

Průvodce Analýzou společenské návratnosti investic

Duben 2013

Vytvořeno a přeloženo za účelem využití v rámci projektu Leonardo da Vinci Transfer of Innovation *'Employability and Skills Anticipation Policies: a Social ROI Approach, (G)Local Return'*.

Vyňato z Guide to Social Return on Investment, January 2012, The SROI Network.

Obsah

Úvod	3
Použití upraveného průvodce	3
Použití tohoto průvodce.....	4
Kontrolní seznam pro analýzu SROI	5
Fáze 1:.....	1
Stanovení rozsahu a identifikace zainteresovaných stran	1
1.1 Stanovení rozsahu	2
1.2 Identifikace zainteresovaných stran.....	3
1.3 Rozhodnutí, jak zapojit zainteresované strany.....	5
Fáze 2:.....	7
Mapování výsledků.....	7
2.1 Mapování výsledků.....	9
2.2 Identifikace vstupů	9
2.3 Vyjádření hodnoty vstupů	10
2.4 Hodnocení výstupů.....	11
2.5 Popis výsledků	11
Fáze 3:.....	13
Prokázání výsledků a jejich hodnocení.....	13
3.1 Stanovení ukazatelů výsledků	14
3.2 Sběr dat o výsledcích	16
3.3 Stanovení doby trvání výsledků.....	18
3.4 Vyjádření hodnoty výsledku	20
Fáze 4:.....	26
Stanovení dopadu.....	26
4.1 Mrtvá váha a vytěsnění	26
4.2 Výpočet hrubého dopadu.....	26
4.3 Očištění.....	26
4.4 Výpočet vašeho dopadu	26
4.1 Nulová varianta a vytěsnění	27
4.2 Přivlastnění	29
4.4 Výpočet vašeho dopadu	31
Fáze 5:.....	32
Výpočet společenské návratnosti.....	32
5.2 Výpočet současné hodnoty	34
5.3 Výpočet ukazatele SROI.....	35

5.4 Analýza citlivosti	35
5.5 Doba návratnosti (volitelný)	36
Poděkování	37

Úvod

Použití upraveného průvodce

Tento průvodce je upravenou verzí Průvodce SROI. Jedná se o zkrácenou verzi určenou pro využití v rámci projektu Leonardo da Vinci: Politiky zaměstnanosti a identifikace dovedností: Aplikace metodologie SROI. V upravené verzi došlo k odstranění některých sekcí z původní příručky, ale v textu, který zůstal zachován, nebyly provedeny žádné změny.

Hlavní změny:

- přesunutí kontrolního seznamu na začátek,
- odstranění úvodní části,
- vynechání Fáze 6: Závěrečná zpráva a uplatnění výsledků analýzy,
- odstranění všech příloh, kromě kontrolního seznamu,
- odstranění odkazů na případovou studii i s přílohou - mapou dopadů,
- odstranění odkazů na sekci Rady pro vás,
- odstranění symbolů pro zvýraznění dobrých tipů, navrácení do procesu, varování, rozhodování, zahrnutí a rovněž odkazy na ně.

Tento průvodce byl navržen pro využití:

- partnerů projektu, kteří se zúčastnili školicího kurzu uživatelů SROI pořádaného SROI Network,
- ve spojení s případovou studií, která byla rozebírána na tomto kurzu,
- ve spojení s doplňující příručkou - Wheels-to-Meals, 2013.

Složitost pochopení a započítávání rozsahu změn způsobených konkrétními aktivitami nám často nedovoluje poskytnout jednoznačné odpovědi. Nicméně je mnohem lepší se nad problémy zamyslet a být schopen jim porozumět, než je ignorovat, protože se nám zdají příliš složité. V případě, že nad problémy přemýšlíme sami, jsme pak schopni lépe rozhodovat a nepotřebujeme k tomu žádné školení ani další podporu. Ale jsme to často právě my sami, kdo si nedopřeje čas se nad daným problémem zamyslet. Čím většímu čelíme rozhodnutí, tím více podpory a prostředků potřebujeme. Musíme vědět, co vše je potřeba udělat pro pochopení a vysvětlení toho, na čem závisí velikost změny, kterou aktivita přinese. Různé cílové skupiny a různé cíle budou vyžadovat jiné způsoby myšlení, které použijeme k ovlivnění rozhodnutí. Úroveň přesnosti pak závisí na výši rizika, které je cílová skupina ochotna přijmout. Pokud nedisponujete všemi potřebnými údaji, může být míra přesnosti také ovlivněna úrovní zdrojů. Důležité je zvážit danou cílovou skupinu a cíle, poté musíme vzít v úvahu, jak přesné analytické myšlení SROI budeme pro naše účely potřebovat.

Proto tedy nejsou zahrnuty všechny pokyny, které by byly relevantní ke kompletaci zajišťovacího procesu analýzy pro SROI Network. Kromě těch částí, jež byly vyňaty z příručky, jsou k dispozici další doplňky na webové stránce SROI Network.

Využití tohoto průvodce

Tento průvodce vysvětluje jednotlivé fáze procesu analýzy SROI. Stěžejní částí procesu zpracování analýzy SROI je tzv. mapa dopadů – tabulka, která přehledně zaznamenává procesní změny.

Na internetových stránkách SROI Network lze nalézt další zdroje, včetně mapy dopadů ve formátu pdf a xps.

Pokud jste začátečníci v práci s metodologií SROI, je vhodné si nejprve nastudovat celého průvodce. I když kroky popsané v příručce na sebe navazují, některé z nich lze provádět zároveň. Tím pádem přečtení celé příručky ušetří analytikovi čas při zpracovávání. Po dočtení se vraťte na začátek a začněte se samotnou realizací. Mějte ovšem na paměti, že ne vše obsažené v této příručce musí být podstatné zrovna pro vaši analýzu.

Pokud již máte s SROI nějaké zkušenosti, můžete použít tuto příručku jako referenční nástroj. Společenská investoři a komisaři zajímající se o využití SROI se mohou soustředit na úvod, principy a specifické rady pro investory a komisaře, které jsou k nalezení na webové stránce SROI Network, www.thesroinetwork.org.

Je důležité uvědomit si, že SROI je rámec založený na určitých principech. Často zde neexistují žádné správné a špatné odpovědi a budete muset použít svůj úsudek, abyste na otázku reagovali vhodným způsobem.

Kontrolní seznam pro analýzu SROI

Slouží pro vaši vlastní potřebu a kontrolu pokroků při práci s příručkou.

Pro více informací o prováděcím procesu navštivte www.thesroinetwork.org.

Kontrolní seznam	Hotovo?
Fáze 1: Stanovení rozsahu a identifikace zainteresovaných stran	
Poskytli jste základní informace o organizaci?	
Vysvětlili jste, proč provádíte analýzu a pro koho je určena, včetně zvážení způsobu, jakým budete s příjemcem komunikovat?	
Rozhodli jste se, zda chcete analyzovat celou organizaci nebo, jen její část?	
Rozhodli jste se, zda analyzujete společenskou návratnost vzhledem ke konkrétnímu zdroji příjmů nebo pro aktivity financované z různých zdrojů?	
Rozhodli jste se, zda jde o retrospektivní analýzu nebo prediktivní analýzu budoucího vývoje?	
Rozhodli jste se, jaký časový úsek hodláte pokrýt?	
Identifikovali jste potřebné zdroje (např. potřebný čas, zdroje a schopnosti)?	
Zpracovali jste již seznam zúčastněných stran a zaznamenali informace o nich do příslušné tabulky?	
Zvážili jste fakt, že některé ze změn se mohou týkat osob mimo stanovený rozsah a bude tak možná nutné předefinovat rozsah, abyste je mohli zahrnout?	
Fáze 2: Mapování výsledků	
Vyplnili jste první dva sloupce ¹ týkající se zainteresovaných stran v mapě dopadů? Co si myslíte, že se pro ně změní?	
Zaznamenali jste svá rozhodnutí, na jejichž základě jste vybrali zainteresované strany?	
Naplánovali jste si, jakým způsobem se budou zainteresované strany podílet na vypracování dalších sekcí?	
Zvážili jste příspěvní (vstup) každé zainteresované strany do dané aktivity (mohou být takové strany, které nebudou ničím přispívat)?	
Přiřadili jste takovému příspěvku nějakou hodnotu?	
Ujistili jste se, že vámi zmíněné vstupy zahrnují veškeré náklady na poskytované služby (např. režijní náklady, nájem)?	
Identifikovali jste vstupy a výstupy každé zainteresované strany?	
Zahrnuli jste popis výsledků, do jejichž určení jsou zapojeny zainteresované strany?	
Zahrnuli jste zamýšlené i nezamýšlené změny?	
Zahrnuli jste pozitivní i negativní změny?	
Ujistili jste se, že nedojde k dvojitému započtení?	
Jsou zahrnuty zkušenosti všech zúčastněných stran v rámci skupiny?	
Vyplnili jste sloupce vstupů, výstupů a výsledků v mapě dopadů?	
Chcete v tomto momentě přidat či odebrat některou ze zahrnutých zainteresovaných stran?	
Fáze 3: Prokázání výsledků a jejich ohodnocení	

¹Poslední verze, nyní nazývaná Mapa hodnot, nemá sloupec pro otázku „Co si myslíte, že se pro ně změní?“, je nahrazen sloupcem pro záznam počtu zainteresovaných stran ve skupině.

Identifikovali jste indikátory změn, které zahrnují dle potřeby subjektivní i objektivní indikátory?	
Jak dlouho budou změny trvat?	
Máte již nějaké informace ke každému indikátoru?	
Pokud ne, máte plán, jakým způsobem lze takové informace získat?	
Vyplnili jste sloupec zdrojů informací?	
Vyplnili jste sloupec ke každému indikátoru?	
Uvedli jste u každého sloupce, do kterého jste nezapsali jeden nebo více ukazatelů, důvod, proč tomu tak je? Můžete zaznamenat nebo předpovědět množství změn ve vztahu ke každému indikátoru?	
Podařilo se vám identifikovat finančního prostředníka ke každému indikátoru?	
Vyplnili jste sloupec s vašimi finančními zástupci?	
Vyplnili jste sloupec zdrojů vašich finančních prostředníků?	
Existují nějaké ukazatele, pro které jste neidentifikovali finanční prostředníky? Zahrnuli jste to do vašeho reportu?	
Fáze 4: Stanovení dopadu	
Máte informace o nulové variantě ve vztahu ke každému výsledku?	
Myslíte si, že některý z vašich odhadů nulové varianty lze vysvětlit odkazem na vytěsnění nebo přivlastnění?	
Pokud lze některé nulové varianty vysvětlit vytěsněním, rozhodli jste se připsat další zainteresované strany (a/nebo změnit rozsah)?	
Pokud existuje nějaké přivlastnění, znamená to, že jste vynechali příspěvky od subjektů, které by měly být nyní přidány?	
Odhadli jste přivlastnění a zaznamenali jste, jak jste tento odhad provedli?	
V případě, že výsledky přetrvávají déle, než jeden časový úsek, co se stane s výsledky po tomto časovém úseku (útlum)?	
Vypočítali jste dopad (ukazatel vynásobený finančním prostředníkem mínus procenta mrtvé váhy, vytěsnění nebo přivlastnění)?	
Vypočítali jste nějaký útlum?	
Identifikovali jste nějaké aktivity, které ve svém rozsahu nepřispívají k žádné významné změně?	
Vyplnili jste sloupce pro nulovou variantu, přivlastnění, vytěsnění a útlum?	
Fáze 5: Výpočet SROI	
Stanovili jste finanční hodnoty ukazatelů pro každé časové období?	
Stanovili jste diskontní sazbu?	
Stanovili jste celkovou hodnotu všech vstupů?	
Vypočetli jste: a) koeficient společenské návratnosti, b) koeficient čisté společenské návratnosti, c) dobu návratnosti?	
Zkontrolovali jste citlivost vašich dosažených výsledků vůči množství změn, finančním prostředníkům a principům doplňkovosti?	
Fáze 6: Závěrečná zpráva a uplatnění výsledků analýzy	
Shrnuli jste změny nezbytné pro organizaci systému, správu nebo aktivity, jejichž cílem je zlepšit schopnost vysvětlení a následnou správu vytvořených společenských hodnot?	
Sestavili jste plán změn?	
Naplánovali jste, jak předat hodnoty, které splňují potřeby vaší cílové skupiny?	
Pokud jste se rozhodli vytvořit kompletní zprávu, zahrnuli jste také audit všech rozhodnutí, předpokladů a zdrojů?	
Pokud jste se rozhodli vytvořit kompletní zprávu, zahrnuli jste také kvalitativní	

diskuzi předpokladů a omezení, na kterých se analýza zakládá?	
Zkoumali jste, zda předání hodnot dosáhlo žádaného efektu u cílové skupiny?	
Rozhodli jste se, jakým stylem budete svou analýzu verifikovat?	

Fáze 1:

Stanovení rozsahu analýzy a identifikace zainteresovaných stran

Předtím, než začneme s analýzou SROI, je třeba jednoznačně určit, co budeme měřit, jak to budeme měřit a proč se do procesu měření pouštíme.

Pokud provádíme hodnotící analýzu SROI, je vhodné stanovit si plánovací tým SROI. Získání si přízně managementu v rané fázi může vést k uvolnění zdrojů pro samotnou analýzu a rozšíření jejího rozsahu.

