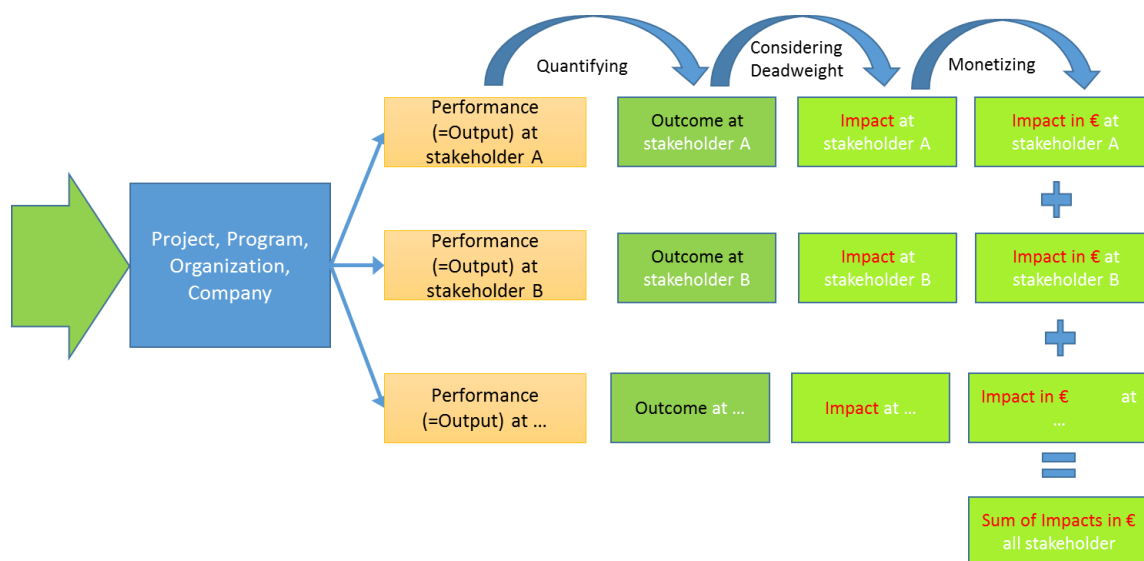


Společenský dopad a návratnost' investic

Při hodnocení efektivnosti výdajových programů se těžiště sice pomalu, ale jistě přesouvá od hodnocení vstupů a výstupů k měření dopadů a společenského přínosu poskytovaných veřejných služeb (viz např. Barman, 2007; Lynch-Cerullo & Cooney, 2011; Moore, 2013; Maier et al., 2015). Na jedné straně je tento vývoj třeba ocenit jako pokrok směrem k větší otevřenosti a diskurzivní racionalitě. Na druhé straně, ideologie anti-ideologie vždy přichází s vlastními nástrahami. Starý známý bonmot “[p]ractical men, who believe themselves to be quite exempt from any intellectual influence, are usually the slaves of some defunct economist” (Keynes, 1965:383) je i v tomto kontextu vysoce aktuální. Pokusíme se společně pochopit dané dilema zaměřením se na jednu ze stovek metod hodnocení společenských dopadů, která je široce využívána k hledání, identifikaci a měření dopadů a společenského přínosu: **the analysis of Social Return on Investment (SROI)**.

