezések esetében ez az arány 71%.

A kérdőíves eredmények alapján a hatásmérés megvalósítását leginkább a megfelelő módszertan kiválasztásának nehézségei, az adatgyűjtési kihívások, valamint a pénzügyi és humán erőforrások hiánya akadályozza. Ezek a tényezők a szervezetek méretétől függetlenül megjelennek, ugyanakkor eltérő súllyal.



3. ábra: A hatásméréssel kapcsolatos fő kihívások (többszörös válaszadási lehetőség, válaszok száma). Forrás: Saját adatgyűjtés, 2024

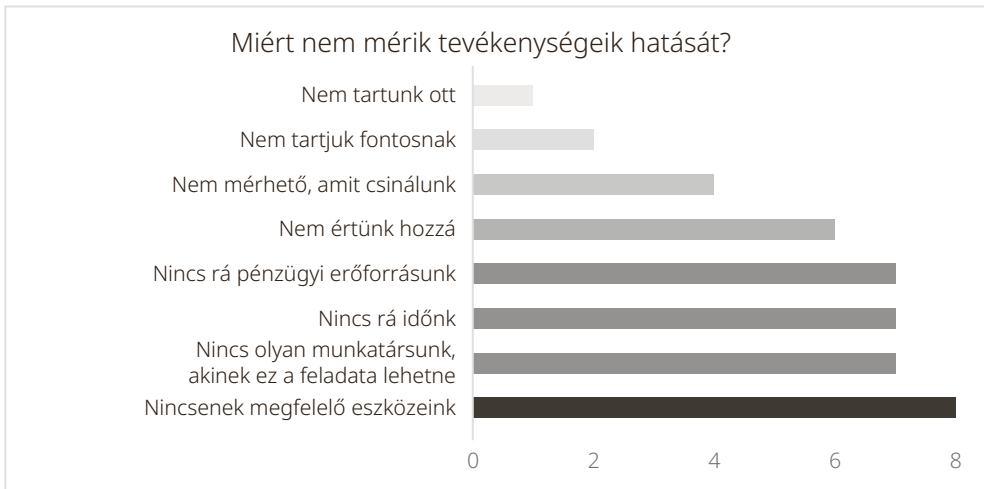
A módszertan megtalálása komoly kihívást jelent a civil szervezetek számára, amely sokszor szintén pénzügyi és szervezeti erőforráskérdésekre vezethető vissza. A nemzetközileg elterjedt hatásmérési keretrendszerek – mint a Social Return on Investment<sup>1</sup>, a Social Reporting Standard vagy a standardizált indikátorkészletekre épülő megközelítések – gyakran jelentős adat-, idő- és szakértői kapacitást igényelnek, ez pedig nem áll összhangban a hazai civil szervezetek erőforrás-lehetőségeivel (Nicholls et al., 2012; Feor et al., 2023; OECD, 2023). Ahogyan Bakó (2022) fogalmaz, fontos, hogy a szervezetek ne „vállalják túl magukat”, azaz ne akarjanak az erőforrásaikhoz képest túl komplex vagy költséges hatásmérést megvalósítani. A befogadhatóság kulcstényező: „az biztos, hogy nem szabad az elején

<sup>1</sup> Csak az olyan érett szervezetek esetében találkozunk itthon alkalmazott SROI módszertannal, mint például a Bagázs Közhasznú Egyesület (Révész et al., 2025).

túl komplex dolgot kérni (...) az egyszerűség, hogy onnan induljunk ki, hogy egy egyszerű hatáslánc és néhány mért mutató meglegyen. Ez nagyon fontos ahhoz, hogy tényleg használják” – fogalmaz Tolvaj Krisztina (SIMPACT).

Héra Gábor (HOLO.) arra is felhívja a figyelmet, hogy a kisebb civil szervezetek esetében „bármilyen rendszert alakítunk ki, az a nagyon fontos, hogy saját erőforrásból tudja megcsinálni az adott szervezet, ne kelljen licencet venni, ne kelljen megtanulni a szoftvert, ő saját maga tudja alkalmazni, és könnyű legyen, tehát ne legyen nagy teher az adott szervezetnek.”

