

# MERJENJE DRUŽBENIH UČINKOV SOCIALNIH PODJETIJ V SLOVENIJI

**Sabina Koje,**

IRDO - Institute for the development of social responsibility,

**Anita Hrast,**

IRDO - Institute for the development of social responsibility,

**Prof. Emer. Matjaž Mulej, PhD., PhD.**

IRDO - Institute for the development of social responsibility

**Povzetek:** V Inštitutu IRDO smo v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti pripravili Študijo o merjenju družbenih učinkov socialnih podjetij v Sloveniji. Nastal je model merjenja družbenih učinkov, s katerim lahko socialna podjetja ovrednotijo rezultate svojega dela in jih učinkovito predstavijo tudi drugim. Tu predstavljamo teoretske okvire, tuje izkušnje, pomembne vidike merjenja družbenih učinkov in njegov pozitiven vpliv na uspešno poslovanje socialnih podjetij v Sloveniji. Obrazce za merjenje smo preverili pri nekaterih izmed slovenskih socialnih podjetij in pridobili številne uporabne predloge le-teh za razvoj tega sektorja v Sloveniji.

**Ključne besede:** družbena odgovornost (podjetij), deležniška teorija sprememb, merjenje, socialna podjetja, koristi, SROI, IRDO

## MEASURING SOCIAL EFFECTS OF SOCIAL ENTERPRISES IN SLOVENIA

**Abstract:** In 2014, IRDO Institute in cooperation with the Ministry of Labor, Family, Social Affairs and Equal Opportunities of Slovenia prepared a study on measuring of social impact of social enterprises in Slovenia. A tool was developed, by which social enterprises can evaluate results of their work and effectively present them to others too. Here theoretical frameworks, foreign experiences, important aspects of measuring social impacts and the positive impact of this measurement for the successful operation of social enterprises in Slovenia are presented. Forms for measurement were tested in some of the Slovenian social enterprises; we attained several useful proposals for development of this sector in Slovenia.

**Keywords:** (corporate) social responsibility, stakeholder theory of change, measurement, social enterprises, benefits, SROI, IRDO.

### 1. Uvod

#### 1.1. Opis raziskovalnega problema

Merjenje družbenih učinkov dejavnosti socialnih podjetij, katerih aktivnosti bi morale biti družbeno odgovorne, je med najzahtevnejšimi podporami za razvoj socialnega podjetništva. V Sloveniji metodološki okvir za merjenje družbenih učinkov socialnih podjetij še ni bil razvit, zato smo na podlagi obstoječih evropskih metodoloških izhodišč v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS (v nadaljevanju: MDDSZ) izdelali zanj model, prilagojen razmeram in potrebam socialno podjetniške prakse v Sloveniji. Model smo testirali na izbranih slovenskih socialnih podjetjih.

## 1.2. Omejitve raziskave

Pri raziskavi smo imeli več omejitev:

- *Časovne*: naročnik je podal čas izvedbe do treh mesecev (april-junij 2014); socialna podjetja so imela premalo časa za sodelovanje zaradi lastne prezasedenosti, zmanjkalo je tudi časa za poglobljeno testiranje modela z več slovenskimi socialnimi podjetji (v nadaljevanju so.p.);
- *Vsebinske*: modela merjenja v Sloveniji še ni bilo, preučili smo več tujih virov in jih prilagodili za uporabo v Sloveniji. Slovenska podjetja so manj poznala področje merjenja družbenih učinkov, zato so morala najprej spoznati, kakšne so zakonitosti in postopki tega merjenja. To jih je na začetku odvrnilo od sodelovanja, najbolj pa dejstvo, da je veliko podjetij šele začelo delovati (najstarejša so iz leta 2012); so mikro velikosti, nimajo velikega začetnega kapitala, zato jim je manjkalo kadra in sredstev za sodelovanje v raziskavi in merjenje družbenih učinkov;
- *Logistične*: zaradi regionalne in lokalne razpršenosti so.p. je bilo težko uskladiti termine za sodelovanje. Mnogi menedžerji so.p. so bili vmes tudi službeno ali osebno odsotni (službena pot, dopust, bolniška).
- *Razvojne*: praksa socialnega podjetništva v Sloveniji je nova (od leta 2011 Zakon o socialnem podjetništvu, prva podjetja registrirana v letu 2012, do leta 2014 nastalo več mladih novih podjetij različnih pravnih oblik, nekateri ukrepi in akcijski načrti še nastajajo); zato je bilo težko meriti dosedanje ali napovedovati prihodnje rezultate so.p. v Sloveniji. Mnoga novoustanovljena podjetja so poročala, da ne vedo, kako bi svoje dejavnosti sploh merila, saj še ne vedo čisto točno, kaj vse bodo počeli in kakšne rezultate lahko pričakujejo. Gre predvsem za mikro podjetja, ki še nimajo poslovnih strategij, s katerimi je merjenje povezano.

## 1.3. Metode dela

Uporabili smo naslednje metode dela:

1. namizna raziskava za pripravo teoretskega okvira (nabor literature iz tujih in domačih virov ter izdelava slovenskega modela merjenja družbenih učinkov),
2. informativna delavnica s slovenskimi so.p. za testiranje obrazcev in predstavitev merjenja družbenih učinkov so.p. (Ljubljana, 6.6.2014),
3. delovni sestanki in pisna komunikacija s predstavniki MDDSZ med raziskovanjem,
4. študije primerov – poskus z izbranimi so.p.,
  - intervjuji z vodstvi posameznih so.p.,
  - delovni sestanki z izbranimi so.p. (od 9 podjetij smo sestanke opravili s petimi podjetji, eno se ni odzivalo, dve sta bili prezasedeni, eno zaradi bolniške odsotnosti vodstva ni zmoglo sodelovati),
  - pisna komunikacija preko e-pošte, telefonsko in osebno svetovanje ter pomoč pri izpolnitvi testnih obrazcev.

## 2. Teoretski okvir

### 2.1. Socialno podjetništvo ustreza definiciji družbene odgovornosti

O konceptu<sup>1</sup> družbene odgovornosti intenzivneje začno pisati znotraj menedžmenta po letu 1950 (Caroll, 1999, v Golob, 2004). Socialna podjetja so po definiciji družbeno koristna, torej ustrezajo definiciji družbene odgovornosti (ISO 26000 iz leta 2010)<sup>2</sup>, ki pomeni odgovornost organizacij za vplive na družbo. Družbena odgovornost po ISO 26000 nudi alternativo s temeljnima pojmom 'soodvisnosti' (namesto 'etike neodvisnosti' vplivnih, ki vodi v zlorabe, in namesto 'etike odvisnosti' nevlivnih, ki vodi v pravico do neodgovornosti) in 'celovitost'. Le-ta je brez 'etike soodvisnosti' in zato med-strokovnega sodelovanja neizvedljiva, brez zadostne in potrebne celovitosti pa problemi niso rešljivi.

Etiko soodvisnosti in zadostno ter potrebno celovitost podpira standard družbene odgovornosti ISO 26000 s svojimi 7 načeli: (1) uradna odgovornost, (2) preglednost, (3) etičnost, spoštovanje do (4) deležnikov, (5) vladavine prava, (6) mednarodnih norm in (7) človekovih pravic.

Merjenje posrednih učinkov delovanja socialnih podjetij krepi upoštevanje vseh sedmih načel družbene odgovornosti, najbolj neposredno pa preglednost. Krepi celovitost, ker se ne zadovolji z neposrednimi izidi dejavnosti, in etiko soodvisnosti, ker ves čas zahteva upoštevanje družbenih financerjev, investitorjev, izvajalcev dejavnosti in deležnikov. Tu je bistvena razlika od profitno usmerjenih podjetij, ki jih zanima zgolj ali vsaj predvsem dobiček lastnikov, ki so samo ena skupina deležnikov.