Schéma 1: Value-for-Money vs. Value for Many

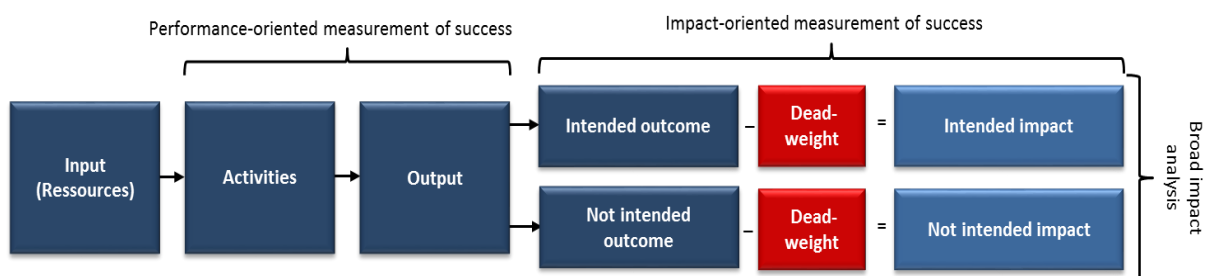


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nástroje k měření nefinančních hodnot vznikaly v USA již od 80. let 20. století, a to především k měření dopadu služeb, jež byly hrazeny státem, aby mohly být porovnávány se službami poskytovanými soukromým sektorem (Krátký, 2012). V současnosti je jednou z nejpoužívanějších metod právě SROI analýza. Jedná se o Analýzu společenské návratnosti investic, ve které není determinován pouze finanční zisk, ale hodnotí činnosti organizace

vyčíslením ekonomických, sociálních i environmentálních nákladů a přínosů. První studie zohledňující nefinanční dopady organizace, jež je v souladu se standardy SROI analýzy, byla zpracována v USA (Coastal Enterprises Inc. 1) roku 1996. Následně byla investičním fondem REDF2 (Roberts Enterprise Development Fund) vyvinuta první metodika zabývající se analýzou společenské návratnosti investic, která byla pilotně ověřena na 23 sociálních podnicích a v roce 2001 poprvé publikována. V Evropě došlo k jejímu prvotnímu ověření v roce 2003 think-and-do tankem new economic foundation (nef).

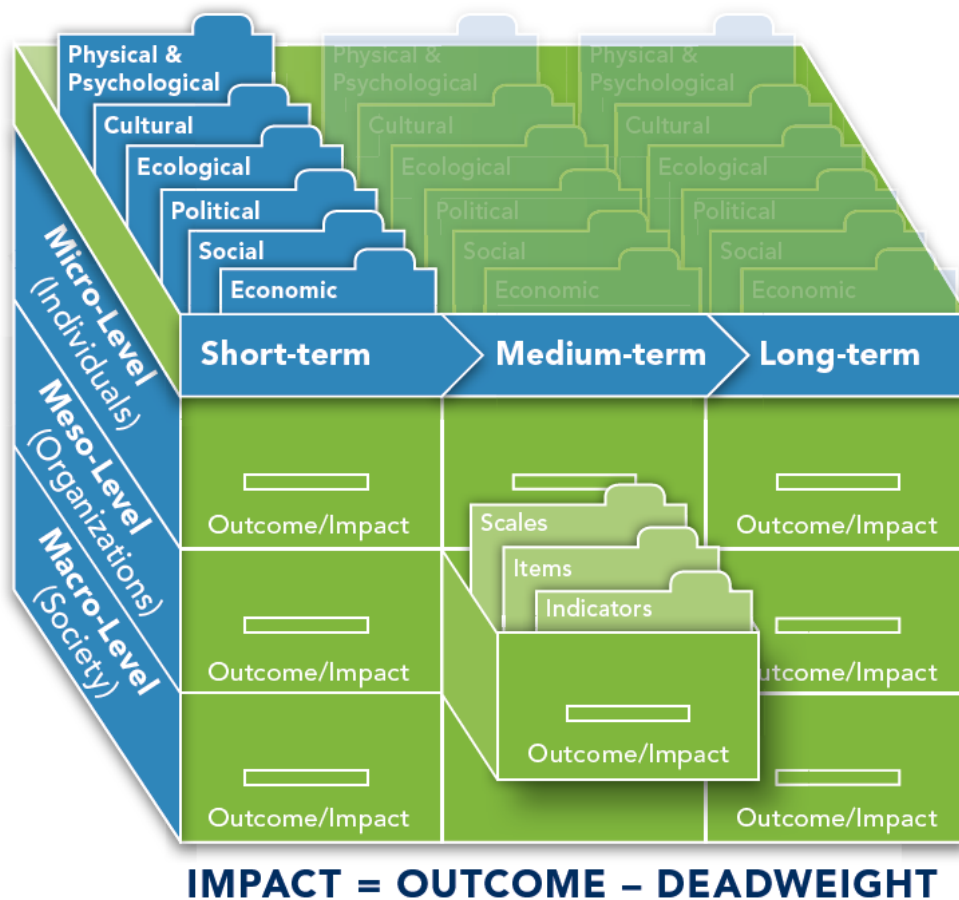
Schéma 2: Impact value chain / Logic model