Tanulságos, hogy a hatásmérést nem folytató válaszadók többsége a megfelelő eszközök hiányát jelöli meg fő akadályként, ami arra utal, hogy a hatásmérést sokan továbbra is komplex, magas technikai igényű tevékenységként értelmezik. Interjúink viszont azt erősítik, hogy a társadalmi hatásmérés kihívásai a nonprofit szektorban elsősorban nem technikai problémákból, hanem a szervezeti működés, az intézményi környezet és az eltérő elszámoltathatósági elvárások közötti feszültségekből erednek (Costa, 2021).



4. ábra: A hatásmérés ellen ható tényezők (többszörös válaszadási lehetőség, válaszok száma).  
 Forrás: Saját adatgyűjtés, 2024

#### 4.5. Jó gyakorlatok: amikor a hatásmérés élő folyamatává válik

A kutatás során több olyan jó gyakorlatot is azonosítottunk, amelyek jól példázzák a hatásmenedzsment szemlélet működőképességét a hazai civil szektorban. Ezekben az esetekben a hatásmérés nem különálló projektként, hanem a szervezeti működésbe ágyazott folyamatként jelenik meg, ami összhangban áll a hatásmenedzsment gyakorlati útmutatóinak ciklikus, visszacsatolás-alapú logikájával. A jó gyakorlatok részletesebb elemzése alapján négy visszatérő mintázat azonosítható.



## 1. Stratégiai beágyazottság: a mérés, mint fejlesztési eszköz

A vizsgált jó gyakorlatok egyik legfontosabb közös jellemzője, hogy a hatásmérés nem különálló, projektjellegű tevékenységként jelenik meg, hanem a szervezeti működésbe ágyazott folyamattá válik. Ez a beágyazottság nem csupán technikai kérdés, hanem motivációs és szemléleti változást is tükröz.

A Bagázs példája jól szemlélteti ezt a kettősséget. A szervezet az elmúlt évek során különféle hatásmérési módszerekkel kísérletezett, amelyek változatos eredményekhez vezettek, és segítették a belső folyamatok és a hatékonyság tudatosítását. Az SROI módszer, amelyet adománygyűjtési céllal emeltek be külső erőforrás segítségével, rámutatott arra, hogy a hatásmérés hogyan tudja a szervezet működését támogatni, a munka folyamatosságát biztosítani, illetve felhívta a figyelmet az adatok pontos és rendszeres rögzítésére. A szakmai munkára viszont a legjelentősebb hatást a „legfontosabb változás” kutatás fejtette ki, amely életinterjúk révén mélyreható képet nyújtott a szervezet fejlődéséről, bemutatva a kezdeti időszak főbb változásait. E módszereknek köszönhetően az adatgyűjtés és hatásmérés fokozatosan beépült a mindennapi működésbe, szerves részévé vált az egyesület kultúrájának. Ugyanakkor a Bagázs tapasztalata arra is rámutat, hogy az adatgyűjtés kiépítése önmagában nem jelenti automatikusan a hatásmenedzsment teljes körű megvalósulását. Bár a szervezet strukturált adatbázissal rendelkezik, az adatok mélyebb elemzése és tudományos szintű feldolgozása továbbra is kapacitáskorlátokba ütközik. Ez jól érzékelteti az adatgyűjtés és az adatértelmezés közötti különbséget, amely a hazai gyakorlat egyik visszatérő dilemmája.

Hasonló kettősség figyelhető meg a Bátor Tábor esetében, ahol a nemzetközi hálózati riportálási kötelezettség elszámoltathatósági funkciót jelent, ugyanakkor a mért eredmények a programok finomhangolásában és stratégiai tervezésében is szerepet kapnak. A hatásmérés itt már nem pusztán megfelelési eszköz, hanem döntéstámogató mechanizmus.

Az Igazgyöngy Alapítvány esetében a mért adatok konkrét programadaptációhoz vezettek: a fiatal anyák programjának beavatkozási sorrendje és tartalma a visszajelzések alapján módosult. Itt a hatásmérés elsődlegesen fejlesztési funkciót tölt be, miközben a szervezet hosszú távú célja egy megosztható, mások számára is adaptálható rendszer kialakítása.

A vizsgált jó gyakorlatok alapján a motivációs érettség nem a két funkció közötti választásban, hanem azok tudatos integrációjában ragadható meg. A stratégiailag beágyazott hatásmérés esetében a külső elszámoltathatóság és a belső tanulás nem egymással versengő, hanem egymást erősítő dimenziók. A mérési eredmények nemcsak beszámolási dokumentumokban jelennek meg, hanem visszacsatolódnak a programfejlesztésbe és a szervezeti döntéshozatalba is.