<sup>1</sup> Urša Golob (2004): *Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga*. Ljubljana: Teorija in praksa. Dosegljivo na: [dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20045-6Golob.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20045-6Golob.pdf) (20.6.2014)

<sup>2</sup> [http://www.iso.org/home/store/publication\\_item.htm?pid=PUB100259](http://www.iso.org/home/store/publication_item.htm?pid=PUB100259), 20.5.2014

## 2.2. Družbena odgovornost (DO) je nujen nov družbeno-ekonomski model<sup>3</sup>

Enostranskost je nevarna, je tudi osnovni vir sedanje družbeno-gospodarske krize. Načela in metode neoliberalizma ne kažejo poti iz krize, saj so jo povzročile z monopolizacijo 'trga'. Družbena odgovornost rešitev kaže, a kot zapletena ne-tehnološka inovacija, ki odpira prostor zadostni in potrebni celovitosti z med-strokovnim ustvarjalnim sodelovanjem brez zlorabe vpliva. Tudi globalna družbeno-ekonomska kriza, ki se je pojavila l. 2008, je posledica enostranskosti. Vsi smo soodvisni in vsi potrebujemo inovacije, a ne le tehnično-tehnoloških, ki so sicer zapletene, a manj kot inovacije vrednot/kulture/etike/norm (VEKN) celovitega obnašanja – npr. za prehod od zgolj ekonomike ozke specializacije na njeno dopolnitev z etiko soodvisnosti in ekonomiko ustvarjalnega sodelovanja za zadostno in potrebno celovitost. Te lastnosti ljudi in poslovanja družbena odgovornost omogoča, neoliberalizem pa ne.

Pojem neo-liberalizem bi v dobesednem prevodu pomenil obnovo svobode, a le-te ni brez zadostne in potrebne celovitosti ravnanja namesto samovoljnosti in zlorabe vpliva, torej brez DO.

Bodočnost človeštva je torej odvisna od inoviranja VKEN družbe, ki jo sestavljamo ljudje sedanje civilizacije, le-to pa od intelektualnega, moralnega, socialnega in čustvenega kapitala. Vsebina intelektualnega kapitala sega (Edvinsson, 2008) daleč preko okvirov sicer nujne, a brez ostalih sestavin/virov nezadostne intelektualne lastnine, pa tudi preko okvirov izrecno vidnega kapitala intelektualnih virov, ki se dajo računovodsko zapisati. Razen njiju zajema tudi nevidni intelektualni kapital, zato spada v to vsebino sinergija človeškega, strukturnega in relacijskega kapitala (Kuntarič, 2010; Mauhler, 2010; Tropenauer, 2010; itd.). V jeziku tega prispevka to pomeni, da gre v bistvu za moč ali celo oblast omrežnega sodelovanja, v katerem teče med-strokovno ustvarjalno sodelovanje.

Vredno bi bilo torej uporabiti vsa sredstva vplivanja na javnost za razvoj DO. To je sicer zapleteno, a alternativa ima še bolj zapletene posledice – veliko nevarnost tretje in najbrž zadnje svetovne vojne v zgodovini človeštva, saj je atomskega orožja ogromno in je znano, kje je zemeljska skorja nad tekočo vrelo magmo najtanjša. Če se zadetek tam zgodi, je v zelo kratkem času konec razmer na planetu Zemlji, v katerih ljudje zmorejo živeti.

Družbena oz. humana ekonomija<sup>4</sup> uresničuje naslednja načela: 1. ekonomijo ustvarjajo ljudje in mora torej služiti praktičnemu vsakodnevemu življenju; 2. zato bi morala zadovoljevati najrazličnejše družbene potrebe v njihovi kompleksni institucionalni prepletenosti; 3. na konceptualni ravni bi morala pokrivati holistično razumljene in zaobsežene potrebe in interese ljudi; 4. morala bi upoštevat interese celotnega človeštva in globalne družbe; 5. zavzemati bi se prav tako morala za ohranjanje naravnih predpostavk človeštva (Andrej Kirn, 2008). S temi udejanjenimi načeli bi se bilo mogoče zoperstaviti deregulirani ekonomiji, ki je ogrozila družbeno kohezijo in, s praktičnim erodiranjem demokracije, posredno ali neposredno odprla vrata avtoritarnim političnim priložnostim. Eden najmočnejših stebrov družbene kohezije je solidarnost, ki mora biti tudi medgeneracijska. Tržna ekonomija je seveda povsem legitimna zadeva, tržna družba oziroma trg, ki je monopoliziran, pa predstavlja resno grožnjo demokraciji (Rizman, 2011).

Medsebojna soodvisnost vseh organizacij in posameznikov, ki sestavljamo družbo, je torej jasna. Vprašanje naših dejanj pa je, kdaj in kako bomo vzpostavili takšne ekonomske modele, ki bodo zmogli upoštevati te soodvisnosti in preprečevati nadaljnjo škodo, ki si jo nenehno povzročamo. Eden izmed rešilnih konceptov je družbena odgovornost, drugi je merjenje družbenih učinkov organizacij, zagotovo pa jih je in še bo nastalo več.

## 2.3. Teorija deležnikov

Pristop deležniških skupin<sup>5</sup> k strategiji je iz sredine 1980-ih let. Teorija deležnikov je teorija organizacijskega menedžmenta in poslovne etike, ki pri vodenju organizacije upošteva VKEN. Avtor Freeman je v knjigi 'Strategic Management: A Stakeholder Approach' identificiral modele in skupine, ki so deležniki organizacije, opisal in priporočil metode, s katerimi lahko vodstvo uspešno upošteva potrebe in interese teh skupin. Pravi, da s poslovanjem ustvarjamo vrednost za zainteresirane strani (deležnike). Ta pogled na svet povezuje podjetja in kapitalizem z etiko enkrat za vselej.

<sup>3</sup> Delno povzeto po Mulej, M., Hrast, A.: Družbena odgovornost z ustvarjalnim sodelovanjem namesto neo-liberalne krize. Teorija in praksa, FDV. Ljubljana, 2011.

<sup>4</sup> Rizman, Rudi: Pot h krizi: od dogme o vsemogočnem trgu do erozije demokracije. Teorija in praksa, FDV. Ljubljana, 2011.

<sup>5</sup> <http://faculty.wvu.edu/dunne3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>, 30.5.2014

Koncept déležnikov predstavlja enega sodobnejših konceptov v razvoju teorije podjetja in korporacijskega upravljanja<sup>6</sup>, ki v svetu, pa tudi pri nas pridobiva vse več privrženecv in med drugim predstavlja tudi eno od glavnih podlag sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij (Kanujo Mrčela, 2007). Model "družbeno odgovornega" podjetja ali "model déležnikov" se zavzema za razširjanje koncepta podjetja - od 'podjetja kot sredstva za maksimiranje vrednosti delnic - ustvarjanje profita za delničarje' k 'podjetju kot organizaciji s širšim družbenim namenom'. Reforme iz tega modela bi zmanjšale pritisk delničarjev na menedžment in povečale moč drugih déležnikov: zaposlenih, upnikov, dobaviteljev, kupcev in družbene skupnosti.

Hunger in Wheelen (1996: v Tomaževič, 2011) sta za vsako vrsto udeležencev določila nabor kazalnikov, ki določajo, kako uspešna je združba. Ti kazalniki zajemajo neposredne in posredne vplive dejavnosti združbe in interese udeležencev.

Jaklič<sup>7</sup> (2002; v Tomaževič, 2011) loči udeležence na primarne in sekundarne: prvi predstavljajo neposredne povezave, nujne za izvajanje osnovnega poslanstva združbe (zaposleni, lastniki, kupci, dobavitelji, konkurenti, itd.), drugi pa družbene skupine, ki izražajo interes ali zaskrbljenost zaradi aktivnosti podjetja, vendar zato niso manj pomembne. Sem sodijo lokalne skupnosti, družbeni aktivisti, mediji, javnost idr. Poslovanje združbe na nekatere udeležence vpliva pozitivno, na druge pa negativno. (Burke, 1999)

Udeleženci	Interes udeležencev	Vpliv udeležencev na združbo
Zaposleni	Stabilna zaposlenost, primerno plačilo, varno, zdravo in prijetno delovno okolje	Pogajalska moč sindikata, stavke, javno mnenje
Lastniki	Primerne dividende, rast vrednosti delnice	Volilna pravica, kontrola nad poslovanjem
Kupci (op.p. uporabniki oz. stranke v javnem sektorju)	Primeren nakup (kakovost, cena, čas)	Nakupi pri konkurenci, bojkotiranje
Dobavitelji	Kontinuirana naročila, pravočasnost plačila, možnost razvoja	Ne-dobavljanje naročenega, dobavljanje konkurentom
Konkurenca	Biti dobičkonosen, pridobiti večji delež trga, rast celotne panoge	Tehnološke inovacije, nižje cene
Prodajalci	Prejemati kakovostne proizvode ob primerni ceni in pravem času, nuditi zanesljive proizvode, ki jih odjemalci cenijo	Nakupi pri drugih dobaviteljih, bojkotiranje podjetij
Posojilodajalci	Servisiranje posojil	Odpoklic posojil, pravna pot (prevzem lastnine)

