

Eine Basismethodik für Social Return On Investment

Mai 2005

Die in diesem Dokument erläuterte Basismethodik wurde von einer Arbeitsgruppe entwickelt, deren Mitglieder eine leitende Funktion in SROI-verwandten Initiativen ausführen oder ausgeführt haben: Betsy Beimann (Maine Technology Institute), Sheila Bonini (Hewlett Foundation), Jed Emerson (vormals u.a. REDF, Stanford University und Hewlett Foundation, jetzt unabhängig), Jeremy Nicholls (new economics foundation, Londen), Sara Olsen (SVT Consulting USA), Stephanie Robertson (London Business School) und Peter Scholten (Scholten & Franssen, Niederlande).

Sara Olsen und Jeremy Nicholls haben dieses Dokument verfasst.

Bearbeitet von Sheila Bonini, Stephanie Robertson, Peter Scholten und Robert Tolmach, mit Danksagung an die Redaktion und für die Anmerkungen von Sarita Bartlett, Cathy Clark, David Carrington, Cynthia Gair, David Levine, Alex Nicholls und Bill Shireman

Inhalt

1 Einleitung

2 Prinzipien

3 Definitionen

4 Methode

Anlage A: Geschichte

Anlage B: Diskonto

Anlage C: Ergänzende Quellen

Anlage D: Impactmap

Ausgewählte Publikationen

1 Einleitung

Alle Unternehmen produzieren eine Vielzahl von Resultaten, von denen nur einige wenige entlang der traditionellen Finanzverwaltung gemessen werden. Die Social Return on Investment (SROI)-Analyse ist eine Methode, die (ökologische, soziale und öffentlich-wirtschaftliche) Wertschöpfung von Organisationen neben der finanziellen Wertschöpfung misst. Investoren, Manager von Finanzierungsprogrammen und politische Mandatsträger können die SROI-Analyse anwenden, um ihre Strategien und Entscheidungen für die Kapitalallokation zu verdeutlichen. Daneben können Manager von dieser Methode Gebrauch machen, um ihre Prognosen, strategischen Planungen und Leistungen rapportieren zu können.

Die SROI-Analyse basiert auf alternativen Ansätzen, die über nicht-finanzielle Werte Aufschluss geben, indem die Indikatoren dieser Mehrwerte quantifiziert und auf monetäre Größenordnungen bezogen werden. Diese werden anschließend zu einem konstanten Nettowert umgerechnet und durch den Betrag der finanziellen Investitionen geteilt, was das Resultat des "social return on investment" (gesellschaftlicher Ertrag) ergibt. Eine Reihe von Faktoren müssen bei der Interpretation des finanziellen Mehrwerts an sich berücksichtigt werden. Es ist im Grunde unmöglich, die SROI-Zahlen nicht im Zusammenhang mit dem Prozess, durch den diese Zahlen berechnet wurden, zu beurteilen oder zu begreifen.

Während SROI auf den Einsichten der Kosten-Nutzenanalyse aufbaut, weicht es insofern von dieser ab, als dass es ausdrücklich deshalb entwickelt wurde, um die praktische Beschlussfassung von Unternehmensmanagern und deren Investoren zu durchleuchten. Darüber hinaus ist die Kosten-Nutzenanalyse eine aus den Sozialwissenschaften stammende Technik, die meistens von nicht an Organisationen gebundenen Investoren genutzt wird, um bestimmen zu können, ob deren Investitionen oder Subventionen einen Beitrag zur Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags leisten bzw. leisten werden.

Die SROI-Analyse ist mehr als nur eine Zahl, sondern auch eine Methode, über Wertschöpfung Bericht zu erstatten. Aus diesem Grunde unterscheiden wir zwischen der SROI-Zahl und der "SROI-Analyse". Letztere umfasst: (a) Informationen über den Prozess, mit dem die Zahl berechnet wurde, (b) Kontextinformationen zur genauen Interpretation der Zahl selbst und (c) ergänzende nicht-finanzielle soziale Werte und Informationen über Inhalt und Kontext.

Ziel dieser Basismethodik.

REDF hat zunächst eine Methode für die Berechnung des Typus SROI, der hier behandelt wird, entwickelt ("SROI Methodology Paper", The Roberts Enterprise Development Fund, 2001). Seit der Veröffentlichung dieses Berichts arbeiten immer mehr Menschen mit der SROI-Analyse. Da die Methode auf verschiedene Kontexte hin angewandt wird, haben manche einen leicht abweichenden Kurs mit anderen Akzenten eingeschlagen. Dies erfordert eine Basismethodik, die gewährleistet, dass

neue Anwender nicht durch unterschiedliche Herangehensweisen anderer Anwender in Verwirrung gebracht werden.

Das Ziel dieser Basismethodik ist:

- die **Feststellung eines gemeinsamen Rahmens** der verschiedenen Methoden, die beim Monetarisieren innerhalb der SROI-Analyse angewandt werden. **Zu diesem Zweck werden verschiedene Optionen zur Berechnung des SROI inventarisiert, ergänzt und erklärt.**
- dafür zu sorgen, dass Organisationen **in verschiedenen Phasen ihrer Entwicklung** und Kapazität, sowie **in verschiedenen Bereichen** eine SROI-Analyse durchführen können.
- dafür zu sorgen, dass SROI-Analysen auf eine Art und Weise **präsentiert** werden, die eine genaue Interpretation der Resultate ermöglicht und eine Fehlinterpretation vermeidet sowie einen **Vergleich** zwischen Vorgehensweisen von Organisationen zulässt.
- die Basis für eine Standardisierung zu legen, so dass das berechnete SROI später besser vergleichbar ist.

Zielgruppe. Diese Basismethodik ist in erster Linie für jene Menschen gedacht, die sich bereits mit (monetärer) SROI-Analyse befassen und mit der Leistungsbeurteilung von Organisationen zu tun haben, bei der nicht-finanzielle Erträge mit berücksichtigt werden. Dies sind hauptsächlich (Non-Profit-)Unternehmensmanager und Investoren dieser Organisationen. Dieses Dokument ist ebenso für diejenigen von Interesse, die sich für ihre Teilhaber mit neuen Arbeitsweisen befassen, um den Einfluss einer Organisation zu begreifen und zu quantifizieren, sowie für politische Entscheidungsträger, für die soziale Resultate von besonderem Interesse sind. Die Autoren gehen davon aus, dass die Basismethodik in dem Maße im Detail weiter ausgearbeitet wird, in dem die Anwendung der SROI-Analyse wächst. Obwohl die SROI-Analyse eine Reihe gemeinsamer Aktivitäten aufweist, gibt es Prozesspunkte, bei denen Entscheidungen getroffen werden müssen, um Analysen verschiedener Komplexitätsniveaus, die den gemeinsamen Basisprinzipien immer noch Rechnung tragen, zu ermöglichen. Die Entscheidungen sind z.B. von Unterschieden in der Verfügbarkeit von Informationen im Management, von den verfügbaren Zeiträumen und Kompetenzen sowie von persönlichen Meinungen abhängig. Organisationen werden erwartungsgemäß mit klein angelegten Analysen beginnen und im Laufe der Zeit den Umfang ihrer Analysen vergrößern.¹

¹ Wahrscheinlich werden in dem Maße, in dem die Arbeitsgruppe der SROI-Analyse wächst, Muster entstehen, mit denen bestimmte Typen und Phasen von Organisationen an bestimmte Sets mit Optionen gekoppelt werden. Sehr primitive Ansichten über typische Optionssets werden nach der Kapitel Methode in Graphik 2 behandelt: Optionssets je nach Organisationstyp.

Aufgrund der Diversität der Niveaus ist die Basismethodik sowohl flexibel als auch zugänglich. Die Methodik ist flexibel genug, um auf eine Art und Weise angewandt zu werden, die den Kontext einer bestimmten Organisation berücksichtigt. Zugleich steigt aber das Risiko, dass vergleichbare Organisationen SROI-Analysen mit abweichenden SROI-Zahlen ausführen. Darum können zwei SROI-Zahlen nur dann miteinander verglichen werden, wenn exakt dieselben Optionen ausgewählt und exakt dieselben Hypothesen zugrunde gelegt wurden. Der SROI-Rapport ist von fundamentaler Bedeutung, da in ihm die Entscheidungen und Hypothesen erläutert werden.

2 Prinzipien

Die allgemeine SROI-Analyse und die Berechnung der SROI-Zahl, wie sie in dieser Basismethodik beschrieben werden, besitzen zehn charakteristische Ausgangspunkte.

