

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANJA LAZAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SOCIALNI DONOS NA INVESTICIJO KOT MERA USPEŠNOSTI
POSLOVANJA SOCIALNIH PODJETIJ**

Ljubljana, september 2011

ANJA LAZAR

IZJAVA

Študent/ka Anja Lazar izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Patricie Kotnik, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13.10.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 Opredelite socialnega podjetništva.....	2
2 Ocenjevanje uspešnosti delovanja socialnih podjetij.....	3
2.1 Potreba po razširjenih kazalnikih uspešnosti.....	3
2.2 Družbeno-socialna vrednost kot dimenzija uspešnosti socialnega podjetja.....	5
2.2.1 Pregled metod vrednotenja ustvarjene družbeno- socialne vrednosti	5
2.2.2 Omejitve in izzivi pri merjenju družbeno-socialnih učinkov.....	6
2.3 Zakaj meriti in vrednotiti uspešnost v socialnem podjetju?	8
3 Socialni donos na investicijo kot metoda vrednotenja družbeno-socialnih učinkov	9
3.1 Zgodovina in razvoj metode	9
3.2 Predstavitev metodologije	10
3.2.1 Kaj je socialni donos na investicijo?	10
3.2.2 SROI in družbeno-socialno računovodstvo.....	10
3.2.3 SROI in analiza stroškov in koristi	11
3.2.4 Logični model – teorija spremembe.....	12
3.2.5 Pripisovanja denarne vrednosti	12
3.3 Uporaba in potencialne koristi SROI.....	13
3.4 Omejitve in izzivi SROI pristopa	14
3.4.1 Metodološke omejitve	14
3.4.2 Omejitve in izzivi, povezani z uporabo metode in interpretacijo rezultatov	16
4 Razvoj teorije spremembe za projekt socialnega podjetništva Iz koša	18
4.1 Kratka predstavitev projekta.....	18
4.2 Okvir analize.....	18

4.3	Prikaz deležnikov in analiza teorije spremembe	19
4.4	Nadaljnji koraki, potrebni za izračun SROI	23
SKLEP.....		23
LITERATURA IN VIRI.....		26

KAZALO SLIK

Slika 1: Kontinuum maksimizacije vrednosti	4
Slika 2: Propicija tradicionalne vrednosti in propozicija združene vrednosti.....	5
Slika 3: Pregled možnosti za merjenje družbeno-socialnih učinkov glede na vrsto rezultatov	7
Slika 4: Teorija spremembe.....	12
Slika 5: Metode pripisovanja denarnih vrednosti.....	13
Slika 6: Deležniki Iz koša.....	19

UVOD

Socialno podjetništvo je relativno nov pristop soočanja z družbeno-socialno problematiko, ki združuje podjetniško inovativnost z namero maksimizacije ekonomske, družbeno-socialne in okoljske vrednosti. Usmerjeno je k rezultatom in si prizadeva za odgovorno poslovanje, tudi z merjenjem in vrednotenjem ustvarjenih učinkov.

Če je socialno podjetje ustanovljeno s specifičnim družbeno-socialnim ciljem, se zdi logična potreba po presojanju, kako in v kolikšni meri je podjetje uspešno pri zasledovanju zastavljenih ciljev, kar pa zaradi kompleksne narave družbeno-socialnih učinkov ni enostavno. Kako naj socialno podjetje meri in vrednoti uspešnost poslovanja, je osnovno vprašanje, ki si ga zastavljam v diplomskem delu.

Namen diplomskega dela je s pomočjo literature in virov proučiti področje vrednotenja uspešnosti poslovanja v socialnem podjetništvu. Na tem mestu velja opozoriti, da se znanstvena literatura s tega področja, ki bi omogočila teoretično-analitičen vpogled v tematiko, sicer množi, je pa v zaostanku glede na dogajanje v praksi. Tako veliko raziskovalne literature ne predstavljajo akademski članki, ampak so članki plod strokovnih ugotovitev iz prakse (delo neodvisnih raziskovalnih institucij, investicijskih skladov, vladnih organizacij, socialnih podjetnikov itd.), ki so bili prevladujoči pri oblikovanju dosedanje razprave o tematici. Cilj diplomskega dela je podrobneje predstaviti socialni donos na investicijo kot metodo za vrednotenje uspešnosti poslovanja socialnih podjetij in na konkretnem primeru projekta socialnega podjetništva analizirati elemente teorije spremembe, ki so osnova za oceno donosa na investicijo.

Diplomsko delo je namenjeno študentom, socialnim podjetnikom in ostali zainteresirani javnosti, ki se želi seznaniti z vrednotenjem družbeno-socialnih učinkov kot dimenzijo uspešnosti v socialnem podjetništvu in s kvantitativnim pristopom k temu – socialnim donosom na investicijo, istočasno pa spodbuditi razmišljanje in razpravo o v podjetniških aktivnostih ustvarjenih vrednostih v širšem smislu, vključujoč družbeno-socialno in okoljsko komponento poleg ekonomske.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Prvo poglavje začnjam z opredelitvijo socialnega podjetništva ter tako postavim okvir za razmišljanje o vrednotenju uspešnosti v socialnem podjetju v drugem poglavju, v slednjem izpostavim družbeno-socialne učinke kot pomembno komponento uspešnosti socialnega podjetja. V tretjem poglavju sledi predstavitev kvantitativne metode merjenja ustvarjenih vrednosti v socialnem podjetju, imenovana socialni donos na investicijo (angl. *Social Return on Investment- SROI*), predstavitev njene zgodovine in razvoja, prednosti metode in njeno uporabo ter omejitve in izzive pristopa. V četrtem poglavju predstavim projekt socialnega podjetništva Iz koša. Za izbrani primer uporabim teorijo spremembe, kar lahko predstavlja temelj za analizo socialnega donosa na investicijo in osnovo za razmišljanje o poslanstvu socialnega podjetja.

1 Opreделите socialnega podjetništva

V bistvu socialnega podjetništva se skrivata dva navidezno kontradiktorna trenda razvite sodobne družbe: neoliberalni konsenz in vrednotenje socialne pravičnosti. Gre za večdimenzionalni konstrukt, ki je postavljen na križišče med javnim in privatnim sektorjem ter civilno družbo. V najširšem smislu je socialno podjetništvo definirano kot profesionalen, inovativen in vzdržen pristop k sistematičnim spremembam, ki rešujejo družbeno-socialne neučinkovitosti trga (npr. področje zdravstvenega varstva, izobraževanje, vodna oskrba, energija, okolje, zaposlovanje ranljivih skupin), tako da v njih vidijo priložnost, ki jo izkoristijo (Nicholls, 2005, str. 3–5). Tri sestavine, ki opredeljuje socialno-podjetniško formulo, so torej: podjetništvo, inovacija in socialna sprememba (Perrini, 2006, str. 14). Socialno podjetje primarno zasleduje družbeno-socialne cilje, istočasno pa je podjetniško orientirano in sposobno preživetja na trgu. Upravljanje in sprejemanje odločitev ponavadi poteka z neposredno demokratično vpletenostjo deležniških skupin. V veliki meri je socialno podjetje osnovano na potrebah lokalne skupnosti in združuje ljudi z namenom ekonomskega razvoja in družbeno-socialne pridobitve ter poudarja dolgoročne koristi za zaposlene, porabnike in skupnost kot tako (Martin & Thompson, 2010, str.9–11). Organizacijsko-pravna oblika ni jasno določena, socialno podjetje je lahko organizirano kot neprofitna, profitna organizacija, zadruga itd., sektor pa je načeloma neprofiten, kar pa še ne pomeni, da je tudi nedobičkonosen. Ustvarjeni dobički se ponavadi reinvestirajo v socialno podjetje oziroma skupnost in niso namenjeni bogatenju posameznikov (Nicholls, 2005, str. 3–5).

V svetu ne obstaja ena, jasna in enotna definicija socialnega podjetništva in vsaka država regulira to področje nekoliko drugače, tudi glede na to, kako je v določenem prostoru potekal razvoj tega sektorja skozi zgodovino (Perrini, 2006, str. 10). Dacin P. A., Dacin M. T. in Matear (2010, str. 38–42) na enem mestu zberejo sedemintrideset različnih definicij socialnega podjetništva in ugotavljajo, da kljub razdrobljenosti obstaja faktor, ki je skupen vsem, to je uporaba virov za naslavljanje nekega družbeno-socialnega problema. Definicija, ki ima največ potenciala za oblikovanje unikatnega razumevanja in razvoj učinkovitih implikacij socialnega podjetništva, je tista, ki je osredotočena na poslanstvo ustvarjanja družbeno-socialne vrednosti in na učinke (tako pozitivne kot negativne), ki se pri tem generirajo. Od tradicionalnega podjetja se torej socialno podjetje razlikuje po poslanstvu in osnovnem cilju, ki je ustvarjanje socialne spremembe in ne ekonomske vrednosti. Primeri socialnih donosov so na primer ustvarjanje delovnih mest, povečana pričakovana življenjska doba, čistejše okolje, zmanjšana stopnja kriminala. Na drugi strani obstaja mnenje, da socialno podjetništvo sploh ne potrebuje posebne definicije, saj je vsako podjetništvo socialno podjetništvo, ker je rezultat kakršnekoli podjetniške aktivnosti ustvarjanje delovnih mest in bogastva. To vodi do ekonomske rasti in bogastva posameznikov ter skupnosti, vsako podjetništvo ima zato tudi družbeno-socialne učinke (Shane & Venkataraman 2000 v Neck, Brush & Allen, 2009, str. 15).

V Sloveniji ureja področje socialnega podjetništva marca sprejeti Zakon o socialnem podjetništvu (Ur. l. RS, št. 20/2011), ki bo stopil v veljavo januarja 2012. Ta opredeljuje socialno podjetništvo kot trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva (to so dejavnosti, katerih

brez olajšav ali spodbud iz javnih sredstev na trgu ni mogoče opravljati, npr. dejavnosti socialnega varstva, družinskega varstva, varstva invalidov, znanosti, izobraževanja in vzgoje itd.) ali trajno opravljanje drugih dejavnosti s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev na trgu pod posebnimi pogoji zaposlovanja (zaposlovanje ranljivih skupin). V zakonu so jasno opredeljeni cilji socialnega podjetništva, ki so: krepitev družbene solidarnosti in kohezije, spodbujanje sodelovanja ljudi in prostovoljsko delo, krepitev inovativne sposobnosti družbe za reševanje socialnih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov, zagotavljanje dodatne ponudbe proizvodov in storitev, ki so v javnem interesu, razvijanje novih možnosti zaposlovanja, zagotavljanje dodatnih delovnih mest ter socialna integracija in poklicna reintegracija najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela.

2 Ocenjevanje uspešnosti delovanja socialnih podjetij

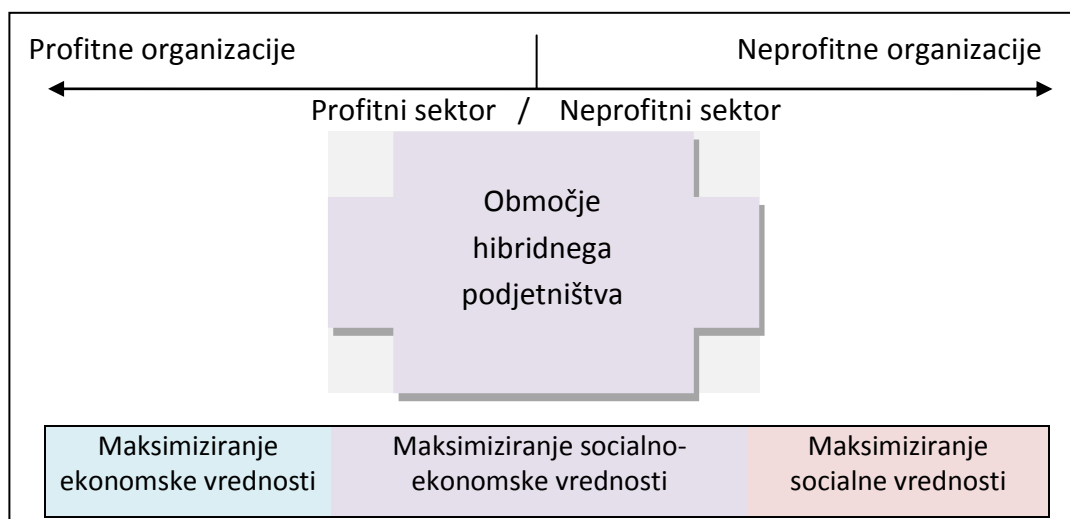
2.1 Potreba po razširjenih kazalnikih uspešnosti

Iz različnih definicij socialnega podjetništva je razbrati dualnost narave socialnega podjetja, ki izhaja iz poslanstva, ki zasleduje družbeno-socialno maksimizacijo ob istočasni ekonomski vzdržnosti. Kaj torej pomeni uspešno poslovanje za socialno podjetje in kako naj se uspešnost poslovanja meri?