**Tabela 1: Primarne interesne skupine**

Vir: Jaklič (1996) v Tomaževič (2011)

Udeleženci	Interes udeležencev	Vpliv udeležencev na združbo
Lokalne skupnosti	Zaposlitev lokalnega prebivalstva, zaščita okolja, razvoj lokalnega okolja	Nezaupanje in nenaklonjenost, lobiranje vlad
Družbeni aktivisti	Opazovanje podjetij z namenom ugotoviti morebitne nelegalne in neetične aktivnosti	Lobiranje vlad, pridobivanje podpore s publiciranjem
Mediji	Informiranje javnosti, opazovanje aktivnosti podjetij	Publiciranje in komentiranje
Poslovno-interesne skupine	Zagotavljanje informacij za boljše poslovanje	Podpora strokovnjakov, zagotavljanje pravne in politične podpore
Tuje vlade	Družbeno-ekonomski razvoj	Dovoljenja in regulativa
Domače vlade	Obdavčevanje, razvoj	Regulacije, licence, dovoljenja
Javnost	Zaščita družbenih vrednot, zmanjševanje tveganja, zagotavljanje napredka za družbo	(ne-)podpora določenim aktivnostim, vpliv na vlado

**Tabela 2: Sekundarne interesne skupine**

Vir: Jaklič (1996) v Tomaževič (2011)

<sup>6</sup> Kanujo Mrčela, A. (2007): KONCEPT DÉLEŽNIKOV V TEORIJ PODJETJA IN KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA. Dostopno na: [www.delavska-participacija.com/priloge/ID070605.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID070605.doc), 10.5.2014

<sup>7</sup> Tomaževič, Nina: Družbena odgovornost in odličnost javne uprave. Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani. Ljubljana, 2011.

## 2.4. Teorija sprememb<sup>8</sup>

Teorija sprememb (TOC) je nastala sredi 1990.-tih let kot nov način analiziranja teorij motivacijskih programov in iniciativ glede družbenih in političnih sprememb. Osredotoča se na generiranje znanja, pa tudi na učinkovitost programov ter uporabljenih metod. TOC<sup>9</sup> je posebna vrsta metodologije za načrtovanje, sodelovanje in vrednotenje; uporablja se v filantropiji, neprofitnih in vladnih sektorjih za pospeševanje družbenih sprememb. Opredeljuje dolgoročne cilje in nato preslika nazaj določene korake, da opredeli potrebne pogoje za realizacijo le-teh. Teorija sprememb opredeljuje vse gradnike, potrebne za določen dolgoročni cilj. Sklop povezanih gradnikov je povezan tudi z besednimi zvezami, kot so izidi, dosežki ali predpogoji; upodobljeni so na 'zemljevidu', kot okvirna pot spremembe, ki grafično prikaže proces sprememb. Opisuje vrste intervencij (za samostojen program ali celovito pobudo v skupnosti), ki prinesejo rezultate, prikazane na zemljevidu sprememb. Vsak rezultat na poti sprememb je povezan z intervencijo, ta pa razkriva pogosto kompleksno mrežo dejavnosti, potrebno za izvedbo spremembe.

Teorija sprememb je specifičen in merljiv opis pobud za družbene spremembe, ki so podlaga za strateško načrtovanje, sprotno odločanje in ocenjevanje. Metodologija, s katero oblikujejo teorijo sprememb, običajno jemlje teorijo sprememb kot metodo, ki lahko predstavlja ali postopek ali rezultat. Kot vsaka dobra metoda načrtovanja in vrednotenja družbenih sprememb, tudi ta zahteva od udeležencev, da jasno izrazijo dolgoročne cilje, opredelijo merljive kazalnike uspešnosti in oblikujejo ukrepe (aktivnosti) za doseg ciljev.

TOC (hkrati označuje tudi programsko orodje za izračun sprememb) začrtuje svojo pobudo skozi<sup>10</sup> 6 stopenj:

1. prepoznavanje dolgoročnih ciljev,
2. vzvratno sestavljanje zemljevida in povezovanje predpogojev ali zahtev, potrebnih za doseg tega cilja, ter pojasnjevanje, zakaj so ti predpogoji potrebni in zadostni,
3. prepoznavanje osnovnih predpostavk o kontekstu,
4. prepoznavanje posegov, ki jih bo posamezna pobuda izvajala, da ustvarite zeleno spremembo,
5. razvoj indikatorjev za merjenje rezultatov, da bi ocenili učinkovitost pobude,
6. pisno pojasnilo logike pobude.

Proces TOC je odvisen od opredelitve vseh potrebnih in zadostnih pogojev, da bi dosegli določen dolgoročni izid. TOC uporablja vzvratno sestavljanje zemljevida, ki od načrtovalcev zahteva, da pomislijo nekaj korakov nazaj od dolgoročnega cilja - na vmesne in še zgodnejše cilje ter dolgoročne spremembe, ki so potrebne, da povzročijo zeleno končno spremembo. To ustvarja nabor povezanih rezultatov, znanih kot "pot sprememb", ki grafično predstavlja proces sprememb, kot je dogovorjen z načrtovalci pobude, in je skelet, okoli katerega se razvijajo drugi elementi teorije.

Ko ustvarjajo pot sprememb, morajo udeleženci določiti čim več svojih predpostavk o procesu sprememb, tako da jih je mogoče pregledati in preverjati, ali je katere predpostavke težko podpreti (ali so katere morda celo napačne). Obstajajo običajno tri pomembne vrste predpostavk, ki jih je potrebno upoštevati: (a) trditve o povezavah med dolgoročnimi, vmesnimi in zgodnjimi rezultati na zemljevidu; (b) utemeljitve za trditve, da so bili vsi pomembni predpogoji za uspeh identificirani; in (c) utemeljitve, ki podpirajo povezave med programskimi dejavnostmi in rezultati, pričakovanimi ob izvedbi. Četrta vrsta predpostavke, ki opisuje vsebinske ali okoljske dejavnike, ki bodo podpirali ali ovirali napredek pri uresničevanju rezultatov na poti sprememb, je pogosto dodaten pomemben dejavnik, ki prikazuje popolno teorijo sprememb.

TOC je pristop k načrtovanju, namenjen spodbujanju zelo jasne opredelitve rezultatov na vsakem koraku procesa sprememb. Uporabniki morajo navesti številne podrobnosti o naravi zelene spremembe - vključno specifične o ciljni populaciji, znesku spremembe, ki je potreben za prikaz uspeha, in časovni okvir, v katerem se sprememba pričakuje.

## 3. Merjenje družbenih učinkov socialnih podjetij – mednarodna spoznanja

Pri klasičnih podjetjih, katerih cilj je ustvarjanje dobička, investitorja in podjetje običajno zanima predvsem ekonomika poslovnih aktivnosti ali investicije. Za socialna podjetja ali druga podjetja in organizacije je osnovni cilj vplivati na spremembe v družbi oziroma dosegati širše družbene učinke, ne zgolj dobiček za podjetje; klasična metoda donosnosti ni ustrezna. S širjenjem socialnega podjetništva v Evropi, pa tudi v Sloveniji po sprejetju Zakona o socialnem podjetništvu, in z naraščanjem finančnih inštitucij za družbeno investiranje, narašča potreba izmeriti družbene učinke teh podjetij.

<sup>8</sup> <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/#3>, 20.4.2014

<sup>9</sup> Brest, P. (2010). "The Power of Theories of Change". *Stanford Social Innovation Review*. Spring.

<sup>10</sup> <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/#1>, 12.5.2014

Enotnega modela merjenja ni, obstajajo pa različne variante merjenja. Najbolj znana je metoda SROI (ang. social return on investment); banke in različni investitorji razvijajo lastne metode, prilagojene njihovim ciljem financiranja. Evropska unija je vključila merjenje družbenih učinkov v dva področna zakonodajna akta kot pogoj; naročila je strokovni skupini GECES, da oblikuje splošen standard merjenja, uporaben za upravitelje skladov za socialno podjetništvo in v socialnih podjetjih, ne glede na njihovo velikost ali pravno obliko.