Zdroj: Schober & Rauscher, 2014

Rozlišujeme dva základní typy SROI analýzy. Prvním je tzv. prediktivní analýza, která hodnotí předpokládané vstupy a je nutné ji vypracovat předtím, než začne být projekt realizován. Získané údaje slouží prioritně k nastavení projektu, aby zainteresovaným stranám přinášel co nejvíce. Druhý typ má formu evaluativní, tudíž se zabývá hodnocením výstupu s určitým časovým odstupem. Klíčovým rozdílem analýz je možnost zpracování prediktivní analýzy na základě odhadu a již získaných zkušeností z předešlých projektů. Evaluativní analýza by měla být v praxi provedena s použitím výsledků prediktivní analýzy. Analýza se může také zaměřit na hodnocení pouze jednoho aspektu organizace, nebo může hodnotit organizaci jako celek. SROI analýza je mnohostranně využitelná, může být nástrojem ke strategickému plánování, může podniku přilákat nové investory, ale je i příručkou manažerů podniku k rozhodování o efektivním využití času i peněz (A guide to Social Return on Investment, 2012).

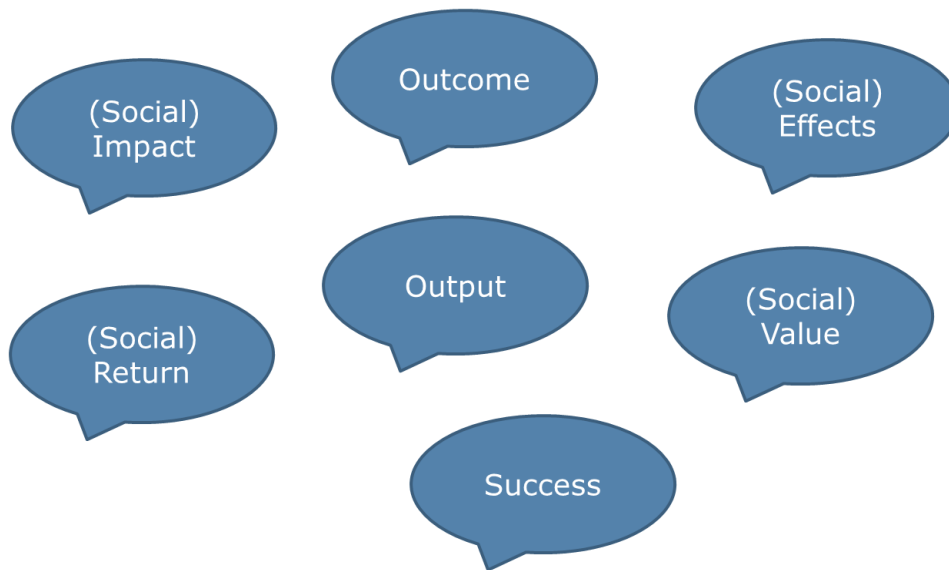
Schéma 3: Impact Box



Zdroj: Competence Centre for NPOs & SE, WU, 2015

SROI analýza je v současnosti nejvíce aplikována ve Velké Británii, Německu, Rakousku, Nizozemí, Španělsku, Švédsku a Irsku. Mimo Evropu je metoda využívána v Kanadě, USA, Austrálii, avšak nutné je zmínit i experty z Japonska, Indie, Číny a Jihoafrické republiky. Ke zpracování SROI analýzy existuje doporučený postup, který slouží organizacím jako příručka, avšak každá organizace se liší svoji strukturou, definovanými cíli, posláním, a proto je nutné jí přizpůsobit vlastním potřebám. Zpracování analýzy může být v kompetenci pověřeného pracovníka organizace, externího zpracovatele, či investora, resp. donora pro kterého je nástrojem rozhodnutí, zda naplňuje konkrétní organizace jeho očekávání.

Scéma 4 “Impact” ... a fuzzy term!



