



Leitfaden für Sozialrendite (SROI)

Version - November, 2022



Projekt Titel	Alliance of Centres of Vocational Excellence in the Furniture and Wood Sector
Projekt Referenz	621192-EPP-1-2020-1-ES-EPPKA3-VET-COVE
Projekt Akronym	Allview
Arbeitspaket	WP4 "Corporate Social Responsibility (CSR)"
Aufgabe	T4.3 Framework of Social Return of Investment
Titel	D 4.3 " Framework of Social Return of Investment
Art des Ergebnisses	Bericht
Verbreitungsniveau	Öffentlich
Date of deliverable	Januar 2023
Reviewer	AMUEBLA (intern), CSR Experte (extern)
Autoren	Gregor Pfeifer, Lennart Mewes

Danksagung

Wir danken allen Projektpartnern und Beteiligten, die uns bei der Erstellung des Berichts unterstützt haben. Die Autoren möchten sich herzlich bei den Vertretern der Unternehmen, Schulen und Experten bedanken, die während der Erstellung dieses Berichts befragt wurden. Besonderer Dank gilt denjenigen, die in der Anfangsphase des Prozesses ihre Verbindungen und ihr Fachwissen zur Verfügung gestellt haben, insbesondere Alessia Di Francesca (Centro Internazionale per la Promozione dell'Educazione e lo Sviluppo), Maria Sanchez Melero (AMUEBLA), Erika Valentincic (WIC), Jip Lenssen (Eurada), Nicolas Sangalli, Simona Russo, Chiara Terraneo, Giorgia Von Berger (Federlegno Arredo), Massimiliano Rumignani, Julio Rodrigo (CENFIM - Home & Contract Furnishings Cluster).



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung des Programms Erasmus+ der Europäischen Union finanziert

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	4
Zielsetzung des Dokuments	5
Sozialrendite (Social Return on Investment, SROI)	5
2 Leitfaden zur Sozialrendite.....	10
Leitfaden	11
Phase 1: Festlegung des Geltungsbereichs und Identifizierung der relevanten Interessengruppen.....	12
Phase 2: Kartierung der Ergebnisse	14
Phase 3: Erkennung von Outcomes und deren Bewertung	16
Phase 4: Ermittlung der Auswirkung.....	18
Phase 5: Berechnung der Sozialrendite	20
Phase 6: Berichterstattung an die Beteiligten, Nutzung der Ergebnisse und Verankerung des Engagements	22
3 Webseiten	24
Webseiten.....	25
4 Anhang I	26
Anhang I.....	27

Das Projekt ALLVIEW ist eine neue transnationale Kooperationsplattform, die Centres of Vocational Excellence (CoVEs) im Holz- und Möbelsektor miteinander verbindet. ALLVIEW verfolgt operative Ziele auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene, die auf einen innovativen Ansatz zur Modernisierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung abzielen.

1

Einleitung

Zielsetzung des Dokuments

Der soziale und ökologische Wert des SROI ist noch nicht weit genug verbreitet und wird oft unterschätzt. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es wichtiger denn je, dass wir die Werte, die soziale und ökologische Werte schaffen, besser erkennen und stärken, damit Unternehmen und Industrie wachsen und einen Wert für die gesamte Gemeinschaft schaffen. Das Verständnis und die Verwaltung dieses umfassenderen Wertes wird sowohl für den öffentlichen als auch für den privaten Sektor immer wichtiger. Große und kleine Unternehmen können den SROI nutzen, um die Risiken und Chancen zu bewerten, die sich aus den Auswirkungen ihrer Produkte auf ihre Stakeholder ergeben, und um Wege zu finden, ihre Geschäftsziele mit weiter gefassten gesellschaftlichen Zielen in Einklang zu bringen, woraus sich Möglichkeiten für neue oder verbesserte Produkte ergeben können.

Eine SROI-Analyse kann eine Reihe von Zwecken erfüllen, da sie als Orientierungshilfe für Managemententscheidungen, als Instrument für die strategische Planung und Verbesserung sowie für die Kommunikation der Auswirkungen und die Gewinnung von Investitionen oder für Investitionsentscheidungen genutzt werden kann. Eine der größten Herausforderungen bei der erstmaligen Erstellung eines SROI ist jedoch der Mangel an guten Ergebnisdaten. Dieses Dokument soll Unternehmen einen Leitfaden für SROI bieten und CSR-Bereiche für SROI hervorheben (Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft, Menschen mit besonderen Bedürfnissen, Integration von Migranten und Flüchtlingen usw.). Es wird zeigen, wie der SROI transparent berechnet werden kann und Unternehmen dabei helfen, ihre Auswirkungen gegenüber Kunden, Stakeholdern, Behörden und der Öffentlichkeit besser zu kommunizieren.

Das AllView-Projekt dient als Grundlage für eine hohe Qualität der Arbeit in der Möbel- und Holzindustrie. Dieses Dokument soll Unternehmen dabei helfen, bei der Gesamtbetrachtung der Qualität der Arbeit auch soziale Aspekte zu berücksichtigen. Gerade für Unternehmen, die mit dem nachwachsenden Rohstoff Holz arbeiten, gehen die Themen Klimaschutz und soziale Aspekte Hand in Hand. Auch aus diesem Grund ist es wichtig, den Mehrwert von Integration und ähnlichen Themen für ein Unternehmen herauszuarbeiten. Dieser Ansatz ist nicht nur für Unternehmen selbst von Vorteil, sondern hilft auch dabei die gesamte Branche der Möbel- und Holzindustrie in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext als nachhaltig darzustellen.

Sozialrendite (Social Return on Investment, SROI)

Der Leitgedanke der Sozialrendite ist, eine Welt zu schaffen, in der organisatorische Entscheidungen das Wohlergehen, die Gleichberechtigung und die Umwelt verbessern. Sie zielt darauf ab, Ungleichheit und Umweltzerstörung zu verringern und das Wohlergehen zu verbessern, indem soziale, ökologische und wirtschaftliche Kosten und Vorteile berücksichtigt werden.

Sozialrendite (SROI) ist ein Ansatz zur Bewertung von (Investitions-)Projekten im Hinblick auf ihren gesellschaftlichen - sozialen und/oder ökologischen - Mehrwert.

Mit anderen Worten: SROI versucht, ein Maß für den Nutzen sozialer Aktivitäten zu finden, wobei möglichst viele Faktoren berücksichtigt werden. Der Entwicklung des SROI-Ansatzes ging die Überlegung voraus, wie die Auswirkungen, die durch die Arbeit sozialer Organisationen und Projekte insbesondere im Interesse des Gemeinwohls entstehen, gemessen und finanziell bewertet werden können. In diesem Zusammenhang ist SROI eine Methode, die die klassischen finanziellen Bewertungsmethoden (Return on Investment, ROI) um einen sozioökonomischen und ökologischen Wert erweitert und somit auch für gemeinnützige Organisationen und Unternehmen anwendbar ist.¹ SROI will aber nicht nur ein neues Berechnungsinstrument sein. SROI ist als neuer, breiter angelegter Ansatz zu verstehen, der nicht nur für gemeinnützige Unternehmen von Interesse ist, sondern auch für Sozialunternehmer und Privatunternehmen, die sich im Bereich der sozialen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) engagieren und neue Wege zur Bewertung und Kommunikation ihrer Leistungen und der von ihnen verursachten positiven wie negativen Auswirkungen erkunden. Dies soll dazu beitragen, ex ante die effizientesten und effektivsten Investitionsentscheidungen zu treffen oder ex post den tatsächlichen Nutzen einer getätigten Investition zu erfassen. SROI kann von allen Organisationen angewandt werden, eignet sich aber besonders für Organisationen, die auch ein Interesse an den wirtschaftlichen, sozialen oder ökologischen Vorteilen haben, die sie für andere Stakeholder erzeugen.²

Die Methodik zur Berechnung der Sozialrendite wurde seit 2002 von der William and Flora Hewlett Foundation zusammen mit Praktikern aus den USA, Kanada, dem Vereinigten Königreich und den Niederlanden in Form der Blended Value Map entwickelt.³ Dieses Modell geht davon aus, dass der Wert aus einer Kombination (Mischung) von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Faktoren besteht. Dieser durch Investitionen geschaffene Wert kann positiv, aber auch negativ sein. Überarbeitete Versionen erschienen 2006 und 2009. Seitdem hat sich die Methodik weiterentwickelt.