V této fázi provedeme tři kroky:

1.1 Stanovení rozsahu

1.2 Identifikace zainteresovaných stran

1.3 Rozhodnutí, jak zapojit zainteresované strany

1.1 Stanovení rozsahu

Rozsah analýzy SROI chápeme jako určení hranic toho, co hodláme zahrnout. Obdobně jako u rozsahu projektu jde o přesné vymezení hranic, tedy vyjádření, co do analýzy zahrnujeme a co chceme sdělit. Je třeba jasně určit, za jakým účelem analýzu zpracováváme, jaké máme k dispozici zdroje a jaké jsou naše priority. Tato fáze vám pomůže ujistit se, že vámi zamýšlená analýza je proveditelná.

Následující příklad nastíní, jak se nadace pro bydlení rozhodovala ohledně rozsahu SROI analýzy.

Příklad: Stanovení rozsahu pro nadaci pro bydlení

Pro velkou nadaci pro bydlení byl výpočet sociální návratnosti způsob, jak předložit svému hlavnímu investorovi výsledky její práce. Nadace má 35 zaměstnanců a je zapojena do mnoha aktivit, od klubů mládeže po projekty zaměřené na rekonstrukci nemovitostí. Pro analýzu SROI nebyl stanoven žádný rozpočet, proto bylo rozhodnuto, že bude provedena interně na zodpovědnost nadačního manažera kvality.

Bylo rozhodnuto, že výsledky analýzy SROI budou zveřejněny spolu s roční účetní dokumentací, a to za čtyři měsíce. Krátký časový rámec, omezené zdroje a skutečnost, že analýza SROI měla být provedena interně, znamenalo, že byl kladen důraz jen na jeden projekt s plánem hodnocení dalších projektů v následujících letech.

Byl vybrán projekt, který poskytoval nájemníkům poradenství týkající se zadlužení. Tento projekt má přímý význam pro hlavního investora nadace, protože jedním z výstupů projektu je zvýšení počtu nájemníků schopných platit nájem.

Co musíme zvážit při stanovování rozsahu

Musíme si ujasnit následující body:

1 Cíl

Jaký je cíl analýzy SROI? Proč chceme s tímto procesem začít nyní? Existují nějaké specifické motivátory, které nás ženu vpřed, jako je strategické plánování či zjištění požadavků na financování?

2 Příjemce

Kdo je příjemcem výsledků analýzy? Jakým způsobem budeme předávat výsledky analýzy?

3 Kontext

Musíme porozumět cílům a aktivitám organizace, do jejíž analýzy se chceme pustit, a také k tomu, jaké změny se snažíme dosáhnout (nebo alespoň teorii této změny). Pokud se budete soustředit na jednotlivé aktivity, musíte pochopit smysl těchto aktivit. Je velmi důležité, abyste porozuměli jasně a zřetelně tomu, co vybraná organizace dělá a čeho se snaží dosáhnout svými aktivitami, a také rozsahu problému, na který se bude zaměřovat. Podrobnější informace naleznete v sekci Zdroje.

4 Zdroje

Jaké zdroje budete potřebovat (např. peníze, čas zaměstnanců)? Jsou tyto zdroje dostupné?

5 Kdo bude analýzu provádět?

Zvládnete provést analýzu SROI interně nebo budete potřebovat externí pomoc? Zajistěte si lidi s potřebnými dovednostmi hned od začátku.

Budete potřebovat dovednosti a zkušenosti v oblasti financí, účetnictví, hodnocení a zapojení zainteresovaných stran.

6 Rozsah činností, na které se zaměříte

Hodláte analyzovat veškeré aktivity organizace nebo pouze některé specifické?

Možná budete chtít oddělit činnosti související s konkrétními zdroji financování nebo ty, jež jsou pro vás prioritou. Pokud děláte analýzu SROI poprvé, udržujte svůj rozsah malý.

Jasně popište, co chcete měřit. Například aktivitu "práce s mládeží" může provádět několik oddělení v rámci vaší organizace a přitom se ve skutečnosti může jednat o něco konkrétnějšího, jako je například "mentorování mládeže".

7 Jaké časové období bude/bylo potřeba pro vykonání intervence

SROI analýza bývá obvykle prováděna jednou ročně, což odpovídá ročnímu účetnímu období. To se, ale může lišit. Například komisař může chtít hodnocení specifického období.

8 Zda se jedná o analýzu prediktivní nebo evaluativní

V případě, že se jedná o vaši první SROI analýzu, bude mnohem méně časově náročné připravit si prognózu, než vést její analytickou variaci. To neplatí v případě, máte dostupné správné výstupní údaje. V opačném případě vám pomůže předpovídající SROI analýza zavést rámec pro měření, takže se budete moci vrátit k zhodnocení SROI v budoucnu.

•• Dobrý tip: Kladte důraz na kvalitní vedení záznamů

Kvalitní vedení záznamů je nezbytné pro úspěšné provedení analýzy SROI.

Když se dostanete do fáze 6, zjistíte, že SROI zpráva vyžaduje mnohem víc, než jen samotnou kalkulaci společenské návratnosti. Budete muset zdůvodnit, jakým způsobem jste činili svá rozhodnutí po celou dobu průběhu analýzy. Proto vám pečlivá dokumentace v průběhu procesu zjednoduší psaní závěrečné zprávy.

Změna rozsahu analýzy

Změny rozsahu na základě nových informací či skutečností nejsou ničím neobvyklým, naopak jsou důkazem snahy analytika o maximální věrohodnost. Ke změnám rozsahu dochází obvykle po identifikaci zainteresovaných stran, kdy zjistíme, že nemáme dostatek zdrojů na zahrnutí původně plánovaného množství a typů zainteresovaných stran.

1.2 Identifikace zainteresovaných stran

Seznam zainteresovaných stran

Nyní, když máte jasnou představu o rozsahu analýzy, je dalším krokem identifikovat a zapojit své zúčastněné strany. **Zúčastněné strany** jsou definovány jako osoby nebo organizace, které mohou být pozitivně či negativně, úmyslně nebo neúmyslně ovlivněny zkoumanými aktivitami nebo výstupy. V analýze SROI se zabýváme především zjišťováním, do jaké míry zkoumaná aktivita ovlivnila zúčastněné strany, a zda byl tento vliv pozitivní, či negativní.

Pro identifikaci zainteresovaných stran doporučujeme zpracovat seznam všech osob a organizací, které mohou být pozitivně nebo negativně, úmyslně či neúmyslně ovlivněny zkoumanými aktivitami nebo výstupy.

Rozhodování, které zainteresované strany zahrnout

Z výše uvedeného příkladu lze vidět, že proces SROI analýzy může být nepraktický, pokud do něj zapojíte veškeré zainteresované strany.

Při rozhodování, zda má být konkrétní zainteresovaná strana zahrnuta, budete muset přemýšlet o tom, či byla výrazně ovlivněna činnostmi v rámci zkoumané aktivity. V dalším kroku pak budete zjišťovat subjektivní názor zainteresovaných stran, zda opravdu aktivitou ovlivněny byly a na základě toho možná budete muset změnit váš původní výběr. Pokud například z nějakého důvodu vyberete příliš malý počet zainteresovaných stran, můžete přijít o některé důležité zdroje hodnot. K vypracování kvalitní analýzy a závěrečné zprávy je třeba zahrnout všechny zainteresované strany, u kterých může v důsledku zkoumané činnosti dojít k významné změně. Identifikace zainteresovaných stran je komplikovaná, a nelze proto bez konzultací potvrdit, zda byly opravdu identifikovány všechny ty, které prošly významnými změnami. Je však třeba někde začít. Tento proces potvrdí a upřesní naše rozhodnutí, a proto bychom měli být připraveni v průběhu analýzy kdykoliv změnit svůj postoj k tomu, které zúčastněné strany zahrnout a které naopak vyloučit.

Během konzultací se zainteresovanými stranami se ptejte: „Všimli jste si změn, které nastaly u ostatních lidí?“, protože pokud zjistíte, že jste nějakou skupinu opomněli, stále ji budete moci zahrnout do první konzultace.

V některých případech, kdy se analytici zaměří pouze na cíle a úkoly organizace, mají tendenci soustředit se na zamýšlené pozitivní výsledky zkoumaných aktivit a opomíjí tak identifikaci neočekávaných či negativních změn. Nicméně pro analýzu SROI mají stejnou váhu výsledky zamýšlené i nezamýšlené, stejně jako pozitivní i negativní.

Některé **nezamýšlené výsledky** přitom mohou být **pozitivní**. Například při zpracování evaluativní analýzy SROI zaměřené na zhodnocení zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných ve Velké Británii analytici zjistili, že kromě získání práce identifikovali nezaměstnaní další, projektem nezamýšlené, kladné výsledky. Osoby z cílové skupiny, které měly děti, uváděly, že se cítí být lepšími rodiči, protože se díky zisku pracovního místa výrazně zlepšil jejich psychický stav. V mnoha případech mohou být právě nezamýšlené (vedlejší) výsledky pro zainteresované strany mnohem významnější, než ty plánované a zamýšlené.

Nicméně, některé **nezamýšlené výsledky** mohou být také **negativní**. Anglická charita vyvážela k letním vzdělávacím pobytům do zahraničí děti ze sociálně vyloučených lokalit. Děti sice získaly nové znalosti a prožily prázdniny na plážích, na druhé straně díky projektu docházelo k nezamýšlenému nárůstu emisí uhlíku z letecké dopravy. Díky tomuto zjištění bylo možné v dalších letech uvažovat o tom, jak dosáhnout stejného cíle s nižší produkcí

uhlíkových emisí.

Mezi nezamýšlené změny patří i tzv. „**vytěsnění**“, kdy například snížení kriminality v jedné městské části může přemístit trestnou činnost do jiné oblasti. V tomto případě mohou být obyvatelé okolních lokalit zahrnuti do zainteresovaných stran, což znamená redefinici rozsahu analýzy.

Dobry tip: Předpověď nezamýšlených změn

Při předpovědi konkrétní návratnosti může být pro vás a vaše zainteresované strany obtížné stanovit možné nezamýšlené důsledky. Avšak k identifikaci nezamýšlených změn můžete využít předešlých zkušeností jiných lidí pracujících s podobnými aktivitami.

1.3 Výběr metod zapojení zainteresovaných stran

Tato sekce představuje metody, jak je možné zapojit zainteresované strany. Doteď jste zakládali své hodnocení zainteresovaných stran a změn na základě vlastních zkušeností a vědomostí.

Jejich zapojení vám nejen pomůže zjistit, co je pro ně skutečně důležité, ale také vám může pomoci lépe pochopit silné a slabé stránky činností, které analyzujete, a může poskytnout užitečné informace, které mohou pomoci zlepšit činnosti vaší organizace.

Metody zapojení zainteresovaných stran

Sběr informací od zainteresovaných stran můžeme realizovat různými metodami, od jednoduchého telefonického dotazování až po moderované diskuse. Při sběru informací od účastníků se zeptejte lidí, kteří s nimi již pracovali, jak s nimi komunikovat a jak je nejlépe do procesu zapojit.

Zde uvádíme příklady možných způsobů:

- seznání zainteresovaných stran na schůzku a realizace přímého dotazování;
- workshop ve formě neformální diskuse se zaznamenáním výsledků na flipchart nebo tabuli;
- vyplnění formuláře při každém pravidelném setkání - např. výroční pravidelné setkání organizace nebo jiný typ setkání;
- výběr zástupců klíčových zainteresovaných stran a jejich dotazování;
- zaslání krátkého dotazníku e-mailem;
- uspořádání vzdělávací nebo společenské akce, na které budou tazatelé obcházet zainteresované strany a hovořit s nimi;
- řízené pohovory s jednotlivci.

V ideálním případě byste měli informace získávat přímo od cílové skupiny. Pokud nelze zajistit potřebné informace přímým dotazováním zainteresovaných stran (například z časových nebo finančních důvodů), je možné využít již existujících výzkumů a analýz. Existují také zainteresované strany, kterých **není možné se přímo dotázat**, například budoucí generace, osoby s těžkým mentálním postižením atp. V tomto případě musíte najít osoby, které budou hovořit za tyto skupiny a budou reprezentovat jejich názory.

Dobrý Tip: Ve volbě zainteresovaných stran buďte praktičtí

Musíte vždy brát ohled na to, kolik času a zdrojů mohou zúčastněné strany poskytnout, ať už se jedná o zaměstnance, investory nebo účastníky.

Zamyslete se nad tím, jaké mohou být vstupy, výstupy a výsledky pro každou zainteresovanou skupinu ještě před tím, než se s ní setkáte. Ujistíte se tak, že váš společně strávený čas zúročíte co nejlépe. Pokud již víte, že s nimi budete potřebovat opětovně mluvit pro získání dalších informací, upozorněte je na to hned, aby s tím mohli do budoucna počítat.

Přemýšlejte o tom, jakým způsobem se lidé shromažďují, např. na veřejných jednáních nebo školeních, a zvažte, jestli můžete využít některou z těchto možností. Pokud žádáte o časově rozsáhlejší spolupráci někoho, komu z procesu neplynou zjevné výhody, měli byste zvážit, zda není vhodné této osobě poskytnout kompenzace třeba ve formě obědů, cestovních výdajů nebo poukázek, abyste podpořili jejich zájem na účasti.