V profitnem sektorju večino modelov vrednotenja poslovanja vodijo mere dobička ali bogastva za delničarje, te mere so ponavadi podprte z nefinančnimi merami, kot je na primer sistem uravnoteženih kazalnikov. Navezujoč se na v definicijah socialnega podjetništva opredeljene cilje, vrednotenje zgolj na podlagi finančnih kazalnikov v socialnem podjetju zagotovo ni zadostno. Sicer so ti prav tako pomembni (npr. dobiček postane mera presežka, ki je uporabljen za razvoj prihodnjih aktivnosti), ampak se njihova uporabnost zelo razlikuje od panoge do panoge, poleg tega so taki kazalniki postavljeni pod vprašaj, ker ne odgovarjajo na merjenje uspešnosti poslovanja, utemeljene na poslanstvu, saj je ekonomska uspešnost delovanja le sredstvo in ne cilj socialno-podjetniške aktivnosti. Ekonomska vzdržnost je torej potreben, ne pa tudi zadosten pogoj, da bi lahko rekli, da neko socialno podjetje posluje uspešno (Ebrahim & Rangan, 2010, str. 3–4). Zaradi neprimernosti obstoječih kazalnikov uspešnosti je prava vrednost investicije v socialno-podjetniško aktivnost pogosto podcenjena ali sploh neprepoznana (Ryan & Lyne, 2008, str. 223).

Uspešno poslovanje pravzaprav pomeni zasledovanje maksimizacije vrednosti. Vrednost kot taka pa je vedno kombinacija ekonomskih, okoljskih in družbeno-socialnih faktorjev, čeprav si, kot lahko razberemo s slike 1, tradicionalno gledano profitna podjetja prizadevajo za maksimizacijo ekonomske vrednosti, medtem ko si skupine javnega sektorja in neprofitne organizacije prizadevajo za maksimizacijo družbeno-socialnih in okoljskih vrednosti. Socialno podjetje, ki deluje na območju hibridnega podjetništva, briše tradicionalni pogled na vrednost, saj si eksplicitno prizadeva za zasledovanje združene ekonomske, družbeno-socialne in okoljske vrednosti (Emerson & Bonini, 2003a, str. 1). Pri tem pa je za mnoge nezmožnost merjenja take vrednosti sprejeta kot danost (Emerson, 2000, str. 26).

Slika 1: Kontinuum maksimizacije vrednosti

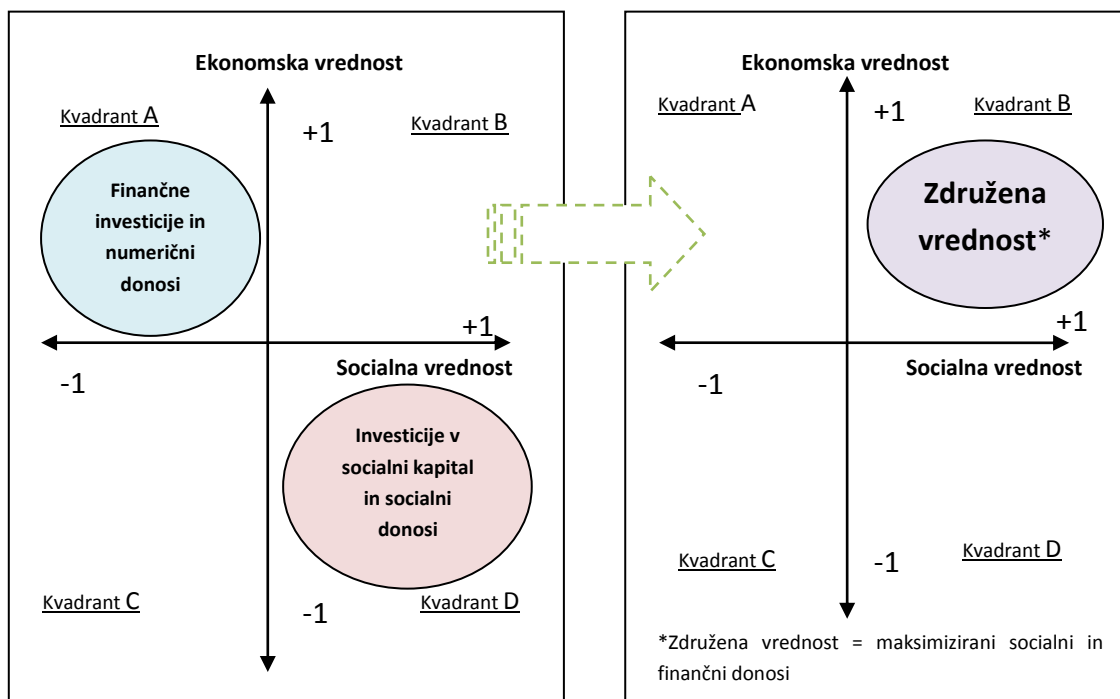


Vir: A. Flochart, *Raising the profile of social enterprises: the use of social return on investment (SROI) and investment ready tools (IRT) to bridge the financial credibility gap*, 2005 str. 31.

Zgodovinske definicije investiranja in donosov zahtevajo odločitev med finančnimi in socialnimi donosi in predpostavljajo, da če na eni strani vrednosti pridobimo, se na drugi izgubi, vendar narava investicije in donosov ni tehtanje med socialnimi in finančnimi interesi. Ne gre za ali ustvarjanje bogastva ali ustvarjanje socialne spremembe, ampak za ustvarjanje skupne, združene vrednosti. In če hoče socialno podjetje pridobiti na kredibilnosti in zapolniti vrzel, ki jo povzročijo nižji finančni donosi, mora pokazati investitorjem, da je socialna vrednost privlačna (Emerson, 2000, str. 27). Vprašanja ostaja, kako to kredibilno izvesti.

Propozicija tradicionalne vrednosti, levo na sliki 2, kaže, kako ima vsaka tradicionalna investicija komponenti finančne in socialne vrednosti, da pa tradicionalna organizacija normalno producira vrednost v kvadrantu A, ki kaže na višjo ekonomsko vrednost in nižjo socialno vrednost za standardno investicijo. Merjenje donosov v profitnem sektorju običajno poteka z uporabo preizkušenih in testiranih finančnih mer, medtem ko je socialna vrednost ponavadi demonstrirana z družbenim računovodstvom ali z analizo stroškov in koristi (Flochart, 2005, str. 33, 34). Tradicionalna analiza bi na drugi strani prikazala, da je investicija v socialni kapital (kvadrant D) videna kot investicija z večjo socialno vrednostjo, ampak nosi nižje finančno povračilo (in posledično nižje finančne donose za investitorja). Čeprav nekdo skuša v določeni organizaciji spremljati ustvarjanje obeh vrednosti (npr. z analizo finančnih podatkov in potem prebiranjem poročila družbene revizije), sta vedno videni kot dva ločena aspekta propozicije celotne organizacijske vrednosti. Za razliko od tradicionalnega okvirja razmišljanja o investiciji in donosih z implicitno predpostavko potapljanja se ekonomskih donosov ob vlaganju v socialno vrednost, propozicija združene vrednosti razume, da sta obe funkciji (ekonomska in socialna) integrirani.

Slika 2: Propozicija tradicionalne vrednosti in propozicija združene vrednosti



Vir: J. Emerson, *The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and The Blended Value Proposition*, 2000, str. 31-32.

Za celotno ocenjevanje je torej potreben premik, prikazan desno na sliki 2, v kvadrant B, znotraj katerega poteka maksimizacija ustvarjene združene vrednosti. Socialni donos na investicijo (podrobneje predstavljen v 4. poglavju) je eden od poskusov govora v jeziku propozicije združene vrednosti, ki ujame zgodbo o kompleksnosti sveta, skupnosti in individualnih življenjih v širšem smislu (Emerson, 2000, str. 28–32).

V socialnem podjetništvu je cilj vzpostavitev sistema in struktur za merjenje uspešnosti, ki bodo podpirali doseganje organizacijskega poslanstva, še posebej ciljev, ki jih organizacija lahko nadzira in nanje vpliva. Sistem vrednotenja bi moral biti tak, da poleg ekonomskih alokacij in izidov, upošteva tudi družbeno-socialno učinkovitost, to pomeni merjenje kvantitete in kvalitete opravljenega dela in identificiranje učinkov na želene koristnike in skupnost (Bagnoli & Megali, 2011, str.149). Za maksimiziranje uporabnosti metod vrednotenja bi morale biti mere uspešnosti delovanja stroškovno učinkovite, univerzalne, razumljive in primerljive (Haugh, 2005, str. 8). Čeprav imajo socialna podjetja potrebo po zaokroženem merjenju, obstaja možnost, da v praksi nimajo organizacijskih zmožnosti za uporabo pristopov, ki so na voljo (Meadows & Pike, 2009, str. 2).

2.2 Družbeno-socialna vrednost kot dimenzija uspešnosti socialnega podjetja

2.2.1 Pregled metod vrednotenja ustvarjene družbeno- socialne vrednosti

V zadnjih nekaj desetletjih se je več ljudi ukvarjalo z namero merjenja družbeno-socialne vrednosti. Socialna vrednost se navezuje na nefinančne učinke programov, organizacij in

posameznih intervencij, vključujoč dobro počutje individualnih oseb, učinke na skupnost, socialni kapital in učinke na okolje. Ti so tipično opisani kot mehki izidi, predvsem zato, ker jih je težko kvantificirati in meriti. Izidov, ki ne moremo kvantificirati, ne moremo šteti ali primerjati. Razumljivo je, da je vsakršen poskus merjenja socialne vrednosti s pomočjo pripisovanja kvantificirane vrednosti mehkim izidom lahko sporen in sproža nemalo polemik (Wood & Leighton, 2010, str. 20).

Kljub temu pa povpraševanje po takih metodah prihaja iz različnih sektorjev. Razni skladi želijo usmeriti podporna sredstva najbolj učinkovitim programom, prav tako morajo ministrstva odgovarjati za odločitve o porabi sredstev (vse več storitev zagotavljanja javnih dobrin se prenaša na zunanje izvajalce), investitorji si želijo mer, sorodnih dobičku, neprofitne organizacije in socialna podjetja pa potrebujejo mero, s katero bi dokazovale svoje učinke ustanoviteljem, financerjem, partnerjem in koristnikom. Povečan je torej fokus na zagotavljanju prave vrednosti za investicijo (Mulgan, 2010, str. 38; Wood & Leighton, 2010, str. 23).

Različne metode, ki skušajo odgovoriti na to potrebo, so se v zadnjih štiridesetih letih namnožile (predvsem v Združenih državah Amerike in v Veliki Britaniji) in imajo za rezultat več konkurenčnih metod za kalkuliranje socialne vrednosti (Mulgan, 2010, str. 38). Večina je bila razvitih z 'ad-hoc' pristopom, področje je posledično izredno razdrobljeno s pomanjkanjem standardizacije in jasnosti, organizacije imajo zato nemalo težav pri izbiri primerne pristopa (Wood & Leighton, 2010, str. 27). Med različnimi pristopi najdemo na primer *Global Reporting Initiative guidelines* (GRI), različne vrste družbenega računovodstva in revizije in socialni donos na investicijo (SROI). Orodja vrednotenja za merjenje mehkih izidov so v začetni fazi razvoja, prav družbeno računovodstvo in socialni donos na investicijo pa pomenita pomemben prispevek k temu razvoju (Haugh, 2005, str. 9). Različne pristope združuje razumevanje ocenjevanja učinkovitosti kot načina za prikazovanje dosežkov in za pomoč pri izboljšanju organizacijskih operacij. Poskušajo raziskovati, kako je socialna sprememba dosežena z namenom izboljšanja ustvarjene vrednosti (Arvidson, Lyon, McKay & Moro, 2010, str.3).

Organizacija Angier Griffin (v Wood & Leighton, 2010, str. 21, 22) je nekaj pristopov, ki so v uporabi v Veliki Britaniji, zbrala in razporedila glede na stopnjo kompleksnosti in potrebne vire za uporabo pristopa ter glede na interpretacijo rezultatov analize (interpretacija v ekonomskem oziroma v socialnem smislu). Iz tega prikaza (priloga 1) lahko razberemo, da je socialni donos na investicijo (podrobneje predstavljenem v poglavju 4) pristop, ki je v primerjavi z ostalimi stroškovno zelo zahteven in najbolj trdo ekonomski, ker ustvarjenih vrednosti ne samo kvantificira, ampak jim pripiše tudi denarne ekvivalente.