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

SROI: Fáze 1 Stanovení a identifikace klíčových zúčastněných stran

1.1 Stanovení rozsahu analýzy: je třeba vyjasnit důležité otázky - jaký je cíl analýzy? Proč je analýza zpracovávána? Kdo je příjemcem výsledků? V jakém kontextu je analýza zpracovávána? Jakých zdrojů bude potřeba? Jaký rozsah činností bude analýza posuzovat? Jaké časové období bude analýza zkoumat? O jaký typ analýzy se jedná – prediktivní nebo evaluativní? Co není součástí zadání?

1.2 Identifikace zainteresovaných stran: typicky cílová skupina zkoumaných aktivit; veřejná správa; společnost jako celek; organizace realizující zkoumané aktivity.

1.3 Výběr metod zapojení zainteresovaných stran: přímé dovozování; neformální diskuze; výběr zástupců; dotazník e-mailem; vzdělávací nebo společenské akce.

SROI: Fáze 2 Mapování výsledků

2.1. Identifikace vstupů: vstupy jako investice – zahrnout všechny.

2.2. Vyjádření hodnoty vstupů: hodnota zboží nebo služeb, čas dobrovolníků apod.

2.3. Stanovení výstupů: konkrétní výsledky aktivit.

2.4. Popis výsledků: měkké – subjektivně měřitelní výsledky, tvrdé – objektivně měřitelné .

SROI: Fáze 3 Prokazování výsledků a jejich hodnocení

3.1. Stanovení ukazatelů výsledků: měřitelné a ověřitelné (proxy) ukazatele.

3.2. Sběr dat: Prediktivní analýza – zkušenosti, analogie; Evaluativní analýza: dotazníky, semináře, řízené rozhovory.

3.3 Stanovení časového horizontu evaluace: čím delší doba trvání, tím větší pravděpodobnost ovlivnění dalšími faktory

3.4. Vyjádření hodnoty výsledků: proces ocenění – monetarizace. Používají se metody vyjádřených preferencí – „ochota platit“ a „ochota přijímat kompenzaci“; odhalených preferencí na zástupných trzích – metoda hédonických cen (environmentální kriteria), metoda cestovních nákladů (rekreační hodnota určitých lokalit).

SROI: Fáze 4 Stanovení dopadů

4.1. Výpočet hrubého dopadu: hrubý roční dopad = kvantifikace dle bodu 3.2 x monetární hodnota dle kroku 3.4.

4.2. Očištění: uváděno v procentech z hrubého dopadu:

- Nulová varianta (mrtvá váha) - vývoj situace, pokud by nebyl realizován hodnocený project;
- Vytěsnění (vymístění) – zda zkoumaný dopad projektu nevytěsní jiný;
- Přivlastnění: na kolik se na výsledku podílejí jiné organizace či vlivy – pomocí odhadu z vlastní zkušenosti, dotazováním zainteresovaných stran, konzultace s organizacemi, se kterými jsou „sdílené“ výsledky.

4.3. Výpočet čistého dopadu: hrubý dopad – nulová varianta – efekt vytěsnění – přivlastnění = čistý dopad

SROI: Fáze 5 Výpočet SROI

Jako v jiných metodách hodnocení (např. CBA) jde i v případě ukazatele SROI o poměr přínosů a nákladů vyjádřených v peněžních jednotkách. Použitím obvykle dvou ukazatelů:

- Poměr finančních nákladů a přínosů
- Poměr socio-ekonomických přínosů a nákladů

5.1. Projekce čistého dopadu v dalších letech: závažní a zahrnutí efektu útlumu – snižování výsledků v čase, v dalších letech životnosti projektu.

5.2 Výpočet čisté současné hodnoty (NPV): ukazatel zohledňující faktor času – NPV = současná hodnota přínosů – Hodnota investice.

5.3. Výpočet ukazatele SROI: tedy poměru přínosů a nákladů, poměr společenské návratnosti Ukazatel SROI = Současná hodnota výsledků/Hodnota vstupů.