### 3.1. Analiza družbenih učinkov s pomočjo metode SROI<sup>11</sup>

SROI – družbena korist od investiranja je okvir za merjenje in knjigovodstvo za ta, mnogo širši koncept vrednosti ali koristi. Z njim naj bi zmanjšali neenakost in uničevanje naravnega okolja ter izboljšali prijetno življenje, tako da vgradimo v SROI družbene, okoljske in ekonomske stroške in koristi.

SROI<sup>12</sup> meri spremembe na načine, ki so bistveni za ljudi in organizacije, ki k spremembi prispevajo ali ima sprememba na njih vpliv (vsi deležniki). Pove, kako se ustvarja sprememba; zato meri družbene, okoljske in ekonomske posredne izide in za predstavitev uporablja denarne vrednosti. Tako omogoča izračun razmerja med koristmi in stroški. Na primer razmerje 3:1 kaže, da investicija enega funta daje tri funte družbene koristi.

SROI torej izraža koristnost, ne denar. Denar je enostavno običajna enota in zato uporabna in široko sprejeta možnost za izražanje vrednosti. Poslovni načrt vsebuje veliko več informacij od finančne napovedi; enako je SROI mnogo več kot zgolj številka. Pripoveduje o spremembi, na kateri naj temeljijo odločitve, in vključuje študije primerov in kvalitativno, kvantitativno in finančno informacijo. Analiza s SROI lahko ima različne oblike. Lahko zajema družbeno korist, ki jo ustvari neka celotna organizacija, ali pa se osredotoči na samo en izbrani vidik dela te organizacije. SROI se da izvajati na veliko načinov, znotraj organizacije ali z zunanjimi raziskovalci.

Obstajata dva tipa SROI:

- Tisti, ki vrednoti dano prakso in se torej izvaja za nazaj in na osnovi dejanskih posrednih učinkov, ki so se že zgodili. (EVALVACIJA)
- Napovedovalni SROI, ki napoveduje, koliko družbene koristi se bo ustvarilo, če dejavnosti dosežejo svoje predvidene posredne učinke. (NAPOVED)

Zakaj izračunavati SROI?

Analiza SROI lahko izpolni veliko namenov: za strateško planiranje in izboljševanje, za komuniciranje o vplivu in pritegovanje naložb ali za investicijsko odločanje. Lahko pomaga usmerjati izbire, pred katerimi so menedžerji, ko odločajo, v kakšne namene bi uporabili svoj denar in čas.

#### Faze v SROI

Izvajanje analize po SROI ima šest korakov.

1. **Ugotoviti domet analize in analizirati ključne deležnike.** Pomembno je imeti jasne meje, kaj bo analiza po SROI zajela, koga bo zajela v proces in kako.
2. **Prikazati posredne učinke.** S sodelovanjem s svojimi deležniki boste prikazali učinke ali teorijo sprememb, ki kaže spremembe med vnosi, iznosi in posrednimi učinki.
3. **Evidentirati posredne učinke in jih ovrednotiti.** Zajema iskanje podatkov, ki naj pokažejo, ali so se posredni učinki zgodili, potem pa jih tudi vrednotimo.
4. **Ugotoviti vpliv.** Potem ko smo zbrali podatke o posrednih učinkih in jih izrazili denarno, tiste vidike spreminjanja, ki bi se brez posega ali zaradi drugih dejavnikov zgodili, izločimo iz opazovanja.
5. **Izračunavanje SROI.** Vključuje upoštevanje vseh koristi, odštevanje vseh negativnih lastnosti in primerjanje izida z investicijo. Tukaj se da preveriti občutljivost rezultatov.
6. **Poročanje, uporaba in povezovanje z okoljem.** Ta korak zlahka pozabijo, je pa bistven, četudi je zadnji; vključuje dajanje spoznanj deležnikom in odzivanje na njih, uporabo dobrih izidov v procesu siceršnjega dela in verificiranje poročila.

Sedem glavnih načel SROI:

1. **Vključi deležnike** – določite deležnike vaše dejavnosti.
2. **Razumi, kaj se spreminja** – primerjanje stanja pred in po vaši aktivnosti.

<sup>11</sup> <http://www.thesroinetwork.org/what-is-sroi>, 15.5.2014

<sup>12</sup> <http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2010/09/SOCIAL-EVALUATOR-SROI-an-introduction.pdf>, 15.5.2014

3. **Ovrednoti zadeve, ki so pomembne** – vrednotenje postavk, ki imajo neposredno povezavo z vašo aktivnostjo/dejavnostjo.
4. **Vključi samo, kar je bistveno** – upoštevanje deadweighta (kaj bi se zgodilo tudi brez vaše aktivnosti) in atribucije (vpliv drugih akterjev na problem, ki ga obravnavate).
5. **Ne zahtevaj preveč** – pri definiranju in vrednotenju posrednih učinkov je potrebna previdnost, da ne zajamemo preširokega dometa posledic in s tem umetno povečamo družbeno vrednost aktivnosti (težko je določiti jasno mejo).
6. **Zagotovi preglednost** – finančni približki za posredne učinke naj bodo iz transparentnih virov (zakonov, javno dostopnih informacij, poročil, izkušenj...).
7. **Preveri izide** – pregled celotne verige – Vnosi, neposredni izidi, posredni izidi, vplivi.

#### 4. Slovenski model merjenja družbenih učinkov

##### 4.1. Razvoj slovenskega modela

Na podlagi že obstoječih evropskih metodoloških izhodišč smo izdelali model merjenja družbenih učinkov, ki je čim bolj prilagojen razmeram in potrebam socialno podjetniške prakse v Sloveniji. Z modelom smo poskusili pripraviti osnove:

- ki jih bo lahko uporabil vsak, ki bo želel opredeliti svoj vpliv na družbo (klasično podjetje, družbeno odgovorno podjetje, socialno podjetje, ministrstva...);
- ki bodo MDDSZ omogočale vsaj osnovno evalvacijo ukrepov za spodbujanje socialnega podjetništva;
- ki ne bodo prezapletene, oziroma bodo upoštevale realnost slovenskega podjetništva (večinoma mikro podjetja, ki jim vse predstavlja strošek in kadrovske omejitve);
- ki bo omogočal v naslednjih fazah razvoja nadaljnji razvoj področja v različne smeri.

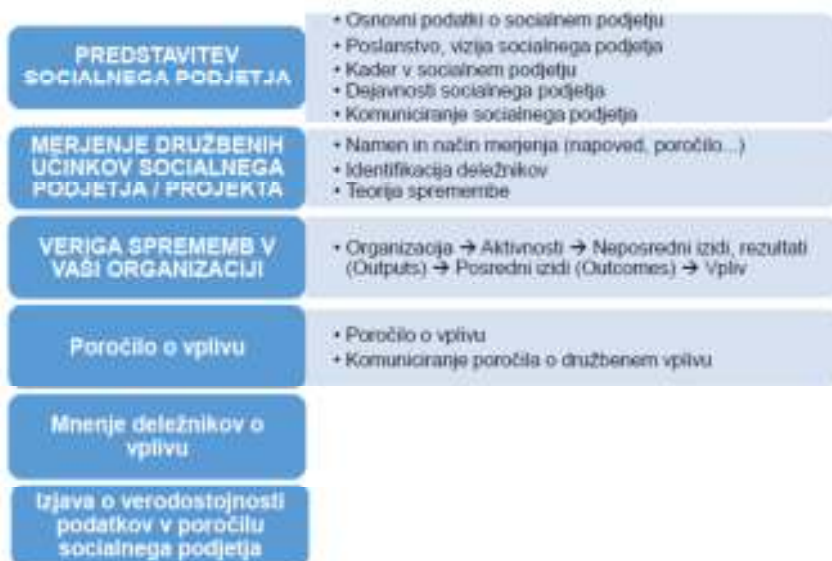
V nadaljevanju na sliki 1 prikazujemo postopek izdelave poročila o merjenju družbenih učinkov socialnega podjetja ali projekta, ki temelji na standardu GECES in SROI analizi. Pri izdelavi poročila je priporočljivo uporabiti dodatna gradiva, ki so snovalcu lahko v pomoč pri določanju posameznih postavk v poročilu.