2.2.2 Omejitve in izzivi pri merjenju družbeno-socialnih učinkov

Poglavitni vzrok za neuspešnost socialnega in javnega sektorja pri merjenju ustvarjene vrednosti tiči v sami kompleksnosti socialne vrednosti in nesoglasjih o želenih izidih na družbeno-socialnih področjih, kar je posledica razlik v etiki, morali in prioritetah ljudi. Za tem stoji dejstvo, da socialna vrednost ne more biti objektivno opredeljena, ampak nastaja v interakciji ponudbe in povpraševanja in se posledično spreminja skozi čas in prostor. Problematike, ki jih

naslavlja socialna podjetja, so torej po svoji naravi politične, normative in odprte za nesoglasja, poleg tega ustvarjena vrednost ni vedno takoj in jasno opazna, ker je utelešena v procesih in ne eksplicitno v izidih. Zato sta ocenjevanje in določitev učinkov programov težavna in včasih nemogoča. Kdorkoli želi financirati socialne dobrine, in kdor jih želi proizvajati, naj uporablja metode merjenja z namenom pridobivanja jasne slike o tem, kako vložki prispevajo k izidom. Zavedati pa se je treba, da noben model vrednotenja socialnih učinkov ne more ponuditi popolnoma objektivnih rezultatov, še manj pa številke, ki bi ponujala optimalne rešitve pri sprejemanju odločitev (Mulgan, 2010, str. 41; Zappalà, 2011, str. 3).

Slika 3: Pregled možnosti za merjenje družbeno-socialnih učinkov glede na vrsto rezultatov

Teorija spremembe	kompleksna	Institucionalni rezultati Organizacije, ki se zavzemajo za sprememba v družbenih normah in politikah (o pravicah in svoboščinah, učinkovitih trgih itd.) -meriti izloške in 'vpliv' (srednjeročne izide)	Ekosistemski rezultati Organizacije, ki se zavzemajo za ekonomski razvoj, ruralni razvoj in upravljanje naravnih virov, kolaborativni razvoj -meriti izide in učinke
	fokusirana	Nišni rezultati Organizacije, ki ponujajo osnovne storitve in storitve v izrednih razmerah, krizna zatočišča, centri za klice v sili, brezplačna kuhinja za revne -meriti vložke, aktivnosti, izloške	Integrirani rezultati Organizacije, ki izvajajo storitve (v zdravstvu, izobraževanju, zaposlovanju), imunizacijske akcije, kompleksne storitve v izrednih razmerah -meriti agregatne izloške, izide in včasih učinke
		fokusirana	kompleksna
		Operativna strategija	

Vir: A. Ebrahim A., K. Rangan, *The limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance*, 2010, str. 52.

Ebrahim in Rangan (2010, str. 22–30, 52) ugotavljata, da čeprav se od organizacij pričakuje merjenje rezultatov po logični verigi čim bolj navzdol (merjenje izidov in učinkov), predvsem zaradi normativa izkazovanja rezultatov pri potegovanju za javna sredstva ali za pridobivanje investicijskega kapitala, tako merjenje rezultatov ni smiselno v vseh organizacijah. To ugotovitev lahko apliciramo na uporabo metode socialnega donosa na investicijo, ki glede na ugotovitve Ebrahima in Rangana ni primerna za vse vrste organizacij, ker predvideva prav merjenje učinkov. Slika 3 prikazuje njuno razvrstitev organizacij glede na teorijo spremembe oziroma vzročno logičnost (to je razlaga potrebnih intervencij za doseganje dolgoročnih sprememb; teorija spremembe je podrobneje predstavljena v podpoglavju 3.2.4) na vertikalni osi in glede na vrsto operativne strategije (to je, kaj organizacija počne za implementacijo in izvajanje poslanstva) na horizontalni osi. Na podlagi teh dveh dimenzij sta ugotovila, kakšni so rezultati, ki jih proizvajajo različne organizacije, ter posledično smiselnost merjenja rezultatov

po logični verigi navzdol. Organizacije s fokusirano teorijo spremembe so tiste, pri katerih je povezava med vzrokom in učinkom linearna in relativno enostavna (npr. priskrba storitev oskrbe s hrano in vodo v izrednih razmerah, priskrba čiste vode in sanitarij za izboljšanje človeškega zdravja itd.). Organizacije s kompleksno teorijo spremembe pa so tiste, kjer povezava med vzrokom in učinkom ni linearna, kjer obstajajo multipli faktorji vpliva in kjer vzorec vzročnosti ni jasen (npr. zagovorniške organizacije, ki skušajo vplivat na politiko). V takšnem primeru je težko reči, koliko skupne spremembe povzročijo intervencije določene skupine. Programi s fokusirano operativno strategijo so osredotočeni na specifično nalogo ali intervencijo (npr. zgolj izvajanje usposabljanj na delovnem mestu), medtem ko so programi s kompleksno strategijo tisti, ki izvajajo več ključnih aktivnosti, povezanih s svojim poslanstvom (npr. program usposabljanja, ki ustvari tudi lastno mrežo delovnih praks pri zaposlovalcih). Pri tem ne obstaja sprememba v teoriji spremembe, ampak gre zgolj za razširjanje operativne strategije. To pomeni, da ima organizacija boljši nadzor nad večjim obsegom vzročno logične verige. Analogni proces v privatnem sektorju je vertikalna integracija po oskrbovalni verigi. Glede na ti dve dimenziji so torej organizacije razvrščene v tiste z institucionalnimi, ekosistemskimi, nišnimi in integriranimi rezultati. Avtorja ugotavljata, da je zaradi narave rezultatov učinke smiselno meriti zgolj v organizacijah, ki proizvajajo ekosistemske rezultate (organizacije s kompleksno operativno strategijo in kompleksno teorijo spremembe) in včasih v organizacijah z integriranimi rezultati (kompleksna operativna strategija in fokusirana teorija spremembe).

2.3 Zakaj meriti in vrednotiti uspešnost v socialnem podjetju?

Primerne metode za vrednotenje učinkov socialnega podjetja so potrebne za premostitev razlik med dvema pogledoma na socialno podjetništvo: med zagovorniki socialnega podjetništva, za katere so socialna podjetja uspešna brez empiričnih rezultatov, in skeptiki, ki potrebujejo empirične dokaze uspešnosti socialnih podjetij, s katerimi je mogoče zagotoviti kredibilnost in potrditi legitimnost socialnega podjetništva. Vrednotenje učinkov je potrebno tudi zato, ker tako postane tok darovanih ali investiranih sredstev manj odvisen od čustev, popularnosti pobud, osebne karizme in marketinških sposobnostih, torej je nujno potrebno za dvigovanje učinkovitosti financiranja aktivnosti, ki predstavljajo dodano vrednost v družbeno-socialnem smislu (Pärenson, 2011, str. 39–40). Z vrednotenjem se preprečuje kultura neučinkovitosti in ustvarja podlaga za primerjave in generiranje dobrih praks v sektorju (Martin & Thompson, 2010, str. 195; Wolk, 2010, str. 42; Nicholls, 2005, str. 74).

Pri vrednotenju uspešnosti, ki vsebuje tudi merjenje družbeno-socialnih učinkov, bi bilo treba več pozornosti kot temu, katero metodo uporabiti, nameniti vprašanju, zakaj sploh meriti. Trenutna diskusija o merjenju ustvarjene socialne vrednosti je osredotočena na imperativne tržne vzdržnosti, kot sta potreba po pridobivanju investicij in razvijanju trgov za socialna podjetja. Merjenje socialne vrednosti pa je najbolj uporabno takrat, ko je pridobljeno znanje v procesu vrednotenja reinvestirano v organizacijsko učenje in poslovne prakse, ki podpirajo izvajanje poslanstva (Barraket, 2011, str. 1–2).

3 Socialni donos na investicijo kot metoda vrednotenja družbeno-socialnih učinkov

3.1 Zgodovina in razvoj metode

Socialni donos na investicijo (angl. *Social Return on Investment*; v nadaljevanju SROI) je eden bolj obetavnih poskusov merjenja socialnih vrednosti. Dejansko pa je tudi znotraj tega pristopa v uporabi več različnih SROI modelov. Zgodovinski razvoj računovodskih standardov za podjetja, delujoča na trgu, kaže na to, da je za razvoj, konsenz in sprejetje metod merjenja potreben čas. Tako lahko rečemo, da je SROI v začetni fazi razvoja, pri čemer predstavljajo socialna podjetja 'tvegani kapital oz. 'oddelek za raziskave in razvoj' v tem procesu (Ryan & Lyne, 2008, str. 226).

Pionir metode je Roberts Enterprise Development Fund (v nadaljevanju REDF). REDF je filantropski sklad (angl. *venture philanthropy fund*) iz Združenih držav, ki deluje po principih socialnega podjetništva in daje podpore in subvencije socialnim podjetjem. Leta 1996 so iz lastne potrebe po pristopu, ki bi primerno prikazal, ali zares izboljšujejo življenja ljudi, ki so vključeni v njihove programe, začeli razvijati orodje SROI (Wood & Leighton, 2010, str. 24; Olsen & Nicholls, 2005, str. 29).

V letu 2003 je bil ustanovljen European Social Return on Investment Network (v nadaljevanju ESROIN), ki se zavzema za promocijo in pilotno uvajanje SROI v različnih evropskih državah. ESROIN je tako pomagal pri razvoju obstoječih SROI praks. Pomembna nadgradnja REDF pristopu je večja vključenost deležnikov v analizo in gradnja na konceptu osredotočenosti na za analizo bistvenih informacijah za dokazovanje socialnih donosov in ne upoštevanje celotnega spektra koristi, ki izhajajo iz določene aktivnosti. Na ta način je omogočena preglednost, lažje upravljanje s podatki in manjša časovna in finančna zahtevnost (Wood & Leighton, 2010, str.24–25).

Internacionalna skupina je leta 2004 izdelala *SROI Framework Paper* (ter ga v letu 2006 posodobila), ki združuje in nadgrajuje dotedanja dognanja na področju analize socialnega donosa na investicijo. Gre za poskus oblikovanja enotnega in konsistentnega pristopa k SROI analizi, ki bi predstavljal temelj za prihodnjo standardizacijo (Emerson & Bonini, 2005, str. 32).

New Economic Foundation (v nadaljevanju NEF) je neodvisna organizacija iz Velike Britanije, ki igra od leta 2003 pomembno vlogo pri uvajanju orodja v evropski prostor. Pri tem velja poudariti, da je NEF od REDF prevzel in nadalje razvijal zgolj kalkulacijo socialnega in ne celotnega (združenega) donosa na investicijo (za prikaz faz REDF pristopa k SROI in dela, ki ga je prevzel NEF, glej prilogo 2) (Flochart, 2005, str. 37). Poleg že omenjene nadgradnje ESROIN pa je NEF prispeval še nekaj pomembnih dodatkov (Wood & Leighton, 2010, str. 25):

1. zemljevid učinkov, ki gradi na teoriji spremembe (logičnem modelu) in omogoča analizo vložkov, izlozkov, izidov in učinkov za posamezne deležnike; gre za način razumevanja, kako aktivnosti organizacije vodijo do učinkov za posamezne deležnike,
2. analiza obsega izidov, ki bi se zgodil, tudi če analizirana organizacija ne bi obstajala.

Pri izvedbi analize teorije spremembe sem se opirala na napotke k pristopu SROI, ki jih je izdal NEF leta 2009 (*Guide to Social Return on Investment*).

Revidirane verzije z inkorporacijo dodatnih informacij širijo zgodnji metodološki fokus analize na pripisovanju denarne vrednosti ter tako odgovarjajo na različne aspekte vrednosti, za katere pripisovanje denarne vrednosti ni možno. Poleg tega pa dajejo večji poudarek pripisovanju vrednosti neželenim in negativnim učinkov poleg pozitivnih in želenih. Na tak način je omogočeno bolj transparentno vrednotenje celotnega spektra vrednosti (Tinga, Van der Velden & Baas, 2006, str.5).