5.4. Analýza citlivosti: zjištění, který z parametrů má největší vliv na ukazatel SROI .

SROI: Fáze 6 Závěrečná zpráva a uplatnění výsledků

6.1. Zpracování závěrečné zprávy – doporučuje se struktura v následujícím tvaru:

- Manažerské shrnutí;
- Rozsah a zainteresované strany;
- Vstupy, výstupy, výsledky;
- Dopad;
- Výpočet společenské návratnosti;
- Zdůvodnění důležitých rozhodnutí;
- Získané zkušenosti a doporučení;

6.2. Uplatnění závěrů analýzy.

6.3. Nezávislé posouzení.

Součástí zpracovaných jednotlivých kroků SROI analýzy je mapa dopadů. Jedná se o tabulku, která poskytuje přehled o vyčíslených hodnotách.

Schéma 6 Simplifikace výsledků SROI analýzy

		DASHBOARD													
GROUP LEVEL	TARGET GROUP GOALS	OUTPUT GOALS													
	XY%	XY%													
	XY%	XY%													
	XY persons	XY													
	XY poor	XY													
	IMPACT GOALS	COMMENTS													
	<table border="1"> <tr> <td>Economic - TARGET -</td> <td>Social - TARGET -</td> </tr> <tr> <td>- PERFORMANCE -</td> <td>- PERFORMANCE -</td> </tr> <tr> <td>Political - TARGET -</td> <td>Ecological - TARGET -</td> </tr> <tr> <td>- PERFORMANCE -</td> <td>- PERFORMANCE -</td> </tr> <tr> <td>Cultural - TARGET -</td> <td>Mental and physical - TARGET -</td> </tr> <tr> <td>- PERFORMANCE -</td> <td>- PERFORMANCE -</td> </tr> </table>	Economic - TARGET -	Social - TARGET -	- PERFORMANCE -	- PERFORMANCE -	Political - TARGET -	Ecological - TARGET -	- PERFORMANCE -	- PERFORMANCE -	Cultural - TARGET -	Mental and physical - TARGET -	- PERFORMANCE -	- PERFORMANCE -	XYZ	
Economic - TARGET -	Social - TARGET -														
- PERFORMANCE -	- PERFORMANCE -														
Political - TARGET -	Ecological - TARGET -														
- PERFORMANCE -	- PERFORMANCE -														
Cultural - TARGET -	Mental and physical - TARGET -														
- PERFORMANCE -	- PERFORMANCE -														
		OVERALL PERFORMANCE													

Zdroj: Competence Centre for NPOs & SE, WU, 2015

V současnosti se stále více upozorňuje na nevyhnutelnost vyhodnocovat společenské dopady programů, organizací, nebo jejich sítí. I když byla publikována mnohá tvrzení o výhodách SROI, byly vzneseny i různé body kritiky. Komplexní posuzení této metody je strukturované dle dvou hlavních os (Maier et al., 2015): paradigmatické (*the observer's paradigmatic perspective*) na jedné straně, a kladné nebo záporné ocenění (*positive or negative valuation*) na straně druhé. Identifikovat možno dvě hlavní přednosti: analýza SROI může zajistit legitimitu organizacím nebo jejich investorům, příp. donorům, což může následně pomoci při přidělování zdrojů. Omezení této metody je možné posoudit ze tří hledisk. Z interpretačně - sociologické perspektivy, kritika snadného přizpůsobení se požadovanému výsledku z důvodu vlastního prospěchu (*commensuration & utilitarianism*) metodu jako celek zpochybňují. Z technicko - instrumentální perspektivy existuje řada problémů, které by však bylo možné překonat časem, ergo vyzrálostí metodiky. Z intermediární perspektivy se řada omezení ukázala jako irelevantní,

dokud jsou brána na vědomí a je s nimi počítáno v samotné analýze a interpretaci jejich výsledků, čímž možno dospět k odpovědnému využití analýzy SROI.