- 1 Machbar Eine einfache SROI-Analyse muss von jeder Organisation selbst ausgeführt werden können.
- 2 Verständlich Der Prozess muss begreiflich und für Organisationen in verschiedenen Entwicklungsphasen relevant sein.
- 3 Sorgfältig Die Methode muss unabhängig und gut ausgeführt sein und auf Hypothesen beruhen, die von qualifizierten und professionellen Anwendern geteilt werden.
- 4 Vergleichbar Die Basismethodik muss bei der Anwendung durch verschiedene Nutzer, welche dieselben Parameter gebrauchen (wie z.B. Umfang und Optionen), zu gleichwertigen Resultaten führen. Analyseergebnisse müssen daher zwischen Zeiträumen und Organisationen vergleichbar sein, wenn dieselben Optionen hantiert und deutlich umschrieben wurden.
- 5 Transparent Der Prozess, mit dem die Analyse durchgeführt wird, und der Kontext, in dem die Ergebnisse betrachtet werden müssen, müssen transparent sein.
- 6 Zuverlässig Die Ergebnisse müssen für Investoren, Einkäufer, Manager und andere Anwender zuverlässig sein.
- 7 Integrierbar Die Basismethodik muss sich auf andere Methoden zur Einsichtnahme in soziale und finanzielle Wertschöpfungen beziehen und diese, falls möglich, integrieren.
- 8 Missbrauch vermeiden Bei einer korrekten Anwendung der Basismethodik muss das Risiko des Missbrauchs von oder der Irreführung durch SROI-Zahlen oder –Analysen vermieden werden.
- 9 Offen Die Basismethodik muss durch die gemeinsamen Kenntnisse professioneller Nutzer in einem kohärenten und sich wiederholendem Prozess kontinuierlich evaluiert und verbessert werden.

10 Nützlich

Die Anwendung der Basismethodik muss zu Informationen führen, mit deren Hilfe Anwender Entscheidungen fällen oder Maßnahmen für die Realisierung der gesetzten Ziele einleiten können.

3 Definitionen

Autoren dieses Kapitels: Stephan Nover / Peter Scholten.

Social Return On Investment (SROI)

Added Value Echter Mehrwert	Echter Zugewinn (nach Abzug der Dead Weights)
Aktivität	Die Konversion von „inputs“ in „outputs“.
Attribution	Wenn das Ergebnis einer Aktivität mehreren Organisationen anzurechnen ist, so ist die „Attribution“ das Ausmaß, in dem dieses Ergebnis einer bestimmten Organisation zuzurechnen ist.
Benchmarking	Vergleich eigener Resultate mit denen anderer Organisationen, die im selben Bereich und für ähnliche Zielgruppen arbeiten.
Blended value Mehrwert	Die Gesamtheit aller monetarisierten ökologischen, Gesamter gesellschaftlichen und finanziellen Ergebnisse – der „monetarisierte Impact“.
Deadweight Wert des status quos	„Was sowieso geschehen wäre.“ Ein Maß zur Feststellung des Umfangs, in dem Ergebnisse realisiert worden wären, auch ohne dass die Organisation existiert hätte.
Discounted Cash Flow Barwert	Eine betriebswirtschaftliche Methode, um den Wert zukünftiger Geldströme zum aktuellen Wert zurückzukalkulieren.
Discount rate Abzinsungsfaktor Diskontfaktor	Der Prozentsatz, mit dem zukünftige Kosten und Nutzen auf der Basis des heutigen Wertes kalkuliert werden.
Impact Wirkungseffekt	Der Unterschied zwischen dem Outcome für Stakeholder infolge der Aktivitäten einer Organisation und dem Outcome,

das ohne die Aktivität dieser Organisation realisiert worden wäre (Dead Weight). Diese Differenz kann durch die Erstellung eines Base-Case (einer "Null-Messung") auf der Basis einer historischen Untersuchung und auf der Basis von Benchmarking (s.o.) bestimmt werden. Impacts können positiv wie negativ ausfallen.

Es handelt sich hier um die Netto-Effekte,

- sie wurden durch definierende Indikatoren festgestellt,
- sie sind noch nicht monetarisiert

Korrelationen zu: Indikatoren, Outcome, vgl. andere Definitionen,

Impactmapping

Übersicht der Wirkungseffekte

Der Prozess, mit dem Stakeholder, Inputs, Aktivitäten, Outputs, Outcomes, Impacts und SMART-Indikatoren gemeinsam in einer Tabelle beschrieben werden. Auf diese Art wird deutlich, was die verschiedenen erwarteten Impacts pro Stakeholder sind, und wie diese messbar gemacht werden können.

Indikator

Eine Einheit, die beschreibt, wie man Impact messen kann. Es handelt sich um Ereignisse/Ziele, die mit Zahlen mengenmäßig erfasst werden können. Ein Indikator muss immer SMART (s.u.) formuliert sein.

Inputs

Die Hilfsmittel, die nötig sind, damit die Aktivitäten einer Organisation durchgeführt werden können, wie: Gebäude, Zeit, Geld, Menschen usw. . Alle Inputs sind zu monetarisieren. Auf dieser Basis ist die gesamte Investition zu berechnen.

KNA

Kosten-Nutzen-Analyse: häufig angewandte Methode, um in den Bereichen Infrastruktur und Umwelt Investitionen aufzuzeigen und zu monetarisieren. SROI nutzt dieselben betriebswirtschaftlichen Methoden wie KNA.

Monetarisieren

Bewertung in Geld

Ausdrücken des Wertes einer Dienstleistung oder eines Produktes, von dem keine Marktpreise existieren, in Termen von Geld. Auch ehrenamtliche Arbeit/Freiwilligenarbeit gehört hierzu.

Outcome

Veränderungseffekt
des Outputs

Alle positiven oder negativen Veränderungen, die Folge des Inputs, der Aktivitäten und des Outputs einer Organisation sind. Outcomes können direkt oder indirekt sein. Direkte Outcomes ergeben sich aus den Outputs (z.B. das Bekommen einer Arbeitsstelle), wohingegen indirekte Outcomes sich aus den direkten Outcomes ergeben (z.B. eine Einkommensverbesserung infolge des Antretens einer Arbeitsstelle). Der Outcome ist noch nicht monetarisiert.

Output

Eine messbare Produktionseinheit als Folge der Aktivitäten einer Organisation. Dies können Dienstleistungen oder Güter sein, immer ausgedrückt in einer Anzahl. Es geht um Ziele, die innerhalb einer Organisation definiert werden/wurden.

SMART

Ziele und Indikatoren sollen SMART beschrieben werden:

- Spezifisch,
- Messbar,
- Akzeptabel,
- Realistisch
- Termin-gebunden.

Social Return on Investment

Erfolg einer
Sozialinvestition

Ein quantitativer Maßstab für die Impacts einer Kapitalinvestition. Spenden und Fördermittel gelten auch als Kapitalinvestitionen.

SROI-Koeffizient

Das faktorisierte Verhältnis zwischen einer Investition und den monetarisierten finanziellen und sozialen Resultaten.

Stakeholder

Interessenten/Betroffene

Jede Person, Gruppe oder Instanz, die eine Organisation, deren Ressourcen und/oder Output in Anspruch nimmt oder dadurch beeinflusst wird.

Value

Meßgröße

Werte unterscheiden sich vom Preis. Der Preis ist nur eine Annäherung an den Wert. Der tatsächliche wirtschaftliche Wert ist der Endwert, den der Konsument erfährt. Wert ist daher immer subjektiv. "Preis ist, was Du bezahlst, Wert ist, was Du wirklich /substanzuell bekommst."

4 Methode

In diesem Kapitel werden die zehn Schritte zur Berechnung des SROI erläutert. Die 10 Maßnahmen im SROI-Analyseprozess sind in vier Hauptphasen unterteilt. Innerhalb dieser Aktivitäten gibt es mehrere Optionen. Alle Schritte und relevanten Optionen sind in den Tabellen auf den folgenden Seiten enthalten.

Phase 1 - Planung

Mit den während dieser Phase ausgeführten Schritten wird der Umfang der Analyse definiert.

Schritt 1 – Ihre Analyseziele verstehen

Haben Sie festgestellt, wer an einer SROI-Analyse interessiert ist?

Haben Sie die allgemeinen Zielvorstellungen ihrer Organisation und die Zielvorstellungen für die SROI-Analyse deutlich umschrieben?

Schritt 2 – Feststellen, wer die Teilhaber der Organisation sind

Haben Sie die Identität der Teilhaber festgestellt, die mit der Organisation, dem Unternehmen oder dem Programm, für welche/s die Analyse durchgeführt wird, zu tun haben? Haben Sie mit den Teilhabern gesprochen, um mehr über die Auswirkungen, die die Organisation bei der Verfolgung ihrer gesetzten Ziele auf diese Teilhaber ausübt, zu erfahren? *3 Optionen*

Schritt 3 – Den Umfang der Analyse bestimmen

Bezieht sich die Analyse auf die ganze Organisation oder nur auf Teile derselben? *2 Optionen*

Konnten Sie feststellen, welche dieser Auswirkungen für die Organisation relevant sind?

Schritt 4 – Einnahmen und Ausgaben analysieren

Können Sie die Einnahmen und Ausgaben der Organisation in dem durch die SROI-Analyse abgedeckten Bereich, sowie in den übrigen Bereichen spezifizieren?