## 2. Arányos adatgyűjtés és alacsony küszöbű digitális megoldások

A vizsgált szervezetek nem komplex, költséges mérési infrastruktúrára építenek, hanem a működésükhöz illeszkedő, arányos adatgyűjtési megoldásokat alkalmaznak.



A Bagáznál az adatkezelést és a riportálást 2019 óta az Airtable programmal végzik, amelyet könnyű kezelhetősége miatt több programjukba is fokozatosan bevezettek, mára pedig minden adatot ebben tárolnak, kezelnek és vezetnek. Az Amigos a Google Forms-alapú dokumentálást minden önkéntes számára kötelezővé tette, az adatokat rendszeresen összesítik. A szervezet nagy figyelmet szentel a szöveges visszajelzésekre is, mivel ezek lehetőséget nyújtanak a részletek mélyebb megértésére. Az InDaHouse és a Toldi Tanoda részletes tanulási naplókat vezetnek, amelyekből gyerekenként évi több tucat bejegyzés születik. Az adatgyűjtés módja a lehető legegyszerűbb, ahogyan Lencse Máté, a Toldi Tanoda vezetője fogalmazott: „minden egyes tanulás után fogod magad, megnyitod a tanulási naplót, és minden tanulásról minden gyereknek külön rögzítesz egy ilyen naplóbejegyzést”.

E példák azt mutatják, hogy a hatásmérés gyakorlati sikeressége nem feltétlenül a módszertani komplexitáson múlik, hanem azon, hogy az adatgyűjtés strukturált, rendszeres és a napi működésbe illesztett legyen. Az adminisztratív adatgyűjtés és a tanulási célú adatgyűjtés közötti különbség kulcsfontosságú: az előbbi beszámolási kötelezettséget teljesít, az utóbbi szervezeti tudást termel. A vizsgált szervezetek példája azt mutatja, hogy az alacsony küszöbű digitális megoldások nem a módszertani igénytelenséget jelentik, hanem a működési realitásokhoz illeszkedő pragmatikus adaptációt. Az egyszerűség ebben az értelemben nem a szakmai minőség csökkenését, hanem a fenntarthatóság feltételét jelenti.

### 3. Kapacitásmenedzsment és együttműködések

A hazai civil szektor erőforrás-korlátai ellenére több szervezet kreatív megoldásokat alkalmaz a kapacitáshiány kezelésére. A Bagázs számára az adatok feldolgozása és elemzése jelenti a legnagyobb kihívást, mivel belső kapacitásaik korlátozottak. Bár együttműködnek a Corvinus Science Shoppal, ahol alapszakos hallgatók készítenek elemzéseket számukra, a szervezet szívesen dolgozna kutatóintézetekkel vagy olyan szakmai csapattal, amely dedikáltan foglalkozna az adatok feldolgozásával és publikációk létrehozásával, hogy az adatok szakmai szinten hasznosulhassanak. Az Amigosnál az adatgyűjtést önkéntesek végzik, míg az elemzést belső munkatársak koordinálják. Az adatok gyűjtése és elemzése folyamatosan zajlik a szervezeten belül, számos belső folyamat támogatására és a külső kommunikációhoz. A szervezet szorosan együttműködik a Corvinus Science Shoppal és annak MBA-hallgatóival, többek között olyan projektekben, amelyek az önkéntesek önmagukra gyakorolt hatását vizsgálják. A Bátor Tábor hatásmérési gyakorlata több szinten is kapcsolódik a SeriousFun Children's Network nemzetközi kutatásaihoz. A hálózat 2015-ben átfogó vizsgálatot végzett a tagtáborok programjainak rövid távú hatásairól, amelyben a magyarországi szervezet is részt vett. Ezt követően egy longitudinális kutatás is megvalósult, amely a korábban táborozó gyermekek hosszú távú – akár felnőttkorig nyomon követett – életútjára gyakorolt hatásokat vizsgálta. Emellett a 2021-ben elindított iskolai programhoz kapcsolódóan – nemzetközi támogatás keretében – külön hatásmérési folyamat indult, amely kifejezetten a magyarországi és a szlovákiai magyar nyelvű résztvevőkre fókuszál.