Shrnutí kapitoly

Mezi hlavní přínosy SROI analýzy patří legitimace. Legitimace činnosti organizace, resp. jejich investor, příp. Donoru pomocí SROI je i častým zdrojem kritiky, která vidí ve SROI pouze symbolické ospravedlnění činnosti organizací, často bez hlubšího využití. Dalším důležitým využitím SROI je ve vztahu k financování projektů. Analýza zvyšuje důvěru věřitelů a možnosti získávání fondů. Nedá se říci, že by vypracování analýzy přímo zajistilo požadované množství prostředků, nicméně je minimálně prostředkem k zabránění redukce přidělených fondů či k získání dodatečných příspěvků v dlouhém období. Poskytovatelům financí (jak veřejných tak soukromých) slouží jako prostředek k rozhodnutí o nejlepším využití jejich prostředků. SROI analýza umožňuje organizacím lépe definovat cíle jejich činností, uvědomit si časové a finanční předpoklady projektů, další rizika a omezení činnosti a tak vytvářet kvalitnější účetní i ekonomická rozhodnutí. Pomáhá spojit výstupy s výsledky a uvědomit si tak skutečný dopad jejich činnosti.

Důležitým prvkem, který často organizace postrádají, je propracovaný monitoring aktivit, stejně jako kvantitativní data a potřebné nástroje ke sběru dat. Všechny tyto elementy hrají klíčovou roli ve správném sestavení SROI. Tato metoda je tedy relativně nákladná a mnoho organizací ať již zaměřených na sociální oblast, zdravotnictví či životní prostředí si nemůže kvalitní sběr dat pro analýzu ani dovolit. Při volbě indikátorů měřících dopady je vysoká míra volnosti. Preference uvnitř organizace a ze strany zainteresovaných stran hrají silnou roli pro výsledný výběr hodnocených aktivit i indikátorů činnosti. Určitá míra Další z problémů je využití ukazatelů veřejných výdajů jako „proxy“ proměnných pozitivní sociální změny. Velmi často se například pomocí zveřejněných nákladů na nežádoucí aktivitu vypočítá částka, která se může ušetřit nerealizováním této aktivity. Tento převod však není dokonalý. Je nutno rozlišovat mezi variabilními a fixními náklady. Podaří se ušetřit často jen variabilní část nákladů. Průměrování cen (například při využití stínových cen) také nepředstavuje přesný odhad hodnoty aktivity. Průměrná cena se často velmi liší od toho, co je daná skupina zákazníků za aktivitu ochotna zaplatit.

Navíc, mnoho přínosů se dokáže projevit až po době delší než 5 let. Například ušetřené zdroje se mohou věnovat do dalších aktivit a kalkulovat až po delším období. SROI analýza ovšem do

své kalkulace počítá pouze s obdobím 1-5 let. Nemalé problémy nastávají také při dosažení správného vymezení zainteresované skupiny lidí, jež je danou aktivitou/daným projektem ovlivněna. Ve veřejném sektoru, kde lze jen těžko vymezit relevantní trh a s ním i dotčené strany, to působí obtíže v měření vlivu projektu či činnosti a zároveň posouzení relevance tohoto vlivu pro zahrnutí do měření dopadů. Problémovým se může také jevit očištění vlivu činnosti od vlivu dalších faktorů vstupujících do situace. Definice nulové varianty (tzv. mrtvá váha) může být velmi obtížná z hlediska abstrahování vlivu dalších faktorů. Typicky velmi kontroverzním je jak u metody CBA, tak u metody SROI, peněžní ohodnocení výstupů, dopadů, ale i vstupů. Problémy oceňování vstupů jsou mnohem méně diskutovány než peněžní hodnota výstupů a dopadů, přitom právě vstupy mají většinou také velmi subjektivní vnitřní hodnotu, která je těžko ocenitelná penězi.

Použitá literatura

Barman, E. (2007). What is the bottom line for nonprofit organizations? A history of measurement in the British voluntary sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(2), 101-115.

Keynes, J. M. (1965). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Orlando, First Harvest/Harcourt.

Lynch-Cerullo, K., & Cooney, K. (2011). Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector. *Administration in Social Work*, 35(4), 364-388.

Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805-1830.

Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. London, Harvard University Press.

Network, S.R.O.I. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. Written by Jeremy Nicholls, Eilis Lawlor, Eva Neitzert and Tim Goodspeed, and edited by Sally Cupitt, SROI Network, Liverpool, UK, www.sroi-uk.org.

Ochrana, F. (2013). *Metodologie sociálních věd*. Praha: Karolinum Press.

Schober, C., & Rauscher, O. (2014). Alle Macht der Wirkungsmessung?. In *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement* (pp. 261-281). Springer Fachmedien Wiesbaden.