Die spezifischen Methoden, die bei der SROI-Analyse zum Einsatz kommen, variieren je nach dem Kontext, in dem sie angewendet werden. Der Ansatz wird von verschiedenen Akteuren in unterschiedlichen Kontexten kontinuierlich weiterentwickelt. Grundlegendes Merkmal der SROI-Analyse ist jedoch, dass sie nicht nur ein neues Berechnungsinstrument, sondern auch eine Methode zum umfassenden Verständnis, zur Bewertung und zur Kommunikation der mit einer Investition verbundenen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen bieten soll. Zu diesem Zweck berücksichtigt SROI die Bewertung des Nutzens eines Projekts durch eine breitere Gruppe von Stakeholdern, um eine Bewertung für alle Auswirkungen des Projekts zu erhalten, die sie als wichtig erachten, die aber normalerweise keinen finanziellen Marktwert haben.

In einer typischen und vergleichsweise einfachen Variante umfasst der Ansatz die folgenden Schritte, wobei eine soziale oder ökologische Intervention über einen bestimmten Zeitraum (normalerweise 5 bis 10 Jahre) untersucht wird:

- a) Berechnung und Diskontierung (unter Verwendung der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (weighted average cost of capital, WAAC) oder des Discount Cash-Flow (DCF)) der für eine Maßnahme erforderlichen Gesamtinvestition.

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Social_return_on_investment

² <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/social-return-investment-analyse-70775>

³ <https://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5344>

- b) Regelmäßige Ermittlung des mit der Maßnahme verbundenen gesellschaftlichen Nutzens, z. B. durch Qualitätsverbesserungen, Kosteneinsparungen und sinkende Ausgaben.
- c) Monetarisierung oder eine andere Form der Bewertung des ermittelten Nutzens.
- d) Diskontierung des monetarisierten Nutzens (unter Verwendung von WAAC oder DCF) oder, falls möglich, der anderen Mehrwertindikatoren.
- e) Gegenüberstellung des (monetarisierten) Nutzens der Maßnahme und der zu seiner Erzielung erforderlichen Investition als Quotient (SROI = Nettogegenwartswert des Nutzens : Nettogegenwartswert der Investition).
- f) Berichterstattung, Nutzung und Einbettung.

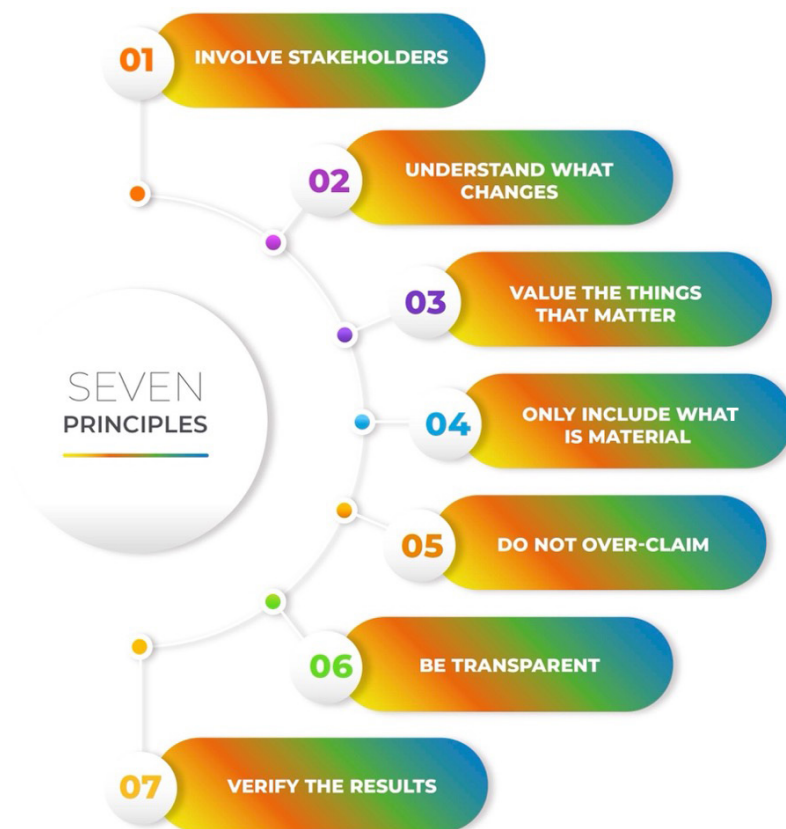
Einige Anwender der SROI-Analyse verwenden jedoch eine Methode, die nicht verlangt, dass jedem Nutzen ein Geldwert zugeordnet wird. In diesem Fall kann der Zähler des Quotienten zusätzlich zu den monetären Informationen sowohl quantitative, aber nicht monetäre, als auch qualitative und narrative Informationen über den geschaffenen Nutzen enthalten.

Einer der wichtigsten Faktoren bei der Vermittlung des SROI ist die Transparenz. Eine klare Kommunikation über die Auswahl und Berechnung des SROI ist elementar.

Beim Vergleich verschiedener Unternehmen und ihrer SROI-Berechnungen ist es elementar, in welchen Bereichen sie tätig sind. Dies muss im Rahmen der Transparenz deklariert werden.

SROI wurde aus der sozialen Buchhaltung und der Kosten-Nutzen-Analyse entwickelt und basiert auf sieben Prinzipien⁴:

⁴ <https://www.thinknpc.org/resource-hub/sroi-position-paper/>



Die SROI-Analyse liefert sowohl eine quantifizierte Kennzahl für die Sozialrendite als auch qualitative Daten, die einen Rahmen für mehr Transparenz und Rechenschaftspflicht bieten.⁵⁶

Neben dem Engagement Ihres Unternehmens für soziale oder ökologische Belange bietet SROI noch weitere Vorteile. Es fördert das Engagement für Transparenz und Rechenschaftspflicht, verbessert die Kommunikation mit den Stakeholdern, hilft bei der Bewertung der eigenen Werte und zieht letztlich Investitionen an, indem er die Attraktivität Ihres Unternehmens erhöht.⁷⁸

Auch wenn es den Anschein hat, dass SROI vor allem für gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen als Managementinstrument zur Verbesserung der Leistung und zur Hervorhebung des Mehrwerts geeignet ist, können Privatunternehmen die Möglichkeiten bewerten, die sich aus den Auswirkungen ihrer Produkte und Dienstleistungen auf ihre Stakeholder (z. B. Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, die Umwelt und ihre lokalen Gemeinschaften) ergeben.