Können Sie angeben, welche relevanten Einnahmen und Ausgaben sich auf soziale, ökonomische und ökologische Maßnahmen, auf den Output und die Ergebnisse der Organisation beziehen? *3 Optionen*

Schritt 5 - Den *impact value chain* feststellen

Haben Sie sich einen Überblick über die Auswirkungen, die die Organisation in den Bereichen Output und Ergebnisse hat, verschafft? *4 Optionen*

Phase 2 Inhalt

Die Schritte, die während dieser Phase durchgeführt werden, beziehen sich auf den zu analysierenden Inhalt.

Schritt 6 - Indikatoren bestimmen und Daten sammeln

Haben Sie Indikatoren für jeden Output und jedes Ergebnis ihrer Organisation feststellen können?

Haben Sie eine Einschätzung der Größenordnung unternommen, in der ihre Resultate auch ohne die Maßnahmen ihrer Organisation erreicht worden wären, sowie eine Einschätzung des Maßes in dem Resultate bei anderen Organisationen verloren gegangen sind?

Haben Sie eine Einschätzung des Maßes vorgenommen, in dem die Resultate, die Sie analysieren wollen, vom Input oder von den Aktivitäten anderer Organisationen abhängig sind? *4 Optionen*

Verfügen Sie bereits über Systeme zum Sammeln von Informationen über die von ihnen gewählten Indikatoren?

Gibt es relevante Proxydaten über Resultate, den Base Case (der sich wie auch immer zugetragen hat) und Effekte?

Haben Sie diesen Daten einen finanziellen Wert zuordnen können?

Schritt – 7 Prognosen erstellen

Für welchen Zeitraum gilt die Prognose der finanziellen Werte? *2 Optionen*

Haben Sie erläutert, warum Sie den gewählten Zeitraum handhaben?

Phase 3 Zuverlässigkeit

Die Schritte, die während dieser Phase durchgeführt werden, beziehen sich auf das Feststellen und Kommunizieren der Zuverlässigkeit der Analyse.

Schritt 8 – Sozialen Nutzen errechnen

Welche Berechnungen für einen sozialen Ertrag haben Sie angewandt? *4 Optionen*

Haben Sie den angewandten Diskontsatz erläutert (falls zutreffend)?

Haben Sie eine Sensibilitätsanalyse für die Identifikation und das Testen wichtiger Variablen und Hypothesen durchgeführt?

Schritt 9 - Berichterstattung

Haben Sie einen SROI-Bericht, in dem die Zahlen im Kontext dargestellt und die Hypothesen erläutert werden, erstellt?

Wurden die Ergebnisse kontrolliert oder von Externen geprüft? *2 Optionen*

Phase 4 Kontinuität

Während dieser Phase wird die SROI-Analyse in die Unternehmensaktivitäten integriert.

Schritt 10 - Beobachtung

Wie stellen Sie sich eine kontinuierliche Beobachtung und Auswertung vor, und wer ist dafür verantwortlich?

Gibt es Feedback-Möglichkeiten in Richtung interner Entscheidungsträger, um diese bei der Verbesserung der Maßnahmen und Messungen zu unterstützen?

Erläuterung zu den Methodentabellen:

- Im **Titel** steht eine der vier Phasen, wie beschrieben in den "Guidelines for Social Return on Investment", von Lingane und Olsen, *California Management Review* 2004. Mit dem Titel wird das Schrittziel angegeben und als Planung, Inhalt, Zuverlässigkeit oder Kontinuität näher qualifiziert.
- Der **Schritt** ist links oben in der Tabelle unter dem Titel angegeben. Der Schritt ist nummeriert und wird darunter erläutert.
- Die Phasen, von denen die Durchführung des Schritts abhängig sind, sind rechts oben angegeben.
- Daneben werden **Richtlinien** für die Schrittdurchführung, die aus den "Guidelines" abgeleitet sind, angegeben.
- Links in der Tabelle ist eine **Erläuterung** des Schritts wiedergegeben, rechts stehen die **Optionen**, die für die Schrittdurchführung gewählt werden können.
- Darunter steht eine Zusammenfassung der **im Bericht anzugebenden Informationen**, wie z.B. die für die Schrittdurchführung notwendigen Hypothesen.*
- Letztendlich werden auch eventuell **Dokumente** angegeben, die für das Durchführen oder das Verstehen des Schrittes notwendig sind.

*Obwohl nur im Tabellenteil der **im Bericht anzugebenden Informationen** explizite Empfehlungen für im SROI-Bericht zu vermeldende Themen genannt werden, besteht das Ziel der SROI-Analyse darin, nützliche Informationen über die betreffende Organisation zu vermitteln. Eventuelle Inhalte aus den zehn oben genannten Schritten, die diesem Ziel entsprechen, sollten ebenfalls im Bericht genannt werden.

Phase 1 – Planung	
Schritt 1 - Ihre Zielvorstellungen für die Analyse verstehen	Abhängig von Phase(n) - Keine
<p>Definieren Sie die Werte, Vision, Zielvorstellungen und Aktivitäten ihrer Organisation.</p> <p>Bestimmen Sie die internen Zielvorstellungen für die Durchführung der SROI-Analyse. Entscheiden Sie, ob die Analyse als Zukunftsanalyse (Prognose von Resultaten) oder Vergangenheitsanalyse (Evaluierung erreichter Resultate) gehandhabt werden soll. Wenn Betriebszielvorgaben und strategische Planungen für die Organisation bereits bestehen, inventarisieren Sie diese.</p>	
Erläuterung	Optionen
<p>In dieser Phase definieren Sie das Ziel der Analyse und schätzen Sie deren Umfang ein. Sie bestimmen, ob die Analyse für das ganze System oder die ganze Organisation durchgeführt wird, oder nur spezifisch für eine bestimmte Einheit oder ein bestimmtes Programm. Der Umfang wird in Schritt 3 im Detail beschrieben.</p>	Keine
Richtlinien	
<p>Denken Sie daran, dass die Auswirkungen ihrer Organisation nur monetarisiert (in Geldwert wiedergegeben) werden können, wenn dies auf eine zuverlässige Art und Weise im Kontext der betreffenden Organisation oder des betreffenden Sektors möglich ist. Monetarisieren Sie nicht, wenn dies nicht auf eine konstruktive und vernünftige Art und Weise geschehen kann. Zuverlässigkeit und "Vernunft" müssen allen professionellen SROI-Anwendern und ihren Kunden definiert werden. Die Behandlung der Debatte über dieses Thema ginge über den Umfang dieses Dokuments weit hinaus. Dies kann jedoch von interessierter Seite weiter diskutiert werden. Nicht-monetäre Auswirkungen können und sollten weiterhin überwacht und beschrieben werden.</p>	
Im Bericht zu vermeldende Informationen	
Zusammenfassung des, bzw. Querverweise zum Betriebsplan und Strategiepapier.	

Phase 1 - Planung	
Schritt 2 - Bestimmen Sie die Teilhaber der Organisation	Abhängig von Phase(n) – 1
<p>Bestimmen Sie, welche Teilhaber mit der Organisation, dem Unternehmen oder dem zu analysierenden Programm zu tun haben.</p> <p>Definieren Sie die Zielsetzungen der Organisation in Bezug auf die für die ausgewählten Teilhaber zu analysierenden Aktivitäten.</p> <p>Bestimmen Sie, inwiefern die SROI-Analyse zur Realisierung dieser Zielsetzungen beiträgt.</p>	
<p>Erläuterung</p> <p>Soziale, ökologische und ökonomische Werte können für alle Teilhaber von Interesse sein. Teilhaber sind z.B.: Arbeitnehmer, Kunden, Investoren, Lieferanten und Nachbarn oder Gemeinschaftsmitglieder.</p> <p>Es kann sein, dass in der vorläufigen Umfangsdefinition in Schritt 1 die Analyse auf einen oder einige Teilhaber beschränkt wird.</p>	<p>Optionen</p> <p>1 Definieren Sie die Zielsetzung für die ausgewählten Teilhaber. Nutzen Sie hierzu interne Informationsquellen, ohne die Teilhaber zu befragen.</p> <p>2 Beraten Sie sich mit den Teilhabern über die Zielsetzung. Beschränken Sie diese jedoch auf lediglich eine Hauptzielsetzung für jede Teilhabergruppe.</p> <p>Die Auswahl der Zielsetzungen basiert zwar auf den Teilhabern, orientiert sich aber an die wichtigsten Zielsetzungen. Bei manchen Organisationen gibt es zwischen den Zielsetzungen der verschiedenen Teilhaber mehr Übereinstimmungen als bei anderen Organisationen.</p> <p>Diese Möglichkeit beinhaltet das Risiko einer Simplifizierung der komplexen Teilhaberzielsetzungen, aber auch einer Verkomplizierung, wenn die Organisations- und Teilhaberzielsetzungen nicht miteinander zu kombinieren sind.</p> <p>3 Entwickeln Sie ein formales System zur Einsicht in die Teilhaberinteressen, sowie zur Identifizierung wichtiger Zielsetzungen (Auswahl relevanter Zielsetzungen) (empfohlen).</p>
<p>Richtlinien</p> <p>Denken Sie an Auswirkungen, die Folge aller Teilhaber, einschließlich derer innerhalb der Organisation, sind und für all diese gelten, bevor Sie beschließen, welche Auswirkungen groß oder wichtig genug sind, um in der Analyse berücksichtigt zu werden.</p> <p>Anmerkung: Für weitere Informationen über die Einbeziehung von Teilhabern siehe Anlage C, Ergänzende Quellen.</p>	
<p>Im Bericht anzugebende Informationen Teilhaberliste der Organisation.</p>	