A jó gyakorlatok közös eleme, hogy a hatásmérés nem egyetlen személy tudására épül, hanem több szereplő bevonásával valósul meg. A külső partnerségek – egyetemi együttműködések, hallgatói projektek, nemzetközi hálózatok – nem pusztán kapacitáspótló megoldások, hanem a hatásmenedzsment intézményesülésének lehetséges csatornáit is. Ugyanakkor a külső erőforrásokra épülő rendszerek sérülékenyek lehetnek, ha nem párosulnak belső kompetenciafejlesztéssel.

#### 4. Módszertani adaptáció: nem a modell, hanem az illesztés számít

Az interjúkban megjelenő hatásmérési módszertanok (1. táblázat) azt mutatják, hogy a szervezetek jellemzően kombinált megközelítést alkalmaznak. A kvantitatív eszközök (kérdőívek, jelenléti ívek) és a kvalitatív módszerek (interjúk, történetek, esettanulmányok) együttes használata dominál.

Az Igazgyöngy tapasztalata szerint a standardizált indikátorok gyakran nem illeszkednek a helyi társadalmi kontextushoz: „nem igazodnak a számadatok ahhoz a társadalmi problémához, amiben dolgozunk”. Ez arra utal, hogy a hatásmérés adaptációja nem pusztán technikai egyszerűsítést, hanem a mérési logika kontextushoz igazítását is jelenti. Az Igazgyöngy tapasztalatai arra is rávilágítanak, hogy a legnehezebben mérhető változások gyakran nem az egyéni kimenetekhez, hanem az attitűdök, közösségi normák és intézményi együttműködések alakulásához kapcsolódnak. Ezek a rendszerszintű elmozdulások csak részben ragadhatók meg kvantitatív indikátorokkal, ami tovább erősíti a kvalitatív és narratív eszközök szerepét.

Az SROI alkalmazása – például a Bagáznál – elsősorban donor-kommunikációs célokat szolgál, míg a naplóalapú és kvalitatív megközelítések inkább belső tanulási funkcióval bírnak. A logikai modell és a hatáslánc-keretek sok esetben implicit módon jelennek meg, még ha nem is formalizált formában.

A tapasztalatok alapján nem az egységes, univerzális módszertan hiánya jelenti a fő kihívást, hanem az, hogy a szervezet képes-e a választott eszközt saját működéséhez illeszteni. A jó gyakorlatok adaptívak: nem „tankönyvi” implementációk, hanem kontextusérzékeny megoldások.



1. táblázat: Az interjúkban megjelenő hatásmérési módszertanok.

Hatásmérési módszer	Alkalmazó szervezetek	Megjegyzés
Kérdőíves visszacsatolás	Bátor Tábor, Toldi Tanoda, Demencia Projekt	Résztvevők, önkéntesek és szülők véleményének gyűjtése a programhatásokról.
Interjúk, esettanulmányok, történetek	InDaHouse, Igazgyöngy	Kvalitatív adatok gyűjtése sikertörténetekből, interjúkból, narratív naplókából.
Jelenléti ívek, fejlesztési naplók	Toldi Tanoda, InDaHouse	Gyerekek tanulási folyamatait követik mentorálási vagy tanodai keretek között.
SROI (Social Return on Investment)	Bagázs	A társadalmi hatás pénzben kifejezett értékének becslése, főként donorok és céges partnerek számára.
Kombinált (kvantitatív + kvalitatív)	Amigos, Igazgyöngy, InDaHouse, Bagázs, Bátor Tábor	Hatáslánc-modell, naplók, kérdőívek és kvalitatív visszajelzések együttes alkalmazása

Forrás: Saját adatgyűjtés, 2024

## 5. Konklúzió: a hatásmérés és hatásmenedzsment szerepe a hazai civil szektor működésében

Az empirikus eredmények alapján a társadalmi hatásmérés hazai civil gyakorlata elsősorban szervezeti és strukturális kérdésként értelmezhető. A vizsgált szervezetek és szakértők tapasztalatai egyaránt azt mutatják, hogy a hatásmérés megjelenése és működőképessége szoros összefüggésben áll a finanszírozási környezettel, a rendelkezésre álló humán kapacitásokkal, valamint a szervezeti kultúrával. Ez összhangban áll a szakirodalomban megjelenő kritikákkal, amelyek szerint a hatásmérés gyakran külső elszámoltathatósági logikák mentén formálódik, és csak korlátozott mértékben járul hozzá a szervezeti tanuláshoz (Ebrahim, 2003; Benjamin, 2012).