⁵ <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>

⁶ https://www.researchgate.net/publication/235260071_Social_return_on_investment_and_social_enterprise_transparent_accountability_for_sustainable_development

⁷ <http://www.nachhaltig-investieren.org/social-return-on-investment-sroi.php>

⁸ http://epapers.bham.ac.uk/788/1/WP49_Ambitions_and_challenges_of_SROI_-_Arvidson%2C_Lyon%2C_McKay%2C_Moro_Nov_2010.pdf

Um eine SROI-Analyse durchführen zu können, muss die verantwortliche Person eine Reihe von Fähigkeiten und zeitlichen Ressourcen mitbringen. Als Grundlage sind Vorkenntnisse im Umgang und in der Kommunikation mit Stakeholdern sowie Buchhaltungskenntnisse erforderlich. Dennoch kann eine Schulung oder ein Austausch mit anderen SROI-Experten hilfreich sein, bevor Sie Ihre erste SROI-Analyse durchführen.⁹

Für die Möbel- und Holzindustrie kann Sozialrendite von besonderer Bedeutung sein. Neben dem bereits erwähnten Zusammenhang zwischen Klimaschutz und sozialen Aspekten gibt es weitere Besonderheiten, die für diese Branche entscheidend sind. Holz als Rohstoff ist universell einsetzbar. Sowohl die Baumart als auch das Endprodukt können während des Herstellungsprozesses stark variieren. Ein großer Vorteil von SROI ist, dass sich das Spektrum der potenziellen Mitarbeiter stark erweitert. Die Unternehmen erhalten einen größeren Überblick über den Arbeitsmarkt und können viel individueller auf die Bedürfnisse innerhalb des Unternehmens sowie auf einzelne Projekte eingehen. Schon aus diesem Grund ist die Möbel- und Holzindustrie prädestiniert für das Thema Sozialrendite.

⁹ https://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/10157450/Social_Return_on_Investment_SROI_and_Performance_Measurement.pdf

2

Leitfaden

Dieser Leitfaden ist in 6 Phasen mit den entsprechenden Schritten unterteilt. Um einen besseren Eindruck von der SROI-Analyse zu bekommen, empfiehlt es sich, alle Phasen zu verstehen, bevor Sie mit Ihrer eigenen SROI-Analyse beginnen, da verschiedene Phasen und Schritte gleichzeitig durchgeführt werden können.

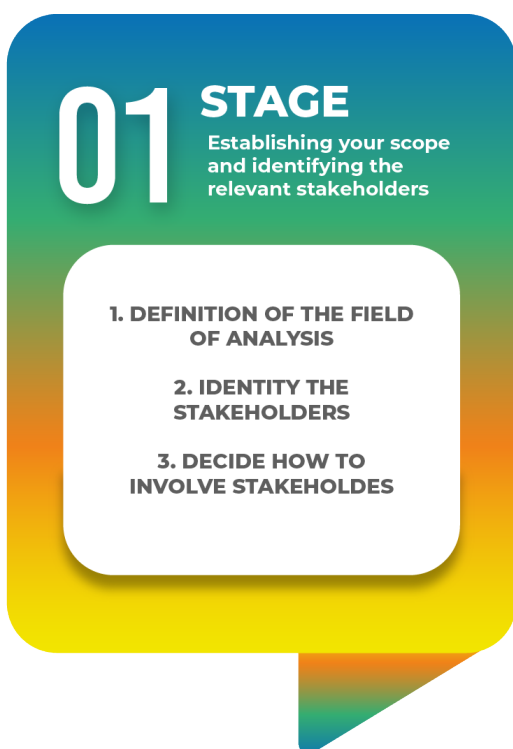
Es gibt zwei verschiedene Arten von SROI-Analysen. Ihre SROI-Analyse kann evaluativ sein, d.h. Sie führen Ihre SROI-Analyse im Nachhinein durch, auf der Grundlage von Ergebnissen, die bereits stattgefunden haben. Diese SROI-Analyse kann Unternehmen, die bereits soziale Aktivitäten durchgeführt haben, dabei helfen, den geschaffenen Wert zu messen, ihn zur Verbesserung ihrer Aktivitäten zu nutzen und ihre Erfolge nachzuweisen. Sie können aber auch eine prognostische SROI-Analyse durchführen, indem Sie die Analyse im Voraus durchführen. Auf diese Weise können Unternehmen vorhersagen, wie viel sozialer Wert geschaffen wird, wenn die Aktivitäten die angestrebten Ergebnisse erzielen und dies im Vorfeld zur Bewertung von Projekten nutzen.¹⁰

Um Ihnen eine Idee zu geben, wie Sie mit den Phasen 1 und 2 beginnen können, finden Sie in Anhang I dieses Dokuments fünf vereinfachte Impact Maps zu Themen der sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR). Weitere interessante Aktivitäten für Ihre SROI-Analyse finden Sie in unseren WP4-Dokumenten, insbesondere in dem Dokument: "Entwicklung eines Leitfadens für gute Praktiken für CSR im Holz- und Möbelsektor". Für weitere Informationen über die entsprechenden Richtlinien und Vorgaben in Ihrem Land in Bezug auf die Kreislaufwirtschaft, die Integration von Migranten und Flüchtlingen und die Eingliederung von Menschen mit besonderen Bedürfnissen, werfen Sie bitte einen Blick auf unsere Dokumente "Identifizierung regionaler und nationaler Politiken zur Kreislaufwirtschaft in CSR für den Holz- und Möbelsektor", "Identifizierung regionaler und nationaler Politiken zur Integration von Migranten und Flüchtlingen in CSR für die Holz- und Möbelbranche" und "Identifizierung regionaler und nationaler Politiken zur Zugänglichkeit von Menschen mit besonderen Bedürfnissen in CSR für die Holz- und Möbelbranche", die im Rahmen des Arbeitspakets 4 des ALLVIEW-Projekts erstellt wurden und über die Projektwebsite zugänglich sind: www.allview.eu Es gibt eine ganze Community zum Thema SROI. Unterstützende Informationen und Dokumente, die Ihnen bei Ihrer SROI-Analyse helfen können, z.B. eine Vorlage für Ihre Impact Map, "Maximise your Impact" (zehn Fragen zu den Auswirkungen, die Sie bei Ihrer Analyse berücksichtigen müssen) und eine Checkliste für die SROI-Analyse, finden Sie unter www.thesroinetwork.org⁵.

Deleted: 5

Formatted:

¹⁰ http://alpsib-project.eu/media/1051/social_return_on_investment_sroi_tm_ier.pdf



Phase 1: Festlegung des Geltungsbereichs und Identifizierung der relevanten Interessengruppen

Bevor Sie mit Ihrer SROI-Analyse beginnen, müssen Sie zunächst Ihre Ziele und die Art und Weise, wie Sie die Ergebnisse messen wollen, klären. Dazu ist es wichtig, dass Sie die verfügbaren Ressourcen und den Zeitplan kennen. Ihr Management sollte Ihre SROI-Analyse unterstützen, und es sollte regelmäßig Feedback ausgetauscht werden, damit Sie auf einer gemeinsamen Grundlage vorgehen können. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Beteiligten in Ihren SROI-Prozess einzubeziehen.