Míra zapojení

V této počáteční fázi si nemusíte lámat hlavu se získáním velkého vzorku, který by byl statisticky reprezentativní. Pokud se při nových průzkumech nedozvídáte nové informace, můžete tuto fázi ukončit, protože jste již pravděpodobně slyšeli to nejdůležitější. Tento postup, který se běžně užívá ve společenských výzkumech, se nazývá „saturace“.

Efektivní využití času

Zapojení zainteresovaných stran nemusí být obtížné ani časově náročné, často jde jen o způsob, jak kontrolovat a zpřesnit svou práci². Avšak pokud budete kreativní, můžete čas strávený nad tímto úkolem omezit.

Tím, že budete plánovat dopředu, budete moci využít svůj čas (stejně jako čas svých skupin) efektivněji, například sběrem dat pro několik fází najednou. Tak nebudete mít pocit, že se musíte stále ke svým zainteresovaným stranám vracet.

V případě prediktivní analýzy je často možné sbírat potřebná data k fázím 2-4 najednou. Pro hodnotící analýzu SROI můžete sbírat najednou data pro fáze 2 a 3.1, pro fázi 3.2 budete muset shromažďovat data zvlášť. Díky tomu se můžete také rozhodnout, zda budete získávat zbývající informace pro třetí a čtvrtou část při prvním setkání, nebo až při příležitosti sběru dat pro fázi 3.2.

Nezávisle na typu analýzy SROI budete nuceni ve fázi 6 znovu zapojit své zainteresované strany.

² V Zelené knize Ministerstvo financí Velké Británie se uvádí, v souladu se zásadou proporcionality, že množství času stráveného na analýze by mělo být úměrné výši vynaložené na činnosti celkově.

Fáze 2:

Mapování výsledků

V této části vypracujeme mapu dopadů. Budeme do ní zaznamenávat informace získané od zainteresovaných stran. Mapa dopadů je středobodem analýzy SROI, zachycuje logickou vazbu mezi vstupy (spotřebovávanými zdroji), aktivitami (činnostmi, které realizuje organizace či projektový tým s využitím vstupů), výstupy (konkrétními výsledky aktivit projektu), výsledky (pozitivními či negativními dopady výstupů na zainteresované strany).

Tento vztah mezi vstupy, výstupy a výsledky bývá nazýván "teorie změny" nebo logický model - popis toho, jaké dopady může vaše intervence mít.

Na základě plánu zapojení zainteresovaných stran, který jste vytvořili v předchozí části, budete získávat informace od zainteresovaných stran. Zapojením zainteresovaných stran do vytváření mapy dopadů zajistíte, že výsledky, které jsou důležité pro osoby, které jsou jimi přímo ovlivněny, budou měřitelné a vyhodnotitelné.

K vyplnění mapy dopadů je zapotřebí následujících pět kroků:

2.1 Mapování výsledků

2.2 Identifikace vstupů

2.3 Vyjádření hodnoty vstupů

2.4 Stanovení výstupů

2.5 Popis výsledků

2.1 Mapování výsledků

Prázdná mapa dopadů je obsažena v tištěné verzi tohoto průvodce. Můžete pracovat s ní nebo si připravit svou vlastní v programu MS Excel nebo MS Word.

Ve formátu pdf je mapa dopadů rovněž dostupná na stránkách www.thesroinetwork.org.

Horní část mapy dopadů je určena informacím o vaší firmě a rozsahu analýzy podle plánu projektu. Pod ní se nachází první dva sloupce dolní části ("zainteresované strany" a "zamýšlené nebo nezamýšlené změny"), které jsou založeny na analýze zainteresovaných stran dokončené v kroku 1.3. Poslední sloupec mapy dopadů je určen k vašim záznamům o tom, co je třeba udělat v dalších fázích. V jejich průběhu je zbytek mapy dopadů vyplněn krok po kroku.

Dobrý Tip: Mapy dopadů

Pokud pracujete s mapami dopadů poprvé, mohlo by pro vás být jednodušší vypracovat položky zabývající se vstupy, výstupy a výsledky pro jednu ze zainteresovaných stran, a pak tento postup zopakovat pro každou další stranu.

2.2 Identifikace vstupů

Třetí sloupec mapy dopadů tvoří vstupy. Investice v SROI odpovídají finančnímu ohodnocení vstupů. V tomto kroku je třeba identifikovat všechny příspěvky zainteresovaných stran, bez kterých by zkoumané aktivity nemohly být uskutečнены. Vstupy mohou mít finanční, materiální či nemateriální povahu. Mohou to tedy být nejen peníze, ale i například čas dobrovolníků. U všech typů vstupů se v kroku 2.3 budeme snažit o jejich vyjádření v penězích.

Finanční výši jednotlivých grantů nebo smluv je obvykle velmi snadné určit. Je ale důležité, abyste zahrnuli plnou částku dodávaných služeb. V některých situacích se vyskytují i příspěvky zahrnující i jiné než finanční položky (např. materiální či nemateriální zdroje), které rovněž musí být ohodnoceny.

Pokud analyzujete společenskou hodnotu vzniklou v souvislosti s činností, která je financována několika rozdílnými zdroji, je požadována počáteční analýza režijních nákladů všech těchto aktivit.

Dávejte si pozor na dvojité započtení vstupů

Ujistěte se, že jsou všechny vstupy, které zaznamenáte, použity při realizaci zkoumané aktivity. Vaše společnost možná nevyužije všechny alokované finance; tento "přebytek" se týká finanční částky, která nebyla nezbytná pro uskutečnění činnosti. Pokud tedy máte přebytek, je vyžadováno jiné zpracování: měli byste zahrnout přidanou společenskou hodnotu, která by byla vytvořena pomocí tohoto přebytku, nebo byste měli snížit hodnotu vstupů o přebytečnou částku.

2.3 Vyjádření hodnoty vstupů

Krok 2.3 se týká vstupů, které nejsou přímo vyjádřeny v peněžních jednotkách. Do této kategorie patří jiné vstupy než finanční příspěvky, například čas dobrovolníků. Pokud by daná aktivita bez těchto příspěvků nemohla pokračovat ve stejném rozsahu, pak byste je měli zhodnotit. Zajistíte tím transparentnost celkové částky za poskytnutí služby. Tato sekce je určena právě těm, kteří chtějí přiřadit finanční hodnotu nepeněžním příspěvkům.

Nejčastějšími vstupy, pro něž hledáme v rámci analýzy SROI finanční hodnotu, bývají příspěvky ve formě zboží nebo služeb (např. věcné dary, bezplatné poskytnutí služeb), nebo čas dobrovolníků strávený na projektu. Ohodnocení poskytnutého času může být těžší.

Příspěvky ve formě zboží nebo služeb můžeme ohodnotit cenou, kterou bychom museli zaplatit, v případě, že bychom je nakupovali.

Obdobně bývá čas dobrovolníků ohodnocen hodinovou mzdou, kterou bychom museli vynaložit, pokud bychom na danou práci museli najmout zaměstnance. Například pokud dobrovolník z administrativy pracuje 5 hodin týdně v oblasti, kde je administrativní práce placena v průměru 100 Kč za hodinu, jeho týdenní příspěvek bude 500 Kč. Tato hodnota je připočtena k celkové výši vstupů bez ohledu na to, zda byly dobrovolníku nějaké peníze vyplaceny. Do nákladů práce přitom můžeme zahrnout kromě hrubé mzdy také odvody zdravotního a sociálního pojištění hrazeného zaměstnavatelem, které by bylo nutno zaplatit v případě, že by dobrovolník byl zaměstnancem.

V rámci mezinárodní sítě The SROI Network probíhají diskuse o oceňování času, který na projektu či hodnocených aktivitách stráví příjemci podpory – cílová skupina. V době dokončení tohoto materiálu panovala shoda na tom, že se čas strávený cílovou skupinou do oceněných vstupů NEPOČÍTÁ.

Predikativní SROI

Pokud předpovídáte váš společenský přínos, požadovaná kvantita vstupů bude odhadována na základě:

- vaší zkušenosti;
- údajů o činnosti z předchozího roku - pokud je máte; a/nebo
- výzkumu založeného na zkušenostech jiných lidí na úrovni vstupů, kterou budete vyžadovat.

Hodnocení SROI

Pokud hodnotíte společenský přínos, měli byste získat informace od vedení vaší společnosti. Příkladem mohou být záznamy o tom, kolik hodin či dnů dobrovolníci přispívali. Pokud nejsou tyto údaje dostupné, můžete je odhadnout.

2.4 Hodnocení výstupů

Výstupy můžeme charakterizovat jako konkrétní výsledky aktivit, které uskutečňuje realizační tým. V terminologii projektového řízení se můžeme setkat také s pojmem dodávka, který je synonymem výstupu. Pokud např. v rámci aktivit školíme cílovou skupinu, konkrétním výstupem může být „30 úspěšných absolventů kurzu Základy podnikání“.

Stejný výstup se obvykle opakuje u více zainteresovaných stran, které jsou do analýzy SROI zahrnuty. Součástí změnového řetězce jsou výstupy u každé zainteresované strany, a protože ve výpočtu společenské návratnosti investice nepočítáme s výstupy, ale dopady, nehrozí u výstupů nebezpečí dvojitého započítání. V případě, že zainteresované strany přispívají svým časem, výstup – počet hodin – může být popsán stejně jako vstup: počet hodin.

2.5 Popis výsledků

Výsledky pro zainteresované strany

Analýza společenské návratnosti investice je nástroj, který je založen na výsledcích. Výsledek je kvalitativně jiný ukazatel, než výstup, buďte tedy opatrní, abyste nemísili výstupy s výsledky. Výsledek můžeme charakterizovat jako změnu, která nastala u zainteresovaných stran v souvislosti se zkoumanými aktivitami. Výsledek bývá popisem výsledného (cílového) stavu, do kterého se chceme realizací projektu či aktivit dostat. Je-li výstupem projektu „30 úspěšných absolventů kurzu Základy podnikání“, pak výsledkem může být „3 absolventi kurzu zahájili podnikatelskou činnost“. V přístupu logického rámce bývá zamýšlený výsledek projektu označován také jako cíl projektu.

Identifikace výsledků, zejména těch nezamýšlených, není vždy jednoduchá. Proto je třeba na tento krok vyčlenit dostatečné množství času, abychom se s využitím teorie změny přesvědčili, že měříme opravdu správné věci.

Již v první fázi analýzy jsme se pokusili z pohledu analytika identifikovat zamýšlené či nezamýšlené změny u jednotlivých zainteresovaných stran. V tomto kroku je třeba zjistit, zda byl odhad analytika správný a odpovídá vnímání zainteresovaných stran. Běžně se totiž stává, že mohou změny popsat úplně jinak, než vy, což vás může mnohdy překvapit a zároveň dovést k myšlence, že je třeba zapojit další zúčastněnou stranu. Z toho vyplývá, že sloupce věnované výstupům můžete vyplnit až po té, co jste hovořili se všemi zúčastněnými stranami. Pro správnou identifikaci výstupů je vhodné používat otevřené otázky: „Zkuste mi popsat, jak se změnil váš život zapojením do projektu.“, případně „Co děláte dnes jinak?“.

Propojení výsledků se správnou zainteresovanou stranou

Nezapisujte výsledky k dané zainteresované straně, pokud se vztahují ke straně jiné. Například, pokud v kroku 1.3 zaznamenáte zvýšenou integraci uprchlíků jako zamýšlenou změnu, musíte to jako výsledek zapsat u uprchlíků a ne u iniciátora této aktivity, který změnu zamýšlel. Pokud dojde k jejímu zaznamenání také u investora, půjde o dvojitě započítání. V některých případech se stává, že ačkoli zainteresované strany přispívají k dané aktivitě, nejsou jí nijak významně ovlivněny.

V případech, kdy je zainteresovanou stranou vláda, se mohou vyskytnout změny ve společnosti, které můžete zahrnout. Podle příkladu výše: integrace uprchlíků může snížit sociální dávky, které mohou být zahrnuty jako změna pro stát.

Které výsledky do analýzy zahrnout a které nikoliv?

Při rozhodování o tom, které výsledky budou do analýzy zahrnuty a které nikoliv, bychom měli vzít v úvahu jak názory zainteresovaných stran, tak například cíle, které si stanovila zkoumaná organizace či projekt. Pohled zainteresovaných stran může být kritický, nicméně nemusí podávat o výsledcích kompletní obraz. Je třeba vzít v úvahu, že základním principem analýzy SROI je zapojení zainteresovaných stran do hodnocení, ale rozhodně to neznamená, že hodnocení je založeno pouze na jejich pohledu.

To má určité praktické důsledky. Například uživatel nějaké věci může vyjádřit přání ukončit toto užívání. V tomto případě se můžete rozhodnout nezahrnout požadované výsledky jedné ze zainteresovaných stran, protože jsou v rozporu se zamýšlenými výsledky a hodnotami vaší organizace.

Dobry Tip: Měkké a tvrdé výsledky

V praxi bývají často zmiňovány „měkké“ a „tvrdé“ výsledky. Druhá skupina je obecně lépe měřitelná a existují zavedené způsoby jejího měření. V našem případě je lepší se této kategorizaci vyhnout, protože pokud je měkký výsledek pro zainteresovanou stranu důležitý, musí být zahrnut do SROI analýzy, a tudíž je nezbytné najít způsob k jeho měření.