3.2 Predstavitev metodologije

3.2.1 Kaj je socialni donos na investicijo?

Socialni donos na investicijo je inovativen pristop razumevanja, merjenja in poročanja o vrednosti, ustvarjeni v organizaciji in zaradi neke organizacije. Preiskuje družbeno-socialne, ekonomske in okoljske koristi, ki jih proizvaja organizacija (Martin & Thompson, 2010, str. 195). Na tak način razširja razumevanje donosov za posameznika, organizacijo in skupnost.

$$SROI = \frac{\text{neto sedanja vrednost koristi}}{\text{neto sedanja vrednost investicije}} \quad (1)$$

Metoda je oblikovana tako, da z integriranjem socialnih stroškov in koristi ter pripisovanjem denarne vrednosti le-tem razširja običajno kalkulacijo donosa na investicijo. Vključitev dodatnih indikatorjev omogoča kalkulacijo razširjenega donosa na investicijo, ki je lahko višji ali nižji od izračuna po tradicionalni metodi, istočasno pa lahko s to metodo merimo stopnjo doseganja socialnih ciljev, ki so del poslanstva socialnega podjetja (Rotheroe & Richards, 2007, str. 34; Long et al., 2003, v Perrini & Marino, 2006, str. 63). Socialni donos na investicijo se izračuna po enačbi (1). SROI analiza ne sme biti omejena na eno številko, ki bi bila lahko videna kot bližnjica za izražanje vrednosti, ampak naj predstavlja okvir za raziskovanje organizacijskih socialnih učinkov, pri čemer ima pripisovanje denarne vrednosti pomembno, ne pa tudi ekskluzivne vloge (Lawlor, Neitzert & Nicholls, 2008, str. 4). SROI analiza temelji na razumevanju vrednosti iz perspektive deležnikov in vključuje tako kvantitativne kot kvalitativne in kontekstualne informacije ter informacijo o dodatnih ustvarjenih vrednostih, ki jih ni bilo moč monetizirati skozi analizo. Na tak način je omogočena primerna interpretacija SROI razmerja. SROI ima s podobnimi pristopi za razumevanje in merjenje ustvarjene družbeno-socialne vrednosti skupnih nekaj temeljnih korakov: 1. identificiranje virov vrednosti; 2. določitev indikatorjev vrednosti; 3. razvoj kvalitativnih in kvantitativnih izrazov teh vrednosti. SROI gre korak naprej, ker socialnim in okoljskim donosom pripiše denarne ekvivalente (Tinga et al., 2006, str 1–2).

3.2.2 SROI in družbeno-socialno računovodstvo

Poleg pripisovanja finančnih približkov kvantificiranim socialnim izidom je SROI pravzaprav zelo podoben socialnemu računovodstvu in reviziji. To je pričakovano, saj je bil originalno razvit

prav iz družbenega računovodstva in analize stroškov in koristi. Tako SROI sledi principom družbenega računovodstva in se od slednjega razlikuje zgolj v enem od v nadaljevanju navedenih principov, in sicer v točki tri, ki se navezuje na pripisovanje denarne vrednosti (Wood & Leighton, 2010):

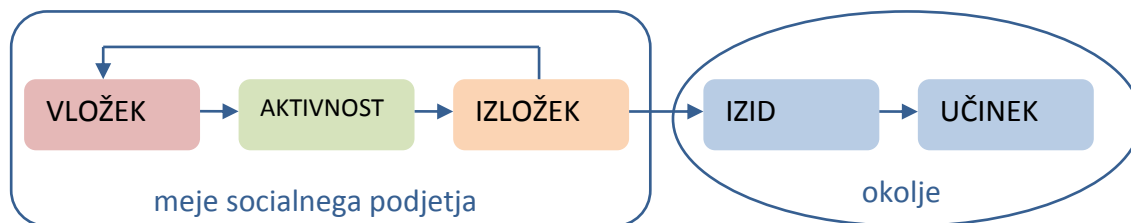
1. Vključevanje deležnikov v izvedbo analizo. Deležniki so tisti, ki naj informirajo odločitev o tem, kaj in kako naj se meri in vrednoti.
2. Razumevanje in artikuliranje spremembe in njeno vrednotenje s pomočjo zbiranja dokazov, prepoznavanja tako pozitivnih kot negativnih in želenih kot neželenih učinkov. Za cilje vsake organizacije obstaja (pogosto implicitna) teorija o pričakovanem prispevku aktivnosti organizacije k želeni spremembi. S pomočjo sistematične obravnave vsakega pomembnega učinka SROI analiza predstavi teorijo spremembe eksplicitno.
3. Uporaba finančnih približkov z namenom prepoznavanja vrednosti izidov.
4. Vključevanje bistvenega. Določiti informacije in dokaze, ki naj bodo vključeni v izkaze, da bo podana reprezentativna slika o delovanju socialnega podjetja, in na podlagi katere bodo deležniki lahko potegnili razumne zaključke o ustvarjenih učinkih.
5. Organizacija lahko sebi pripiše zgolj vrednost, za katero je odgovorna sama. V SROI mora biti prikazano, v kolikšni meri bi se sprememba zgodila, tudi če organizacija ne bi obstajala. S temi ocenami se poskuša zagotoviti kredibilnost trditev o učinkih, izračunanih v SROI analizi.
6. Zagotavljanje transparentnosti s pomočjo poročanja o temeljih analize in vseh predpostavkah, na podlagi katerih je bila kalkulacija narejena.
7. Preverjanje rezultatov. Zagotoviti primerno neodvisno verifikacijo izkazov.

3.2.3 SROI in analiza stroškov in koristi

SROI analiza gradi na logiki analize stroškov in koristi. Analiza stroškov in koristi je za razliko od SROI analize široko sprejeta v različnih državah in na več različnih področjih, medtem ko je SROI novejši pristop, ki je eksplicitno oblikovan za informirano sprejemanje odločitev socialnih podjetnikov in investorjev v socialna podjetja. Tehnika analize stroškov in koristi ima korenine v družboslovju in jo največkrat uporabljajo zunanji financerji za determiniranje, ali je investicija v določeno organizacijo ali projekt pomenila napredek k njihovem družbeno-socialnemu poslanstvu (Olsen & Nicholls, 2005, str. 4). Analiza stroškov in koristi zahteva, da so vsi stroški in koristi (tako oprijemljivi kot neoprijemljivi) kvantificirani in izraženi v denarnih enotah. Prav merjenje neoprijemljivih spremenljivk predstavlja najbolj težaven in kontroverzen del te analize. Razmerje med koristmi in stroški (ko so enkrat izraženi v denarni vrednosti) daje donos na neko intervencijo. V tem smislu se SROI od klasične analize koristi in stroškov ne razlikuje prav veliko. Pristopa se bolj kot v sami substanci razlikujeta v načinu izvedbe analize. Smernice pri izvajanju SROI veliko bolj poudarjajo vključenost deležnikov pri identificiranju stroškov in koristi, čeprav je v končni fazi odločitev, katere kriterije uporabiti pri odločanju, kolikšen glas dati posamezni skupini deležnikov, politična (Arvidson et al., 2010, str. 7).

3.2.4 Logični model – teorija spremembe

Slika 4: Teorija spremembe



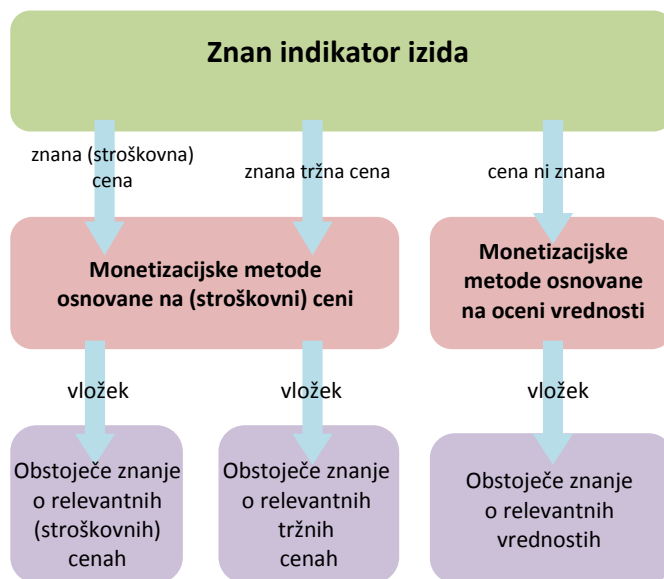
Vir: SROI Methodology: an introduction, 2008, str.5.

SROI analiza temelji na razumevanju ustvarjene vrednosti s pomočjo logičnega modela oziroma tako imenovane teorije spremembe, predstavljene na sliki 4. Le-ta omogoča razumevanje povezave med vložki, izločki, izidi in učinki. Vložek je definiran kot vir, ki ga potrebuje podjetje za izvajanje projekta (npr. čas, denar, osebje, prostor itd.). Aktivnost je nekaj, kar organizacija izvaja z namenom vplivanja na neko vrsto spremembe v ljudeh, skupnosti, okolju (npr. izvajanje usposabljanja). Izločki so neposredni rezultati aktivnosti in so običajno pokazatelj, da nekdo nekaj prejme, se nečesa nauči (lahko preštete, ocenjene stvari, kot so npr. št. udeležencev na usposabljanju, št. opravljenih ur usposabljanja itd.). Izid pomeni dolgoročnejšo spremembo, opiše pomembnost določenega izločka v terminih njegovih posledic na določeno okolje, skupino ljudi (npr. št. ljudi, ki se je po usposabljanju zaposlilo). Učinek je, če razmišljamo o viziji, celotna slika spremembe, ki jo neka organizacija želi ustvariti (npr. sprememba človeških življenj na bolje, spremembe v delovanju lokalne skupnosti, okolja itd.). Bolj natančna definicija učinka pa pravi, da je učinek enak izidu, minus tisto, kar bi se zgodilo v vsakem primeru, tudi če analizirana organizacija ne bi obstajala (npr. če neka organizacija pripomore k zaposlitvi dvestotih ljudi, koliko ljudi bi prišlo do zaposlitve v vsakem primeru, tudi če analizirana organizacija ne bi obstajala) (Lawlor et al., 2008, str. 20–21).

3.2.5 Pripisovanja denarne vrednosti

Razlikovalna značilnost SROI metode je pripisovanje denarne vrednosti kvantificiranim socialnim učinkom, ki nimajo tržne cene. Na trgu se sicer cena za določeno stvar oblikuje na podlagi strinjanja akterjev na strani ponudbe in povpraševanja o njeni vrednosti. S socialnimi izidi ne kupčujemo na trgu na tak način, zato do tega procesa določanja cene ne pride. To seveda ne pomeni, da te stvari za ljudi nimajo vrednosti. Z ocenjevanjem in kombiniranjem vrednostnih sodb o ustvarjeni vrednosti za različne deležnike pridemo do ocene celotne ustvarjene vrednosti. Kot je moč razbrati s slike 5, se za pripisovanje denarne vrednosti, glede na to, s katerimi podatki razpolagamo, lahko uporabita dva različna pristopa. Prvi pristop je relativno jasen in razumljiv ter enostavno izvedljiv, gre za pripisovanje denarne vrednosti na podlagi stroškovnih cen (vrednost izida je pogosto izražena s prihranki stroškov).

Slika 5: Metode pripisovanja denarnih vrednosti



Vir: SROI Methodology: an introduction, 2008, str.9.

SROI pa predvideva pripisovanje denarne vrednosti tudi stvarjem, ki jih je težje ovrednotiti, in sicer s pomočjo različnih tehnik za pripisovanje denarne vrednosti ustvarjenim izidom npr. tehnika hedonističnih cen, metoda potovalnih stroškov, metoda kontingenčnega vrednotenja itd. (Guide to Social Return on Investment, 2009, str. 45–48; SROI Methodology: an introduction, 2008, str. 9–11). Podrobna predstavitev teh tehnik presega meje tega diplomskega dela, več o tem pa je moč najti v besedilu SROI Methodology: an introduction.

3.3 Uporaba in potencialne koristi SROI

SROI se zaenkrat uporablja v relativno majhnem obsegu in v omejenem številu sektorjev, do danes predvsem v socialnem podjetništvu (Tinga et al., 2006, str. 6–7). Največkrat je bila metoda uporabljena v socialnih podjetjih, ki so osredotočena na ustvarjanje zaposlitvenih možnosti za ranljive skupine. Vzrok za to je dejstvo, da je bil pristop v začetni fazi pravzaprav razvit za to vrsto aktivnosti, poleg tega pa je socialno vrednost takih organizacij relativno enostavno zajeti tudi v smislu pripisovanja denarnih vrednosti (npr. finančni približek za pridobljeno zaposlitev so za državo prihranki od izplačanih socialnih podpor in povečanje dohodnine) (Wood & Leighton, 2010, str. 27–28).