**Slika 1: Postopek merjenja družbenega vpliva socialnih podjetij v Sloveniji**

Vir: IRDO, junij 2014.

Vsebino poročila v Wordovem dokumentu prikazujemo na sliki 2. Vsebuje ključna poglavja – predstavitev socialnega podjetja, opredelitev merjenja, verigo sprememb ter poročilo o vplivu, vključno s potrditvami verodostojnosti poročila, tako odgovorne osebe socialnega podjetja kot mnenj deležnikov.



**Slika 2: Vsebina vprašalnika za merjenje družbenega vpliva socialnih podjetij v Sloveniji**  
Vir: IRDO, junij 2014.

Proces merjenja družbenih učinkov socialnega podjetja po metodi za analizo SROI mreže prikazuje slika 3. Opredeli verigo sprememb v organizaciji, ki vključuje deležnike, vložena sredstva, aktivnosti, neposredne in posredne rezultate, opazovanje, poročanje, končni izračun vpliva ter SROI indeksa.



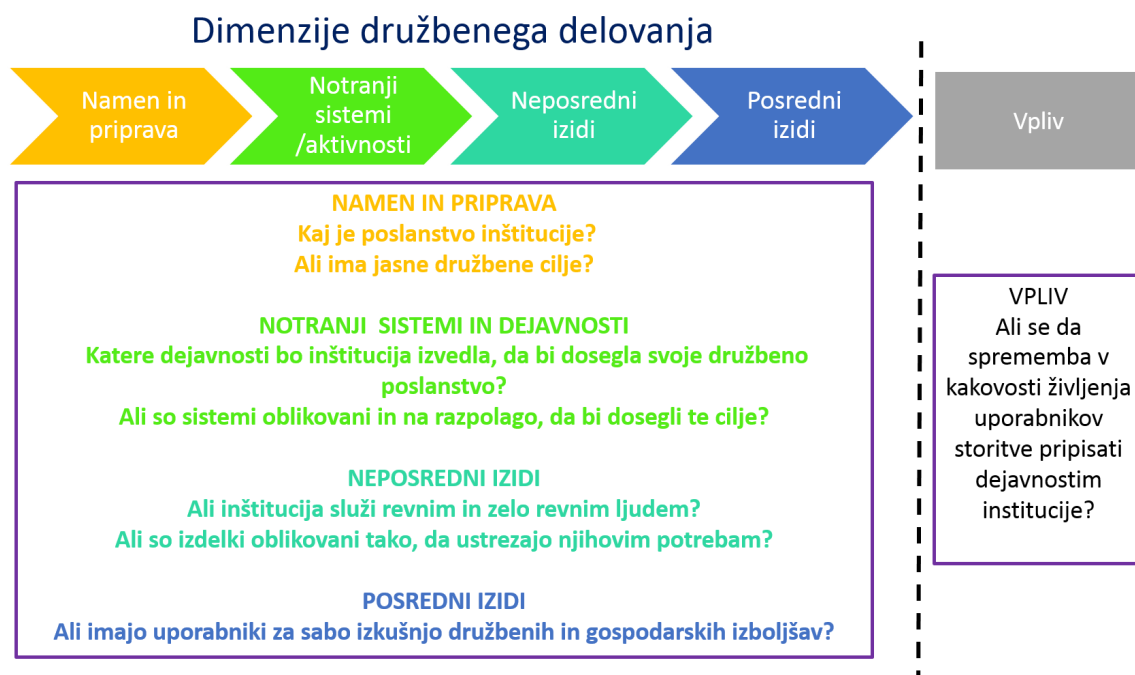
**Slika 3: Vsebina kalkulacije SROI za merjenje družbenega vpliva socialnih podjetij v Sloveniji**  
Vir: IRDO, junij 2014.

Za pripravo poročila o merjenju družbenih učinkov mora so.p. izpolniti vprašalnik v Wordu in SROI analizo v Excel preglednici; po potrebi ga ustrezno komunicira svojim deležnikom (zaposlenim, financerjem, skupnosti ipd.).

Slika 4 prikazuje dimenzije družbenega delovanja, po katerih bi merili družbene učinke socialnih podjetij. Vsaka organizacija naj bi razmislila, kakšen je namen merjenja, kako se ga bo lotila, kakšni so notranji sistemi organizacije in aktivnosti ter kakšne so spremembe kot posledica teh aktivnosti za vključene deležnike. Predstaviti je potrebno neposredne izide teh sprememb na ravni organizacije in posredne izide teh sprememb na ravni družbe. Ob



upoštevanju vplivov okolja na organizacijo se nato ustrezno zmanjša končni vpliv organizacije na družbo, katerega lahko organizacija izmeri s SROI analizo.



**Slika 4: Dimenzije družbenega delovanja<sup>13</sup>**

Izhodišča in zaključki za pripravo in uporabo tega modela v Sloveniji so še pred njegovim testiranjem pri socialnih podjetjih (maj-junij 2014) bili:

- Slovenski model temelji na preučitvi GECES-ovega predloga standarda in SROI. Je poenostavljen model, zato so ponekod zahtevani odgovori v krajši obliki in temu primerno je tudi končno poročilo.
- Za obsežnejša poročila bi bilo potrebno vložiti veliko časa, denarja in strokovne usposobljenosti, česar po navodilih MDDSZ trenutno slovenskim socialnim podjetjem ni mogoče zagotoviti. Zato je MDDSZ zahteval poenostavljeno obliko modela merjenja družbenih učinkov za slovenske razmere, ki jih označujejo prevladujoča novonastala socialna podjetja mikro velikosti.
- Merjenje družbenih učinkov je proces, ki ga organizacija izvaja ves čas delovanja, saj mora nenehno komunicirati s svojimi deležniki.
- Proces je obsežen, posebno pri uporabi SROI metode, ki zahteva različna znanja: merjenje učinkov, vrednotenje, komuniciranje, računovodska znanja, računalniško pismenost – kar so potrdila tudi socialna podjetja med praktičnim preverjanjem modela;
- Izražena potreba socialnih podjetij, naj poenotimo rezultate in kazalnike glede na dejavnost socialnega podjetništva, ni prava pot za prihodnost: nerealno izenačuje socialna podjetja in jim jemlje unikatno identiteto ter možnost inovativnega delovanja.
- Glede na izraženo željo socialnih podjetij po spletni verziji modeliranja priporočamo uporabo testne verzije social e-valuator, ki sicer za metodo merjenja uporablja SROI (povezava: <http://www.socialevaluator.eu/>).
- Modeliranje družbenih učinkov v Sloveniji, glede na prej omenjene lastnosti, kaže nadaljevati z uporabo okvirja - matrike rezultatov in kazalnikov oz. oblikovanjem sorodnih, lastnih rezultatov in kazalnikov.
- Za socialna podjetja, ki želijo nadaljnjo analizo družbenih učinkov svojega delovanja v podjetju ali pri viru financiranja, priporočamo SROI metodo kljub morebitnim omejitvam, ker je uporaba razširjena.
- Za merjenje družbenih učinkov, ki bo v sklopu EU finančnih instrumentov v prihodnosti postalo pogoj pridobivanja sredstev, bi bilo smiselno zagotoviti ustrezno pomoč socialnim podjetjem, vsaj mikro, majhnim in novonastalim, po možnosti iz katerega od evropskih finančnih instrumentov.
- Upoštevati je potrebno morebitna podvajanja učinkov za iste deležnike.

<sup>13</sup> Vir: *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI, GECES Sub-group on Impact Measurement, 16 February 2014, (following initial publication on 28th November 2013), dostopno tudi na: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/expert-group/20131128-impact-measurement-subgroup\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/20131128-impact-measurement-subgroup_en.pdf), 17.6.2014*

- Za verifikacijo poročil bi se morala ustanoviti ekspertna skupina.