Phase 1 - Planung	
Schritt 3 – Den Analyseumfang bestimmen	Abhängig von Phase(n) – 2
Bestimmen Sie, welche Organisationsteile analysiert werden. Legen Sie fest, welche Teilhaberfragen behandelt werden.	
<p>Beschreibung Die SROI-Zahl kann für eine ganze Organisation berechnet werden, oft aber muss der Umfang auf einen Organisationsteil beschränkt werden. Ursachen für diese Einschränkungen sind Zeit, Kapazitäten, Verfügbarkeit von Daten, jeweilige Interessen der Teilhaber oder aber, weil es nützlich erscheint, um nur die Auswirkungen eines Tätigkeitsfeldes zu untersuchen. Wenn nur ein Teil der Aktivitäten einer Organisation analysiert wird, ist es wichtig, diesem den korrekten Anteil an Overheadkosten zuzuordnen.</p> <p>Teilhaberfragen. Obwohl es möglich ist, alle von den Teilhabern gestellten Fragen in die Analyse mit aufzunehmen, geschieht es oft, dass eine Reihe von Fragen für die Analysten nicht von Belang oder unzureichend unterbaut ist. Die Reduktion von Teilhaberfragen auf einen relevanten Fragensatz kann ein formaler oder auch informeller Prozess sein. Fragen zu Kollegen, Gesetzgebung, Teilhaber, Finanzierbarkeit und den eigenen Zielsetzungen der Organisation muss dagegen immer gründlich nachgegangen werden.</p> <p>Mit einer ersten Umfangbeschreibung der Analyse machen Sie allen Beteiligten die Sachlage deutlich, ungeachtet der Tatsache, dass sich der Umfang während der Analyse ändern kann. Wenn es später schwierig erscheint, einige Werte zu monetarisieren, ist in der Umfangbeschreibung deutlich anzugeben, welche Informationen dabei nicht berücksichtigt wurden.</p>	<p>Optionen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Konzentrieren Sie sich auf alle Tätigkeiten der Organisation und wählen Sie selbst die wichtigsten Themen aus. 2 Konzentrieren Sie sich auf nur einige Tätigkeiten der Organisation und wählen Sie selbst die wichtigsten Themen aus. 3 Konzentrieren Sie sich auf alle Tätigkeiten der Organisation und beziehen Sie die Teilhaber bei der Definition der wichtigsten Themen formal ein. 4 Konzentrieren Sie sich nur auf einige Tätigkeiten der Organisation und beziehen Sie die Teilhaber bei der Auswahl der wichtigsten Themen, die für diese Schritte relevant sind, formal ein.
<p>Richtlinien Berücksichtigen Sie im Umfang nur die Ergebnisse oder proportionalen Resultate, die von (dem Teil) der Organisation generiert werden.</p>	
<p>Im Bericht anzugebende Informationen Umfang. Gründe für die Einschränkung des Umfangs und Erläuterung eventueller Ausnahmen. Umschreibung der Methode zur Allokation von Einnahmen und Ausgaben an die Aktivitäten eines Teils der Organisation. Liste von nicht aufgenommenen Teilhabern.</p>	

Phase 1 – Planung	
Schritt 4 - Einnahmen und Ausgaben analysieren	Abhängig von Phase(n) - 3
<p>Inventarisieren Sie die Einnahmen und Ausgaben, die sich auf die zu analysierenden Schritte beziehen.</p> <p>Wenn nur einige Programme oder Einheiten analysiert werden, unterscheiden Sie dann in der Gewinn- und Verlustrechnung zwischen den Dingen, die in der SROI-Analyse berücksichtigt wurden oder nicht.</p>	
<p>Erläuterung</p> <p>Im Allgemeinen wird in Unternehmen nicht zwischen Investitionen, Einnahmen oder Ausgaben, mit denen ein nicht-finanzieller (sozialer, ökologischer oder ökonomischer) Wert geschaffen wird, und Investitionen, Einnahmen oder Ausgaben, mit denen ein finanzieller Wert geschaffen wird, unterschieden.</p> <p>Bei sozialen Unternehmen oder Betrieben, die - aufgrund ihres sozial und zivilgesellschaftlich orientierten Wirtschaftens – subventioniert werden, kann in der Gewinn- und Verlustrechnung zwischen "sozialen" (und ökonomischen und ökologischen) Einnahmen und Ausgaben und finanziellen Einnahmen und Ausgaben unterschieden werden.</p> <p>In der Bilanz können Kapitalanlagen für soziale oder andere Zielsetzungen auch hilfreich sein. Der Teil der Investition, der sich auf Schritte bezieht, mit denen soziale Resultate generiert werden, muss Teil der Investition sein, mit dem das SROI berechnet wird.</p>	<p>Optionen</p> <p>1 Unterscheiden Sie in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht zwischen sozialen und finanziellen Einnahmen und Ausgaben. Wenn sich die Analyse auf die Vergangenheit bezieht, beziehen Sie Kapitalanlagen während dieses Zeitraums in die Analyse mit ein.</p> <p>Diese Möglichkeit ist für eher konventionelle Unternehmen geeignet, in denen alle Einnahmen und Ausgaben als ein- und dieselbe finanzielle Einnahme betrachtet werden. Dies gilt auch für soziale Unternehmen, Sozialbetriebe oder sozialwirtschaftliche Organisationen, bei denen aufgrund des sozialen Auftrags Einnahmen (z.B. Subventionen) und Ausgaben nur gering oder gegen null sind, und sich dies voraussichtlich auch nicht ändern wird. Für die SROI-Berechnung werden alle Einnahmen und Ausgaben als sozial betrachtet. Entsprechend werden alle Einnahmen und Ausgaben als „finanziell“ betrachtet, wenn der finanzielle Ertrag berechnet wird.</p> <p>2 Analysieren Sie die sozialen Einnahmen (Einnahmen, die konventionelle Betriebe nicht verzeichnen, z.B. Subventionen) und die sozialen Ausgaben (Ausgaben, die konventionelle Betriebe nicht verzeichnen, z.B.</p>

<p>Richtlinien</p> <p>Siehe REDF-Dokument "True Cost Accounting" (Siehe Beilage C, Ergänzende Quellen).</p>	<p>Berater für Arbeitnehmer in der Ausbildung). Wenn sich die Analyse auf die Vergangenheit bezieht, beziehen Sie die Kapitalanlagen aus dieser Periode in die Analyse mit ein.</p> <p>Dieser SROI-Ansatz wird zumeist von Non-Profit-Unternehmen, Sozialunternehmen und Sozialbetrieben angewandt. Die Gewinne und Verluste bei relevanten Aktivitäten werden in „soziale“ und „übrige“ Aktivitäten unterteilt. Dies auf Basis einer Kombination finanzieller Rechnungen und der Ausgabenallokation für soziale Zielsetzungen der Organisation.</p> <p>3 Wie Nummer 2 oben, aber teilen Sie den sozialen Teil der Gewinn- und Verlustrechnung auf der Basis der Zielsetzungen ihrer Organisation in <u>soziale</u>, <u>ökonomische</u> und/oder <u>ökologische</u> Einnahmen und Ausgaben auf.</p> <p>Im Moment werden in der Berichterstattung eines Betriebes finanzielle Berichte und ein Bericht über soziale/ökonomische/ökologische Themen mit einbezogen. Die Integration von Nachhaltigkeitsreports in die SROI-Analyse kann bedeuten, dass es einen finanziellen Ertrag und daraufhin eine Analyse der sozialen, ökonomischen, und ökologischen Erträge geben muss. Indem man die verschiedenen Auswirkungen trennt, wird die Art und Weise, mit der der Wert erwirtschaftet wird, deutlicher.</p>
<p>Im Bericht anzugebende Informationen</p> <p>Datenquelle(n) für die Analyse.</p> <p>Angewandte Vorschriften für Kostenallokation bei der Einnahmen/Ausgaben-Analyse.</p>	