Razlog za nerazširjenost in neuveljavljenost pristopa SROI bi lahko iskali tudi v razdrobljenosti celotnega področja merjenja socialnih učinkov in vrsti nekoliko različnih interpretacij pristopa SROI, ki so v uporabi. Vse to povzroča veliko zmede in ima za posledico odvrčanje organizacij od uporabe takih orodij. Še večji problem je relativna kompleksnost metode, ki predstavlja za podjetje finančno obremenitev v smislu usposabljanja zaposlenih za uporabo metode in

investicije v primerno informacijsko podporo (Tinga et al, 2006, str. 8). V večjih organizacijah je lahko namemba sredstev za tako analizo opravičljiva, v manjših pa brez zunanjega financiranja ta ne bi bila izvedljiva niti legitimna (Arvidson et al., 2010, str. 12).

Čeprav SROI ni primeren za vse organizacije zaradi njihove velikosti ali vrste aktivnosti, so principi, ki stojijo za SROI analizo, sporočilni in uporabni tudi za te. Prava vrednost SROI analize ni v samem izračunu razmerja, ampak v procesu identificiranja, razumevanja in merjenja učinkov, ki podprejo organizacijsko poslanstvo (Wood & Leighton, 2010, str. 56).

SROI analiza bi bila zaradi potencialnih koristi uporabna za naslednje vrste organizacij (Scholten et al., 2006 v Tinga et. al., 2006, str. 6):

1. Organizacije, ki ustvarjajo socialno, ekonomsko ali okoljsko vrednost (kot orodje za upravljanje, za spremljanje, sledenje projekcijam, izboljšanje delovanja, informirano porabo sredstev, poudarjanje dodane vrednosti pri konkuriranju na trgu, motiviranje zaposlenih, pridobivanje investicij),
2. organizacije, ki so odgovorne za naročila dobrin, ki priskrbijo socialno, ekonomsko ali okoljsko vrednost (kot način za objektivno ocenjevanje pogodbenih kriterijev, povezanih z ustvarjeno vrednostjo),
3. organizacije, ki investirajo v ustvarjanje socialne ali okoljske vrednosti (kot način za ocenjevanje delovanja in način za primerno spremljanje poslovanja),
4. organizacije, ki želijo vplivati na politiko (kot način prepoznavanja socialne in okoljske vrednosti in pomoč pri zagovarjanju politik).

Kljub vsem koristim mora biti uporaba SROI pristopa skrajno premišljena, saj ima tudi kar nekaj slabosti in pomanjkljivosti. SROI analiza je načeloma lahko v veliko pomoč pri splošnih napovedih, ne pa tudi pri detajlnih odločitvah. (Mulgan, 2010, str. 40).

3.4 Omejitve in izzivi SROI pristopa

3.4.1 Metodološke omejitve

Nekatere omejitve in problematike so specifične za pristop SROI, medtem ko so drugi izzivi skupni kakršnemukoli ocenjevanju socialnih učinkov (predstavljeni v podpoglavju 2.2.2.). Dejstvo, da SROI predstavlja tako aspiracijo kot omejitev, ni presenetljivo, vsaka evalvacija in orodje ocenjevanja imata svoje omejitve. Arvidson et al. (2010, str. 14) ugotavljajo, da se SROI zavzema za rigoroznost, vendar metoda kljub temu pušča veliko prostora za sodbe, omogoča napihovanje ustvarjene vrednosti, v kolikor ne obstaja varovalni sistem, in lahko vodi do nesporazumov pri uporabi in interpretaciji SROI razmerja. Medtem ko je identifikacija izločkov enostavna, zahteva definiranje učinkov tehtne sodbe. Izbira indikatorjev je podprta s teorijo spremembe, v katero so vključene predpostavke in preference (ki se med deležniki razlikujejo) o tem, kako naj bo ta sprememba dosežena. Pri vključevanju deležnikov obstajajo še neraziskani izzivi, povezani z asimetrijo informacij in konflikti interesa. Izbira indikatorjev izidov je odvisna od načina vključitve posameznih deležnikov v analizo, in od tega, kolikšen glas damo posamezni skupini in je zato predvsem stvar politične izbire.

Tudi pripisovanje denarne vrednosti socialnim in okoljskim učinkom se je izkazalo za težavno, čeprav je prav to glavna razlikovalna značilnost SROI analize (Tinga et al., 2006, str. 8). Največkrat je kot denarni približek za pozitivno (potencialno tudi negativno) socialno spremembo uporabljena postavka iz porabe javnih sredstev, tak finančni približek je torej poskus izraza pozitivne eksternalije različnih aktivnosti v denarni vrednosti, kar pa vodi do dveh izzivov. Prvič, ne zaobjame socialne vrednosti v smislu izboljšanja osebne koristi (kot je npr. kakovost življenja) (SROI Methodology: an introduction, 2008, str. 9). Drugič, v veliki večini primerov ocenjene vrednosti ne bodo rezultirale v resničnih denarnih prihrankih. Če na primer eno korist izrazimo s prihrankom v javni porabi za državo, to ne pomeni, da bo država ta znesek zares prihranila. Prihranek (še posebej na kratek rok) je lahko povezan samo z variabilnimi stroški, ker logistično in politično ni možno zmanjšati fiksnih stroškov. Variabilni stroški pa v večini primerov predstavljajo manjši del v celotnih stroških, kar pomeni, da če se želimo osredotočiti na prihranke, bi morali biti finančni približki ocenjeni na manjšo vrednost – in bi s tem odsevati prihranke bolj realno (Arvidson et al., 2010, str. 11–12). Poleg tega ima lahko izboljšanje položaja posameznika (npr. izboljšanje življenjskega standarda zaradi vključevanja brezdomcev v programe usposabljanja) za posledico večje povpraševanje po drugih socialnih storitvah (kar se ne bi zgodilo, če bi ostali brezdomni). Posledično bi to znižalo prihranke javne porabe, uporabljene v SROI izračunu (Flochart, 2005, str. 36).

Podobni izzivi so prisotni tudi pri vrednotenju socialnih vložkov, primer je vrednotenje prostovoljstva. Guide to Social Return on Investment (2009, str. 31–32) predlaga vrednotenje dela prostovoljcev po običajni urni postavki za določeno vrsto dela, kar pa tako konceptualno kot praktično ni neproblematično. SROI ne zajame oportunitetnih stroškov prostovoljstva in oportunitetnih stroškov za prostovoljca. Eden od pomislov je, ali prostovoljstvo nadomešča ure dela ali ure prostega časa za posameznika, oportunitetni stroški bi bili pri prvem najbrž višji, kakorkoli, težko je oceniti, katera situacija je najbolj relevantna. Zavedati se je treba, da prostovoljci, čeprav so neplačani, niso zastonj (npr. nimajo enake urne produktivnosti kot plačani zaposleni, prav tako lahko prostovoljci pomenijo več porabljenih sredstev za rekrutiranje, usposabljanje, upravljanje, prostovoljci lahko potencialno oslabijo motivacijo plačanih delavcev). Zaradi odsotnosti pogodbene obligacije je prostovoljce težje učinkovito upravljati. Vse to še ne pomeni, da je neto učinek negativen, pomeni pa, da realistična ocena vrednosti ne sme upoštevati prostovoljcev kot brezplačnega vira. (Arvidson et al., 2010, str. 12).

Pripisovanje zaslug za ustvarjeno spremembo je posebej težavno, ko obstaja več socialnih podjetij, ki v isti regiji rešujejo isti problem (Ryan & Lyne, 2008, str. 234). Naslednja izmed težav je, da SROI analiza temelji na predpostavki, da ima proces spremembe linearne značilnosti, z veliko mero urejenosti in predvidljivosti. V resnici pa je proces spremembe pogosto kaotičen in nelinearen, zato je izdelava projekcij in determiniranje, kaj bi se zgodilo v scenariju brez obstoja analiziranega socialnega podjetja, zahtevna naloga (Tinga et al., 2006, str. 8). Sprememba se zgodi kot posledica vrste različnih faktorjev, zato je pri kalkulaciji učinka izjemno težko definirati, kolikšen delež ustvarjene koristi lahko pripišemo analizirani aktivnosti (Tuan, 2008, str. 17), čeprav SROI analiza (Guide to Social Return on Investment, 2009, str. 12) to predvideva s pomočjo:

1. analize nosilnosti ustvarjene vrednosti (angl. *deadweight analysis*) – koliko izida nosi analizirana organizacija in koliko bi se ga zgodilo v vsakem primeru, tudi v scenariju brez obstoja analizirane organizacije; izračunano z odstotkom z referenco na primerjalno skupino;
2. ocene pripisane vrednosti (angl. *attribution*) – prikazuje del 'deadweight-a', za katerega imamo boljšo informacijo, kjer lahko del izida z večjo gotovostjo pripišemo drugim organizacijam in posameznikom;
3. ocene premestitve (angl. *displacement*) – v primeru, da ima deležniška skupina koristi na račun drugih skupin;
4. ocene odpadka (angl. *drop off*) – analizira kako se rezultati ohranjajo oziroma spreminjajo skozi čas.

Koliko let vključiti v analizo SROI, je naslednje vprašanje, ki ga je nujno razrešiti za primerljivost rezultatov. Običajna praksa pri analizi projektov je ocenitev življenjske dobe glede na življenjsko dobo osnovnih sredstev (nepremičnine, stroji) v primeru investicije v proizvodni projekt (Potts, 2002 v Ryan & Lyne, str. 234) ali na primer pričakovane življenjske dobe trga. Dva projekta z različno življenjsko dobo je možno primerjati zgolj in samo, če obstaja razumna računica za uporabo neke življenjske dobe, in če so te predpostavke aplicirane konsistentno za vse projekte, da ne pride do diskriminiranja v prid dolgoročnim projektom, ki generirajo večji odstotek koristi po prvih letih poslovanja. SROI kalkulacija je občutljiva na diskontno stopnjo, ki jo uporabimo. Bolj kot je ta visoka, bolj bodo prihodnje koristi in stroški diskontirani, kar vpliva na vrednost neto sedanje vrednosti in indeksa donosa in posledično na sprejemanje odločitev. Visoka diskontna stopnja torej postavlja v slabši položaj projekt, ki ima večje donose v bolj oddaljeni prihodnosti (Potts, 2002 v Ryan & Lyne, 2008, str. 233–234). Ni jasno, ali naj bo določanje diskontne stopnje v funkciji časovnih preferenc odločevalca ali deležnikov (Tuan, 2008, str. 16). Pri vseh teh vprašanjih je še veliko nesoglasji in nerazrešenih točk ter nekonsistentnosti pri uporabi različnih rešitev.

Čeprav je veliko kontroverznosti pri uporabi pristopa stroškov in koristi in ocenjevanju neoprijemljivih vrednosti, zagovorniki pristopa trdijo, da je kvantificiranje in pripisovanje denarne vrednosti pomembno kljub omejitvam, ker ima ekonomska vrednost veliko večji vpliv na politične in tržne interese. (Arvidson et al., 2010, str.12).

3.4.2 Omejitve in izzivi, povezani z uporabo metode in interpretacijo rezultatov

Za vsako analizo, tudi če ima še tako izdelano metodologijo, je pomembna kakovost uporabljenih podatkov, brez teh bo vsak rezultat osnovan na predpostavkah in kot tak bo imel zgolj omejeno dodano vrednost (Tuan, 2008, str. 24–25).

Vzpostaviti bi bilo treba skupen in splošno sprejet sistem, na katerega bi se organizacije lahko sklicevale. Ponujati bi moral nabor podatkov, ki bi olajšali identifikacijo indikatorjev izidov, nabor sprejetih finančnih približkov in nabor referenčnih primerjav, ki bi omogočale primerjave med organizacijami na podlagi SROI analize in sprejemanje informiranih odločitev. Za tak

sistem pa je potreben čas in se najboljše razvije s poskusi v praksi (Ryan & Lyne, 2008, str. 234; Tinga et al., 2006, str. 9; Flochart, 2005, str. 35).