#### **4.2. Koristi merjenja družbenih učinkov**

Merjenje družbenih učinkov s kalkulacijo SROI prinaša slovenskim so.p. več koristi:

- Obrazci za merjenje so.p. služijo kot brezplačna pomoč pri vrednotenju rezultatov njihovega dela.
- Tako lahko zberejo informacije, koristne za njihovo poslovno odločanje in načrtovanje; lahko jih uporabijo pri promociji svojega dela in drugod.
- S poročanjem o družbenih učinkih so.p. se okrepi promocija in ugled le-teh.
- Povečajo se možnosti za pridobitev dodatnih finančnih sredstev (EU v prihodnje načrtuje kar nekaj sofinanciranj socialnih podjetij, osnova za odločanje pa bodo ocene o vplivu socialnih podjetij in njihovih učinkov na družbo).
- Kandidirajo lahko na razpisu za pridobitev Slovenske nagrade za družbeno odgovornost HORUS ([www.horus.si](http://www.horus.si)), kjer je bila že v letu 2014 dodana kategorija socialna podjetja. Z izpolnitvijo obrazcev so.p. lažje analizirajo svoje stanje in se pripravijo za izboljšanje svoje prakse in prijavo na razpis za nagrado HORUS 2015 – kategorija socialna podjetja.

#### **4.3. Testiranje slovenskega modela merjenja družbenih učinkov med socialnimi podjetji**

##### **Vzorec za raziskavo (testiranje modela)**

V evidenci MDDSZ je bilo na dan 21.5.2014 registriranih 43 socialnih podjetij v Sloveniji; eno so.p. je bilo iz registra izbrisano v začetku leta 2014. Med pravnoorganizacijskimi oblikami vodijo zavodi s 35,71%, sledijo jim društva in zveze društev s 26,19% ter zadruge s 19,05 %. Kot d.o.o. je registriranih 7 podjetij (16,67%), najmanj pa je ustanov (le 1 oz. 2,38%).

Po datumu registracije je lahko razbrati rast števila slovenskih so.p. z leti. Tako je bilo kmalu po sprejemu Zakona o so.p. leta 2012 registriranih prvih 6 so.p. (14,29% podjetij, zajetih v to raziskavo), v letu 2014 je število podjetij zrastle za več kot trikrat (iz 6 na 20, skupaj delež ustanovljenih v letu 2013 predstavlja 47,62 % vseh podjetij, zajetih v to raziskavo), v letu 2014 pa je do 21.5.2014 bilo že 16 podjetij na novo registriranih kot so.p. (38,10% vseh zajetih podjetij, vključenih v to raziskavo). Na dan 20.2.2015 je bilo registriranih že 72 podjetij, od teh jih je 7 zaključilo poslovanje, tako da trenutno v Sloveniji posluje 65 socialnih podjetij (v 2014 je bilo ustanovljenih 42 socialnih podjetij, v letu 2015 pa do 20.2.2015 še 4 socialna podjetja).

Razlog za vedno večje ustanavljanje teh podjetij je povečano zanimanje za socialno podjetništvo v Sloveniji, ki je bilo omogočeno s sprejemom zakona<sup>14</sup> o so.p. in drugimi akcijskimi načrti ter ukrepi Vlade RS na tem področju v preteklih letih. Veliko spodbud je bilo danih preko javnih razpisov za spodbujanje socialnega podjetništva, v letu 2014 npr. prednjači možnost koriščenja javnih del za so.p. (Sklop 2<sup>15</sup>), kjer vseh razpoložljivih sredstev do konca maja 2014 so.p. še niso izčrpala.

### **5. Raziskava med socialnimi podjetji v Sloveniji**

#### **5.1. Rezultati raziskave med socialnimi podjetji**

Od 42 podjetij smo skupaj z MDDSZ izbrali 9 podjetij za temeljiteše sodelovanje in svetovanje pri izpolnitvi testnih obrazcev v okviru priprave modela merjenja družbenih učinkov socialnih podjetij v Sloveniji, zlasti tistih, ki na slovenskem trgu delujejo več kot pol leta. V izdelavo študij primerov je bilo vključenih največ zavodov (4 oz. 44,44 %), sledijo jim d.o.o. (2 oz. 22,22 %) ter po eno društvo, zadruga in ustanova (po 11,11%).

Glede na datum registracije so bila v študijo primerov vključena po štiri so.p., ustanovljena v letih 2012 in 2013 (po 44,44 %) ter eno so.p. (11,11 % vseh vključenih v študijo primerov), ustanovljeno v letu 2014. Razlog za vključitev starejših podjetij je bil predvsem ta, da smo želeli spoznati učinke že nekaj časa delujočih so.p. in z njihovim odzivom izboljšati slovenske obrazce za merjenje družbenih učinkov socialnih podjetij.

Na sodelovanje v raziskavi se je odzvalo osem podjetij, od tega so obrazce pričela izpolnjevati štiri podjetja (44,44% vseh izbranih socialnih podjetij za študije primerov), dokončali sta jih v testni verziji dve podjetji (22,22 % delež odziva izbranih so.p.) Eno podjetje je izpolnilo samo SROI preglednico (brez vprašalnika), drugo podjetje je izpolnilo samo vprašalnik (brez SROI preglednice). Dve podjetji sta obljubili sodelovanje, a zaradi prezasedenosti

<sup>14</sup> [http://www.mdds.gov.si/si/delovna\\_podrocja/trg\\_dela\\_in\\_zaposlovanje/socialno\\_podjetnistvo/](http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/socialno_podjetnistvo/), 5.6.2014

<sup>15</sup> [http://www.ess.gov.si/delodajalci/financne\\_spodbude/razpisi/razpisi?aid=729](http://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude/razpisi/razpisi?aid=729), 16.6.2014

nista izpolnili obrazcev do dokončanja študije. Eno podjetje pa v raziskavi zaradi prezasedenosti ni želelo sodelovati (11,11 % delež izbranih so.p.).

Da bi lažje testirali obrazce in slovenskim podjetjem predstavili to raziskavo ter koristi od merjenja družbenih učinkov socialnih podjetij, smo v Ljubljani 16.6.2014 organizirali delavnico s predstavitvijo teh vsebin.

Nanjo smo povabili vseh 42 so.p., registriranih do dne 21.5.2014. Vabilu se je odzvalo 12 so.p. (od tega 13 fizičnih oseb, predvsem iz vrst vodstev so.p.) oz. 28,57% od vseh 42 registriranih so.p. v Sloveniji (do 21.5.2014, vpisanih v evidenco so.p. pri MDDSZ). Na srečanju so sodelovali tako predstavniki so.p., kot izvajalci študije in predstavniki MDDSZ ter ena predstavnica podpornega okolja.

Delavnica je udeležencem predvsem prikazala kompleksnost tovrstnega merjenja, pomagala pa jim je tudi k strukturiranemu razmišljanju o ciljih, ki si jih v socialnem podjetju zastavljajo. Spregovorili smo tudi o načinu poslovanja in spremembah, ki jih s poslovanjem v družbi dosežajo, o jasnejšem oblikovanju in komuniciranju lastne identitete, o finančnem ovrednotenju lastnih aktivnosti in dosežkov, ki jim pomagajo pri pridobivanju prihodkov.

## **5.2. Ugotovitve raziskave - povzetki za odločanje**

Udeleženci delavnice v Ljubljani dne 6.6.2014 in nekateri vključeni v izdelavo študije primerov so predlagali naslednje izboljšave:

### *a. obrazcev za merjenje:*

- dodati priporočila zunanjih partnerjev, mnenje o vplivu,
- pripraviti dodaten vprašalnik za deležnike, da sodelujejo v procesu merjenja aktivno - vključiti deležnike v celoten proces merjenja,
- upoštevati morebitna podvajanja učinkov za iste deležnike,
- razmisliti, kako vključiti vrednotenje okoljskih stroškov (eksterni stroški),
- razmisliti, ali je smiselno dodati v obrazec še ROI, kar naj bi bilo dodano že v računovodskih indeksih,
- razmisliti o oblikovanju morebitne programske opreme (slovenske ali tuje) za olajšano izvedbo merjenja družbenih učinkov so.p.