A kutatás egyik tanulsága, hogy a „prove” és „improve” logikák nem egymást kizáró megközelítések, hanem egy folyamat különböző fázisait jelölik. A hazai civil szervezetek többsége esetében a hatásmérés kezdetben jellemzően a külső elvárások teljesítését szolgálja, és csak fokozatosan válik a belső működést támogató eszközzé. Ez a fokozatosság különösen fontos szempont a civil szektor esetében, ahol a projektalapú működés és az erőforráshiány nem teszi lehetővé a komplex mérési rendszerek azonnali bevezetését. A szakirodalomban hangsúlyozott hatásmenedzsment-szemlélet ebben az értelemben nem alternatívája, hanem továbbfejlesztési iránya a hatásmérésnek.

Az eredmények rámutatnak arra is, hogy a hatástervezés kulcsszerepet játszik a hatásmérés szervezeti beágyazásában. A hatásláncok és logikai modellek



kidolgozása nem csupán technikai lépés, hanem olyan reflexív folyamat, amely elősegíti a szervezeti célok tisztázását és a programok fókuszálását. Ugyanakkor ez a folyamat gyakran ellenállást vált ki, mivel láthatóvá teszi a működés ellentmondásait és bizonytalanságait. Az empirikus tapasztalatok alapján azonban éppen ez a feszültség teremti meg a tanulás és a szervezeti fejlődés lehetőségét, amennyiben a szervezet nyitott az eredmények befogadására – a hatásmenedzsment módszertan ezt a visszacsatolási logikát a szervezeti működés központi elemének tekinti.

A kutatás eredményei megerősítik azt a szakirodalmi állítást is, hogy a hatásmérés sikeressége nem feltétlenül arányos a szervezeti mérettel vagy költségvetéssel. A kapacitáshiány – különösen a dedikált humán erőforrás hiánya – ugyan széles körben jelen van, mégis több olyan jó gyakorlat is azonosítható, amelyek alacsony erőforrás-ráfordítás mellett is működőképes megoldásokat kínálnak. Ez egybevág a harmadik szektorra vonatkozó teljesítménymérési kutatásokkal, amelyek szerint a mérési rendszerek működőképessége gyakran szervezeti beágyazottság, vezetői elköteleződés és belső felhasználási célok kérdése.

Mindezek alapján a hatásmenedzsment szemlélete különösen releváns keretet kínál a hazai civil szektor számára. A hatásmenedzsment nem a mérési terhek növelését jelenti, hanem annak lehetőségét, hogy a hatásmérés integrálódjon a szervezetek stratégiai és operatív működésébe, és így a beszámolási (accountability) igények mellett a szervezeti tanulást is érdemben szolgálja.

## Irodalomjegyzék

- Annie E. Casey Foundation. (2022). *Theory of change guidance*.  
<https://www.aecf.org/resources/theory-of-change>
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869–886. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9373-6>
- Bakó, Cs. (2022). A társadalmi hatásmérésről: A civil-nonprofit szervezetek körében végzett hatásmérési projektek alapján. *Önkéntes Szemle: Elmélet, Gyakorlat, Módszertan*, 2(3), 30–57. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.3.30-57>
- Benjamin, L. M. (2012). Nonprofit organizations and outcome measurement: From tracking program activities to focusing on frontline work. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1141–1160. <https://doi.org/10.1177/0899764011427598>
- Bucher, E. (2020). Nonprofit szervezetek Magyarországon. *Humán Innovációs Szemle*, 11(1).
- Center for Social Impact Strategy. (n.d.). *Logic model*. University of Pennsylvania.  
<https://csis.upenn.edu/independent-learning/logic-model/>
- Cordery, C. J., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 196–212.  
<https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2013-0014>