Die erste Phase kann in die folgenden drei Schritte unterteilt werden:

- 1) Definition des Analysebereichs (Festlegung des Umfangs):
Die Festlegung des Umfangs einer SROI-Analyse ist der erste Schritt und definiert, was Sie erreichen wollen und warum, und welche Ressourcen zur Verfügung stehen. Bei der Festlegung des Untersuchungsrahmens sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen.
 - Was ist der Zweck und für wen ist die Analyse gedacht?
 - Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen, welche Ressourcen (Geld und Personalzeit) stehen zur Verfügung und was ist der eigentliche Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit?
 - Welchen Zeitrahmen haben Sie im Auge?
- 2) Identifizieren Sie die Interessengruppen:
Der nächste Schritt besteht darin, alle Stakeholder aufzulisten, die von Ihren Aktivitäten innerhalb Ihres Geltungsbereichs betroffen sind, und zu analysieren, welche davon einbezogen werden sollen. Wenn die Zahl der Stakeholder zu klein ist, könnten Sie wichtige Wertquellen übersehen haben. Stakeholder sind alle Institutionen, die Ihnen helfen können, Kosten zu kalkulieren, Kontakte zu vermitteln oder das Unternehmen mit Wissen und Erfahrung zu versorgen. Dies können zum Beispiel sein:
 - Gemeinnützige Vereine, die Beratungsleistungen anbieten
 - Staatliche Institutionen, die Beratung anbieten
 - Arbeitnehmervertretungen, Gewerkschaften
 - Betriebsräte

- Inklusionsbeauftragte
- Schwerbehindertenvertretungen.

Zu viele Beteiligte können jedoch zu Kontroversen führen und sind nicht unbedingt hilfreich für das Erreichen der angestrebten Ziele. Daher sollten Sie die Gründe für die Aufnahme oder den Ausschluss eines Interessenvertreters in einer Tabelle festlegen.

3) Entscheiden Sie, wie Sie Stakeholder einbeziehen:

Die Einbeziehung von Interessenvertretern in den Prozess ist entscheidend, um die Stärken und Schwächen der von Ihnen analysierten Aktivitäten zu verstehen. Dadurch kann sich die Sichtweise auf Ihre ursprüngliche Bewertung ändern und eine Anpassung Ihrer Analyse erfolgen. Um auf die Beteiligten zuzugehen und sie einzubeziehen, können Sie sie zu Treffen oder Veranstaltungen einladen, sie per E-Mail oder Umfrage um ihre Meinung bitten oder Einzelgespräche führen. Dabei sollten Sie bedenken, wie viel Zeit und Ressourcen die Stakeholder einbringen können. Sammeln Sie daher nach Möglichkeit die Informationen für die weiteren Schritte in einer Sitzung.

Die effektivste Art, verschiedene Stakeholder in ein Projekt zu integrieren, ist die Definition von so genannten Multiplikatoren. Diese können Sie direkt an andere Stakeholder verweisen und bündeln im besten Fall bereits Wissen und Erfahrung. Vor allem staatliche Institutionen haben bereits einen selbst auferlegten Auftrag, soziale Aspekte zu fördern. Daher verfügen sie oft über viele Kontakte und Institutionen, die sich mit dem Thema beschäftigen. Gleichzeitig werden diese Einrichtungen aus staatlichen Mitteln finanziert, was die eigenen Kosten des Unternehmens reduziert. Im besten Fall werden durch den Multiplikator weitere Multiplikatoren gefunden und die weitere Arbeit wird immens erleichtert.

02 STAGE

Mapping outcomes

1. START THE IMPACT MAP
2. IDENTIFY THE INPUTS
3. ASSIGN A VALUE TO THE INPUTS
4. TO CLARIFY THE OUTPUTS
5. TO DESCRIBE THE OUTCOMES

Phase 2: Kartierung der Ergebnisse

In der zweiten Phase Ihrer SROI-Analyse erstellen Sie auf der Grundlage Ihrer engagierten Stakeholder eine Impact Map. Die Impact Map beschreibt die Beziehung zwischen Inputs, Outputs und Outcomes. Sie beschreibt, wie Ihre analysierten Aktivitäten Ressourcen (ausgedrückt als "Inputs") nutzen, um Aktivitäten (gemessen als "Outputs") durchzuführen, die zu Ergebnissen für die Stakeholder führen. Durch die Einbeziehung der Stakeholder in den Erstellungsprozess Ihrer Impact Map wird daher sichergestellt, dass die Ergebnisse von den relevanten Stakeholdern gemessen und bewertet werden. Auch wenn weitere Nutzen und Kosten entstehen, ist es in der Anfangsphase der Analyse wichtig, sich auf die Bereiche mit der größten Bedeutung zu konzentrieren. Nichtsdestotrotz ist eine Impact

Map dynamisch und muss zu einem späteren Zeitpunkt der Untersuchung erneut überprüft und vervollständigt werden.

Das Erstellen und Ausfüllen Ihrer Impact Map erfolgt in fünf Schritten:

- 1) Start der Impact Map
Ihre Impact Map sollte mindestens die Spalten Stakeholder, Input, Aktivität, Output, Outcome und Impact enthalten (Input: Beitrag zur Ermöglichung der Aktivität; Aktivität: Was muss der Stakeholder tun; Output: quantitative Zusammenfassung einer Aktivität; Outcome: Ergebnis der Aktivität). Es kann einfacher sein, die Inputs, Outputs und Ergebnisse der Impact Map in Bezug auf einen Stakeholder durchzuarbeiten und dies dann für den nächsten Stakeholder zu wiederholen.

Aktivität: Zero-Waste Zertifizierung

Stakeholder	Input	Aktivität	Output	Outcome
Unternehmen	Personalzeit und Geld	Prozesse ändern, um Abfälle zu reduzieren und wiederzuverwenden	Zero-waste Zertifizierung; weniger Abfälle; verbesserte Prozesse; geschultes Personal	Geringerer ökolog. Fußabdruck; Imageverbesserung; weniger Rohstoffe erforderlich; geringere Kosten für die Abfallentsorgung

Mehrere vollständige Beispiele finden Sie unter Punkt 4 in Anhang I.

- 2) Identifizierung der Inputs
Beim SROI bezieht sich die Investition auf den finanziellen Wert des Inputs. Sie müssen bestimmen, was die Beteiligten beitragen, um die Aktivität zu ermöglichen. Die Inputs, wie Geld oder Zeit, werden im Verlauf der Aktivität verbraucht. In manchen Fällen gibt es weitere Beiträge, die bewertet werden müssen.
Wenn Sie den sozialen Wert einer Aktivität analysieren, die aus mehreren Quellen finanziert wird, ist eine erste Analyse der Kosten dieser Aktivitäten erforderlich.
- 3) Zuweisung eines Wertes zu den Inputs
Nicht monetarisierte Inputs, z.B. Freiwilligenarbeit und Beiträge in Form von Waren und Dienstleistungen, müssen mit einem Wert belegt werden, um die Gesamtkosten Ihrer Aktivität transparent zu machen. Kommunizieren Sie die von Ihnen zugewiesenen Inputs mit Ihren Stakeholdern, um Fehlinterpretationen zu vermeiden.
- 4) Klären Sie die Outputs
Outputs sind eine quantitative Zusammenfassung einer Aktivität. Beschreiben Sie die Outputs der einzelnen Aktivitäten in Ihrer Impact Map. Kommunizieren Sie die von Ihnen zugewiesenen Outputs mit Ihren Stakeholdern, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Ein Output kann ein neuer Arbeitgeber oder die Reduzierung von Abfall und Emissionen sein.
- 5) Beschreiben Sie die Outcomes
Die Messung der Outcomes ist die Grundlage des SROI. Achten Sie daher darauf, zwischen Outputs und Outcomes zu unterscheiden. Auch hier ist die Kommunikation über die Ergebnisse mit den jeweiligen Stakeholdern von entscheidender Bedeutung, da diese die Auswirkungen möglicherweise anders beschreiben als Sie. Zu diesem Zweck können Sie ihnen wichtige Fragen zu den Auswirkungen stellen. Schließlich müssen Sie bei der Beurteilung der Ergebnisse auch andere Faktoren berücksichtigen, z.B. die Ziele des Unternehmens. Die Ansichten der Stakeholder sind entscheidend, aber sie sind nicht die einzigen Faktoren bei der Entscheidung, welche Ergebnisse von Bedeutung sind. SROI bezieht Ihre Stakeholder mit ein, wird aber nicht vollständig von diesen geleitet. Entscheiden Sie daher, was Sie in Ihre Analyse einbeziehen wollen, bevor Sie zur Messung übergehen. Wenn Sie sich entscheiden, Ergebnisse auszuschließen, sollten Sie dies in Ihrem SROI-Bericht dokumentieren.
Mögliche outcomes könnten sein:
 - Erhöhung oder Verringerung der Gewinne
 - Größere Auswahl an Mitarbeitern für Projekte
 - Neue Perspektiven für die Erneuerung
 - oder Verbesserung des Images.