Střednědobé a dlouhodobé výsledky

V některých případech se dostaví výsledky s mnohaletým odstupem po ukončení projektu, jako například změna klimatu. Nicméně i v tomto případě můžeme vysledovat střednědobé změny, které bývají také označovány za kauzální řetězec.

Je důležité kauzální řetězec definovat, a to nejen proto, že vaše činnost může způsobit jeho změny. Při zkoumání výsledků tak můžeme zjistit, že určitý výsledek generuje další, a díky tomu tak najít kauzální řetězec výsledků.

Ve chvíli, kdy je zainteresovanými stranami nebo vámi identifikován nový výsledek, budete muset posoudit, zda je to výsledek zcela nový, nebo je jen součástí kauzálního řetězce.

Je také užitečné se při kontrole mapy dopadů ujistit o tom, že byly zahrnuty pouze významné výstupy a provedeny patřičné revize. Zkontrolujte, zda vám nechybí něco důležitého nebo nemáte zahrnuto něco, co naopak relevantní není. Než se pustíte do fáze měření dopadů, měli byste důkladně zvážit, co nakonec do své analýzy (a potažmo mapy dopadů) zahrnete. Pokud na konci druhé fáze některé výsledky vyřadíte, měli byste tuto skutečnost popsát a zdůvodnit v závěrečné zprávě.

Fáze 3:

Prokazování výsledků a jejich hodnocení

Doposud jste monitorovali a popisovali výsledky, které nastávají pro zainteresované strany. V této fázi budeme vytvářet konkrétní měřitelné ukazatele, na jejichž základě budeme posuzovat existenci a míru dopadů.

Fáze 3 se skládá ze čtyř kroků:

3.1 Stanovení ukazatelů k měření výsledků

3.2 Sběr informací týkajících se výsledků

3.3 Odhad délky působení efektu výsledků

3.4 Vyjádření hodnoty výsledků

Nejprve se zaměříme na stanovení ukazatelů výsledků a využijeme je k jejich měření. Abychom mohli změřit jejich důležitost, musíme jim přisoudit reálnou hodnotu.

3.1 Stanovení ukazatelů k měření výsledků

Měřitelné ukazatele využíváme k prokázání změn. V případě SROI hledáme měřitelné ukazatele výsledků, protože ty jsou kritéria změn, které nás zajímají. Vaším dalším krokem tedy bude stanovení alespoň jednoho ukazatele ke každému výsledku a jejich zaznamenání do mapy dopadu. Budete potřebovat takové indikátory, které vám nejen pomohou dokázat, že změna nastala, ale i v jaké míře.

Čas na zapojení vašich zainteresovaných stran

Pro stanovení ukazatelů výstupů doporučujeme zapojit zainteresované strany, které nám mohou popsát, jaké změny ve svém životě zaznamenaly.

Například pokud zástupci cílové skupiny identifikovali jako výsledek projektu zvýšení sebevědomí určité skupiny osob, můžeme se jich zeptat, co konkrétně míní pod pojmem „sebevědomí“ nebo jak konkrétně se zvýšení sebevědomí v jejich životě projevilo. Díky takto položeným dotazům se můžeme například dozvědět, že „před zapojením se do aktivit jsem téměř nevycházel z domu, ale nyní jezdím městskou dopravou pravidelně do města za přáteli“. Ukazatelem pro výsledek „zvýšené sebevědomí“ tak může být „více času stráveného s přáteli“ nebo „více vycházek z domu“.

Objektivní a subjektivní ukazatele

Obdobně, jako je tomu v logickém rámci, i při měření výsledků v rámci analýzy SROI je vhodné najít více než jeden ukazatel výsledku. Pokud je to možné, pokuste se kombinovat subjektivně a objektivně ověřitelné ukazatele. Subjektivně měřitelné ukazatele bychom měli podpořit objektivně měřitelnými, abychom snížili riziko chyb v odhadu. Zvolené ukazatele je přitom vhodné konzultovat se zástupci zainteresovaných stran.

Například četnost návštěv u lékaře může být podle okolností pozitivním nebo naopak negativním ukazatelem měřícím výsledky v oblasti zdraví. Snížení četnosti návštěv u lékaře je obvykle ukazatelem zlepšujícího se zdraví, nicméně například u osob bez přístřeší je vyšší návštěvnost lékaře výsledkem pozitivním. Příklad níže se týká poskytování psychologicko-poradenských služeb.

Příklad: výběr ukazatelů	
Výsledek	Ukazatel
Snížení sociální izolace	<ul style="list-style-type: none">•• Zda se účastníci zapojují do nějaké nové činnosti (např. začali s novým sportem nebo zálibou, navštěvují nová místa)•• Zda mají účastníci více přátel•• Úroveň společenských dovedností zaznamenaná účastníky•• Zda účastníci využívají veřejné služby, které v minulosti nepoužívali, např. veřejnou dopravu

Snížení stigmatizace lidí s psychickými problémy	<ul style="list-style-type: none"> ●●Počet účastníků aktivity, kteří nejsou v péči psychologických zařízení ●●Počet případů diskriminace zaznamenaný účastníky ●●Podíl místní komunity na činnostech organizace ●●Změna postoje uvnitř místní komunity
--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kontrola vašich ukazatelů

Po stanovení relevantních ukazatelů bychom měli zkontrolovat, zda je jejich změření skutečně po všech stránkách proveditelné, tedy že na změření každého ukazatele máme dostatek času, prostředků, zdrojů atp.

Pokud zpracováváte prediktivní analýzu SROI, měli byste zkontrolovat, že budete schopni navržené ukazatele v budoucnosti reálně ověřit. Pokud provádíte evaluativní analýzu SROI, potřebujete zjistit cenu procesu sběru informací o výsledcích, jestliže nemáte potřebné informace v danou chvíli k dispozici. Tento způsob se může prodražit, protože může zahrnovat osoby, které již nepůsobí ve vaší organizaci. Pokud například průzkum není možný, jedním z doporučení do budoucna může být změna způsobu sběru informací.

Mnohdy budete muset měřit výsledky zkoumaných aktivit v době, kdy už nebudete se zainteresovanými stranami pracovat. Měli byste proto například účastníky projektu předem a dostatečně informovat, že si přejete být s nimi v kontaktu i po absolvování projektových aktivit, a že je průběžně můžete žádat o další informace. Každé takové měření, i když bude zpracováváno pouze na vzorku absolventů projektu, telefonicky či e-mailem, vás pravděpodobně bude stát čas a další zdroje.

Měření podstatného

Běžnou chybou analytiků v této fázi je chybná interpretace významu pojmu „měřitelné“. Základním principem analýzy SROI je měřit a hodnotit, co je podstatné. Pod pojmem „měřitelné ukazatele“ vnímáme spíše vyjádření ukazatele výsledku z hlediska, které je změřitelné, než hledání jednoduše změřitelného ukazatele. Pokuste se vyhýbat využívání nevhodných indikátorů jen proto, že jsou nasnadě. Je-li výsledek důležitý, musíte si najít cestu, jak jej změřit.

Dobrý Tip: Stanovení množství

V mapě dopadů jsou ukazatele často popisovány pomocí slov jako „více“, „méně“, „zvýšení“ či „snížení“, například „snížení počtu školních vyloučení o 20%“. Abyste věděli, zda se číslo vyloučení změnilo, budete potřebovat počet vyloučení před a po intervenci.

3.2 Sběr informací týkajících se výsledků

Dalším krokem, který následuje po stanovení ukazatelů, je určení kvantitativního naplnění (tj. množství) ukazatelů. Sběr dat pro určení množství je možné provést z existujících záznamů (interních či externích), případně provádíme vlastní nová šetření.

Pokud zpracováváte prediktivní analýzu SROI, použijte již existující dostupná šetření či záznamy. Pokud jste již sami podobnou aktivitu realizovali, můžete svůj odhad postavit na svých předchozích zkušenostech. Jestliže provádíte tuto činnost poprvé, pak svůj odhad postavte na výzkumu nebo na zkušenostech lidí s podobnou činností (analogie). Podívejte se na informace z:

- členských organizací, ministerstev, firem dělajících tržní průzkumy, konzultačních firem, partnerských organizací a
- zveřejněných univerzitních výzkumů, výzkumů ministerstev a vědeckých prací.

Jako součást vaší prediktivní SROI analýzy je důležité přizpůsobit sběr dat tomu, aby mohla být později provedena evaluativní analýza. Pokuste se vymyslet takový způsob, abyste data potřebná pro evaluativní analýzu mohli sbírat při běžných aktivitách a tím ušetřit pozdější náklady. Pokud se například jedná o intervenci zahrnující péči o děti, můžete pravidelně organizovat schůzky s rodiči a průběžně tak shromažďovat informace o jejich dětech.

Pokud provádíte evaluativní analýzu SROI, použijte a ohodnoťte údaje, které již organizace má, a doplňte další dostupné údaje z jiných zdrojů. Zpětný sběr dat je daleko časově i finančně náročnější a navíc je možné, že vám budou stačit existující informace a změny zaznamenané zúčastněnými stranami.

Nové údaje budou obvykle přicházet přímo od lidí zahrnutých do vytváření společenské hodnoty – například od účastníků projektu či zaměstnanců – a budou shromažďovány vaší organizací. Možná vám místní vláda nebo jiná organizace umožní zahrnout vaše otázky do svých dotazníkových šetření. Pokud nemůžete využívat dokumentace a záznamů v realizovaných projektech, proveďte vlastní sběr dat, při kterém se dotazujete různých zainteresovaných stran (nejčastěji cílových skupin a zaměstnanců) s využitím:

- řízených dialogů,
- uchování záznamů (jako dokumentaci případu),
- seminářů, focus groups, workshopy,
- dotazníků (v papírové formě, telefonických dotazníků, interaktivních webových dotazníků).

Obvyklou otázkou, kterou řeší analytici při sběru dat, je velikost vzorku dotazovaných osob s ohledem na průkaznost šetření. Pro tuto oblast neplatí žádné pevné pravidlo. Pracujeme-li například s dvaceti mladými lidmi, můžeme se pokusit dotázat všech.

Pokud čítá cílová skupina tisíc osob, můžeme se pokusit o reprezentativní vzorek, díky kterému budeme schopni zodpovědně prohlásit, že odpovědi, které nám poskytli respondenti šetření, lze zobecnit pro celou cílovou skupinu. Pokud to ve vašem případě není

možné, doporučujeme vám zvolit obhajitelnou velikost vzorku tak, aby byla komunikace s ní ve vašich finančních možnostech. Podívejte se na zdroje nebo další informace v sekci Zdroje pro pomoc s propočtením velikosti vzorku a pro vykreslení závěru z vzorků.

Hledání relevantních dat může být obtížné, použijte tedy nejdostupnější informace nebo vytvořte předpoklady či odhady. Nemějte obavy, že nedokážete shromáždit všechny potřebné údaje. Můžete dokonce usoudit, že bude nejlepší vrátit se do Fáze 1 a předefinovat svůj rozsah, dokud nebudete mít k dispozici větší množství zdrojů finančních i lidských.

Mějte na paměti, že abyste byli transparentní, budete potřebovat objasnit, jaká data jste použili.

Následující tabulka ukazuje příklady shromáždění údajů pro různé ukazatele.

Zainteresovaná strana	Výsledek	Ukazatel	Soubor údajů
Nezaměstnaná osoba	Získání a udržení zaměstnání	Zda je stále v práci po 12 měsících	Roční poštovní průzkum zainteresovaných stran a telefonní kontakt
Účastník s tělesným postižením	Snížení společenské izolace	Frekvence společenského kontaktu s přáteli	Systematické šestiměsíční hodnocení zodpovědným pracovníkem
Mladý člověk	Zlepšení chování	Počet a typ školních vyloučení	Záznamy od učitele
Místní vláda	Zvýšení recyklace	Množství odpadu vypouštěného do skládky odpadu	Monitoring změny množství odpadu
Místní společnost	Snížení strachu z kriminality	Počet místních lidí, kteří zaznamenali, že se cítí bezpečněji	Vládní nástroj mapující kriminalitu

Dobrý Tip: Při měření výsledků využijte inovace

V některých případech zjistíte, že sice vhodný ukazatel existuje, ale v současné době není žádný způsob, jak ho změřit - je proto potřeba vyvinout nové metody. Běžně se dříve myslelo, že sebevědomí, sebeúcta a další vlastnosti nemohou být jako výsledek měřeny. Nicméně existuje mnoho technik na měření rozsahu kladných výsledků, které jsou uznávány různými veřejnými institucemi.

Zjistěte, zda již někdo s podobnými indikátory nepracoval, a pokud ano, pokuste se je přizpůsobit pro vaše účely, případně zvažte, zda by se dalo pracovat na nových způsobech měření výsledků.

Local Multiplier (LM3) je příklad nástroje, který byl vyvinut k měření místního toku peněz. Pro více informací se podívejte na adresu www.procurementcupboard.org. Nástroj jménem Outcomes Star byl vyvinut pro charity starající se o bezdomovce k zachycení vzdálenosti,

kteřou jejich klienti cestovali. To je dobrý příklad měření pokroku vzhledem k výsledku. Více informací si můžete přečíst na adrese www.outcomesstar.org.uk.