### *b. načina poročanja:*

- Merjenje družbenih učinkov je proces, ki ga organizacija izvaja ves čas delovanja, saj mora nenehno komunicirati s svojimi deležniki, zato lahko predstavlja breme za organizacijo, po drugi strani pa prednost pri promociji organizacije. Zato kaže razmisliti, kdaj je merjenje potrebno, koristno in komu je namenjeno, da ne bo po nepotrebnem dodatno obremenilo so.p.
- Poročanje naj bo prostovoljno (kot DOP) in ne obvezen del prijav na razpise.
- Potrebujemo dve posebni zunanji neodvisni strokovni skupini:
  - za verifikacijo poročil,
  - za svetovanje pri pripravi poročil,ki bi naj bili sofinancirani iz javnih sredstev, saj sama so.p. za to nimajo na voljo sredstev.
- So.p. bi lahko ob letnem poročilu oddala posebno poročilo o izpolnjevanju ciljev (sestavni del poročila bi lahko bil tudi SROI rezultat), vendar to ne bi smelo biti obvezno, ampak le priporočljivo.
- Poročilo naj bo poslovna skrivnost, le povzetek poročila naj bi bil za javnost, če vodstvo so.p. s tem soglaša.

Večino predlogov smo pri oblikovanju končne verzije obrazcev za merjenje raziskovalci tudi upoštevali, žal pa ni bilo mogoče upoštevati vseh.

*Težave, s katerimi se so.p. trenutno soočajo v Sloveniji (po mnenju udeležencev raziskave):*

### *a. na ravni socialnega podjetja:*

- So.p. nimajo konkretno sistemsko postavljenih ciljev, zato ni možno meriti učinkov, nimajo znanja in izkušenj s področja poslovnega načrtovanja in strateškega delovanja.
- Za izvajanje merjenja obstajajo vedno ključne omejitve: časovne, vsebinske, izvedbene, finančne.
- Če država za so.p. nima na voljo finančnih spodbud, zakaj bi sploh poročali, se sprašujejo nekatera so.p.
- VEM točke – ne poznajo delovanja so.p. in ne morejo dobro svetovati, zato nove kandidate za so.p. napotujejo na obstoječa so.p., ki pa nimajo časa in denarja za svetovanje drugim. Potrebna bi bila

finančna podpora države pri mentorskem sistemu usposabljanja so.p. po drugih so.p. v posameznih regijah Slovenije.

- Merjenje je obsežen proces, ki zahteva različna znanja: merjenje učinkov, vrednotenje, komuniciranje, računovodska znanja, računalniško pismenost – dobrodošla bi bila brezplačna eksterna pomoč za slovenska so.p..

b. *na ravni zakonodaje o so.p. in podpornega okolja za razvoj so.p.:*

- Zaradi statusa imajo so.p. v Sloveniji za zdaj več omejitev kot prednosti (zlasti zaradi administrativnih ovir).
- Ni urejenega podpornega okolja za razvoj so.p. ali pa ne deluje dovolj dobro
- Ime: mnoga socialna podjetja bi za naziv pravne osebe namesto 'so.p.' raje imela npr. 'družbeno koristno podjetništvo' (social purpose enterprise), zlasti, ker mora biti tudi so.p. usmerjeno v podjetništvo, da lahko na trgu preživi, in ne zgolj v socialne aktivnosti.
- Pri razpisih ostajajo problemi trajnosti izbranih projektov (ko se razpisi zaključijo, ni več sredstev in nekatera so.p. poniknejo, umrejo), pravnih oblik in pomanjkanja razpisov (nekateri razpisi v preteklosti so.p. niso dovoljevali sodelovati, kasneje so določila spremenili, a novi razpisi niso bili objavljeni).

### **5.3. Dodatni predlogi raziskovalcev glede modela merjenja družbenih učinkov v Sloveniji**

Raziskovalci smo testirali tudi 30-dnevno brezplačno testno verzijo programa 'socialevaluator'<sup>16</sup>, ki temelji na podobnem modelu izračunavanja SROI, kot ga je uporabil IRDO. Za potrebe testiranja smo izpolnili vprašalnik po korakih in pridobili testno poročilo za inštitutov projekt Model M (usposabljanje mladih brezposelnih oseb v Podravju za podjetništvo, nevladništvo in aktivno iskanje zaposlitve). Pokazalo se je, da je ta programska oprema prijazna uporabniku, vendar prav tako zahteva menedžerski strateški razmislek o aktivnostih so.p., njegovih deležnikih, spremembah, rezultatih in vplivu. Za uporabo tega programa bi morale so.p. odšteti 250 britanskih funtov letno, kar pa za slovenska podjetja v tem trenutku predstavlja dodatno finančno breme.

Za osnovni izračun vrednosti SROI je zato dovolj uporaben slovenski model merjenja, ki je so.p. na voljo brezplačno in jim omogoča samostojen vnos ključnih podatkov o poslovanju, deležnikih, načrtovanih aktivnostih in s tem povzročenih spremembah pri poslovanju ter njihovih vplivih na neposredne rezultate v organizaciji in posredne rezultate v družbi. Posledica teh izračunov je prikaz vpliva s pomočjo izračuna SROI, ki ob dobrem komuniciranju z deležniki dodatno krepi ugled so.p. Tako zbrane podatke so.p. nato predstavi v skupnem poročilu, ki ga komunicira s svojimi deležniki ob različnih priložnostih.

Pomembno je opozoriti, da pri merjenju družbenih učinkov ne moremo poenotiti kazalnikov vseh organizacij, saj ima vsako so.p. drugačno poslovanje in različne deležnike ter s tem povezane kazalnike. Torej je potrebno za vsako podjetje posebej izračunati SROI, pred tem pa kot njemu prilagojeno (tailor made) pripraviti nabor deležnikov, dejavnosti, načrtovanih sprememb, kazalnikov in virov informacij za merjenje ter stopenj zmanjšanja vpliva.

## **6. Zaključek**

Merjenje družbenih učinkov so.p. je kompleksno področje, ki zahteva veliko vložene energije, denarja, časa tistih, ki merijo in ustvarjajo te družbene učinke. Zato bi bilo v primeru EU ali posamezne države, če namerava tovrstno merjenje zahtevati od so.p., pošteno tudi, da omogoči brezplačno usposabljanje za tovrstno dejavnost so.p. ter financira ustrezno strokovno podporo pri izvajanju merjenja na ravni organizacije (so.p.) ali projektov, države. So.p. pri tem namreč potrebujejo konstantno podporo, saj lahko le na dolgi rok izmerijo in spremljajo učinkovitost svojih dejavnosti. Velika ali bolj uveljavljena so.p. so lahko mentorji manjšim, vendar zaradi vložene časa in energije ter znanja potrebujejo ustrezno povračilo sredstev, ki pa jim ga manjša in na novo ustanovljena so.p. ne morejo zagotoviti. Zato bi bilo smiselno zagotoviti podporo tudi za te aktivnosti.

So.p. so prihodnost dela podjetništva, saj delujejo v skladu z načeli oz. priporočili standarda za družbeno odgovornost ISO26000<sup>17</sup>. Podpora socialnemu podjetništvu je smiselna, saj prinaša številne prednosti, med njimi predvsem:

- so.p. zaposlujejo ranljive skupine,
- znižujejo brezposelnost in razvijajo zaposlene,
- izvajajo dejavnosti, ki niso tako dobičkonosne na trgu,
- vračajo dobiček podjetju.

<sup>16</sup> <http://www.socialevaluator.eu/>, 10.6.2014

<sup>17</sup> [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=42546](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546), 16.6.2014

Zaradi tega bi bilo smiselno, da država so.p. zagotovi ustrezno podporno okolje, ki bo so.p. omogočalo:

- olajšave pri poslovanju (pri plačilu davkov, pri javnem naročanju zagotovljena prednost zaradi zaposlovanja ranljivih skupin, podeljevanje koncesij za posamezne vrste del ipd.),
- dodatna usposabljanja za pridobitev ključnih menedžerskih znanj in znanj iz drugih področij,
- sofinanciranje dejavnosti, zlasti na deficitarnih področjih,
- prednost pri izboru v procesih javnega naročanja,
- brezplačne prostore v lokalni ali državni lasti za uporabo pri izvajanju dejavnosti so.p.,
- finančne podpore pri izvajanju skupnih trženjskih aktivnosti so.p. (npr. skupni portali za so.p., dodatne ugodnosti pri oglaševanju ipd.),
- nacionalno komunikacijsko strategijo za spodbujanje razvoja sektorja so.p. (sodelovanje z drugimi podjetji, javno upravo) in usposabljanja novih so.p.,
- sofinanciranje zunanje in/ali notranje evalvacije, usposabljanja za področje merjenja družbenih učinkov socialnih podjetij, ustanavljanja in poslovanja le-teh (npr. en del vrednosti tovrstnega usposabljanja naj bo del načrtovanih stroškov projekta ob prijavi na razpis, kot so npr. deleži (v %) administrativnih stroškov pri projektih; to bi se morda lahko zagotovilo v okviru mentorskih shem ali drugih razpisov).