03

STAGE

Detections of outcomes
and giving them a
value

- 1. DEVELOP OUTCOME INDICATORS**
- 2. COLLECT OUTCOME DATA**
- 3. ESTABLISH THE DURATION OF THE OUTCOMES**
- 4. ASSIGN VALUE TO OUTCOMES**

Phase 3: Erkennung von Outcomes und deren Bewertung

Für die Entwicklung der SROI-Analyse ist es von entscheidender Bedeutung zu verstehen, wie für die identifizierten Stakeholder ein Wert geschaffen wird. Nachdem Sie Ihre Impact Map erstellt und die Ergebnisse beschrieben haben, die für die Stakeholder erzielt werden, müssen Sie Ergebnisindikatoren entwickeln und diese nutzen, um Nachweise für die erzielten Ergebnisse und den geschaffenen Wert zu sammeln. Nur wenn Sie diese Outcomes und Werte messen, können Sie deren Bedeutung hervorheben. Die Zuweisung von Geldwerten zu sozialen und ökologischen Erträgen bietet die Möglichkeit, eine umfassendere Wertschöpfung nachzuweisen.

Phase 3 besteht aus 4 Schritten:

- 1) **Outcome Indikatoren entwickeln**
Der nächste Schritt besteht darin, einen oder mehrere Indikatoren für jedes der Ergebnisse zu ermitteln und zu klären. Diese Indikatoren sind wichtig, um festzustellen, ob und in welchem Umfang das Ergebnis eingetreten ist, und sollten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen subjektiven und objektiven Indikatoren aufweisen. Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Interessengruppen bei der Ermittlung der relevanten Indikatoren einbeziehen und nur das messen, was wichtig ist. Wenn das Ergebnis wichtig ist, müssen Sie einen Weg finden, es zu messen.

- 2) **Outcome Daten sammeln**
Nachdem Sie Ihre Indikatoren festgelegt haben, müssen Sie Daten zu ihnen sammeln. Es kann hilfreich sein, Informationen aus der Forschung oder die Erfahrungen anderer Personen mit ähnlichen Aktivitäten heranzuziehen. Mitglieder-, Partner- oder Forschungsorganisationen sind wichtige Anlaufstellen. Neue Daten werden in der Regel von Personen stammen, die direkt an der Schaffung von sozialem Wert beteiligt sind und Sie werden Interviews und/oder Fragebögen erstellen müssen. Es kann schwierig sein, relevante Daten zu finden, daher sollten Sie die besten verfügbaren Informationen verwenden oder Annahmen und Schätzungen vornehmen.

- 3) **Legen Sie die Laufzeit der Ergebnisse fest**

Einige Outcomes bleiben auch nach Beendigung der Aktivität bestehen und generieren somit weiterhin einen Wert. Aus diesem Grund ist es notwendig, den Nutzenzeitraum oder die Dauer des Ergebnisses mit einem angemessenen Zeitrahmen für jedes Ihrer Outcomes zu schätzen. Je länger die Dauer ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass das Ergebnis durch andere Faktoren beeinflusst wird. Daher sollten Sie nach Forschungsergebnissen suchen, die Ihre Entscheidung stützen und begründen. An dieser Stelle sollten Sie eine Spalte für die Dauer in Ihre Impact Map einfügen.

4) Den Outcomes einen Wert zuweisen

Der nächste Schritt ist die Monetarisierung. Es ist notwendig, Ihren Ergebnissen einen angemessenen finanziellen Wert zu geben, um sie mit anderen Ergebnissen zu vergleichen und die Bedeutung jedes Ergebnisses aufzuzeigen. Der Wert ist immer subjektiv. Bei SROI werden finanzielle Näherungswerte verwendet, um den sozialen Wert von nicht gehandelten Gütern für verschiedene Interessengruppen zu schätzen. Wenn dies richtig gemacht wird, werden die verschiedenen Arten von Wert im Zusammenhang mit einer Aktivität aus der Sicht der Interessengruppen erfasst und Ihre SROI-Analyse wird glaubwürdig. Nichtsdestotrotz ist die Bewertung eine schwierige Aufgabe, aber Sie können bei Ihrer Recherche Beispiele und verschiedene Techniken zur Orientierung finden. Denken Sie daran, dass Ihre Wahl gut begründet und nach Möglichkeit nachgewiesen werden muss. Weitere Informationen finden Sie im Leitfaden des SROI-Netzes und in der Datenbank über Werte, Ergebnisse und Indikatoren für Interessengruppen.

Wenn Sie z.B. neue Arbeitnehmer mit besonderen Arbeitsplatzanforderungen anwerben, kann dies im ersten Schritt mehr Geld kosten. Wichtig ist an dieser Stelle jedoch, welchen Mehrwert der neue Mitarbeiter für das Unternehmen haben kann. Die besonderen Arbeitsbedingungen können dazu führen, dass sich neue Perspektiven in Projekten eröffnen oder sogar Prozesse optimiert werden können. Dies mag zunächst kein direkter finanzieller Vorteil sein. Die Monetarisierung kann sowohl ein langer als auch ein kurzer Prozess sein. Oft zeigt sich der finanzielle Nutzen, der zu Beginn des Projekts nicht abzuschätzen war, erst nach einer gewissen Zeit.

04 STAGE

Determination of the impact

1. DEADWEIGHT AND DISPLACEMENT

2. ATTRIBUTION

3. DROP-OFF

4. CALCULATE YOUR IMPACT

Phase 4: Ermittlung der Auswirkung

In diesem Abschnitt finden Sie mehrere Möglichkeiten, um zu beurteilen, ob die von Ihnen analysierten Ergebnisse, Ihre "Auswirkungen", auf Ihre Aktivitäten zurückzuführen sind oder ob sie auch ohne diese eingetreten wären und welcher Anteil des Ergebnisses auf Ihre Aktivitäten zurückzuführen ist. Die Ermittlung der Auswirkungen verhindert übermäßige Behauptungen und macht Ihre Ergebnisse glaubwürdiger. Außerdem können Sie so das Risiko vermeiden, in Initiativen zu investieren, die nicht oder nicht so gut wie geplant funktionieren. Die Ermittlung der Auswirkungen kann Ihnen auch dabei helfen, wichtige Stakeholder zu identifizieren, die Sie

möglicherweise übersehen haben.