- Costa, E. (2021). Challenges for social impact measurement in the non-profit sector. In O. M. Lehner (Ed.), *A research agenda for social finance* (pp. 127–152). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788977351.00013>
- Cromo Alapítvány. (2021). *Társadalmi hatásmenedzsment eszköztár*. [https://cromo.hu/wp-content/uploads/2025/06/Tarsadalmi-hatasmeres-eszkoztaar\\_Cromo-Alapitvany.pdf](https://cromo.hu/wp-content/uploads/2025/06/Tarsadalmi-hatasmeres-eszkoztaar_Cromo-Alapitvany.pdf)
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- European Commission. (2023). *EU voluntary review on progress in the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development* (COM/2023/700 final). EUR-Lex.
- EVPA. (2015). *A practical guide to measuring and managing impact*. European Venture Philanthropy Association.
- Feor, E., Varga, E., & Muck, B. (2023). *Measuring social impact: A new era for the social economy?* European Commission – Social Economy Gateway.
- Hivos. (2015). *Theory of change thinking in practice: A stepwise approach*. <https://hivos.org/document/hivos-theory-of-change/>
- Kaprinay, Zs. (2015). A civil szervezet mint új fogalmi kategória, és annak tartalmi elemei a civil szervezetek jogállásáról és működéséről szóló 2011. évi CLXXV. törvény alapján. *Miskolci Jogi Szemle*, 10(1), 97–108.
- 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].
- Központi Statisztikai Hivatal. (2024). *Nonprofit sector, 2024: Main indicators of the weight of classical NGOs within the nonprofit sector*. <https://www.ksh.hu/en/publications/snapshots/2024/#/kiadvany/nonprofit-sector/main-indicators-of-the-weight-of-classical-ngos-within-the-nonprofit-sector>
- Kuti, É., & Marschall, M. (2020). „A Birodalom visszavág?” Defenzívában a globális „harmadik szektor”. *Civil Szemle*, 17(1), 37–47.
- Lévai, G. (2020). *Társadalmi hatásmérés alapok*. Impact Academy. [https://tarsadalmihatasmeres.hu/wp-content/uploads/2020/12/Hatasmeres\\_alapok\\_ImpactAcademy-compressed.pdf](https://tarsadalmihatasmeres.hu/wp-content/uploads/2020/12/Hatasmeres_alapok_ImpactAcademy-compressed.pdf)
- Nagy, Á. (2020). Civil Index (vitairat). *Civil Szemle*, 17(4), 5–14.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on investment*. The SROI Network / Social Value UK.
- OECD. (2023). *Policy guide on social impact measurement for the social and solidarity economy* (Local Economic and Employment Development). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/270c7194-en>
- Portales, L. (2019). *Social innovation and social entrepreneurship: Fundamentals, concepts, and tools*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13456-3>



Révész, É., Dóry, B., & Both, E. (2025). Társadalmi hatásmérés nonprofit szervezetben – Egy Social Return on Investment (SROI) módszertanú hatásmérés tanulságai a Bagázs Egyesületben. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 56(9), 18–33.

<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.09.02>

Tanács, B. (2024). *Társadalmi hatásmérés: A Toldi Tanoda esettanulmánya kvalitatív feltárással és tanulási naplónak elemzése kvantitatív módszerekkel* [Szakdolgozat, ELTE, Társadalomtudományi Kar].

## Társadalmi hatásmérés szakértő interjúalanyok:

Ashoka szakértő:

Csernák Janka – Moholy-Nagy Művészeti Egyetem (MOME), Social Design Hub

Fehér Bori – Moholy-Nagy Művészeti Egyetem (MOME), Social Design HUB

Héra Gábor – HOLO. – [hatasmeres.hu](https://hatasmeres.hu)

Herczog Mária – szociológus, gyermekvédelmi szakember

Kovács Eszter – Scale Impact

Messing Vera – HUN-REN, TK Társadalomtudományi Kutatóközpont

Tolvaj Krisztina – SIMPACT

Tornóczy Zsófia – SozialMarie, Cromo Alapítvány

Révész Éva – IFUA Nonprofit Partner, Budapesti Corvinus Egyetem

Civil szervezeti interjúalanyok:

Benkő Fruzsina – InDaHouse Hungary

Bokonics – Kramlik Márta – Szabadtéri Néprajzi Múzeum, Demencia Projekt

Both Emőke – Bagázs Közhasznú Egyesület

Lencse Máté – Igazgyöngy Alapítvány - Toldi Tanoda

L. Ritók Nóra – Igazgyöngy Alapítvány

Nagy Katalin – Bátor Tábor

Raposa Renáta – Amigos a Gyerekekért Alapítvány