Phase 1 - Planung	
Schritt 5 - Den <i>impact value chain</i> verdeutlichen (“<i>logic model</i>”)	Abhängig von Phase(n) – 4
Bestimmen Sie den Input, die Aktivitäten, den Output und die Ergebnisse der zu analysierenden Betriebseinheit. Berücksichtigen Sie die Auswirkungen auf alle Teilhaber.	
<p>Erläuterung</p> <p>Theoretisch sind die Auswirkungen einer Organisation von ihrem “Input”, “Output” und den „Resultaten“ (siehe Terminologie) abhängig. Der Input liegt im Einflussbereich der Organisation, wobei die Auswirkungen möglicherweise von den Aktivitäten anderer Organisationen mit beeinflusst werden können. Es besteht das Risiko, dass Auswirkungen, die nicht oder nur teilweise der Organisation zugeschrieben werden können, Eingang in die Analyse finden. Wenn die Organisation den Analyseumfang auf lediglich einige ihrer Aktivitäten beschränkt hat, ist eine Einschätzung der gegenseitigen Abhängigkeit mit anderen Organisationsteilen vorzunehmen.</p> <p>Genau wie bei der Bestimmung der Zielsetzungen kann eine Erläuterung der Auswirkungen mit oder ohne formales Engagement der Teilhaber durchgeführt werden. Wenn Teilhaber hier nicht berücksichtigt werden, besteht die Gefahr, dass die falschen Daten gemessen werden. So können Manager z.B. ein Resultat als einen Arbeitsplatzwerb interpretieren, die Person hingegen, die diesen Arbeitsplatz erhält, interpretiert dies als das Erlangen <u>und als das Erhalten</u> eines Arbeitsplatzes.</p> <p>Es kann zu Resultaten – und damit Auswirkungen – kommen, die sich direkt auf Zielsetzungen der Teilhaber beziehen (angestrebte Resultate und Auswirkungen), es kann aber auch zu unbeabsichtigten Resultaten und Auswirkungen kommen, die dem Analysten aber vom Teilhaber mitgeteilt werden.</p>	<p>Optionen</p> <p>1 Bestimmen Sie die Auswirkungen auf jeden (relevanten) Teilhaber auf der Basis interner Informationsquellen, wie z.B. Intake-Dokumente, Casemanagement-Administration oder Finanzübersichten.</p> <p>2 Bestimmen Sie die Auswirkungen durch eine Kombination von formalen Nachforschungen (Teilhaberengagement, wie z.B. Teilnehmerinterviews oder –studien) und dem Studium interner Informationsquellen.</p> <p>3 Bestimmen Sie die Auswirkungen durch eine Kombination sekundärer Studien über vergleichbare Resultate, die als <i>proxy</i> gebraucht werden, und interner Informationsquellen.</p> <p>4 Bestimmen Sie die Auswirkungen durch eine Kombination formeller Nachforschungen (Teilhaberengagement), sekundärer Studien über vergleichbare Resultate, die als <i>proxy</i> gebraucht werden, und interner Informationsquellen.</p>

<p>Richtlinien</p> <p>Für das Messen von Daten, die für Teilhaber wichtig sind, sind möglicherweise stärker divergierende Managementinformationssysteme notwendig als für das Messen von Daten, die nach Meinung der Organisation für die Teilhaber von Interesse sind.</p> <p>Organisationen, für die eine zuverlässige Feststellung der Auswirkungen wichtig ist, müssen unabhängige Evaluierungsteams besitzen, die die Auswirkungen zumindest ab und zu messen.</p> <p>Siehe Terminologie.</p>	
<p>Im Bericht anzugebende Informationen</p> <p><i>Impact value chain</i> für jeden Teilhaber und/oder Programme/Einheiten der Analyse.</p>	

Phase 2 Inhalt	
Schritt 6 – Indikatoren bestimmen und Daten sammeln	Abhängig von Phase(n) – 5 Anmerkung: Wenn das SROI eine Prognose ist, sind Schritt 6 und 7 identisch.
<p>Erstellen Sie eine Ergebnisübersicht und wählen Sie für jedes Resultat Indikatoren, mit denen Sie Ergebnisse berücksichtigen können. Sammeln Sie die Daten. Berechnen Sie für alle Ergebnisse eine Schätzung, was ohne die Aktivitäten der Organisation ohnehin geschehen wäre. Subtrahieren Sie dieses vom Ergebnis hinsichtlich der Auswirkungen. Erläutern Sie die Gründe und die Sicherheit dieser Einschätzung.</p>	
<p>Erläuterung</p> <p>Die für diesen Schritt angewandten Informationen werden aus einer Kombination interner Managementsysteme und externer Quellen stammen. Wenn keine Informationen verfügbar sind, müssen vernünftige Alternativen angewandt oder der Umfang eingeschränkt werden. Externe Quellen sind für Proxys und für Base-case-Berechnungen zumeist vonnöten (wobei wiederum das, was ohnehin geschehen wäre, abgezogen wird).</p> <p>In dieser Phase wird deutlich, inwiefern es möglich ist, die Resultate zu messen und zu monetarisieren. In einem Bericht müssen die Auswirkungen, die nicht zu monetarisieren sind, beschrieben werden. Es ist ebenso möglich, dass manche Ergebnisse messbar sind, die entsprechenden Auswirkungen jedoch nicht. Diese Details müssen in dem Bericht erwähnt werden (Schritt 9).</p> <p>Die Möglichkeit, das ohnehin Geschehene in quantifizierbaren Daten zu berücksichtigen, ist von der Verfügbarkeit von Benchmarkdaten über die Zusammenstellung der Teilhaber, für die das Resultat bestimmt ist, abhängig. Es ist möglich, dass die verfügbaren Informationen sich nicht auf exakt dieselbe Gruppe, mit der die Organisation arbeitet, bezieht. Dies sind jedoch für den Base case möglicherweise die am einfachsten verfügbaren Schätzungen. Deren Beschränkungen sollten im Bericht vermeldet werden. Dasselbe gilt für Ergebnisse der Organisation, die von anderen Programmen oder Einheiten abhängig sind.</p> <p>Momentan gibt es keinen festen, allgemein akzeptierten Prozess für die Bestimmung von monetären Werten sozialer Auswirkungen. Für manche Indikatoren können sich deutliche, monetäre Werte ergeben, für andere Indikatoren sind Proxys vonnöten, welche nicht allgemein akzeptiert sind. Es ist möglich, dass nicht alle Indikatoren monetarisiert werden können, oder aber, dass dies nicht auf eine zuverlässige Art und Weise möglich ist.</p>	<p>Optionen</p> <p>1 Fügen Sie lediglich eine Schätzung desjenigen, das ohnehin geschehen wäre, ein. Erläutern Sie die Gründe und die Sicherheit dieser Einschätzung.</p> <p>2 Fügen Sie eine Schätzung desjenigen, das ohnehin geschehen wäre, ein und erläutern Sie das Maß, in dem Resultate vom Input von anderen Organisationen abhängig sind. Erläutern Sie die Gründe und die Sicherheit dieser Einschätzung.</p>

<p>Richtlinien</p> <p>Vermeiden Sie doppelte Zählungen der von der Organisation geschaffenen Werte. Vermeiden Sie den Gebrauch von Marktwerten, wenn diese mit den Kosten und Einnahmen nicht völlig übereinstimmen.</p> <p>In Sektoren oder geographischen Gebieten, in denen Auswirkungen durch willkürlichen Betrieb auch immer entstanden sein sollten, zählen Sie die Auswirkungen nicht mit.</p> <p>Siehe Beilage C: Ergänzende Quellen.</p>	
<p>Im Bericht anzugebende Informationen</p> <p>Die Auswirkungen sowohl mit als auch ohne messbare Indikatoren (Outputs), die die Organisation kontrollieren kann.</p> <p>Das Maß, in dem die Auswahl eines Indikators und die Monetarisierung zuverlässig ist / ein allgemein akzeptierter Indikator oder eine allgemein akzeptierte Bewertung.</p> <p>Indikatoren ohne finanzielle (nicht monetarisierte) Werte sowie eine Erläuterung, wie diese den berechneten SROI beeinflussen.</p> <p>Wie in der Analyse das ohnehin Geschehene berücksichtigt wurde.</p>	

Einfügen: Übersicht der Auswirkungen (*Impactmap*).

Siehe Anlage D

(Bei der Übersicht der Auswirkungen handelt es sich um eine Tabelle, in der alle relevanten Teilhaber aufgelistet und alle In- und Outputs für diese Teilhaber beschrieben sind. Daneben sind die erwarteten Auswirkungen und die dazugehörigen Indikatoren verzeichnet. Eine *Impactmap* ist ein praktisches Hilfsmittel, um alle Auswirkungen und Indikatoren übersichtlich und einheitlich darzustellen.