Phase 4 umfasst 4 Schritte:

- 1) **Mitnahmewert und Verdrängung**
Die Menge des Outcomes, die auch ohne die Aktivität eingetreten wäre, wird als Mitnahmeeffekt bezeichnet, als Prozentsatz von der Gesamtmenge des Ergebnisses abgezogen und kann immer nur eine Schätzung auf der Grundlage der verfügbaren Informationen sein. Auch hier wird der Vergleich mit ähnlichen Aktivitäten und Daten Ihre Schätzung zuverlässiger und glaubwürdiger machen.
- 2) **Zuweisung**
Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Ermittlung der Auswirkungen ist die Bewertung der Zurechnung des Ergebnisses zu anderen Organisationen oder Personen. Auch hier wird es manchmal schwierig sein, eine genaue Schätzung der Zurechnung vorzunehmen, aber es gibt drei Hauptmethoden, um dies zu tun. Für einige Ergebnisse kann eine Kombination dieser Methoden ratsam sein:
 - (1) Basieren Sie Ihre Schätzung auf Ihren Erfahrungen
 - (2) Bitten Sie Ihre Stakeholder um eine Schätzung
 - (3) Beraten Sie sich mit anderen Organisationen über die Zurechnung.
- 3) **Drop-off**
Der Drop-off wird verwendet, um die im Laufe der Jahre abnehmende Zahl der Ergebnisse zu berücksichtigen, und wird nur berechnet, wenn die Ergebnisse länger als ein Jahr andauern. In der Regel wird ein fester Prozentsatz von der verbleibenden Höhe der Ergebnisse abgezogen.

4) Berechne die Auswirkungen

Mit allen Prozentsätzen für Mitnahmeeffekte, Zurechnung und Drop-off können Sie nun Ihre Auswirkungen für jedes Ergebnis berechnen. Nachdem Sie Ihren finanziellen Näherungswert mit der Menge des Ergebnisses multipliziert haben, müssen Sie die entsprechenden Prozentsätze aus den Schritten 1, 2 und 3 von Stufe 4 abziehen.

05 STAGE

Calculating the Social Return On Investment

1. PROJECT TOWARDS THE FUTURE

2. CALCULATE THE NET PRESENT VALUE

3. CALCULATE THE RATIO

4. SENSITIVITY ANALYSIS

5. PAYBACK PERIOD

Phase 5: Berechnung der Sozialrendite

Der nächste Schritt ist die Berechnung Ihres SROI auf der Grundlage der gesammelten Informationen. In dieser Phase wird festgelegt, wie die zuvor gesammelten finanziellen Informationen zusammengefasst werden sollen. Der Grundgedanke besteht darin, den finanziellen Wert der Investition und den finanziellen Wert der sozialen Kosten und Vorteile zu berechnen. Richten Sie dazu eine Tabellenkalkulation ein.

Wenn Sie eine evaluative SROI-Analyse durchführen, sollte die Bewertung idealerweise nach dem Zeitraum erfolgen, für den das Ergebnis erwartet wurde. Zwischen-evaluierungen sind jedoch nützlich, um zu beurteilen, wie gut die Intervention funktioniert und um Informationen zu liefern, die eventuelle Änderungen unterstützen. Wenn

Sie die tatsächlichen Ergebnisse mit einer Prognose vergleichen, benötigen Sie Informationen über die Zeiträume, in denen die Ergebnisse erzielt wurden.

Die SROI-Kennzahl wird in fünf Schritten berechnet:

- 1) Projektion in die Zukunft
In einem ersten Schritt müssen Sie den Wert aller Ergebnisse in die Zukunft projizieren. Legen Sie daher den Wert der Auswirkung für jedes Ergebnis für einen Zeitraum fest, kopieren Sie den Wert für jedes Ergebnis über die Anzahl der Zeiträume, die es dauern wird und subtrahieren Sie einen etwaigen Rückgang für jeden der zukünftigen Zeiträume nach dem ersten Zeitraum.
- 2) Berechnen Sie den Nettogegenwartswert
Für den Nettogegenwartswert müssen die in verschiedenen Zeiträumen gezahlten oder erhaltenen Kosten und Nutzen addiert werden. Da es einen Zeitwert des Geldes gibt, müssen Sie einen Prozess namens Diskontierung durchführen. Leider fördert dies die Kurzsichtigkeit, da die Zukunft abgezinst wird. Nichtsdestotrotz sollte CSR immer auf eine bessere Zukunft abzielen, und es sollten langfristige Vorteile angestrebt werden. Nachdem Sie den Gegenwartswert Ihres Nutzens berechnet haben, indem Sie den Wert der Auswirkungen für jedes Jahr durch den Abzinsungssatz dividieren, können Sie den Wert Ihrer Inputs (die Investition) abziehen, um den Nettogegenwartswert zu ermitteln.
- 3) Berechnung des Quotienten

Es ist nun an der Zeit, die anfängliche SROI-Quote zu berechnen, indem man einfach den diskontierten Nettogegenwert des Nutzens durch den Nettogegenwert der Investitionen dividiert:

$$\text{SROI Quotient} = \frac{\text{Nettogegenwert des Nutzens}}{\text{Nettogegenwert der Investition}}$$

Dieses Verhältnis zeigt Ihnen, wie viel (finanziellen) Wert Sie mit Ihrer Investition geschaffen haben.

4) Sensitivitätsanalyse

Es ist wichtig, eine Sensitivitätsanalyse Ihrer Ergebnisse durchzuführen, um zu beurteilen, inwieweit sich Ihre Ergebnisse ändern würden, wenn Sie einige der in den vorangegangenen Phasen getroffenen Annahmen ändern würden. Damit können Sie prüfen, welche Annahmen die größte Auswirkung auf Ihr Modell haben und sich signifikant auf das Gesamtverhältnis auswirken. Zu den Standardanforderungen, die es zu prüfen gilt, gehören die Schätzung von Mitnahmeeffekten, Zurechnung und Drop-off, die finanziellen Näherungswerte, die Quantität des Ergebnisses und der Wert der bewerteten nichtfinanziellen Inputs. Auf diese Weise können Sie den Betrag der Änderung angeben, der erforderlich ist, damit sich das Verhältnis von positiv zu negativ oder umgekehrt ändert.

5) Amortisationsdauer

Um das Risiko Ihres Projekts zu bestimmen, wollen Sie wissen, zu welchem Zeitpunkt der Wert Ihrer Ergebnisse Ihre Investitionen übersteigt (Amortisationszeit). Der Amortisationszeitraum wird häufig in Monaten und nicht in Jahren angegeben, da die Investition in der Regel über einen Zeitraum von Monaten zurückgezahlt wird.

06 STAGE

Reporting to stakeholders, using the results and embedding commitment

1. ACCOUNTABILITY TO STAKEHOLDERS

2. USE THE RESULTS

3. VERIFY THE INFORMATION

Phase 6: Berichterstattung an die Beteiligten, Nutzung der Ergebnisse und Verankerung des Engagements

Nach einer erfolgreichen SROI-Analyse ist es wichtig, den Prozess des Bewährens und Verbesserns fortzusetzen, indem Sie Ihren Stakeholdern Bericht erstatten, Ihre Ergebnisse kommunizieren und nutzen sowie den Prozess der SROI-Analyse im Unternehmen verankern. Die nächste SROI-Analyse, die Sie mit anderen Zielen durchführen werden, wird stark von Ihrer Arbeit und den Erkenntnissen aus der vorherigen SROI-Analyse profitieren.