Riziko vícenásobného započítávání

Pracujeme-li s kauzálním řetězcem, měli bychom být obezřetní a sami se kontrolovat, zda neprovádíme vícenásobné započítávání výsledků. Například pokud z 10 absolventů rekvalifikace získá 5 osob práci, měli bychom započítat jako výsledek získání práce u 5 osob a získání rekvalifikace jen u zbylých 5 osob. Započítání výsledků – získání rekvalifikace u všech 10 osob – by znamenalo dvojnásobné započítání výsledků vzdělávání.

Další z možných situací, u kterých hrozí riziko dvojnásobného započítávání výsledků, jsou úspory veřejných rozpočtů. Například pokud započítáváme jako výsledek předchozího příkladu také úspory státního rozpočtu na platbách zdravotního pojištění hrazeného za nezaměstnané, nemůžeme je zároveň započítávat jako výsledek navýšení příjmů zdravotních pojišťoven.

Započítávání různých výsledků různým zainteresovaným stranám není vícenásobné započítávání. Například pokud mladý člověk s postižením získá práci, zvýší se jeho disponibilní příjem (výsledek pro cílovou skupinu), přínos zaznamená i osoba, jež o něj pečuje (úleva) a stát (úspory sociálního systému, daňové výnosy, pojištění). Započítání všech těchto přínosů do analýzy SROI není vícenásobným započítáváním, neboť umožňuje vyjádřit hodnotu projektu samostatně pro různé zainteresované strany.

K rozlišení mezi těmito dvěma případy se sami sebe zeptejte: nezapočítávám jednu hodnotu stejné zainteresované strany dvakrát?

3.3 Odhad délky působení efektu výsledků

Účinek některých výsledků působí déle než u ostatních. Některé výsledky závisí na tom, zda činnost pokračuje, jiné ne. Například při pomáhání lidem s podnikáním je opodstatněné předpokládat, že toto podnikání potrvá nějaký čas po vašem zásahu. Naopak poskytování takové služby, která umožňuje lidem méně často navštěvovat svého lékaře, může záviset na tom, zda je služba po celou dobu dostupná.

V případech, kdy věříte, že účinek výsledku přetrvává i po ukončení aktivity, pokračujete ve vytváření hodnoty. Všeobecně užívaný časový rámec je počet let, po která předpokládáte, že bude přetrvávat účinek vaší intervence. Toto je nazýváno délkou působení účinku výsledku nebo obdobím trvání užitku.

Budete potřebovat odhad udržitelnosti každého výstupu realizované aktivity. Ideálním způsobem zjištění referenčního období je dotazování se zainteresovaných stran, jak dlouho u nich výsledek zkoumaných aktivit přetrvává. Nicméně pokud nejsou dostupné informace o udržitelnosti různých výsledků, můžeme k předvídaní působení užitku použít jiný výzkum pro podobnou skupinu, např. pravděpodobnost, že bývalí delikventi začnou opět obtěžovat okolí, nebo že zaměstnaní lidé ztratí svou práci. Hledejte výzkumy podporující vaše rozhodnutí. Nicméně údaje musí být co nejpodobnější vámi zaznamenaným změnám, jinak hrozí, že dojde k přílišnému a nechtěnému zobecnění. Stanovení působení efektu výsledků je

zcela zásadní pro věrohodnost analýzy! Zpracovatelé mohou mít tendenci k prodlužování doby trvání výsledků, čímž může dojít k nevěrohodnému navyšování přínosů.

V některých případech je působení efektu výsledku pouze jeden rok a přetrvává pouze po dobu intervence. V jiných případech se může jednat o 10 nebo dokonce 15 let. Například zásah do výchovy dětí ze zanedbaných oblastí může mít efekt, který trvá do dospělosti. Abyste dokázali působení takového efektu, budete potřebovat průběžná data a měli byste zvážit způsob, jakým to uděláte (pokud už je tedy nesbíráte). Pokud tyto informace nemáte, budete muset zpracovat případ založený na jiném výzkumu.

Čím delší je efekt trvání výsledků, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že výsledek bude ovlivněn dalšími faktory, čímž se snižuje věrohodnost tvrzení, že byl daný výsledek zapříčiněn pouze vámi zkoumaným projektem. Očišťováním výsledků od dalších vlivů, a také časem se snižujícím se vlivem zkoumaných aktivit na výsledek, se zabývá podrobně fáze 4, zejména krok 4.1.

Příjemci	Doba trvání	Zdůvodnění
Účastníci jednoletého vzdělávacího programu v IT pro nezaměstnané	4–5 let	Získání zaměstnání může nastartovat profesní kariéru. Ačkoliv by doba trvání výsledků mohla být i 15 let, reálně byla určena na 4 roky, neboť znalosti a dovednosti v oboru IT rychle zastarávají a po uplynutí 4 let již bude pravděpodobně pro pracovní uplatnění důležitější délka praxe v oboru.
Poskytnutí úlevové (respitní) péče pečovatelům (1 týden)	Do jednoho roku	Respitní péče musí být pravidelná, aby byl zachován užitek
Začínající podnikatelé, kteří získají podporu ve formě nižšího pronájmu kanceláří	3–4 roky	Podpora při zakládání podnikání nebude účinná déle než 3–4 roky. Po této době budou mít na úspěch podniku mnohem větší vliv jiné faktory, jako například celková ekonomická situace, konkurence atp.
Účastníci projektu, kteří získají kvalitnější invalidní vozíky	2 roky	U nového vozíku, stejně jako u každého majetku, dochází časem k jeho opotřebení.

Rozdíl mezi dobou působení efektu výsledku a dobou životnosti

Zejména u investičních projektů bychom měli rozlišovat mezi dobou trvání výsledku a dobou životností majetku. Například nová budova může stát dvacet let a po několika dalších letech bude každý rok stále vydělávat. K dispozici je poznámka v sekci Zdroje k použití SROI pro investiční projekty.

Je důležité, abyste u každého výsledku uchovali záznamy o tom, jakým způsobem jste určili dobu působení efektu výsledku. Budete to muset také zaznamenat do své závěrečné zprávy.

V současné době je mezi uživateli SROI akceptováno pravidlo, že doba působení efektu výsledků se počítá až od data ukončení projektu. To se týká i případů, kdy se výsledky objevují již v průběhu realizace.

3.4 Vyjádření hodnoty výsledku

Úvod na straně 8 začal vysvětlením důležitosti ohodnocení výsledků.

Smyslem ohodnocení je odvození finanční hodnoty výsledků a určení jejich důležitosti porovnáním s hodnotou jiných výsledků. Určení finanční hodnoty nám pomůže určit reálnou váhu výsledku.

Dalším krokem tedy bude identifikace adekvátní finanční hodnoty, což pomůže zainteresované skupině k tomu, aby si plně uvědomila důležitost změn, které prožila.

Mějte na paměti, že identifikujete hodnotu výsledku a ne ukazatele. Poté budete schopni určit v mapě dopadů finanční prostředníky, jejich hodnotu a jejich zdroje.

Vyjádření hodnoty

Proces vyjádření hodnoty bývá často označován jako ocenění či monetizace, neboť v něm přiřazujeme finanční hodnotu věcem, jejichž hodnota nemá ve skutečnosti tržní cenu. Všechny ceny zboží a služeb, které používáme v našem každodenním životě, jsou pouze odhadem hodnoty, kterou prodávající a kupující při transakci získá a ztratí. Hodnota, kterou získáme, bude mít různý význam pro lidi v odlišných situacích.

Pro věci, jako je například litr mléka, existuje dohoda na ceně, díky čemuž ta zůstává stabilní. Pro jiné věci, jako je dům, je pravděpodobné, že se bude možná cena pohybovat v širším rozmezí. Pro ostatní věci - například pro nový produkt, který nebyl nikdy dříve prodáván - nebude žádné srovnání.

Všechny hodnoty jsou nakonec subjektivní. Trhy se z velké části rozvinuly ke zprostředkování cesty mezi subjektivním vnímáním odlišných lidí o tom, které věci jsou hodnotné. V některých případech je to více patrné, než v jiných. Pokud se nabídka s poptávkou shodnou na ceně za určité množství, nastává cenová rovnováha, jež nevyjadřuje skutečnou či pravdivou hodnotu, ale pouze shodu obou stran. Nalézt jedinou objektivní hodnotu není možné.

Pokud se zamyslíme nad příkladem domu, jeho hodnota je odlišná pro rozdílné osoby. Pokud prodáváte dům, budete mít představu o tom, kolik peněz musí zájemce minimálně zaplatit – jakou má pro vás hodnotu. Pokud já přemýšlím o koupi domu, mám na to svůj vlastní

pohled, kolik jsem připraven zaplatit – jakou hodnotu má pro mě. Co vlastně dělá trh – v podstatě dává dohromady lidi, jejichž finanční odhady se shodují. Tato "shoda okolností" se nazývá "zjištění ceny" - není to však žádné odhalení "pravé" nebo "základní" hodnoty, je to spíše spojení lidí, kteří se víceméně shodnou na tom, kolik co stojí.

Dospět k odhadu společenské hodnoty je velice podobné. Rozdíl je ten, že se zbožím není obchodováno na trhu, a tak zde chybí proces "nalezení hodnoty". To nicméně neznamená, že by toto společenské "zboží" nemělo pro lidi hodnotu. Pokud si budeme chtít koupit dům, ale na trhu nebudou žádní prodejci, neznamená to, že dům pro nás nemá hodnotu nebo že nejsme schopni jeho hodnotu vyjádřit. Podobně, pokud město vybuduje poblíž mého bytu park, kde mohu trávit volný čas, má pro mě takový park hodnotu, a to bez ohledu na fakt, že za jeho využívání nemusím nic platit.

V analýze SROI používáme tzv. finanční prostředníky k tomu, abychom odhadli společenskou hodnotu statků, které nejsou obchodovány na trhu. Obdobně, jako se dva lidé nemusejí shodnout na hodnotě nějaké věci (a jsou-li kupujícím a prodávajícím, nedojde k obchodu), různé zainteresované strany mohou vnímat hodnotu netržních statků odlišně. Pokud odhadneme hodnotu pomocí prostředníků a zkombinujeme pohledy více zainteresovaných stran, můžeme získat celkovou společenskou hodnotu, kterou projekt vytvořil.

Jedná se o stejný postup, kterým je oceňována hodnota na akciových trzích, na nichž se hodnota akcie vyjadřuje kumulací subjektivních vyjádření hodnoty nakupujících a prodávajících. Nicméně celkové vyjádření hodnoty v analýze SROI je mnohem komplexnější. Proč? Protože cena akcií odráží hodnotu pouze velmi omezeného okruhu zainteresovaných stran (obchodníků s akciemi a drobných investorů). Analýza SROI, pokud je provedena správně, zachycuje různé typy hodnoty vztahující se k projektu či organizaci vnímané z pohledu více zainteresovaných stran.

Hledání hodnoty a oceňování nefinančních přínosů má dlouhou tradici v oblasti životního prostředí a tzv. ekonomiky zdraví. Metodika analýzy SROI z principů používaných v těchto oblastech vychází a rozšiřuje okruh jejich využití do dalších oborů.

Na první pohled se analýza SROI může jevit jako složitá metoda, nicméně je relativně jednoduchá a při jejím opakovaném praktikování se zkracuje doba zpracování. Analýza SROI se v celém světě stává čím dál rozšířenější metodou a dochází ke sdílení indikátorů a způsobů jejich měření. V dalším výkladu využijeme postupy zpracované v různých oborech pro vyjádření hodnoty v peněžních jednotkách (monetizaci) s využitím prostředníků.

Snazší způsoby oceňování

V některých případech může být vyjádření hodnoty v peněžních jednotkách snadné - například u úspor nákladů. Hledáme-li například hodnotu, kterou generují projekty vytvářející nová pracovní místa, použijeme jako prostředník úspory nákladů státu na řešení nezaměstnanosti.

V některých případech to nebude mít za následek skutečnou úsporu nákladů, protože rozsah intervence bude příliš malý na to, aby cenu ovlivnil významným způsobem (viz kapitola o mezních nákladech), ale stále bude mít hodnotu.

Opakem úspor nákladů je zvýšení příjmů (výnosů). Běžnými příklady jsou nezaměstnaní, kteří získají práci, vzroste tak jejich disponibilní důchod (rodinný rozpočet) nebo se zvýší výnos pro stát prostřednictvím zvýšení daní. Zde je třeba vyvarovat se rizika dvojitého započítávání a

do růstu disponibilního důchodu započítávat čistou, nikoliv hrubou mzdu, která obsahuje právě část odvodů plynoucích do veřejných rozpočtů. V tomto případě by se mělo zvýšení příjmů započítávat až po odečtení daní.

Zvýšení příjmů nemusí nutně pro osobu či stát znamenat vždy něco navíc. Jednotlivec, který získá zaměstnání, může zároveň také něco ztratit, například různé formy státní podpory a příjmy jsou zdaněny. Veřejné rozpočty pak zaznamenají nárůst daňových příjmů pouze v případě, že zaměstnáním jednoho jedince neztratí práci jiný a celková míra nezaměstnanosti bude klesat. Nicméně i nadále může mít tato skutečnost pro člověka či stát hodnotu, která by měla být zahrnuta – kvůli snížení nerovnosti.