Delo so.p. je v duhu družbene odgovornosti, merjenje njihovih družbenih učinkov pa zagotovo, saj jim omogoča ustvarjanje ravnotežja pri poslovanju, načrtovanje dela in spremljanje načrtovanega ter ustrezno evalviranje aktivnosti in družbenih učinkov za naprej.

Dodatni korak k merjenju družbenih učinkov (za zdaj opisnih) pravnih oseb v Sloveniji je naredil leta 2014 tudi inštitut IRDO z vključitvijo vprašanj o merjenju sprememb in vplivov aktivnosti podjetij na družbo v vprašalnik za Slovensko nagrado za družbenost Horus 2014.

## Literatura in viri

### Literatura:

- ARH TOMISLAVA, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Sektor za zaposlovanje, socialno podjetništvo in migracije . Navedbe o družbenih učinkih in socialnih podjetjih v evropskih pravnih aktih EuSEF in EaSI. Interno gradivo, poročilo članice skupine GECES iz Slovenije, 2014.
- Barraket, Jo, and Yousefpour, Nina, (2013): *Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value*, *Australian Journal of Public Administration*, vol. 72, no. 4, pp. 447–458. Dostopno na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12042/abstract;jsessionid=F573C7287964C9146DEC7B32D5FD72BD.f04t04?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>
- Brest, P. (2010). *"The Power of Theories of Change"*. *Stanford Social Innovation Review*. Spring.
- C. Weiss (1995). *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families* (Connell, J, Kubisch, A, Schorr, L, and Weiss, C. (Eds.) 'New Approaches to Evaluating Community Initiatives' ed.). Washington, DC: Aspen Institute.
- Clifford, Jim, Markey Kate and Malpani Natasha: *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK*. London. E3M, 2013. Dostopno na: [http://www.can-online.org.uk/uploads/editor/files/Invest/Measuring\\_Social\\_Impact\\_in\\_Social\\_Enterprise\\_report.pdf](http://www.can-online.org.uk/uploads/editor/files/Invest/Measuring_Social_Impact_in_Social_Enterprise_report.pdf)
- Ećimović, Timi (2014): *Znanost, trajnostni razvoj in trajnostna sonaravna prihodnost Slovenk in Slovencev*, IRDO Mozaik, Prve slovenske družbeno odgovorne novice, št. 6/VII, junij 2014, Inštitut IRDO, Maribor, Slovenija
- Golob U., Kline, M. (2010): *Družbena odgovornost kot sestavina ugleda podjetja: kako pomembna je za slovensko javnost?*, *AKADEMIJA MM* (16). Slovenska znanstvena revija za trženje. Ljubljana: 2010, dostopno tudi na: <http://www.dmslo.si/media/16-akademija-mm-dms.pdf> (5.6.2014)
- Golob Urša (2004): *Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga*. Ljubljana: Teorija in praksa. Dosegljivo na: [dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20045-6Golob.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20045-6Golob.pdf) (20.6.2014)
- Golob, Urša in Klement Podnar. 2006. *Stičišča družbene odgovornosti podjetja in participacije zaposlenih pri upravljanju*. *Industrijska demokracija* 9. Dostopno na: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID060922.doc>

- *Harding Rebecca. Social Entrepreneurship Monitor, United Kingdom 2006. GEM UK, Foundation for Entrepreneurial Management, London. Dostopno na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm), 15.5.2014*
- *Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. Ljubljana: FDV.*
- *Kanujo Mrčela, A. (2007): KONCEPT DÉLEŽNIKOV V TEORIJI PODJETJA IN KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA. Dostopno na: [www.delavska-participacija.com/priloge/ID070605.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID070605.doc), 10.5.2014*
- *Mulej, M., Hrast, A.: Družbena odgovornost z ustvarjalnim sodelovanjem namesto neo-liberalne krize. Teorija in praksa, FDV. Ljubljana, 2011.*
- *Mulej, M.: Izvlečki iz 'Strengthening social innovation in Europe; journey to effective assessment and measurement'; EU 2012, ISBN 987-92-79-26122-0 (Coordinated by Directorate-General for Enterprise and Industry, Directorate B – Sustainable Growth and EU 2020, Unit B3 – Innovation Policy for Growth., Okvir gradiva je SIE: Social Innovation Europe Initiative. Dostopno na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/social-innovation/strengthening-social-innovation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/social-innovation/strengthening-social-innovation_en.pdf), 25.4.2014*
- *Presentation of Report produced by GECES Sub-group on Social Impact Measurement – 28 November 2013, dostopno na: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/expert-group/20131128-impact-measurement-subgroup\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/20131128-impact-measurement-subgroup_en.pdf), 22.4.2014*
- *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI, GECES Sub-group on Impact Measurement, 16 February 2014, (following initial publication on 28th November 2013), dostopno tudi na: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/expert-group/20131128-impact-measurement-subgroup\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/20131128-impact-measurement-subgroup_en.pdf), 17.6.2014*
- *Rizman, Rudi: Pot h krizi: od dogme o vsemogočnem trgu do erozije demokracije. Teorija in praksa, FDV. Ljubljana, 2011.*
- *Social enterprise UK, Fightback Britain, a report on the state of Social Enterprise Survey 2011, dosegljivo na: [http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Fightback\\_Britain.pdf](http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Fightback_Britain.pdf), 4.6.2014*
- *Social Enterprise UK, The People's business, State of Social Enterprise Survey 2013, dostopno na: [http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2013/07/the\\_peoples\\_business.pdf](http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2013/07/the_peoples_business.pdf)*
- *Tomažević, Nina: Družbena odgovornost in odličnost javne uprave. Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani. Ljubljana, 2011.*

#### Elektronski viri:

- [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/expert-group/20131128-presentation-impact-measurement-subgroup\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/20131128-presentation-impact-measurement-subgroup_en.pdf)
- [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/expert-group/social\\_impact/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/social_impact/index_en.htm), 23.4.2014
- <http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2010/09/SOCIAL-EVALUATOR-SROI-an-introduction.pdf>, 15.5.2014
- <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>, 30.5.2014
- <http://harvardmagazine.com/2013/07/social-impact-bonds>, 18.6.2014
- [http://socialinnovationexchange.org/sites/default/files/event/attachments/Gem\\_Soc\\_Ent\\_web.pdf](http://socialinnovationexchange.org/sites/default/files/event/attachments/Gem_Soc_Ent_web.pdf), 20.4.2014
- [http://www.ess.gov.si/delodajalci/financne\\_spodbude/razpisi/razpisi?aid=729](http://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude/razpisi/razpisi?aid=729), 16.6.2014
- <http://www.ess.gov.si/obvestila/obvestilo?aid=854>, 22.5.2014
- [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=42546](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546), 16.6.2014
- [http://www.iso.org/iso/home/store/publication\\_item.htm?pid=PUB100259](http://www.iso.org/iso/home/store/publication_item.htm?pid=PUB100259), 20.5.2014
- [http://www.mdds.gov.uk/si/delovna\\_podrocja/trg\\_dela\\_in\\_zaposlovanje/socialno\\_podjetnistvo](http://www.mdds.gov.uk/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/socialno_podjetnistvo), 5.6.2014
- <http://www.socialevaluator.eu/>, 10.6.2014
- <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/#3>, 20.4.2014
- <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/#1>, 12.5.2014
- [http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco\\_library/pdf/TOCs\\_and\\_Logic\\_Models\\_forAEA.pdf](http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/TOCs_and_Logic_Models_forAEA.pdf), 26.4.2014
- [http://www.thesroinetwork.org/component/docman/doc\\_download/75-social-return-on-investment-an-introduction](http://www.thesroinetwork.org/component/docman/doc_download/75-social-return-on-investment-an-introduction), in <http://www.thesroinetwork.org/sroi-analysis/the-sroi-guide>, 20.4.2014
- <http://www.thesroinetwork.org/what-is-sroi>, 15.5.2014
- <https://www.gov.uk/social-impact-bonds>, 17.6.2014
- [www.horus.si](http://www.horus.si/), 7.3.2015.