Phase 2 Inhalt	
Schritt 7 - Prognosen erstellen (optional)	Abhängig von Phase(n) – 5 Anmerkung: Wenn das SROI eine Prognose ist, sind Schritt 6 und 7 identisch.
Bestimmen Sie einen Zeitraum, innerhalb dessen die zukünftigen Auswirkungen berechnet werden. Erstellen Sie eine Prognose des zukünftigen Outputs, der Resultate und Auswirkungen, sowie deren monetären Wert. Berechnen Sie auch die sozialen Einkünfte, Ausgaben und Investitionen innerhalb dieses Zeitraums.	
<p>Erläuterung</p> <p>Die monetären Werte der Resultate, die in Schritt 6 ermittelt wurden, können auch prognostiziert werden, so dass Schätzungen für die kommenden Jahre erhoben werden können. Es werden Annahmen gemacht, die anzugeben sind, z.B. den für die Prognose vorausgesetzten Zeitraum.</p> <p>Wenn in Schritt 4 verschiedene soziale Einnahmen und Ausgaben festgelegt wurden, können diese auch vorhergesagt werden, um Schätzungen für die Zukunft abzugeben. Es werden Annahmen gemacht, die anzugeben sind. Diese können hinzugefügt werden, um eine Prognose des jährlichen Wertes der "totalen sozialen Einkünfte" zu erstellen – soziale Einkünfte und monetäre soziale Resultate.</p> <p>Die Investition ist die für die Unterstützung der Tätigkeit notwendige finanzielle Ausgabe. Eventuelle zukünftige Investitionsbeiträge müssen prognostiziert, Vorhersagen vermeldet werden.</p>	<p>Optionen</p> <p>1 Erstellen Sie eine unendliche Prognose, indem Sie einen Endwert hantieren.</p> <p>2 Bestimmen Sie den Prognosezeitraum (Anzahl Jahre)</p> <p>Diese Festsetzung kann auf einem im Betriebsplan genannten Zeitraum beruhen, oder auf dem von Teilhabern genannten Planungszeitraum.</p>
<p>Richtlinien</p> <p>Siehe die Diskussion über die Berechnung der Endwerte in der SROI-Methodologie von REDF.</p>	
<p>Im Bericht anzugebende Informationen</p> <p>Anzahl der Jahre, die für die Prognose gewählt wurden, Begründung der Auswahl Endwert, wenn angewandt Wachstumswerte der Produktion von Einheiten mit sozialen Auswirkungen, deren Basiszahlen (entsprechend den Erläuterungen zur finanziellen Prognose)</p>	

Phase 3 Zuverlässigkeit	
Schritt 8 - Sozialen Ertrag berechnen	Abhängig von Phase(n) – 7
Führen Sie die tatsächliche Berechnung des sozialen Ertrags in Bezug auf die Investition durch.	
<p>Erläuterung</p> <p>Wenn die Summe der Einnahmen und monetären Resultate für die kommenden Jahre einmal geschätzt wurde, kann das SROI berechnet werden. Es gibt andere Methoden, diesen Wert zu ermitteln, wobei der Geldzeitwert nicht berücksichtigt wird, also kein Diskontoprozentsatz angewandt wird. Diese Herangehensweisen können von Organisationen verwendet werden, die mit der Orientierung auf soziale Werte beginnen, z.B. durch einen jährlichen sozialen Mehrwert pro Begünstigtem/r.</p> <p>Der NBW (Netto Barwert) kann und muss durch andere Informationen ergänzt werden. Der Gesamtertrag dividiert durch die Gesamtkosten ergibt z.B. einen Auswirkungswert pro Einheitskosten. Eine andere Messung ist möglicherweise die Anzahl der für das Wachstum der Gesamteinnahmen auf das Niveau der Ausgaben notwendigen Jahre (der für den Return-on-Investment benötigte Zeitraum).</p> <p>Da die Resultate von Annahmen abhängig sind, wird eine Sensibilitätsanalyse benötigt, um eine Reihe von SROI's als Szenarienset zu präsentieren. Wenn eine Auswirkung z.B. für eine Reihe begünstigter Menschen von sensibler Natur ist, kann die Annahme für die prognostizierte Anzahl von beteiligten Menschen variieren, um so die erwartete Effektänderung aufzuzeigen. Das tatsächlich erreichte Resultat pro Person wird in diesem Falle eine angemessene Zahl für das vorausschauende Unternehmen (Schritte 9 und 10) darstellen.</p>	<p>Optionen</p> <p>1 Standard NBW (Netto Barwert) ohne Sensibilitätsanalyse Erforderlich ist die Auswahl eines Diskontoprozentsatzes unter Angabe der Gründe für diese Wahl. Ein Basismarktprozentsatz für das Bankwesen stellt einen Startpunkt dar. Ein Prozentsatz (bestimmt durch den ermittelten Durchschnittswert aller Kapitalkosten) wird für alle Finanzströme angewandt. Weitere Informationen finden sind in der Anlage B: Diskonto.</p> <p>2 Standard NBW (Netto Barwert) mit Sensibilitätsanalyse</p> <p>3 Standard NBW (Netto Barwert) mit verfeinertem Diskontoprozentsatz und ohne Sensibilitätsanalyse Falls erwünscht, können Diskontoprozentsätze angewandt werden, die für den Sektor gelten. Für individuelle soziale und finanzielle Cashflows können verschiedene Prozentsätze angewandt werden.</p> <p>4 Standard NBW (Netto Barwert) mit verfeinertem Diskontoprozentsatz und Sensibilitätsanalyse Geänderte Annahmen können zur Identifizierung der Annahmen, die zu größten Änderungen im SROI führen, angewandt werden. Auf diese Bereiche sollte das Management ein besonderes Augenmerk legen. "Soziale Beta(s)" lassen sich theoretisch errechnen.</p>
<p>Richtlinien</p> <p>Achten Sie auf Risikofaktoren und bedenken Sie die Wahl des Diskontoprozentsatzes. Erläutern Sie diese Wahl. Führen Sie eine Sensibilitätsanalyse durch, um die wichtigen Faktoren bestimmen zu können.</p> <p>Für mehr Informationen über "SROI Beta('s)" schlagen Sie in der Terminologie und in der Anlage C, Ergänzende Quellen nach.</p>	
<p>Im Bericht anzugebende Informationen</p> <p>Wahl des Diskontoprozentsatzes und der Annahmen. Sensibilitätsanalyse.</p>	

Phase 3 Zuverlässigkeit	
Schritt 9 - Bericht erstellen	Abhängig von Phase(n) - 8
Erstellen Sie einen Bericht, in dem Sie die SROI-Analyse zusammenfassen. Lassen Sie die Ergebnisse von einer externen Partei kontrollieren und bestätigen, sofern dies machbar und erwünscht ist.	
<p>Erläuterung</p> <p>Es ist von enormer Bedeutung, die SROI-Berechnungen in ihrem Kontext zu situieren. Ein guter Bericht umfasst folgende Elemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Den Zeitraum: das Datum, ab dem die Analyse gilt. ○ Informationen über die Organisation, deren Auftrag und Zielsetzung, sowie eine Erläuterung von deren Tätigkeiten und Aktivitäten. ○ Eine Finanzanalyse der Organisation. ○ Eine Teilhaberübersicht und –analyse. ○ Eine Beschreibung des daraufhin erfolgten SROI-Analyseprozesses, vor allem eine Erläuterung des Umfangs und der Einschränkungen, einschließlich einer Beschreibung des <i>impact value chain</i>, der ausgewählten Indikatoren und der verwandten Themen. ○ Beschreibungen der angewandten Strategien zum Sammeln von Outputdaten. ○ Erläuterung der Annahmen. ○ Beschreibung der Dinge, die nicht gemessen oder monetarisiert wurden. ○ Berechnungen SROI und Sensibilität. ○ Informationsübersicht für andere, die Resultate für vergleichbare Zwecke suchen. ○ Resultatsanalyse. ○ Eine Erläuterung durch einen Rechnungsprüfer sowie dessen Namen. 	<p>Optionen</p> <p>1. Lassen Sie die Resultate nicht von einer externen Partei kontrollieren oder prüfen.</p> <p>2. Lassen Sie die Resultate von einer externen Partei kontrollieren oder prüfen.</p> <p>Dies ist die Vorzugsoption. Hiermit bieten Sie den Teilhabern, die vom Bericht Gebrauch machen, eine größere Zuverlässigkeit. Zudem wird damit kontrolliert, ob alle Materialien in der Analyse berücksichtigt wurden.</p>
<p>Richtlinien</p> <p>Setzen Sie die Zahlen in deren Bezugsrahmen Bei der Bestimmung des Umfangs der Analyse handelt es sich um eine Entwicklung des Umfangs, der in Schritt 3 festgelegt wurde.</p>	
<p>Im Bericht anzugebende Informationen (siehe oben stehende Erläuterung.)</p>	

Phase 4 Kontinuität	
Schritt 10 – Kontrolle	Abhängig von Phase(n) – 6
Kontrollieren Sie weiterhin Daten, um das Management über den Fortgang in Richtung der erwünschten Resultate oder eventuell unbeabsichtigt auftretende Folgen zu informieren. Dies kann auch zu Anpassungen der Annahmen führen.	
<p>Erläuterung</p> <p>Die SROI-Analyse wäre weniger arbeitsintensiv, wenn die notwendigen Daten irgendwie in das Standardbuchhaltungssystem der Organisation integriert werden könnten.</p> <p>Manche Aspekte der Analyse oder der Datensammlung könnten in Auftrag gegeben werden, was die Zuverlässigkeit und Kontrollierbarkeit des Prozesses erhöhen würde.</p>	<p>Optionen</p> <p>Keine.</p>
<p>Richtlinien</p> <p>Geben Sie Zwischenkontrollen der sozialen Auswirkungen an.</p>	
<p>Im Bericht anzugebende Informationen Namen der Personen, die für die Datenkontrolle verantwortlich sind</p>	

Aufgrund bis heute gemachter Erfahrungen ist deutlich geworden, dass die von SROI-Analysten gewählten Optionen sich auf mindestens drei Eigenschaften beziehen:

- die Entwicklungsphase der Organisation,
- erhält die Organisation Subventionen für die soziale Zielsetzung?
- ist der Betrieb willens, die sozialen (und ökologischen) Einnahmen und Ausgaben von den "finanziellen" Einnahmen und Ausgaben zu unterscheiden?