Nezapomeňte, že zde hovoříme o prostřednících, a proto některé z těchto výsledků nemusí znamenat skutečné finanční úspory. Nicméně, některým zúčastněným stranám, jako například investorům, možná budete chtít prokázat peněžní úspory. Chcete-li to udělat věrohodně, budete k tomu muset přistupovat důsledně a měli byste se poradit ohledně marginálních nákladů a vytěsnění (Efekt vytěsnění analýza SROI zohledňuje v kroku 4.2.). Data, která jste o nákladech posbírali, vám mohou pomoci, ale možná budete potřebovat další výpočty.

Oceňování „pro náročné“

Analýza SROI se snaží vyjádřit hodnotu statků, u nichž může být převod na finanční hodnotu velmi obtížný, a jsou proto obvykle při tradičním pojetí ekonomického hodnocení projektů vynechávány. Mezi tzv. mimotržní metody oceňování patří:

Preferenční a kontingenční metody jsou založeny na přímém dotazování lidí s cílem zjistit jejich preference. V analýze SROI můžeme využít např. metodu podmíněného hodnocení. U statků, pro které neexistují reálné trhy, vytvoříme trhy hypotetické a ptáme se zainteresovaných stran, kolik by byly hypoteticky ochotny zaplatit (tzv. ochota platit), případně, jakou hypotetickou kompenzací by byly ochotny přijmout za nějakou způsobenou újmu (tzv. ochota přijímat kompenzaci).

Můžeme se například zeptat, kolik by byli obyvatelé města ochotni platit za snížení hluku z automobilové dopravy, případně jakou kompenzací by byli ochotni přijmout, pokud by se zvýšila kriminalita ve čtvrti, kde žijí.

U **metod odhalených preferencí**, které mohou být nazývány „zástupné trhy“, využíváme cen na již existujících trzích, které souvisejí s hodnoceným statkem. Například ze statistik Ministerstva práce a sociálních věcí ČR víme, kolik průměrná česká domácnost utratí za stravu, bydlení, péči o zdraví či volnočasové aktivity.

Mezi nejčastěji používanou metodu v této oblasti patří metoda **hédonických cen**. Tato metoda vychází z předpokladu, že hodnota statku zahrnuje i určitá např. environmentální kritéria. Dům postavený na místě s čistým ovzduším bude mít jinou hodnotu, než totožný dům stojící v oblasti s častým výskytem smogu. Rozdíl mezi oběma cenami může vyjadřovat hodnotu čistého ovzduší. Jiným příkladem mohou být lidé, kteří na sebe při práci berou větší rizika. Ti potom většinou požadují vyšší plat, který jim má kompenzovat míru rizika, jež na sebe berou.

Jiný přístup pracuje s ochotou lidí vynaložit peníze, čas a úsilí na cestování. **Metoda cestovních nákladů** se využívá např. pro vyjádření rekreační hodnoty určitých lokalit, jako

jsou např. chráněná území, vodní plochy a další přírodní atrakce. Peníze a čas vynaložený na cestu do takových oblastí jsou považovány za zástupnou hodnotu takové návštěvy.

Při identifikaci prostředníků je důležité si uvědomit, že nás nezajímá, zda budou peníze skutečně vydány. Stejně tak není důležité, zda si zainteresované strany mohou vzhledem ke svým finančním možnostem dovolit nějaký statek koupit. Jde pouze o vyjádření hodnoty. Předpokládáme například, že zdraví si lidé s jinou výší příjmů váží stejně. Můžete například použít průměrné náklady na zdravotní pojištění jako finanční ekvivalent pro zlepšení zdraví u dětí v ústavní péči. Skutečnost, že tyto děti zdravotní pojištění neplatí, je vedlejší.

Každá z uvedených preferenčních metod má svá problematická místa a pro jejich používání neexistují žádná jednoznačná pravidla. Uvádíme je zde proto, abychom vám poskytli podporu a inspiraci při hledání prostředníků. Nicméně, tato část analýzy SROI vyžaduje jistou míru kreativity a vlastního výzkumu. Nabízí se zde opět zapojení zainteresovaných stran, ovšem v tomto kroku bychom měli být se zapojením opatrní. Pro některé zainteresované strany může být velmi obtížné vyjádřit finanční hodnotu určitého statku, zejména služby. Proto musíte zvolit vhodný způsob jejich zapojení tak, abyste zjistili, jakou hodnotu pro ně změny doopravdy mají.

Následující tabulka ukazuje příklady prostředníků, jenž byly použity v předchozí SROI analýze. Pro většinu výsledků doporučujeme řadu různých prostředníků, aby vám pomohly s vaším vlastním brainstormingem. Pro více informací vás odkazujeme na další dokumenty od SROI Network a na databázi hodnot, výsledků a indikátorů pro zainteresované strany (VOIS).

www.wikivois.org

Zúčastněné strany	Výsledek	Ukazatel	Možní prostředníci
Člověk s psychickými problémy	Zlepšení psychického stavu	<ul style="list-style-type: none"> • Množství času stráveného socializací • Rozsah, v jakém se účastníci zaměstnávali novou činností • Stupeň využití služeb psychologa 	<ul style="list-style-type: none"> • Cena členství ve společenském klubu/síti • Procento z příjmu běžně utrácené za volnočasové aktivity • Cena poradenských sezení
Místní společnost	Lepší přístup k místním službám	<ul style="list-style-type: none"> • Využívání těchto služeb (a kým jsou využívány) 	<ul style="list-style-type: none"> • Úspora času a cestovních nákladů při přístupu k místní službě
Člověk s fyzickým zdravotním problémem	Zlepšení fyzického stavu	<ul style="list-style-type: none"> • Počet návštěv u doktora • Rozsah zdravotních zlepšení (zaznamenaných pacientem) • Jak často cvičí 	<ul style="list-style-type: none"> • Cena návštěv soukromé kliniky • Cena zdravotního pojištění • Cena členství v posilovně
Životní prostředí	Menší množství odpadu	<ul style="list-style-type: none"> • Množství odpadu putujícího na skládku • Stupeň emisí uhlíku 	<ul style="list-style-type: none"> • Cena poplatků za skládku • Cena CO2 emisí

Delikventi	Snížení návratů k delikvenci	<ul style="list-style-type: none"> • Frekvence přestupků, kvůli kterým jsou účastníci obviněni • Povaha přestupku 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdání se mzdy během času stráveného ve vězení nebo zapojení se do veřejně prospěšných prací
Chovanec propuštěný z dětského domova	Snížení počtu lidí bez domova	<ul style="list-style-type: none"> • Přístup k bydlení po opuštění péče • Spokojenost s vhodným bytováním 	<ul style="list-style-type: none"> • Pronájem • Cena ubytování v hostelu
Delikventky	Zlepšení rodinných vztahů	<ul style="list-style-type: none"> • Děti zůstávají žít s rodinou 	<ul style="list-style-type: none"> • Částka, kterou rodiče ročně utratí za své děti • Hodnota času stráveného s dětmi • Hodnota péče o děti
Místní komunita	Lepší vnímání místní oblasti	<ul style="list-style-type: none"> • Obyvatelé hlásí zlepšení v dané oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> • Změna v cenách majetku • Částka utracená za zlepšení domova

Určení vašich finančních prostředků

Při hledání finančních prostředků je třeba začít u zúčastněných stran, protože ony samy vám mohou nejlépe popsat, čeho si váží a jak tyto věci definovat. Přestože nebudou pravděpodobně schopny určit hmatatelnou hodnotu změny, mohou vám pomoci zjistit, jak hodnotná pro ně změna je.

Prostředník se může stát důvěryhodným ve chvíli, kdy s ním souhlasíte vy i zúčastněná strana. Pokud nepanuje shoda na hodnotách, je možné, že výsledky budou muset být vyjádřeny jinak nebo bude nezbytné použít průměrné hodnoty. Často můžete najít akademické články či výzkumy, které již přidělují finanční hodnotu výsledku, o který se zajímáte. V takovém případě ale budete muset zjistit, zda je to pro váš případ vhodné.

Informace o hodnotách různých statků:

- webové stránky spravované jednou ze zúčastněných stran, která by z úspor na nákladech získala (například ministerstvo práce a sociálních věcí);
- výzkum nákladů provedený vládou či neziskovými organizacemi. Například služba Research Unit (www.pssru.ac.uk) zveřejňuje úplné náklady na zdravotní a sociální péči po dobu jednoho roku;
- váš vlastní odhad možných úspor podpořený zúčastněnými stranami.

Informace o změnách příjmů lze získat z několika zdrojů:

- údaje od zúčastněných stran;
- Průměrný nárůst u vzorku vašich zúčastněných stran;
- V odkazu na jiné výzkumy s průměrným růstem, které se vyskytují v důsledku obdobných činností se stejnými výsledky.

Při výpočtu skutečných finančních úspor pracujte opatrně s uváděním nákladů

Informace o úsporách jsou většinou k dispozici ve formě jednotkových nákladů. Jednotkové náklady se někdy počítají jako celkové náklady na činnost dělené počtem osob, které mají z této činnosti užitek. To zahrnuje jak fixní náklady, jako je cena budovy, tak i náklady variabilní, například každodenní běhání. Fixní náklady mohou zůstat stejné bez ohledu na počet lidí podílejících se na celkových nákladech. Například jednotkové náklady na ubytování vězně činí v regionu 315 000 korun ročně, pokud se celkové náklady věznic vydělí počtem vězňů. Pokud půjde do vězení o 100 lidí méně, tato skutečnost nebude mít vliv na celkové fixní náklady a je tedy nepravděpodobné, že by došlo ke snížení jednotkových nákladů. Při použití jednotkových nákladů dávejte pozor na to, abyste úspory nezveličovali. Vaše úspory nákladů by měly být způsobeny změnou v nákladech vyplývající z vaší činnosti, tzv. **marginální náklady**. Marginální náklady se budou lišit v závislosti na rozsahu činnosti.

Problém je v tom, že k údajům o marginálních nákladech je obtížnější přístup, zatímco jednotkové náklady se počítají běžně.

Uvědomte si také, že oddělení, které do změn investuje, nemusí být tím, které vykáže nejvyšší úspory. Je běžné, že ústřední vláda těží z úspor nákladů, které vyplývají z místní vládní iniciativy (např. vězeňské úspory díky snížení kriminality) a naopak. Dokonce i v rámci organizace nemusí být úspora nákladů prováděna pouze prostřednictvím finančního oddělení. Oddělení zúčastněných stran je nutné k tomu, aby nedocházelo k nejasnostem a zlepšila se komunikace.

Výběr důvěryhodných finančních vyjádření

Při určování společenské hodnoty je důležité porozumět tomu, že pro různé zainteresované strany jsou důvěryhodná různá finanční vyjádření. Nejdůvěryhodnější vyjádření jsou ta, která již byla někým použita (třetí důvěryhodnou stranou) nebo jsou alespoň založena na výzkumech provedených vaší organizací. Ostatní vyjádření mohou být určena tržním srovnáním (kolik by stálo dosažení stejného výsledku) nebo předpokladem, že se budou týkat budoucích plánovaných zlepšení. Poslední dvě finanční vyjádření mohou sice být nezbytná, ale bývají méně důvěryhodná.

Až se dostanete k analýze citlivosti, budete mít možnost vyzkoušet celkový dopad, který mají finanční vyjádření ve vaší analýze. Pokud máte potíže s výběrem mezi dvěma vyjádřeními, poznamenejte si je a později vyzkoušejte, jaký by byl rozdíl mezi jejich použitím.

Fáze 4:

Stanovení dopadu

Tato sekce vám ukáže několik způsobů jak prověřit, zda a v jaké míře jsou výsledky, kterých cílové skupiny dosahují, skutečně zapříčiněny zkoumanými aktivitami.

Představené metody nabízejí způsoby, jakými lze určit, zda by výsledek nastal bez ohledu na vaše aktivity a jak velký podíl na výsledku skutečně vaše aktivita má. Toto označujeme termínem dopad.

Stanovení dopadu je důležité, neboť redukuje riziko nadhodnocení, což znamená, že vaše zpráva bude důvěryhodnější. Stanovení probíhá prostřednictvím měření a zaúčtování všech faktorů, což vypovídá o smyslu dopadu, který může být činností získán.

Jinak existuje riziko, že budete investovat do aktivit, které nefungují, jak byste si představovali, nebo v nejhorším případě vůbec. Jak později uvidíte, stanovení dopadu vám může také pomoci určit důležité zainteresované strany, které jste mohli zprvu vynechat.

Čtvrtá fáze se skládá ze čtyř následujících kroků:

4.1 Nulová varianta a vytěsnění

4.2 Výpočet hrubého dopadu

4.3 Očištění

4.4 Výpočet vašeho dopadu

4.1 Nulová varianta a vytěsnění

Jako **nulovou variantu** označujeme výsledek, který by nastal v případě, že bychom žádný projekt nerealizovali. U investičních projektů bývá nulová varianta nazývána také tzv. mrtvou vahou.