SROI metodologija je zapletena in detajlna, kar lahko zavaja v smislu gotovosti rezultatov te dozdevno precizne kalkulacije; mamljiv je namreč fokus na eno samo numerično vrednost kot indikator za uspeh ali neuspeh določene investicije. Še posebej, če predpostavljamo, da je ROI pomemben v običajnem podjetništvu pri pridobivanju investorjev in ima SROI enako pomembno vlogo v socialnem podjetništvu (Martin & Thompson, 2010, str. 80–81). Taka uporaba SROI je zato na prvi pogled privlačna, saj se zdi, da bi lahko z njeno pomočjo zagotovili optimalno alokacijo sredstev. Pred uporabo SROI analize kot pripomočka za investicijsko odločanje pa bi bilo treba zadostiti naslednjim zahtevam: zagotavljanje primerljivosti rezultatov analize, kar pomeni konsistentna aplikacija ključnih dogovorov pri izgradnji ogrodja analize stroškov in koristi in uporaba konsistentnega pristopa pri sprejemanju pomembnih predpostavk. Glede na to, da operiramo s subjektivno opredeljenimi spremenljivkami, pa odločanje ne bi smelo nikoli potekati zgolj na podlagi golega SROI razmerja, tudi ob predpostavki konsistentne uporabe pristopa (Ryan & Lyne, 2008, str. 231).

Kakršnikoli rezultati merjenja socialnih vrednosti morajo biti interpretirani v širšem kontekstu. Metode, ki vsebujejo analizo stroškov in koristi, tudi SROI, lahko preveč nakazujejo na favoriziranje ene investicije v primerjavi z ostalimi, čeprav problemi, ki dajejo največje donose, ne rešujejo nujno potreb najteže dosegljivih populacij. Vedno obstaja tveganje, da bodo strategije oblikovane glede na to, kaj je moč lažje meriti (Tuan, 2008, str. 16). Nekateri avtorji izpostavljajo tudi, da SROI analiza pomaga pri priskrbi dokazov in ocen o doseženih učinkih, sama zase pa prispeva le malo k razumevanju, kako in zakaj se učinki zgodijo, da bi posledično lahko delovanje izboljšali ali razširili (Arvidson et al., 2010, str. 10).

Tudi ob predpostavki kakovostnih podatkov so rezultati vedno stvar interpretacije, ki je subjektivna. (Tuan, 2008, str. 25). Prav zato se organizacije počutijo ranljive, ker nimajo kontrole nad tem, kako drugi interpretirajo in uporabljajo rezultate. Organizacije tretjega sektorja so v okolju, ki poudarja 'vrednost za denar' pod pritiskom izkazovanja rezultatov, tako okolje pa lahko spodbuja napihovanje ustvarjene vrednosti, zatorej je potrebna raziskava, v kolikšni meri se to dogaja, prav tako pa oblikovanje stroškovno učinkovitega sistema zunanje revizije, ki bi to urejal (Arvidson et al., 2010, str. 15). Prav tako ni jasno, kolikšna je težnja samih organizacij za transparentno deljenje informacij o ustvarjenih socialnih vrednostih. Brez primernih spodbud za transparentnost pri poročanju o rezultatih (tako dobrih kot slabih) je velika verjetnost za prikrivanje slabih rezultatov v škodo socialnega sektorja kot celote. Kakorkoli, zdi se, da do danes organizacije SROI analize niso uporabljale za informirano sprejemanje odločitev, ampak so imeli rezultati bolj kot ne zgolj promocijsko vlogo (Tuan, 2008, str.21-22).

4 Razvoj teorije spremembe za projekt socialnega podjetništva Iz koša

4.1 Kratka predstavitev projekta

Z novembrom 2009 so v Društvu Projekt Človek začeli s projektom socialnega podjetništva Iz koša z uradnim nazivom Usposabljanje in zaposlovanje bivših zasvojenih oseb za ekološko in varčno predelavo odpadnih materialov v uporabne predmete umetne obrti z namenom prodaje na tržišču. Zaposlitev in rehabilitacija zasvojenih oseb skozi delo je v tujini praksa z dolgoletno tradicijo, v Sloveniji pa novost. Projekt Človek je društvo, ki nudi programe za samopomoč, terapijo in socialno rehabilitacijo oseb z različnimi oblikami zasvojenosti. Za društvo pomeni projekt Iz koša pomembno nadgradnjo obstoječih programov zdravljenja zasvojenosti, saj predstavlja program zaposlovanja in rehabilitacije skozi delo aktivno pomoč pri reintegraciji bivših zasvojenih v okolje. Takih programov v Sloveniji ni oziroma so redki, tako da se pri pripravi programov poleg lastne inovativnosti učijo iz dobrih praks iz tujine.

Projekt Iz koša torej še ni socialno podjetje v pravem pomenu besede, saj ne izpolnjuje vseh v zakonu opredeljenih kriterijev za to, je pa pobuda, ki sledi socialno podjetniški usmeritvi in se trudi, da bi svojo dejavnost razvijala v smeri podjetniške orientiranosti in inovativnosti pri svojem družbeno-socialnem poslanstvu uspešnega vključevanja nekdanjih zasvojenih v družbo.

4.2 Okvir analize

Za socialno podjetniški projekt Iz koša raziščem, kakšne so pričakovane spremembe in razvijem teorijo spremembe za posamezne skupine deležnikov iz perspektive le-teh. To je opis, kako so vložki uporabljeni za izvajanje aktivnosti, ki rezultira v spremembi (izidih) za deležnike. Pri tem bom skušala vključiti tako pozitivne kot negativne in tako namerne kot nenamerne spremembe. Teorija spremembe predstavlja osnovo za razmišljanje o ustvarjeni družbeno socialni vrednosti in je temelj za razvoj celotnega zemljevida učinkov in kalkulacijo SROI. Cilj vzpostavitve teorije spremembe na tem mestu je s strukturiranim razmišljanjem povedati zgodbo o ustvarjeni družbeno-socialni vrednosti ter tako omogočiti boljši vpogled v delovanje projekta Iz koša. Namen je torej zgolj identificirati posamezne faze procesa ustvarjanja spremembe in ne zbiranje dokazov ali merjenje spremembe, to bi bil naslednji korak pri oceni SROI analize, ki presega okvire diplomskega dela.

Na projektu Iz koša so za lastne potrebe že zbirali določene podatke s pomočjo evalvacijskih vprašalnikov za udeležence (o pridobljenih znanjih na usposabljanju, zadovoljstvu z usposabljanjem, kakovosti življenja pred vključitvijo), tako so mi bili ti podatki v pomoč pri razvoju teorije spremembe, poleg tega sem s skupino deležnikov, zaposlenih na delovnem mestu, opravila neformalni pogovor ter uporabila vprašalnik (priloga 3) za pomoč pri identifikaciji zelenih izidov. Za zaposlene na projektu (upravljanje in mentorstvo) in za društvo Projekt Človek so mi bili kot vir informacij v pomoč internetni viri, neformalni pogovor z zaposlenimi in posredovane informacije s strani vodje projekta in mentorice na projektu (razpisna dokumentacija, podatki o oportunitetnih stroških zasvojenosti). Pri državi kot deležniku sem se oprla na Zakon o socialnem podjetništvu in razpis, na katerem je projekt prejel sredstva za

financiranje dejavnosti (Javni razpis za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva). Za ostale deležnike je teorija spremembe razvita na podlagi lastnih predvidevanj in sodb.

4.3 Prikaz deležnikov in analiza teorije spremembe

Na sliki 6 so prikazane skupine deležnikov, ki so povezane z aktivnostmi Iz koša. v oranžnih okvirjih so izpostavljene skupine deležnikov, ki so identificirane kot ključne, ker doživijo signifikativno spremembo kot posledico obstoja socialno-podjetniškega projekta Iz koša oziroma projekt brez te skupine ne bi obstajal.

Slika 6: Deležniki Iz koša



Za posamezne skupine ključnih deležnikov sledi prikaz, kako vložki vodijo preko izložkov k izidom. V primeru, da mi je bil dosegljiv podatek o številu posameznega izložka, sem vrednost izložka navedla v oklepaju. S tem sem želela prikazati, da je izložke ponavadi enostavno kvantificirati in prešteti, vendar le-ti niso pravi pokazatelj spremembe, ampak so zgolj povzetek izvajanih aktivnosti v številkah. Ali se je želena sprememba zares zgodila, je mogoče ugotoviti zgolj s spremljanjem izidov. Ker se le-ti pogosto zgodijo na dolgi rok in so posledica različnih dejavnikov, jih ni tako enostavno meriti in vrednotiti in je za to potrebno nekaj napora za oblikovanje primernih indikatorjev izidov in sistema za zajem kakovostnih podatkov.

Tabela 1: Teorija spremembe za primer Iz koša

Deležnik	Vložek	Izložek	Izid
Na koga bodo imele učinek socialno-podjetniške aktivnosti? Kdo bo imel učinek na socialno-podjetniške aktivnosti?	Kaj vložijo v socialno-podjetniško aktivnost?	Povzetek aktivnosti v številkah	Opis spremembe
Zaposleni na delovnem mestu	čas, trud, predanost, ideje	1. Usposabljanja: -usposabljanje varnost pri delu (5ur, 9 prisotnih), -usposabljanje za delo z računalnikom (40 ur, 9 prisotnih), -usposabljanje: komuniciranje in delo s strankami (10 ur, 5 prisotnih), -delavnica: motivacija (10 ur, 5 prisotnih), -delavnica: obvladovanje čustvenih stanj (10 ur, 6 prisotnih) -delavnica: delo v timu (5 ur, 4 prisotni), -usposabljanje: knjigovodstvo (5 ur, 8 prisotnih), -usposabljanje: delo z dobavitelji (10 ur, 8 prisotnih), -usposabljanje: osnove trženja (10ur, 8 prisotnih), -usposabljanje: zakoni na področju dela in pravila pri delu (5 ur, 8 prisotnih), -delavnica: struktura in obvladovanje časa (5 ur; 4 prisotni), -usposabljanje na delovnem mestu – praktično usposabljanje (3 meseci, 5 ur/dan; 9 prisotnih), 2. individualno svetovanje (60 ur), 3. delavne ure/zaposlenega/teden (40 ur; 3 zaposleni).	1. pridobitev spretnosti in znanj, 2. pridobitev zdrave socialne mreže, 3. pridobljene delovne navade in odgovornost do dela, 4. izkušnja redne zaposlitve in upoštevanje delovne dobe, 5. izkušnja urejenega in kreativnega delovnega okolja, 6. posameznik s karierno vizijo, 7. izboljšanje možnosti za pridobitev zaposlitve v prihodnosti, povečanje konkurenčnosti, 8. reintegracija v družbo, 9. izboljšanje osebnega dobrega počutja (samozavest, samospoštovanje, motivacija, prepoznavanje lastnih kvalit, konstruktivno zapolnjen čas, osebnostni in karierni razvoj in rast, samoaktualizacija skozi ustvarjalno delo), 10. finančna varnost in urejen socialni status, 11. napredek pri zdravljenju. 12. Negativni izidi: strah in dvom kot posledica soočanja s 'krutostjo tržnega kapitalizma', občutek nemoči, dvom v prihodnost, nezmožnost prilagajanja osebnega življenja novem urniku, osamljenost na delovnem mestu.
Udeleženci usposabljanja	čas, trud	1. usposabljanja - upoštevano pri skupini deležnikov Zaposleni na delovnem mestu, 2. individualno svetovanje (48 ur).	1. pridobljena znanja in spretnosti, 2. izboljšanja samozvesti in samospoštovanja ter motivacije, 3. pridobitev zdrave socialne mreže 4. napredek na poti do pridobitve zaposlitve.

»se nadaljuje«

Deležnik	Vložek	Izložek	Izid
Društvo Projekt Človek in zaposleni na projektu	2 zaposlena na projektu (čas, znanje, vizija, predanost, trud, izkušnje zaposlenih), strokovna podpora društva, prostor za izvajanje programov	1. vse aktivnosti upravljanja projekta, 2. vodenje usposabljanj, izvedba delavnic in predavanj, mentorstvo, 3. sodelovanje na konferencah o socialnem podjetništvu.	1. razvoj novih in širitev obstoječih tržnih in netržnih dejavnosti, 2. izboljšane možnosti za popolno rehabilitacijo udeležencev programov društva in zmanjšanje možnosti recidiva na minimum, 3. zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, 4. profesionalni razvoj zaposlenih skozi pridobivanje novih znanj in kompetenc, 5. razširjanje inovativnega potenciala in podjetnosti za prihodnji razvoj društva, 6. destigmatizacija bivših zasvojenih v širšem okolju, 7. prenos dobrih praks.
Država	finančna sredstva	1. finančna izplačila in ovrednotenje končnih rezultatov projekta	1. napredek k vzpostavitvi okolja, ki omogoča enakost možnosti in socialne vključenosti, 2. zmanjšani stroški in pobrani prispevki kot posledica prehoda brezposlenih (oz. zaposlenih na črno) k urejeni zaposlitvi
Prostovoljci	spretnosti in znanje, čas, trud, predanost, ideje	1. opravljene prostovoljne ure dela	1. pridobljene izkušnje z uporabo znanj in spretnosti v praksi, 2. širjenje socialne mreže, 3. dobro počutje zaradi osebnega prispevka k zgodbi o spremembi

Uporabniki programa so glavni deležniki projekta Iz koša. Gre za skupino teže zaposljivih, nekdanj zasvojenih oseb, ki so zaključile program rehabilitacije ali so v program rehabilitacije še vključene in so prijavljene na Zavodu za zaposlovanje. Uporabniki programa so razdeljeni v dve ločeni skupini deležnikov, saj so izidi za vsako skupino razlikujejo, in sicer predstavljajo eno skupino vključeni v usposabljanje (ki je trajalo 3 mesece) in drugo tisti udeleženci, ki so po usposabljanju pridobili redno zaposlitev (za obdobje enega leta). V usposabljanje je bilo vključenih devet oseb, redno zaposlitev so po uspešno zaključenem programu usposabljanja pridobile tri osebe (eno osebo so zaposlili v Mariboru in dve v Ljubljani).