In der letzten Phase sind drei Schritte durchzuführen:

- 1) **Rechenschaftspflicht gegenüber Stakeholdern**
Bei der SROI-Analyse ist es notwendig, den Stakeholdern über Ihre Analyse zu berichten, um ihnen gegenüber Rechenschaft abzulegen. In diesem Zusammenhang sollte Ihr Bericht alle qualitativen, quantitativen und finanziellen Aspekte abdecken und Ihre Entscheidungen entsprechend begründen. Dennoch sollte ein SROI-Bericht so kurz wie möglich sein und gleichzeitig den Grundsätzen der Transparenz und Wesentlichkeit genügen. Vergewissern Sie sich, dass Sie Ihre Ergebnisse und Analysen des gesamten SROI-Prozesses sowie Empfehlungen zur Verbesserung der Datenerfassung und des Ergebnismachweises enthalten.
- 2) **Nutzung der Ergebnisse**
Der wichtigste Teil Ihrer SROI-Analyse ist die Nutzung Ihrer Ergebnisse. Ihre Erkenntnisse sollten in Ihren strategischen Planungsprozess einfließen und zu Veränderungen in Ihrer Organisation führen. Nutzen Sie die Ergebnisse in Ihrer Kommunikation mit den Stakeholdern, damit diese Ihre Arbeit verstehen und unterstützen sowie in Ihre zukünftigen Aktivitäten investieren. Legen Sie jedoch einen realistischen Zeitplan fest, denn Veränderungen brauchen Zeit.
- 3) **Überprüfen der Information**
Ihre Aussagen sollten von unabhängiger Seite angemessen abgesichert werden. Zur Überprüfung können Sie sich vergewissern, dass die Analyse den Grundsätzen der



bewährten SROI-Praxis entspricht, oder Sie können Ihre Grundsätze und Daten absichern.

Hinter SROI steht ein ganzes Netzwerk. Das SROI-Netzwerk bietet auf seiner Website www.thesroinetwork.org viele hilfreiche Materialien und Dokumente zum Herunterladen an, z.B. eine Vorlage für eine Impact Map, Fallstudien zur Berechnung des SROI, 10 Fragen zur Maximierung der Wirkung und eine Checkliste für die SROI-Analyse. Es gibt eine Reihe von Online-Tools, die Ihnen bei der SROI-Berechnung helfen und Informationen zur Bewertung von Inputs liefern.⁵

Deleted: 5

Formatted:

3

Webseiten

Webseiten

1. https://en.wikipedia.org/wiki/Social_return_on_investment
2. <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/social-return-investment-analyse-70775>
3. <https://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5344>
4. <https://www.thinknpc.org/resource-hub/sroi-position-paper/>
5. <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>
6. https://www.researchgate.net/publication/235260071_Social_return_on_investment_and_social_enterprise_transparent_accountability_for_sustainable_development
7. <http://www.nachhaltig-investieren.org/social-return-on-investment-sroi.php>
8. http://epapers.bham.ac.uk/788/1/WP49_Ambitions_and_challenges_of_SROI_-_Arvidson%2C_Lyon%2C_McKay%2C_Moro_Nov_2010.pdf
9. https://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/10157450/Social_Return_on_Investment_SROI_and_Performance_Measurement.pdf
10. http://alpsib-project.eu/media/1051/social_return_on_investment_sroi_tm_ier.pdf
11. <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/09/paper-gairog.pdf>

4

Anhang I

Anhang I

Einleitung

Der Anhang I soll einen Überblick und einfache Beispiele für die Stufen 1 und 2 der SROI-Analyse geben. Er konzentriert sich auf 5 Aktivitäten, von denen jede die zu beteiligenden Stakeholder, ihren Input und Output, die erforderlichen Maßnahmen und das Outcome für das Unternehmen benennt. Dies kann als Grundlage und Checkliste für jedes Unternehmen verwendet und individuell an die Bedingungen des Unternehmens angepasst werden.

Die Aktivitäten sind:

- Zero-Waste Zertifizierung,
- CO₂-Bilanzierung und Verringerung des ökologischen Fußabdrucks,
- Integration von ukrainischen Flüchtlingen,
- Zusammenarbeit mit Rehabilitationszentren / mit Werkstätten für Behinderte und
- Wiedereingliederung von Häftlingen in den Arbeitsmarkt.

Die Aktivitäten dienen sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern. Ziel ist es vor allem, Unternehmen der Holz- und Möbelindustrie umweltfreundlicher zu machen und damit auch ihr Image zu stärken. Insbesondere Unternehmen, die mit dem Rohstoff Holz arbeiten, müssen in ihrem Außenauftritt auf den Klimaschutz achten. Ebenso sollen Arbeitnehmer mit geringeren Chancen auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich in Unternehmen und Beschäftigung integriert werden. Dies dient auch dazu, dass sich die Unternehmen als gute Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt präsentieren und so die Attraktivität der Unternehmen der Holz- und Möbelindustrie steigern. Gleichzeitig wird ein besseres Arbeitsklima für die Beschäftigten geschaffen, was letztlich zukünftigen Personalengpässen entgegenwirken kann.

Um die theoretischen Leitlinien besser zu veranschaulichen, sollen auch einzelne Best-Practice-Beispiele näher vorgestellt werden. Wie bereits gezeigt, ist der Ablauf eines SROI-Verfahrens ein langwieriger Prozess, so dass eine vollständige und komplexe Darstellung den Rahmen des Leitfadens sprengen würde. Daher sollte die Darstellung nur kurz gehalten werden.

Es ist wichtig zu beachten, dass Anhang I nur eine vereinfachte Darstellung ist. Da jede der genannten Aktivitäten auf unterschiedliche Bedingungen in den Unternehmen trifft, muss jedes Unternehmen seine eigene Situation analysieren und den Anhang I gegebenenfalls anpassen.

Impact Maps für Phase 1 und 2 der SROI-Analyse:



Aktivität: Zero-Waste-Zertifizierung

Stakeholder	Input	Aktivität	Output	Outcome
Unternehmen	Personalzeit und Geld	Prozesse ändern, um Abfälle zu reduzieren und wiederzuverwenden	Zero-waste-Zertifizierung; weniger Abfall; verbesserte Prozesse; geschultes Personal	Geringerer ökologischer Fußabdruck; Imageverbesserung; weniger Rohstoffe erforderlich; geringere Kosten für die Abfallentsorgung
Legislative Behörden	Finanzielle Unterstützung	Kreislaufwirtschaft attraktiv machen	Geringere Abfallmengen und Emissionen	Geringerer ökologischer Fußabdruck für die Region; Eindämmung des Klimawandels
Zertifizierungsstellen	Kenntnisse und Fähigkeiten	Unterstützung von Unternehmen auf ihrem Weg zu Zero-waste-Zertifizierung	Neue Kunden	Einkommen
Abfallbeseitigungsanlagen	nichts	nichts	Geringere Abfallmengen	Geringeres Einkommen

Best-Practice Beispiel:

Das Unternehmen Fama, Hersteller von Sofas aus Spanien, hat soeben die Zertifizierung "Zero Waste" von AENOR für das Jahr 2022 erhalten. AENOR ist eine spanische Normierungs- und Zertifizierungsstelle. Die Zertifizierung garantiert, dass mehr als 90% der Industrieabfälle eines Unternehmens recycelt werden. Die Abfälle des Unternehmens landen nicht auf einer Mülldeponie, sondern erhalten ein zweites Leben.

Fama hat insgesamt 99,985 % der Abfälle, die in den letzten 8 Monaten vor der Zertifizierung anfielen, einem zweiten Leben zugeführt.

Für die Umsetzung wurden einige Produktionsprozesse geändert, was allerdings zu erheblichen Komplikationen im Produktionsalltag führte. Die gewonnenen Daten wurden zur Optimierung der Abfallwiederverwendung genutzt. Die größte Herausforderung war die Bewirtschaftung der in den Stoffschneidemaschinen anfallenden Abfälle. Diese Maschinen erzeugten früher Industrieabfälle, die dank der vorgenommenen Änderungen jetzt getrennt werden, damit sie nicht in irgendeinem Abfall landen.