Nulovou variantu ve SROI vyjadřujeme v procentech. Například regenerací části města došlo k nárůstu ekonomických aktivit o 7 % oproti stavu před zahájením projektu. Pokud však za dané období celá ekonomika rostla o 5 %, musí se analytik zabývat otázkou, nakolik nárůst ekonomických aktivit zapříčinil růst ekonomiky jako celku.

Výpočet nulové varianty provádíme obvykle porovnáním určité skupiny ukazatelů.

Dokonalá komparace by byla možná, pokud bychom měli dvě totožné skupiny (velikostí, charakteristikou), ale pouze na jednu by působily zkoumané aktivity.

Vzhledem k tomu, že dokonalé srovnání není možné, bude nulová varianta vždy odhad. Namísto toho budete muset hledat informace, které jsou co možná nejbližší vaší cílové skupině. Čím podobnější si budou srovnávané skupiny, tím lepší odhad to bude. Pokud nemůžete určit vhodnou skupinu pro srovnání nebo finanční přirovnání, budete muset spoléhat na "nejlepší odhad".

Zeptejte se zúčastněných stran na služby, které využily

V hodnotící analýze SROI může být nulová varianta identifikována během fáze shromažďování dat. Například se můžete zúčastněných stran zeptat, jaké další služby využívali a jaká zařízení navštěvovali, a jaký pro ně tyto služby měly význam. Tyto informace však budete muset zjišťovat často a aktivně.

Údaje o některých ukazatelích můžete čerpat z vládních zdrojů, ať už to budou konkrétní oddělení nebo vládní organizace jako Český statistický úřad.

Další informace mohou být dostupné z infrastruktury různých zájmových skupin (např. obchodní či sektorové).

Nejjednodušší cestou k odhadu nulové varianty je dlouhodobé sledování daného ukazatele a změření jeho stavu před a potom, co byla aktivita zahájena. Pokud se tendence ukazatele po zahájení aktivity zvýší, ukáže to, jakou mírou se aktivita na výsledku podílí.

Existuje riziko, že se změna v tendenci objeví také někde jinde v rámci širší populace, jejíž je vaše zúčastněná strana součástí. Tudiž je lepší srovnat tendence ukazatele s tendencemi v rámci širšího okruhu populace.

Může se také stát, že se podobná změna projeví i ve skupinách podobných vaší cílové, přestože nebyla přímo ovlivněna vaší intervencí či aktivitou. Řešením je tedy porovnání vývoje vašeho ukazatele s obecnými trendy širší populace.

Zde je několik příkladů, které můžete použít k vypočtení nulové varianty u různých druhů výsledků.

Výsledek	Srovnávací ukazatel
Snížení recidivy mezi mladými pachatelí (16-24 let), kteří absolvují rehabilitační program	Národní průměrná míra recidivy u mladistvých lidí ve věku 16-24 let
Zlepšení školních výsledků u mladých lidí v kvalitních ústavěch	Školní výsledky všech dětí v ústavní péči
Zvýšení počtu dlouhodobě nezaměstnaných, kteří získali zaměstnání po účasti v rekvalifikačním programu	Průměrná doba, za kterou v daném regionu přestane dlouhodobě nezaměstnaný pobírat dávky
Snížení kriminality v dané městské části v důsledku navýšení počtu policejních hlídek	Změna kriminality ve čtvrti s podobným sociálně-ekonomickým profilem, ale ne na základě zvláštní iniciativy zaměřené na snižování trestné činnosti

Jednou z výhod nulové varianty je, že přiřazuje společenskou hodnotu i k výsledkům zúčastněných stran, u nichž je nulová varianta nízká. Díky tomu pak můžete lépe porozumět dopadu vaší činnosti nebo působit důvěryhodněji při diskuzi se zúčastněnými stranami. U tzv. „obtížně dosažitelných“ skupin bývá nulová varianta nižší než u ostatních. Například pravděpodobnost, že člověk bez domova získá práci bez nějaké podpory je nízká; je pravděpodobné, že většina změn, pokud ne všechny, probíhají díky nějaké podpoře. To znamená, že v případě, že se u obou skupin objevily podobné výsledky, dopad činnosti je tím vyšší, čím obtížněji je výsledek u takové skupiny dosažitelný.

Se zvýšením nulové varianty klesá míra vašeho podílu na výsledku. Pokud je nulová varianta vysoká, může to znamenat, že výsledek již není předmětem vaší analýzy.

Efekt nulové varianty se měří v procentech a toto procento výsledku je odečteno od celkového množství výsledku.

Vytěsnění (vymístění)

Dalším krokem očišťování dopadu je započítání efektu vytěsnění. Analytik by měl vždy zvážit, zda zkoumaný výsledek nevytěsní nějaký jiný výsledek. Efekt vytěsnění nemusí být součástí každé analýzy SROI, neboť není vždy relevantní. Mezi typické příklady, kdy efekt vytěsnění započítat naopak musíme, patří například:

1. Zavedením veřejného osvětlení v jedné městské části dojde v této části ke snížení kriminality, nicméně pokud nejsou řešeny příčiny, musíme počítat s faktem, že se trestná činnost přesune pouze do jiné části města. V rámci celého města tedy nebude kriminalita snížena.

2. Realizace projektu, který podporuje proces zaměstnávání bývalých delikventů, předpokládá, že tato aktivita povede k ekonomickému výsledku, kterým je snížení sociálních dávek a zvýšení výběru daní.

Z pohledu státu by měly tyto benefity vysokou míru vytěsnění, protože preferencí delikventů dochází k tomu, že je pravděpodobně tato pracovní pozice upírána někomu jinému, kdo by ale státu přinášel stejné finanční úlevy (benefity) a odváděl daně. To nastává bez ohledu na jiné hospodářské výhody pro jednotlivce nebo společnosti, které by tento projekt mohl produkovat

Pokud si myslíte, že vytěsnění je relevantní a vaše aktivita vytlačuje jiné výsledky, dost pravděpodobně se tak děje na úkor jiné skupiny. Můžete se vrátit a novou zúčastněnou stranu začlenit do mapy dopadů nebo můžete odhadnout procento vytěsnění a přepočítat vaše výsledky tak, že od nich toto procento odečtete.

Dobrý Tip: Nastavte sami sobě limit, kolik času strávíte získáváním údajů k určení dopadu

Nevynakládejte příliš mnoho času na hledání informací, o nichž se domníváte, že by měly být dostupné. Musíte zvážit nastavení časového limitu pro tuto fázi. Vždy si pamatujte, že účelem určení dopadu je pomoci vaší organizaci řídit změnu.

Vyvarujte se ztrátě času při shánění zbytečných přesných údajů. To znamená, že byste měli být spokojeni s odhadem založeným na nejlépe dostupných informacích.

4.2 Přivlastnění

V rámci přivlastnění v analýze SROI posuzujeme, nakolik byl výsledek zapříčiněn zkoumanými aktivitami a nakolik se na výsledku podílely jiné organizace či vlivy.

Počítáme jej obdobně jako nulovou variantu v procentech, tedy odhadujeme procentní výši jiných vlivů. Výsledek očištěný již o nulovou variantu a vytěsnění snížíme ještě odpočtem jiných vlivů. Abychom zachovali logiku očištění, je třeba postupovat právě v uvedených krocích – nejprve nulová varianta, následně vytěsnění a pak přivlastnění.

Například, v důsledku nové iniciativy propagující jízdu na kole dojde v jedné městské části ke snížení emisí. Zároveň je ale ve stejném obvodu zpoplatněn průjezd a jsou organizovány veřejné akce zaměřené na ochranu životního prostředí. Přestože cyklistická iniciativa přispěla ke snížení emisí díky tomu, že řada motoristů vyměnila auto za kolo, musí se stále spočítat procento dopadu, které této iniciativě náleží, neboť ke snížení emisí nesporně přispěly i další zmíněné aktivity.

Při očišťování mějme na zřeteli, že se nám nikdy reálně nepodaří vypočítat přesnou míru přivlastnění. Očišťování výsledků je krokem, při kterém analytik otevřeně přiznává, že posuzovaná změna není nikdy zapříčiněna pouze jednou aktivitou či vlivem. Rozhodně si v rámci této fáze neklademe za cíl najít přesné procento vypočítané na desetinná místa. Jde o to, abyste si ověřili, že jste zahrnuli všechny důležité zainteresované strany.

Přehodnoťte zúčastněné strany

První otázkou je, zda existují nějaké organizace nebo osoby, které přispívají k výsledkům, ale nebyly doposud do vaší analýzy zahrnuty - chybějící zúčastněné strany.

Je samozřejmě možné, že k současným výsledkům mohli pomoci různé organizace nebo lidé, kteří s beneficienty pracovali v minulosti. Například uchazeč o zaměstnání může získat práci díky vaší podpoře v oblasti vzdělávání, ale stejně mu mohla pomoci i jiná organizace, která mu pomohla sepsat životopis a naučila ho techniky, které má používat při pracovním pohovoru.

Pokud u zúčastněných stran proběhly v minulosti jiné druhy podpory, může být užitečné je podle toho rozdělit do více skupin. Například děti v ústavní péči se mohly do ústavu dostat různými způsoby a jejich příběhy budou odlišné.

Nakonec možná budete chtít přehodnotit své zúčastněné strany a rozdělit je do skupin s různými zkušenostmi, které měly, než se zapojily do vaší aktivity. Pokud se nechcete vrátit a zahrnout nové zúčastněné strany a výstupy, pak budete muset jejich příspěvní odhadnout. Buď zvýšíte celkové vstupy dopadů, které mapa dopadů obsahuje, nebo budete muset zmenšit výsledek připsáním ke stávajícím vstupům.

Existují tři hlavní přístupy, jak lze odhadnout příspěvní. Při vašem odhadu se vám možná bude hodit i jejich kombinace.

1. Odhad založený na vlastní zkušenosti. Například pokud máme zkušenost se spoluprací s jinými organizacemi, můžeme být schopni odhadnout, do jaké míry je výsledek zapříčiněn jednotlivými subjekty.

2. **Dotazování zainteresovaných stran** – a to jak původních, tak i nově identifikovaných – jak velké procento výsledku je důsledkem vaší aktivity. V případě hodnotící SROI analýzy to lze provést během sbírání dat, prostřednictvím dotazníků, fokusních skupin nebo rozhovorů.

3. Konzultace s organizacemi, s nimiž sdílíme výsledky.

Na příkladu několika konkrétních (typických) klientů se můžete pokusit zjistit, jak velkou částku ostatní organizace vynaloží na splnění cílů, případně zahrnout porovnání jednotkových nákladů obou organizací. Výše jednotkových nákladů nic nevyovídá o efektivitě jejich vynaložení, a proto není možné se řídit pouze poměrem nákladů. Na společných setkáních je pak možné hledat shodu nad výší vlivu jednotlivých organizací na cestě klienta k výsledku, a pak určit procenta vlivu každé z nich.

Obvyklé chyby při započítávání přivlastnění

Při očišťování výsledků o vlivy jiných organizací se analytici mohou dopustit několika častých chyb:

1. Účelem odhadu jiných vlivů je pomoci zkoumané organizaci lépe řídit změny, nicméně vždy se jedná pouze o odhad. Není účelné proto trávit příliš mnoho úsilí a času odhadováním výše jiných vlivů. To však neznamená, že naše výpočty nemusíme zdůvodňovat.

2. Do jiných vlivů nepočítáme výsledky organizací nebo osob, které jsou placeny v rámci vstupů.

3. Některé jiné vlivy mohou být součástí výpočtu nulové varianty, je proto chybou očišťovat takové vlivy vícenásobně.

4.3 Slábnutí účinků

Ve fázi 3.3 jsme zvažovali, jak dlouho výsledky přetrvají. V dalších letech se bude intenzita výsledku pravděpodobně snižovat nebo, bude-li stejná, bude s největší pravděpodobností ovlivněna jinými faktory, takže míra přispění vaší organizaci bude nižší. Slábnutí účinků zaznamenává tento trend a počítá pouze s výsledky, které trvají déle než jeden rok.

Například iniciativa zaměřená na zefektivnění spotřeby energií u sociálního bydlení měla skvělý krátkodobý úspěch při snížení účtů za elektřinu a emisí uhlíku. Nicméně, s časem se systém opotřebil a byl nahrazen levnějším a méně účinným systémem.

Pokud nejste schopni shromáždit historické údaje dokumentující snižování účinku v závislosti na čase, budete muset odhadnout míru slábnutí sami. Při absenci dalších informací vám doporučujeme standardní přístup. Odhad můžete získat například z akademických výzkumů nebo tak, že budete mluvit s lidmi, kteří mají z minulosti zkušenosti s podobnými aktivitami.

Slábnutí je obvykle vypočítáváno odečtením fixního procentního podílu od hodnoty výsledku na konci každého roku. Například výsledek v hodnotě 100 trvá tři roky a slábne o 10% za rok. V prvním roce je tedy výsledek 100, ve druhém 90 (o 10% ze 100 méně) a třetí rok 81 (o 10% z 90 méně).

Při dlouhodobějším průzkumu bude zapotřebí vytvořit systém, který bude schopen měřit tyto hodnoty přesněji. Nicméně je velice pravděpodobné, že budete v průběžném kontaktu s účastníky kvůli sběru dat, a tudíž můžete využít i přímých otázek, které vám pomohou zjistit míru slábnutí, jak ji vnímají oni sami.