Pričakovana sprememba za **udeležence usposabljanja** je pridobitev spretnosti in znanj, zdrave socialne mreže, samozavesti in samospoštovanja ter motivacije za nadaljnje izobraževanje in iskanje zaposlitve na trgu dela. Pridobljene kvalifikacije in podpora pri iskanju zaposlitev predstavljajo napredek na poti k pridobitvi redne zaposlitve.

Za **vkjučene v program zaposlovanja** je želena sprememba pridobitev novih spretnosti in znanj, pridobitev redne zaposlitve in posledično rednega dohodka in finančne varnosti ter urejenega socialnega statusa, pridobitev delovnih izkušenj, razvoj osebnih potencialov, pridobitev delovnih navad, samodiscipline in občutka odgovornosti, izboljšanje komunikacijskih in socialnih veščin, občutka lastne vrednosti, samozavesti in samospoštovanja, izboljšane socialne mreže, samoaktualizacije preko ustvarjalnega dela, občutek koristnosti zase in za družbo in reintegracija v okolje. Pomembna sprememba je izboljšanje izhodiščne točke za nadaljnji karierni razvoj, pridobljena izkušnje redne zaposlitve naj bi znatno olajšala pridobitev zaposlitve v prihodnosti. Eden udeležence pravi o doživeti spremembi naslednje: »Menim, da sem delno izstopil iz vloge nezanesljivega, stigmatiziranega človeka,« medtem ko drugi strne izkušnjo takole: »Imam redni mesečni dohodek, naučil sem se precej novega in delam na področju ekologije, ki mi je blizu.« Istočasno pa eden izmed udeležencev pravi, da je imela zaposlitev zanj osebno tudi nekaj negativnih sprememb, ki jih ni pričakoval ob vključitvi v program: »povečan je strah pred prihodnostjo in želja po tem, da ne bi bil del tržnega sveta, kjer so vodilo vsega denar in materialne dobrine, počutim se izoliranega od preostalega sveta, ne verjamem več vase in v svoje sposobnosti.«

Društvo Projekt Človek in zaposleni na projektu sem vključila v eno deležniško skupino, saj so pričakovani izidi za oboje podobni. V projektu sta zaposleni dve osebi (vodja projekta in mentor), ki razvijata in upravljata projekt ter nudita potrebno podporo udeležencem programa. Društvo Projekt Človek nudi prostore za izvajanje aktivnosti in strokovno podporo. Za društvo Projekt Človek pomeni projekt Iz koša nadgradnjo in dopolnitev ostalih programov, ki jih že izvaja. Pričakovana sprememba so izboljšani dolgoročni rezultati uspešnosti zdravljenja oseb v programih društva Projekt Človek s pomočjo usposabljanja in tranzitne zaposlitve, ki omogoča 'mehko' vključevanje na trg dela. Istočasno pa je pričakovana dolgoročna sprememba destigmatizacija omenjene skupine ljudi v družbi z brisanjem stereotipov o zasvojenih kot nekoristnih, nesposobnih za delo, lenih, in prepoznavanje njihovih zaposlitvenih potencialov in konkurenčnosti na trgu dela, prav tako pa tudi oblikovanje modela zaposlovanja zasvojenih oseb in prenos dobre prakse na druge delodajalce ter osveščanje širše javnosti o potrebnosti preprečevanja neenakosti in zagotavljanja enakih možnosti za bivše zasvojene na trgu dela. Istočasno je pričakovan izid profesionalen razvoj zaposlenih s pridobivanjem novih znanj in kompetenc ter njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, kar vodi do povečanega inovativnega in podjetniškega potenciala za še bolj učinkovito izvajanje dejavnosti v prihodnje.

Država (Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve ima pod okriljem uvajanje socialnega podjetništva) je glavni financer projekta Iz koša (razpis Javni razpis za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva) in je z začetnim kapitalom omogočil vzpostavitev in zagon dejavnosti. Zelena sprememba za državo je vzpostavitev sistemov za razvoj novih in širitev obstoječih tržnih dejavnosti, usposobljenost oseb iz ranljivih skupin za vključitev v te dejavnosti in ustvarjanje novih delovnih mest za zaposlitev oseb iz ranljivih skupin. Cilj je vzpostavitev okolja, ki se zavzema za enakost možnosti in spodbujanje socialne vključenosti. Istočasno je pričakovani izid povečanje pobranih dajatev in prispevkov (kot posledica ustvarjenih delovnih mest) in prihrankov javnih stroškov (preprečevanje in zmanjševanje števila kaznivih dejanj in s tem

povezanih stroškov, manj stroškov, povezanih s socialno pomočjo, stroškov institucionalnega zdravljenja uživalcev drog, števila spremljajočih socialno-patoloških pojavov-alkoholizem, igre na srečo, prostitucija), ki so povezani z vzpostavitvijo socialno-podjetniških aktivnosti. Tako spremembo je moč pričakovati zgolj dolgoročno gledano in pod predpostavko delovanja aktivnosti v zadostnem obsegu. Ustvarjanje delovnih mest pomeni tudi prispevek k razvoju družbeno koristnih posameznikov in varnejšega okolja ter dvigovanje kakovosti življenja za posameznika in družbo.

Želena sprememba za **prostovoljce** je širitev socialne mreže, uporaba lastnih znanj in spretnosti v praksi in s tem pridobivanje izkušenj in referenc potrebnih za osebni in karierni razvoj. Prav tako pa vpletenost v aktivnosti, ki jih podpirajo, so jim blizu predstavljajo vrednost v smislu osebnega dobrega počutja, osebnostno rast in občutek koristnosti za družbo.

4.4 Nadaljnji koraki, potrebni za izračun SROI

Za izvedbo celotne SROI kalkulacije, ki presega okvirje tega diplomskega dela, bi morali ovrednotiti vložke, razviti indikatorje izidov in vzpostaviti sistem za zbiranje podatkov o izidih. Posameznim izidom bi določili trajanje in vrednost s pomočjo oblikovanja finančnih približkov. Izide, katerih ne bi bilo moč denarno ovrednotiti, bi prav tako vključili v analizo, o njihovi vrednosti bi poročali kvalitativno. Sledila bi določitev učinkov s pomočjo analize stanja v scenariju brez obstoja analiziranih aktivnosti in projekcija v prihodnost ter kalkulacija neto sedanje vrednosti in SROI razmerja (vse koristi, zmanjšane za negativne izide, primerjane z investicijo). Na tem mestu bi bilo priporočljivo izvesti občutljivost rezultatov na spremembe posameznih postavk ter tako zagotoviti večjo kredibilnost izračunov. Analiza bi se zaključila s primernim poročanjem in vključitvijo spoznanj v izboljšanje procesa (Guide to Social Return on Investment, 2009, str. 28–78).

SKLEP

Ker delovanje tržnih zakonitosti ne zagotavlja zadovoljevanja vseh socialnih potreb in pričakovanj, in ker so dokazane omejitve države pri boju s socialno izključenostjo, predstavlja socialno podjetništvo nov način sooblikovanja boljšega življenja za posameznike in skupnosti. Socialno podjetje združuje podjetništvo in inovativnost in si prizadeva za maksimiziranje vrednosti, ki je ekonomska, socialna in okoljska. Prav zaradi združevanja ekonomske in socialne komponente je nemalokrat predmet dvoma skeptikov, češ da je podjetništvo nezdržljivo s socialno komponento, torej, če podjetje zasleduje ekonomske cilje, ne more istočasno maksimizirati socialne vrednosti. Tako razmišljanje izhaja iz tradicionalnega pogleda na ustvarjanje vrednosti, kjer profitna podjetja maksimizirajo ekonomsko vrednost tudi na račun socialne vrednosti, medtem ko neprofitni sektor skrbi za družbeno-socialne potrebe. Socialno podjetje premika ustaljene vzorce in deluje z namenom zasledovanja združene vrednosti, to je ekonomske, okoljske in socialne vrednosti.

V diplomskem delu sem raziskala, kaj pomeni uspešno poslovanje takega konstrukta in kakšne so možnosti presojanja njegove uspešnosti. Pri tem sem ugotovila, da je najprej potreben premik v dojemanju uspešnosti. Uspešnost pomeni maksimizacija vrednosti, vrednost kot taka pa ima vedno tako ekonomsko kot socialno in okoljsko komponento, torej ni moč trditi, da socialno podjetje posluje uspešno, če ne zasleduje maksimizacije združene vrednosti, ampak na primer maksimizira zgolj ekonomsko. V socialnem podjetju je torej potrebno vzpostaviti sistem vrednotenja, ki je zmožen analizirati tudi socialne učinke in ne samo ekonomske uspešnosti, kar pa ni enostavno. Medtem ko obstajajo ustaljene in splošno sprejete mere uspešnosti v profitnem sektorju, obstaja na področju vrednotenja socialnih učinkov precejšnja zmeda. V zadnjem času se je razvilo kar nekaj pristopov, ki skušajo odgovarjati na potrebo po upoštevanju širšega koncepta vrednosti, vendar na tem področju še ni konsenza in splošno sprejetih mer.

Pod drobnogled sem vzela enega od pristopov, in sicer metodo socialni donos na investicijo. To je metoda razumevanja, merjenja in poročanja o vrednosti, ustvarjeni v organizaciji in zaradi neke organizacije, ki preiskuje družbeno-socialne, ekonomske in okoljske koristi, ki jih proizvaja organizacija, torej skuša pri vrednotenju zajeti in upoštevati celotno združeno vrednost. Pristop je med vsemi najbolj rigorozen, saj ustvarjene socialne vrednosti ne samo kvantificira, ampak jim pripiše tudi denarni ekvivalent. Analiza socialnega donosa na investicijo temelji na vključevanju deležnikov in oblikovanju teorije spremembe, to je razumevanju, kako vložki vodijo do izločkov in posledično do izidov in učinkov. Za socialno-podjetniški projekt Iz koša sem uporabila teorijo spremembe ter pri tem pokazala na razliko med direktnimi, lahko merljivimi izločki, in dolgoročnejsimi, težje merljivimi izidi. So pa prav ti pokazatelj, ali se je želena sprememba za določeno skupino deležnikov zares zgodila ali ne, zato je potrebno merjenje izidov in ne izločkov, če želimo ugotoviti, kakšna je ustvarjena vrednost. Za izvedbo celotne analize socialnega donosa na investicijo bi bilo nadalje potrebno vzpostaviti sistem merjenja, ki bi zagotavljal kakovostne podatke o ustvarjenih izidih, določiti bi bilo potrebno primerne denarne približke tem izidom in ugotoviti, kolikšna je vrednost izida, ki se zgodi zgolj kot posledica delovanja organizacije Iz koša, torej, kakšen je učinek, ki ga proizvede analizirana organizacija in ni posledica delovanja drugih faktorjev. Primerjava učinka z dano investicijo bi podala razmerje socialnega donosa na investicijo.