Das unten aufgeführte Schema enthält einige Muster, die oft auf Organisationen zutreffen, die diese drei verschiedenen Eigenschaften gemein haben, und an einer SROI-Analyse interessiert sind.

Schema 2: Optionenset gemäß Organisationstyp

Je "erwachsener" eine Organisation wird und ihren sozialen Ertrag in Geldwert wiedergibt, desto detaillierter werden die SROI-Analysen und desto größer wird das Engagement der Teilhaber.

	Frühe Phase oder klein	Erwachsen
Öffentlicher Sektor (non-profit)	Mäßiges Engagement von Teilhabern (Schritt 2) Analyse von einigen oder allen Einheiten (Schritt 3)	Starkes Engagement von Teilhabern Analyse aller Einheiten
Privatwirtschaft	Engagement von Teilhabern nicht oder kaum vorhanden Analyse von einigen oder allen Einheiten	Mäßiges oder starkes Engagement von Teilhabern Analyse von einigen oder allen Einheiten

Anlage A: Geschichte

Dies ist eine historische Übersicht der uns bekannten Initiativen und Meilensteine auf dem Gebiet des SROI. Die Übersicht ist nicht allumfassend; Ergänzungen können Sie gerne an peter@scholtenfranssen.nl schicken.

1970er Jahre: Kosten-Nutzen-Analysen werden von der US-Regierung bei Vertragsabschlüssen eingefordert.

1994-1995: Die Coastal Enterprises Incorporated (Wiscasset, USA) erforscht mit finanzieller Unterstützung der Ford Foundation die Auswirkungen ihres Kreditportfolios in den Jahren 1983-1993. 1996 wird der Bericht über deren SROI veröffentlicht.

1996: REDF (San Francisco, USA) veröffentlicht "New Social Entrepreneurs", einschließlich einer Diskussion über SROI bei zwei sozial engagierten Unternehmen.

1999-2000: REDF implementiert SROI bei 23 sozial engagierten Unternehmen aus eigenen Mitteln des philanthropischen Investitions-Portfolios. REDF veröffentlicht seine "SROI Methodology" im Jahr 2001.

1999-heute: Global Social Venture Competition (Berkeley, USA): Die Teilnehmer sind dazu verpflichtet, eine quantifizierte Analyse der sozialen Rendite (SROI) in ihrem Betriebsplan mit aufzunehmen.

2001: Mobius Technologies (Polythuraan-industrie, Grass Valley, USA) und Shorebank Advisory Services (Projektentwicklungsgesellschaft in Chicago, USA) erstellen eine SROI-Analyse ihrer Unternehmen.

2002-2004: Der Rockefeller Foundation's "Provenex Fund" (San Francisco, USA) führt ein "Double Bottom Line Project" durch, das eine SROI-Analyse von 4 Betrieben beinhaltet.

2003: Die new economics foundation (London, UK) und Scholten&Franssen (Amsterdam, NL) gründen nach einer internationalen SROI-Konferenz in Amsterdam das European SROI Network (ESROIN).

2003-2005: Scholten&Franssen führt mit 15 sozial engagierten Betrieben in den Niederlanden ein SROI-Projekt durch, eine SROI-Ausbildung wird eingeführt und das erste SROI-Handbuch herausgegeben.

2003: Die new economics foundation (London, UK) führt ein SROI Pilot-Projekt mit vier *social enterprises* durch. Die nef veröffentlicht die Ergebnisse im Jahr 2004 in "Social Return on Investment: Valuing What Matters".

2005: Die new economics foundation und die London Business School führen einen online-“SROI Guide“ ein.

2005: SROI-Pilots in u.a. Belgien (im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft und Soziales), Irland und Schottland.

2006: SROI-Fortbildungen in Belgien (Brüssel) und Deutschland (Münster), Workshops und Präsentationen in u.a. Schweden, Spanien, Deutschland und Frankreich.

2006: Veröffentlichung des ersten englischsprachigen SROI-Handbuchs.

2006: SVT (San Francisco) erforscht für die Schwabfoundation den SROI von Entwicklungsprojekten.

2006: SROI-Netzwerke in u.a. Australien, den Philippinen und Lateinamerika.

2007: Start des INTERREG-SROI-Projekts Deutschland/Niederlande.

Anlage B: Diskonto

Ein in der Zukunft verdienter Euro hat nicht denselben Wert wie ein Euro heute. Heute verfügbares Geld kann gemäß einem bestimmten Zinssatz investiert werden. Durch die Inflation wird der Wert im Laufe der Zeit abnehmen. Um den heutigen Wert eines zukünftigen Euros zu berechnen, muss dieser mit einem bestimmten Diskontoprozentsatz versehen werden. Gleiches gilt für zukünftige soziale oder ökologische Resultate (und Kosten).

Was ist der korrekte Diskontoprozentsatz für eine finanzielle Kapitalinvestition in einem Projekt? Prinzipiell entspricht dieser dem Ertrag für eine alternative Kapitalinvestition, oder den "Kapitalkosten". Dieser wird von den Kapitalmärkten bestimmt und basiert auf Variablen, wie der Wahrscheinlichkeit, dass die Investition nicht erfolgreich sein wird, oder der Inflation, wenn ein echter Diskontoprozentsatz hantiert wird (der nominale Diskontoprozentsatz minus Inflation).

Normalerweise werden Finanzinvestitionen in staatlichen Projekten mit einem **risikofreien** Prozentsatz berechnet. In Europa variieren die Diskontoprozentsätze für staatliche Investitionen.² Der niederländische Staat hantiert einen Diskontostandard von 4% pro Jahr für alle Investitionen in staatlichen Projekten (Finanzministerium, 1995), da 4% dem durchschnittlichen Zinssatz auf dem internationalen Kapitalmarkt für langfristige, risikofreie Darlehen entsprechen. Bei staatlichen Projekten werden die Zinssätze nicht um Risikoprämien erhöht. Die Europäische Kommission (1997) hat einen Prozentsatz von 5% als korrekten Startsatz für Investitionen in staatlichen Projekten der Europäischen Union festgesetzt. Der risikofreie Prozentsatz in den USA beträgt ungefähr 2,5 - 5%, abhängig von der Investitionsdauer. Verleiher von risikobehaftetem Kapital handhaben dagegen für Investitionen mit hohem Risiko in startenden Unternehmen einen Zinssatz von 13 - 20% oder mehr.

In diesem Dokument wird wohlweislich nicht die Berechnung eines finanziellen Ertrags, sondern die eines nicht-finanziellen Ertrags diskutiert. Zu diesem "sozialen" Ertrag gehört eine Reihe von Elementen, die in der Theorie berücksichtigt werden müssen. Beispiele dafür sind die Wahrscheinlichkeit sozialer Auswirkungen, die durch eine Organisation während der Realisierung ihrer finanziellen Zielsetzungen entstehen, die Unmittelbarkeit der erwarteten sozialen Auswirkungen in Bezug auf die Organisationsaktivitäten (z.B. Verkauf) sowie die Kosten des Kapitals, das anderenfalls für die Realisierung der nun durch die Organisation entstandenen Resultate hätte aufgewendet werden müssen.

² Der risikofreie Prozentsatz beträgt in Deutschland z.B. 3%, in den Niederlanden 4%, in Großbritannien 6%, in Dänemark 7% und in Frankreich 8%. In den Vereinigten Staaten werden US-Staatsbanknoten als Investitionen mit dem geringsten Risiko betrachtet. Die Laufzeit differiert von 90 Tagen bis zu einem Jahr (der 6-Monatskurs betrug am 31.12.04 2,48%), 1 bis 10 Jahren (der 10-Jahreskurs betrug am 31.12.04 4,20%) oder mehr als 10 Jahren (der Kurs für 30 Jahre betrug am 31.12.04 4,83%). Der korrekte Prozentsatz, der zur Kalkulation mit einem dieser risikofreien Prozentsätze anzuwenden ist, muss der einzukalkulierenden Dauer der Investition entsprechen.