4.4 Výpočet vašeho dopadu

Všechny zmíněné aspekty dopadu jsou většinou vyjadřovány v procentech. Pokud nedisponujete přesnějšími informacemi, můžete zaokrouhlit odhad na desítky procent.

V některých případech vám může připadat, že spíše než ke snížení hodnoty dopadu došlo k jejímu zvýšení. V takové situaci vám ale nedoporučujeme hodnotu navyšovat a omezit se na to, že je nijak nesnížíte.

V této fázi byste měli mít v mapě dopadů zaznamenána procenta nulové varianty, přivlastnění, slábnutí a (pokud se objevilo, tak i) vytěsnění. Váš vliv na každý výsledek můžete vypočítat následujícím způsobem:

- Finanční hodnota výsledku vynásobená počtem osob, u kterých se výsledek objevil, čímž získáte celkový hrubý dopad.

Z této celkové hodnoty odečtete nulovou variantu a přivlastnění.

- Tento postup zopakujete pro každý výsledek.

- Sečtete jednotlivé výsledky, abyste zjistili celkový dopad výsledků, jež jste zahrnuli.

Fáze 5:

Výpočet společenské návratnosti

V této fázi byste měli mít sesbírány všechny informace, které vám umožní spočítat vaši SROI. Také budete mít zaznamenány kvalitativní i kvantitativní informace, jež budete potřebovat pro závěrečnou zprávu. Pokud chcete, aby lidé vaši zprávu opravdu četli, snažte se minimalizovat množství obsažených informací.

Tato fáze popisuje, jak shrnout informace týkající se finančních hodnot, které jste zaznamenali v předchozích fázích. Základní myšlenkou je vypočítat finanční hodnotu investice a finanční hodnotu společenských nákladů a užitku, čímž získáte dvě čísla, jejichž vzájemný vztah lze popsat několika způsoby.

Pokud provádíte hodnotící analýzu SROI, měli byste ji ideálně realizovat až v době, kdy úplně skončí období trvání výsledku analyzované aktivity. Nicméně rozhodně není na škodu provádět průběžná hodnocení toho, jak je vaše intervence užitečná, při čemž také můžete sbírat důkazy o změnách, které přináší.

Pokud srovnáváte aktuální výsledky s prognózami, musíte rovněž zohlednit období, po jaké zatím vaše výsledky trvají. K výpočtu čistého dopadu vedou 4 kroky s nepovinným pátým:

5.1 Projekce čistého dopadu v dalších letech

5.2 Výpočet čisté současné hodnoty

5.3 Výpočet ukazatele SROI

5.4 Analýza citlivosti

5.5 Doba návratnosti

Všechny tyto fáze budou popsány v dalším textu. Dobře si je přečtěte a až po té realizujte své výpočty.

5.1. Projekce čistého dopadu v dalších letech

Prvním krokem k výpočtu čistého dopadu je odhad hodnoty všech dopadů, kterých by měla vaše aktivita dosáhnout. V kroku 3.3 jste měli určit, jak dlouho bude působit efekt dopadu. S tímto údajem musíte pracovat i při následujících krocích.

- Určete hodnotu dopadu (z kroku 4.4) každého výsledku pro jedno časové období (obvykle jeden rok).
- Vepište hodnotu každého výsledku do sloupce rok 1; pak
- postupně odečítejte útlum (krok 4.3) od každého dalšího roku trvání efektu dopadu.

5.2 Výpočet současné hodnoty

Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV) je ukazatel vyjadřující současnou hodnotu budoucích peněžních toků. Jedná se o ukazatel, který zohledňuje faktor času.

Čistá současná hodnota (NPV) = Současná hodnota přínosů - Hodnota investice

Sečteme-li hodnotu dopadu v jednotlivých letech vypočítanou v předchozím kroku, získáme informaci, kolik peněžních jednotek přínosů zkoumaná aktivita celkem vygeneruje. Prostý součet peněžních toků nám z ekonomického hlediska nestačí, protože nezohledňuje fakt, že získat dnes 1 000 Kč má pro nás jinou hodnotu, než získat 1 000 Kč za 4 roky. Proto musíme převést peněžní toky v jednotlivých letech na současnou hodnotu.

Převod na současnou hodnotu provádíme právě pomocí tzv. diskontní sazby. Diskontní sazba je obvyklá míra výnosu v %. Máme-li například dnes uvedených 1 000 Kč, které investujeme do státních dluhopisů s výnosem 2 %, zhodnotíme naši tisícikorunu po 1. roce na 1 020 Kč (1 000 x 1,02), po 2. roce na 1 040,4 Kč (1 020 x 1,02) a po 3. roce na 1 061 Kč (1 040,4 x 1,02). Pokud budeme zvažovat, zda investovat svoji tisícikorunu jinak, například do projektu, můžeme použít výnos státního dluhopisu jako diskontní sazbu a pomocí NPV zjistit, kolik peněz nám přinese investice do projektu oproti investici do státních dluhopisů.

V posuzování investic, které generují přínosy vyjádřené přímo v penězích, se NPV běžně používá.

Celý proces odhadování změn hodnot v závislosti na čase (krok 5.1) se dá jednoduše zpracovat v MS Excel, který má funkce pro výpočet současné hodnoty a čisté současné hodnoty.

Ačkoli je tento výpočet zautomatizovaný v programu MS Excel, je užitečné vědět, jak výpočet současné hodnoty funguje, což ukazuje řádek níže ("r" představuje diskontní sazbu):

$$\begin{array}{cccccc} \text{Současná} & = & \text{Hodnota} & + & \text{Hodnota} & + & \text{Hodnota} & + & \text{Hodnota} & + & \text{Hodnota} \\ \text{hodnota} & & \text{dopadu} & & \text{dopadu} & & \text{dopadu} & & \text{dopadu} & & \text{dopadu} \\ & & \frac{1. \text{ rok}}{(1+r)} & & \frac{2. \text{ rok}}{(1+r)^2} & & \frac{3. \text{ rok}}{(1+r)^3} & & \frac{4. \text{ rok}}{(1+r)^4} & & \frac{5. \text{ rok}}{(1+r)^5} \end{array}$$

Zde se můžete podívat na smyšlený příklad pro organizaci s názvem Youth Work, kde $r = 3.5\%$, neboli 0.035 .

	1. rok		2. rok		3. rok		4. rok		5. rok
Prospěch	<u>448,875</u>		<u>414,060</u>		<u>389,935</u>		<u>355,648</u>		<u>319,005</u>
Diskontní sazba	= $\frac{448,875}{(1.035)}$	+	$\frac{414,060}{(1.035)^2}$	+	$\frac{389,935}{(1.035)^3}$	+	$\frac{355,648}{(1.035)^4}$	+	$\frac{319,005}{(1.035)^5}$
Současná hodnota	= 1,750,444								

Poté, co budete mít spočtenou současnou hodnotu užitku, můžete odečíst hodnotu vašich výstupů (investice) k dosažení čisté současné hodnoty (NPV).

$$\text{NPV} = [\text{Present value of benefits}] - [\text{Value of investments}]$$

V příkladu Youth Work činila investice 576,000. Tudíž bude NPV vypočítána následujícím postupem:

$$\begin{aligned} \text{NPV} &= 1,750,444 - 576,000 \\ &= 1,174,444 \end{aligned}$$

5.3 Výpočet poměrového ukazatele

Nyní můžeme vypočítat ukazatel SROI. Jedná se o hodnotu výsledků připadající na jednu peněžní jednotku vstupů. Ukazatel bývá označován také jako poměr společenské návratnosti (Social Return Ratio) nebo poměr přínosů a nákladů (benefit – cost ratio). Pro výpočet ukazatele použijeme jednoduchý vzorec:

$$\text{Ukazatel SROI} = \frac{\text{Současná hodnota výsledků}}{\text{Hodnota vstupů}}$$

Ukazatel SROI může být vypočten také jako podíl ČISTÉ současné hodnoty a hodnoty vstupů, v takovém případě hovoříme o čistém poměru společenské návratnosti (Net Social Return Ratio). Můžete využít kterýkoliv vzorec, ale musíte to zmínit ve své zprávě.

$$\text{Net SROI ratio} = \frac{\text{Čistá současná hodnota výsledků}}{\text{Hodnota vstupů}}$$

5.4 Analýza citlivosti

Výpočtem ukazatele SROI jsme zkompletovali mapu dopadů. Pro zvýšení kvality analýzy je vhodné zpracovat na závěr analýzu citlivosti, ve které ověříme, k jakým změnám dojde v ukazateli SROI, pokud se změní některý ze vstupních parametrů. Cílem analýzy citlivosti je zjistit, který z parametrů má největší vliv na ukazatel SROI. Výpočet analýzy citlivosti si

značně usnadníme, pokud zpracujeme mapu dopadů v tabulkovém editoru (MS Excel, Open Office Calc atp.) s nastavenými vzorci, které nám okamžitě přepočítají ukazatel při změně parametru.

Standardně testujeme, o kolik se změní ukazatel SROI, pokud se změní:

- procento nulové varianty, vytěsnění, přivlastnění a slábnutí,
- hodnota finančních prostředků,
- množství lidí, u nichž se projevil výsledek a
- hodnota nefinančních vstupů, které byly převáděny na peněžní jednotky.

V analýze citlivosti obvykle zjišťujeme, jak se musí změnit vstupní parametr, aby vyšel ukazatel SROI v poměru 1 : 1, tedy 1 Kč vytvořené hodnoty na 1 investovanou korunu. Tento postup nám umožní zjistit, o kolik by se musel vstupní parametr změnit, aby se stal projekt „nepřínosným“ nebo naopak.

Výstupem analýzy citlivosti je zjištění, které parametry mají významný dopad na velikost ukazatele SROI, tedy na objem vytvořené hodnoty. Takové parametry by měly být prioritním předmětem zájmu, chceme-li vytváření hodnoty řídit. Pokud je poměr přínosů a nákladů citlivý na změnu některého ukazatele výstupů, měli bychom se zaměřit na zvýšení produkce takového výstupu, neboť tím vytvoříme největší objem hodnoty.

Obecně čím větší změna nějakého parametru musí nastat proto, abychom získali ukazatel 1:1, případně čím menší procentní změnu ukazatele vyvolá změna parametru o 1 %, tím je ukazatel SROI méně citlivý na daný parametr.

Výsledky analýzy citlivosti bychom měli uvést v závěrečné zprávě.

Toto zaměření se na důležité otázky vám pomůže zachovat vaši zprávu krátkou.

5.5 Doba návratnosti (volitelný krok)

Doba návratnosti popisuje, kolik času bude potřeba, abychom mohli považovat investici za splacenou.

Jinými slovy to odpovídá na otázku, kolik času (měsíce, roky) bude zapotřebí k tomu, aby se vrátila primární investice, případně aktivita začala generovat zisk? Tento druh výpočtu často využívají investoři a sponzoři k určení míry rizika projektů. Zatímco krátká doba návratnosti může být méně riskantní, dlouhá doba splatnosti bývá často rysem činnosti, která může generovat významné dlouhodobé výsledky.

Ve většině případů se bude návratnost investice pohybovat v řádech měsíců spíše než let, a proto je i v měsících zaznamenávána. Za předpokladu, že roční dopad je každý rok stejný, musíme nejprve vydělit jeho hodnotu dvanácti, abychom získali dopad měsíční. Následně můžete vydělit výši investice hodnotou měsíčního dopadu a získáte tak dobu návratnosti v měsících.

Základní vzorec je:

$$\text{Doba splatnosti v měsících} = \frac{\text{Investice}}{\text{Roční dopad}/12}$$

Poděkování

Autoři průvodce 2009: Jeremy Nicholls, Eilis Lawlor, Eva Neitzert a Tim Goodspeed

Editace Sally Cupitt

Přispěli: Sheila Durie, Jenni Inglis, Karl Leathem, Tris Lumley and Richard Piper

Poznámky, návody a rady byly dodány také poradenskou skupinou a členy SROI Network. Poděkování následujícím členům SROI Network: Helen Fitzhugh, Adrian Henriques, Martin Kinsell, David Marshall, Kathleen Quinn, Kevin Robbie, Stephanie Robertson, Peter Scholten a Sara Williams.

Poděkování členům poradní skupiny: Saeed Ahmed, Gustavo Bagattini, Simon Berry, Amitt iCanaga Retna, Andrea Chauhan, Ken Cooper, Theresa Crawley, Elly de Decker, David Emerson, Tracy Houston, Pradeep Jethi, John Kingston, Martin Kinsella, Alan Knight, George Leahy, LizListon-Jones, Joseph Lowe, Fergus Lyon, Claire Michelet, Ralph Mitchell, Penny Newman, Gerald Oppenheim, Akhil Patel, John Pearce, Tess Pendle, Matthew Pike, Martin Scott, Oliver Sian Davies, Richard Spencer, John Stewart, Chris Walker, Peter Wells a Jo Wheeler.

Zvláštní poděkování: Gustavo Bagattini a John Pearce.

K vývoji SROI přispělo mnoho lidí a organizací: Jed Emerson a Roberts Enterprise Development Fund, including nef (the new economics foundation), Sara Olsen, Stephanie Robertson a další členové SROI Network. Vývoj SROI byl podpořen mimo jiné: Hewlett Foundation, the Hadley Trust, the Adventure Capital Fund a the Equal Social Economy Scotland Development