Za izvedbo analize, ki bi imela sporočilno vrednost in bi zagotavljala relevantnost rezultatov in kredibilnost, je potrebna konsistenca v uporabi metodologije in postavljanju predpostavk in sodb ter zagotovitev kakovostnih podatkov, uporabljenih v analizi. Prav tako je nujna vzpostavitev skupnega in splošno sprejetega sistema, ki bi predstavljal referenčni okvir, na katerega bi se organizacije lahko sklicevale, in bi ponujal nabor podatkov za pomoč pri identifikaciji indikatorjev izidov, nabor sprejetih finančnih približkov, in bi omogočal primerjave med organizacijami. Vse to v danem trenutku še ni realnost, tudi zato se metoda uporablja v relativno majhnem obsegu. Poleg tega je družbeno-socialna vrednost izredno kompleksna in subjektivna, zato je treba biti vedno previden pri interpretaciji rezultatov. V primeru, da ni moč zagotoviti ustrezne kakovosti podatkov, je bolje ostati pri kvalitativnih opisih spremembe kot pri vztrajanju pri numerični vrednosti za vsako ceno. Številčni rezultat, izračunan na vrsti nerazumnih predpostavk, lahko zavaja in ne poda jasne slike o ustvarjeni spremembi.

Rochlin (v Emerson & Bonini, 2003b, str. 71) pravi, da so nove metode merjenja uspešnosti v začetni fazi razvoja in da zato pri njihovem razvoju popolnost ne sme biti sovražnik nečesa dobrega. Socialni donos na investicijo je ena takih iniciativ, ki je daleč od popolnosti, je pa pristop, ki tako kot samo socialno podjetništvo premika ustaljene vzorce. Pristop morda še ni zrel za široko uporabo v praksi, zagotovo pa lahko pomembno prispeva k diskusiji o konceptu ustvarjenih vrednosti v širšem smislu (vključujoč socialno in okoljsko komponento poleg ekonomske komponente) in o novih načinih poslovanja in vrednotenja uspešnosti ter prispeva k premikom v investicijskem obnašanju.

LITERATURA IN VIRI

1. Angier, G. (b.l.), Measuring What Matters Quality, Impact and Measuring Social Value. Najdeno 1. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.angier-griffin.com/downloads/2011/may/B2B%20ANGIER%20GRIFFIN%20SLIDES.pdf>
2. Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S. & Moro, D. (2010). The ambitions and challenges of SROI. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://eprints.mdx.ac.uk/7104/1/The_ambitions_and_challenges_of_SROI.pdf
3. Bagnoli, L. & Megali, C. (2011). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(1), 149-165.
4. Barraket, J. (b.l.). Can we count everything that counts? Measuring the social value created by social enterprise. Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.socialtraders.com.au/sites/www.socialtraders.com.au/files/Measuring%20the%20social%20value%20created%20by%20social%20enterprise.pdf>
5. Dacin, P. A., Dacin, M. T. & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.
6. Ebrahim, A. & Rangan, K. (2010). The limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-099.pdf>
7. Emerson, J. (2000). The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and The Blended Value Proposition. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.blendedvalue.org/media/pdf-nature-of-returns.pdf>
8. Emerson, J. & Bonini, S. (2003a). Executive summary of the blended value map. Najdeno 2. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.blendedvalue.org/publications/index.html#paper-summary>
9. Emerson, J. & Bonini, S. (2003b). The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.blendedvalue.org/media/pdf-bv-map.pdf>
10. Emerson, J. & Bonini, S. (2005). Maximizing Blended Value- Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and Organizations. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.blendedvalue.org/media/pdf-max-blendedvalue.pdf>
11. *Evidencing our Impact Social Accounting, Auditing and Appraisal in the Voluntary and Community Sector* (2008). Najdeno 29. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.pentagonpartnership.org.uk/Documents/EvidencingOurImpact.pdf>
12. Flockhart, A. (2005). Raising the profile of social enterprises: the use of social return on investment (SROI) and investment ready tools (IRT) to bridge the financial credibility gap. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 29-42.
13. *Guide to Social Return on Investment*. (2009). Najdeno 1. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/A_guide_to_Social_Return_on_Investment_1.pdf

14. Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1-12.
15. Lawlor, E., Neitzert, E. & Nicholls, J. (2008). Measuring value: a guide to Social Return on Investment (SROI). Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.i-re.org/bdf/docs/a008_social-return-on-investment-_sroi_.pdf
16. Martin, F. & Thompson, M. (2010). *Social Enterprise: Developing sustainable businesses*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
17. Meadows, M. & Pike M. (2010). Performance management for social enterprises. *Systematic Practice and Action Research*, 23(2), 127-141.
18. Mulgan, G. (2010). Measuring Social Value. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.ssireview.org/pdf/2010SU-Feature_Mulgan.pdf
19. Neck, H., Brush, C. & Allen E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52(1), 13-19.
20. Nicholls, A. (2005). Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and investors?. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.universitynetwork.org/sites/universitynetwork.org/files/files/ESRC%20paper%202005.doc>
21. Olsen S. & Nicholls J. (2005). A framework for approaches to SROI analysis. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.thesroinetwork.org/publications/cat_view/24-sroi-network-publications
22. Pärenson, T. (2011). The criteria for a solid impact evaluation in social entrepreneurship. *Society and Business Review*, 6(1), 39-48.
23. Perrini, F. (2006). Social entrepreneurship domain: setting boundaries. V F. Perrini (ur.), *The New Social Entrepreneurship. What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?* (str. 1-25). Cheltenham: Edward Elgar Publisging Limited
24. Perrini, F. & Marino, A. (2006). The basis for launching a new social entrepreneurial venture. V F. Perrini (ur.), *The New Social Entrepreneurship. What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?* (str. 46 -64). Cheltenham: Edward Elgar Publisging Limited.
25. Rotheroe, N. & Richards, A. (2007). Social Return on Investment and social enterprise: Transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 31-48.
26. Ryan, P.W. & Lyne, I. (2008). Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment. *Education, Knowledge and Economy*, 2(3), 223-237.
27. *SROI Methodology: an introduction*. (2008). Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.socialevaluator.eu/ip/uploads/tblDownload/SROI%20tekst%20social%20evaluat-or-nieuw_ENGLISH-new%20\(2\).pdf](http://www.socialevaluator.eu/ip/uploads/tblDownload/SROI%20tekst%20social%20evaluat-or-nieuw_ENGLISH-new%20(2).pdf)
28. Tinga, E., Van der Velden, F. & Baas, P. (2006). Social Return on Investment: An introduction. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.centreforcivicdrivenchange.org/fileadmin/Contextuals_No._4_Social_Return_on_Investment.pdf
29. Tuan, M. T. (2008). Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu

<http://www.gatesfoundation.org/learning/documents/wwl-report-measuring-estimating-social-value-creation.pdf>

30. Zakon o socialnem podjetništvu. *Uradni list RS* št. 20/2011
31. Zappalà, G. (2011). Solving social problems & demonstrating impact A tale of two typologies. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.csi.edu.au/assets/assetdoc/145e2b8d68c4a0b6/CSI-Briefing-5_paper-Social-problems-and-impact2011.pdf
32. Wolk, A. (2010). Building a Performance Measurement System: Using Data to Accelerate Social Impact. V The Social Enterprise Alliance (ur.), *Succeeding at Social Enterprise: Hard-Won Lessons for Nonprofits and Social Entrepreneurs* (str. 149-168). San Francisco: Jossey- Bass.
33. Wood, C. & Leighton, D. (2010). Measuring social value the gap between policy and practice. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.demos.co.uk/publications/measuring-social-value>

PRILOGE

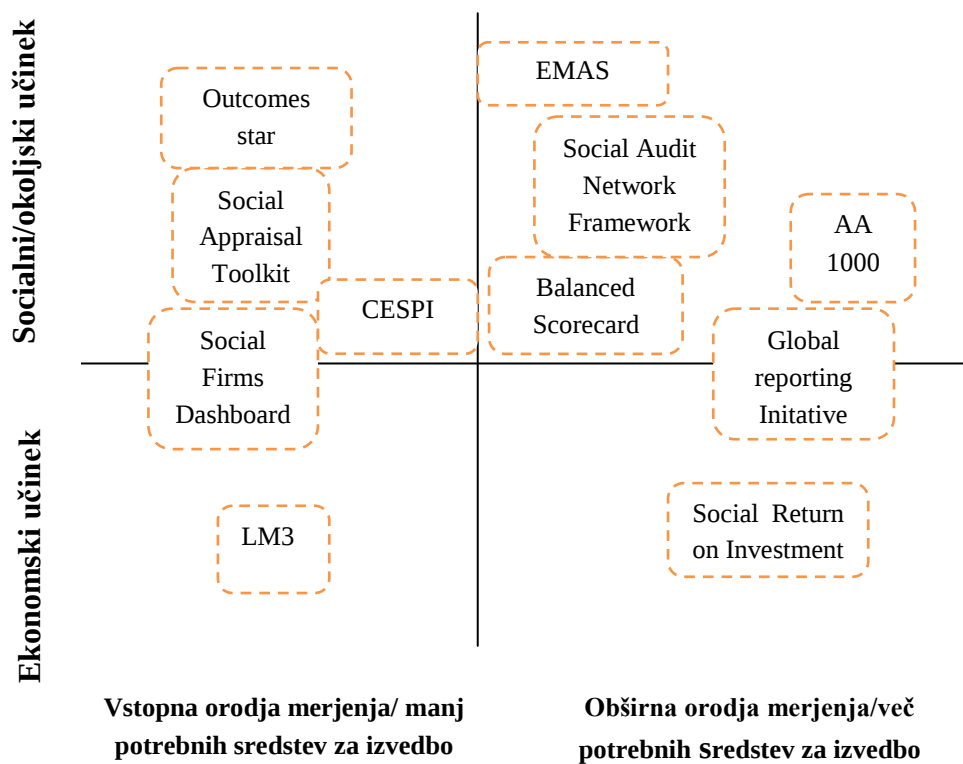
KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pregled mer za vrednotenje učinkov v socialnih podjetjih

Priloga 2: Predstavitev REDF pristopa k SROI analizi (označen korak, ki ga je prevzel in nadalje razvijal NEF)

Priloga 3: Vprašalnik za pomoč pri razvoju teorije spremembe na primeru Iz koša

Priloga 1: Pregled mer za vrednotenje učinkov v socialnih podjetjih



Vir: P. Angier, *Measuring What Matters Quality, Impact and Measuring Social Value*, 2011; *Evidencing our Impact Social Accounting, Auditing and Appraisal in the Voluntary and Community Sector*, 2008, str. 7

Priloga 2: Predstavitev REDF pristopa k SROI analizi (označen korak, ki ga je prevzel in nadalje razvijal NEF)

Merjenje vrednosti	Merjenje donosov
Faza 1: Kalkulacija podjetniške vrednosti	Faza 4: Kalkulacija ekonomskega donosa
Faza 2: Kalkulacija socialne vrednosti	Faza 5: Kalkulacija socialnega donosa
Faza 3: Kalkulacija združene vrednosti	Faza 6: Kalkulacija združenega donosa

Priloga 3: Vprašalnik za pomoč pri razvoju teorije spremembe na primeru Iz koša

1. Preden ste se vključili v projekt Iz koša, kaj so bile tiste stvari, ki ste jih želeli spremeniti v svojem življenju? Kaj vas je vodilo pri odločitvi, da se v projekt vključite? Kako ste se takrat počutili?
2. Kaj ste mislili, da boste pridobili z vključitvijo v projekt? Kakšna so bila pričakovanja v povezavi s priključitvijo projektu? Ste pričakovali kakšne spremembe v vašem življenju, katere?
3. Kaj se je spremenilo od takrat, ko ste postali del projekta Iz koša? Je projekt dosegel vaša pričakovanja? Če mislite, da do sprememb ni prišlo oziroma če vaša pričakovanja niso bila dosežena, imate kakršnkoli predlog v zvezi s tem?
4. Kako se počutite, ko opravljate svoje delo? Kako vam je pomembno, da so proizvodi, ki jih usvarite tudi prodani? Ali komunicirate o projektu Iz koša in spletni trgovini vašim prijateljem, družini, znancem?
5. Kaj bi se po vašem mnenju zgodilo, če se ne bi vključili v projekt Iz koša?
6. Katere so ovire, ki jih vidite, pri doseganju zelenih sprememb?
7. Kateri so pokazatelji, da se je nekaj zares spremenilo? Kaj ste pridobili v času sodelovanja na projektu? (npr. pridobitev določenih spretnosti, večja vključenost v socialne aktivnosti, vključenost v prostovoljna dela, urejeno stanovanjsko vprašanje, samostojnost,...)
8. Poskusite oceniti vrednost te spremembe glede na koristi in stroške, ki jih imate odkar sodelujete na projektu Iz koša? Ali bi se sprememba zgodila tudi, če ne bi bili vključeni v program Iz koša? Bi lahko del sprememb, ki ste jih identificirali pripisali drugim organizacijam v katere ste vključeni oz. drugim ljudem, stvarjem, ki jih počnete? Bi znali opredeliti kolikšen?