Mit diesem Zertifikat zeigt Fama, dass eine Investition in Arbeitszeit und Produktionsoptimierung zu erstaunlichen Ergebnissen führen kann. Zero-Waste-Unternehmen sind heute bei jungen Arbeitnehmern gefragter denn je und daher ein probates Mittel zur Anwerbung von Fachkräften.



Aktivität: CO₂-Bilanzierung und Verringerung des ökologischen Fußabdrucks

Stakeholder	Input	Aktivität	Output	Outcome
Unternehmen	Geld (und Personalzeit)	Sammeln von Informationen; Durchführen der CO ₂ -Bilanzierung	CO ₂ -Bilanzierung; Verringerung des CO ₂ -Fußabdrucks; verbesserte Prozesse; geschultes Personal	Image Verbesserung; finanzielle Einsparungen durch verbesserte Prozesse
Angestellter des Unternehmens	Teilnahme; Zeit	Unterstützung (Durchführung) des Bilanzierungsprozesses	Verringerung des CO ₂ -Fußabdrucks des Unternehmens; (Qualifikation)	Bessere Identifikation mit dem Unternehmen; Verbesserung der Expertise - höheres Gehalt
Regierung	(Finanzielle) Unterstützung	Finanzielle Benefits für Unternehmen	Verringerung von Emissionen	Geringerer Umwelt-Fußabdruck der Region; Kostenersparnis durch Abmilderung des Klimawandels
Anbieter von CO ₂ -Bilanzierung	Kenntnisse, Erfahrung und Zeit	Durchführung der CO ₂ -Bilanzierung oder Unterstützung des Unternehmens	Neue Kunden	Neues Einkommen

Aktivität: Integration von ukrainischen Flüchtlingen

Stakeholder	Input	Aktivität	Output	Outcome
Unternehmen	Personal und Geld	Unterstützung der Flüchtlinge bei ihrer Arbeit und den Sprachkursen	professionelle Arbeiter	loyale Arbeiter; Verringerung des Fachkräftemangels
Flüchtling	Bereitschaft etwas beizutragen und sich einzubringen	Arbeiten und Sprach-Training	Arbeit; qualifizierte Arbeitskraft	Integration in die Gesellschaft; Einkommen; Unabhängigkeit
Regierungen	(Finanzielle) Unterstützung	Finanzielle Benefits für Unternehmen und Sprach-Schulen; Erweiterung des Angebots an Sprach-Schulungen	Verringerung der beschäftigungslosen Flüchtlinge	Verringerung der finanziellen Sozialleistungen; Verringerung des Fachkräftemangels; Steuereinnahmen
Schulen	Sprach-Bildung	Anbieten von Sprach-Kursen	Sprach-Bildung von Flüchtlingen	Einkommen durch zusätzliche Sprachkurse





Aktivität: Zusammenarbeit mit Rehabilitationszentren / mit Werkstätten für Behinderte

Stakeholder	Input	Aktivität	Output	Outcome
Unternehmen	Geld und Personal	Inklusion von behinderten Menschen in Prozesse; Anpassung der Arbeitsplätze	Gelernte Arbeiter; bessere Arbeitsumgebung	Loyale Arbeiter; Reduktion des Fachkräftemangels; Imageverbesserung
Behinderte Menschen	Teilnahme und Bereitschaft zu Lernen	Arbeit und Trainingskurse	Bildung und Anstellung	Integration in die Gesellschaft; Einkommen; Unabhängigkeit
Regierung	(Finanzielle) Unterstützung; Mittel	Finanzielle Benefits für Unternehmen und Berufsbildungszentren	Verringerung der Anzahl arbeitsloser Menschen mit Behinderungen	Verringerung der finanziellen Unterstützung für Menschen mit Behinderungen; Verringerung des Fachkräftemangels; Steuereinnahmen
Berufsbildungszentren	Bildung für Menschen mit besonderen Bedürfnissen	Angebot von speziellem Training	Gebildete Menschen	Einkommen durch zusätzliche Kurse
Einrichtungen für behinderte Menschen	Wissen; Kooperation und Personal	Unterstützung der Unternehmen und behinderten Menschen beim Integrationsprozess	Integration von Menschen mit Behinderungen in den Arbeitsmarkt / in Unternehmen	Integration in die Gesellschaft; weniger bedürftige Menschen, um die sich gekümmert werden muss

Best-Practice Beispiel:

Ein gutes Beispiel für die Einbeziehung von Menschen mit Behinderungen ist das deutsche Unternehmen stilfabrik* GmbH. Das Unternehmen bietet Schreinereidienstleistungen an und beschäftigt 12,5% der Belegschaft mit Menschen mit Behinderungen. Die Suche nach einer Fachkraft war eine Herausforderung für das Unternehmen. Monotone Dienstleistungen, die ein hohes Maß an Genauigkeit erfordern und nur eine sehr geringe Fehlertoleranz haben, erfordern besondere Fähigkeiten. Mit Hilfe der Industrie- und Handelskammer suchte der Inhaber Piet Hülsmann gezielt nach Menschen mit Behinderungen, um ihnen eine gute Chance auf dem Arbeitsmarkt zu bieten. Schließlich wurde die Stelle mit einem Mitarbeiter mit Asperger-Syndrom besetzt. Genauigkeit und Aufmerksamkeit sind in der Holz- und Möbelindustrie oft gefragt. Genau diese Fähigkeiten brachte der neue Mitarbeiter mit.

Die Bundesagentur für Arbeit unterstützte die Eingliederung finanziell und der Integrationsfachdienst der Handwerkskammer half bei der Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit Menschen mit Behinderungen. Inzwischen ist ein weiterer Facharbeiter mit einer

Körperbehinderung eingestellt worden und bereichert das Unternehmen mit seiner handwerklichen Arbeit.

Die stilfabrik* GmbH zeigt, dass Inklusion auch für kleine Unternehmen möglich ist und dass in Zeiten des Fachkräftemangels vermeintliche Defizite von Menschen mit Behinderungen einen hohen Mehrwert für ein Unternehmen schaffen können. Für den Umgang mit Menschen mit Behinderungen wurde das Unternehmen 2016 sogar mit dem Deutschen Inklusionspreis ausgezeichnet. Mehr Informationen finden Sie hier: <https://www.inklusionspreis.de/der-preis/die-preistraeger-2017/stilfabrik.html>

Aktivität: Wiedereingliederung von Häftlingen in den Arbeitsmarkt



Stakeholder	Input	Aktivität	Output	Outcome
Unternehmen	Personal und Geld	Praktische Ausbildung während der Entlassung von Häftlingen; Integration in den Arbeitsplatz	Professionelle Arbeiter	Loyale Arbeiter; Reduktion des Fachkräftemangels
(ehemalige) Häftlinge	Teilnahme	Arbeit und Trainingskurse	Bildung und Anstellung	Reintegration in die Gesellschaft; Einkommen; Unabhängigkeit
Regierung	(Finanzielle) Unterstützung	Finanzielle Benefits für Unternehmen und Berufbildungszentren	Verringerung der Zahl der arbeitslosen ehemaligen Häftlinge	Sicherere Gesellschaft; Verringerung des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften; Steuereinnahmen
Nachsorge-Organisationen	Wissen und Erfahrung; Kooperation mit Unternehmen	Unterstützung (ehemaliger) Häftlinge und der Unternehmen	Qualifizierte und beschäftigte (ehemalige) Gefangene	Integration von (ehemaligen) Gefangenen in den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft; weniger Nacharbeit
Berufbildungszentren	Bildung	Trainingskurse (im Gefängnis)	Gebildete Menschen	Einkommen von zusätzlichen Kursen

av Allview

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Co-funded by the