Obwohl es in den meisten Weltregionen, in denen die SROI-Analyse angewandt wird, noch keine Standardkonvention gibt, wird es in Europa stets gebräuchlicher, den risikofreien Prozentsatz für die Berechnung des sozialen Ertrags zu hantieren. In den USA entspricht dies dem US-Staatspapier (momentan 4,2%) oder den Obligationen (4,8%). Ungeachtet des angewandten Kurses, ist es wichtig zu wissen, wie sensibel dieser für die Analyse ist.

Wenn Sie sich bzgl. des Prozentsatzes unsicher fühlen, empfehlen wir ihnen den risikofreien Prozentsatz als Startpunkt zu hantieren. Prüfen Sie dann, inwiefern sich ihre Resultate bei Änderungen des Diskontoprozentsatzes ändern. Ihrem Bericht fügen Sie neben der Sensibilitätsanalyse eine kurze Erläuterung über den von ihnen gewählten Prozentsatz bei.

Anlage C: Ergänzende Quellen

Im Folgenden sind Quellen aufgeführt, die für jeden Analyseschritt hilfreich sein können. Weitere Informationen finden Sie in "The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation." <http://www.blendedvalue.org/Papers>.

Schritt 1 - Die Organisation verstehen

Sowohl online, als auch mit Hilfe von Fachbüchern und Beratungsagenturen können Sie auf zahlreiche Informationen zurückgreifen, mit denen Organisationen ihren Auftrag und ihre Vision definieren können. Diese Informationen können u. a. mit Hilfe von Suchmaschinen wie Google ermittelt werden. www.google.com.

Schritt 2 - Feststellung der Teilhaber

AA1000 ist ein Standard zur Implementierung sozialer Buchführung für Unternehmen, der auf Verantwortung gegenüber den Teilhabern und Einbeziehung der Teilhaber basiert. Die erste Auflage wurde 1999 herausgegeben. Sie wird von der Non-Profit-Beratungsagentur AccountAbility in Großbritannien regelmäßig aktualisiert. Der Standard beinhaltet ein umfassendes Set von Buchführungen für die finanziellen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Tätigkeiten von Organisationen. Die Implementierung von sozialer Buchführung und Datensammelprozessen, die in der Methodologie erläutert wurden, nimmt ca. sechs Monate in Anspruch. Es werden u. a. Umweltauswirkungen, Menschenrechte und Prozesseffizienz berücksichtigt. Dies ist insbesondere für größere Unternehmen interessant. www.accountability.org.uk.

Schritt 3 – Den Analyseumfang bestimmen

Siehe die Anmerkung von AccountAbility: "Defining Materiality" www.accountability.org.uk.

Schritt 4 - Einnahmen und Ausgaben analysieren

Weitere Informationen über spezielle Sachverhalte, mit denen Non-Profit-Organisationen mit sozialer Zielsetzung konfrontiert werden, finden Sie im "SROI Methodology Paper" und "True Cost Accounting: the Allocation of Social Costs in Social Purpose Enterprises" vom REDF. www.redf.org.

Schritt 5 - Den *impact value chain* bestimmen

Die **W. K. Kellogg Foundation** hat einen Entwicklungsratgeber für das "Logic Model", ein Synonym für *impact value chain*, entwickelt. Aufgepasst: Deren Definition von "impact" weicht von der in diesem Dokument benutzten Definition ab. www.wkkf.org.

Schritt 6 - Indikatoren bestimmen und Daten spezifizieren

Die **Sustainability Reporting Guidelines** (Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung) des **Global Reporting Initiative (GRI)** wurden 1999 nach der GRI-Versammlung auf Initiative der Coalition for Environmentally Responsible Economies (**CERES**) und der **UNEP** (Umweltprogramm der Vereinten Nationen) publiziert. Die Richtlinien wurden für die freiwillige Veröffentlichung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen erstellt. Darin ist festgelegt, dass Unternehmen ihre Resultate öffentlich darstellen müssen, um den Regeln zu entsprechen. Die Beantwortung von Fragen in der GRI-Basismethode ist nicht verpflichtend. Ein Unternehmen kann z.B. auf viele Fragen mit "das weiß ich nicht" antworten, und immer noch den Regeln entsprechen. www.globalreporting.org.

Schritt – 7 Prognosen erstellen

Für Hilfestellungen bei der Erstellung von Finanzprognosen und SROI-Berechnungen siehe die Website von Solution Matrix LTD unter www.solutionmatrix.com oder "SROI Methodology Paper" von REDF unter www.redf.org.

Schritt 8 – Soziale Erträge berechnen

Siehe "**Guidelines for Social Return on Investment**" in *California Management Review*; "**Social Return on Investment Analysis: Valuing What Matters**" von der *new economics foundation* und "**SROI Methodology Paper**" von REDF. www.cmr.berkeley.edu, www.neweconomics.org, www.redf.org.

Schritt 9 – Bericht erstatten

ACCESS ist eine Reportagemethodik für Organisationen mit sozialer Zielsetzung. www.accountability.org.uk/research/default.asp?pageid=114

AccountAbility ist eine internationale Organisation, die sich der Verbesserung von Organisationsleistungen, sowie der Kompetenzförderung von Individuen im sozial-ethisch und nachhaltig verantworteten Sektor widmet. AccountAbility hat ein Set von Standardrapportrichtlinien mit dem Namen AA1000 erstellt: www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp. AccountAbility hat auch für Sicherheitsfragen einen Standard mit dem Namen AA1000 Assurance Standard entwickelt.

Schritt 10 - Kontrolle

Der **OASIS**-Prozess und das OASIS-System von REDF sind dokumentiert in "An Information OASIS" (2002). Es handelt sich um das detaillierteste System zur Kontrolle sozialer Ergebnisse. www.redf.org.

In "**Double Bottom Line Methods Catalog**" von der **Rockefeller Foundation** werden verschiedene Ansätze inventarisiert, darunter OASIS. Diese werden bezüglich der Anwendbarkeit auf verschiedene Organisationstypen miteinander verglichen. www.rockfound.org.

Die **Europäische Kommission** und die **Weltbank** verfügen ebenso über viele Informationen zur Kontrolle und Evaluierung. Siehe die Website der OED-Abteilung (Abteilung Evaluierung Aktivitäten) der Weltbank unter www.worldbank.org/oed.

Anlage D: Impactmap

Stakeholder	Input	Tätigkeit	Output	Endergebnis und Impact	Indikatoren
1					
2					
3					
4					
5					

Ausgewählte Publikationen

In folgenden Arbeiten wird die SROI-Analyse, wie Sie in der Basismethodik definiert wurde (z.B. "Technik für das Quantifizieren und Monetarisieren sozialer Auswirkungen, die eine Organisation im Vergleich zur benötigten Investition verursacht"), beschrieben.

Clark, Catherine, William Rosenzweig, David Long, Sara Olsen, "Double Bottom Line Project Methods Catalog", The Rockefeller Foundation, 2004.

Gair, Cynthia, "A Report from the Good Ship SROI," The Roberts Enterprise Development Fund (REDF), 2002.

Emerson, Jed, Jay Wachowicz en Suzi Chun, "Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector", The Roberts Enterprise Development Fund (REDF), 1999.

Emerson, Jed, und Jay Wachowicz, "Riding on the Bleeding Edge: A Frameworks for Tracking Equity in the Social Sector and the Creation of a Nonprofit Stock Market," in "REDF Box Set Volume 2 – Investor Perspectives," The Roberts Enterprise Development Fund (REDF), 1999.

Gowdy, Heather, Jed Emerson, Melinda Tuan und Cynthia Gair, "True Cost Accounting: the Allocation of Social Costs in Social Purpose Enterprises", The Roberts Enterprise Development Fund (REDF), 1999.

"Guide to Preparing SROI Analyses," new economics foundation, 2004.

Lingane, Alison und Sara Olsen, "Guidelines for Social Return on Investment," *California Management Review*, 2004.

Scholten, Peter, "Maatschappelijk Rendement Gemeten, Social Return on Investment," SWP-books, 2003 (Niederländisch).

Scholten, Peter, "Social Return on Investment", Lenthe Publishers, 2005, (Niederländisch)

Scholten, Nicholls, Olsen en Galimidi, „Social Return on Investment, Lenthe Publishers, Amstelveen, 2006. (Englisch).

Scholten und Rebergen, "De gebruikswaarde van SROI – casebook", Zutphen, 2006.

"Social Return on Investment Analysis: Valuing What Matters", new economics foundation, 2004.

"SROI Methodology Paper," The Roberts Enterprise Development Fund (REDF), 2001.

Siehe auch "Blended Value Map" (www.blendedvalue.net) für eine Liste mit Publikationen über die allgemeine Analyse nicht-finanzieller Effekte.