

Smernice za družbeno donosnost naložb (SROI)

Različica - November, 2022

Naslov projekta	Zveza centrov poklicne odličnosti v pohištvenem in lesnem sektorju
Sklic na projekt	621192-EPP-1-2020-1-ES-EPPKA3-VET-COVE
Akronim projekta	Allview
Delovni paket	Delovni sklop 4 "Družbena odgovornost podjetij (CSR)"
Naloga	T4.3 Okvir družbene donosnosti naložb
Naslov izdelka	D 4.3 " Okvir družbene donosnosti naložb
Vrsta dokumenta	Poročilo
Raven obveščanja	Javno
Datum izida	Januar 2023
Recenzent	AMUEBLA (notranji), strokovnjak za družbeno odgovornost podjetij (zunanji)
Avtorji	Gregor Pfeifer, Lennart Mewes

Priznanje

Zahvaljujemo se vsem projektnim partnerjem in zainteresiranim stranem, ki so prispevali in nam pomagali pri oblikovanju poročila. Avtorji se iskreno zahvaljujemo predstavnikom podjetij, šol in strokovnjakom, s katerimi smo se pogovarjali med pripravo tega poročila. Posebna zahvala gre tistim, ki so zagotovili svoje povezave in strokovno znanje v začetni fazi procesa, pri čemer se še posebej zahvaljujemo Alessiji Di Francesca (Centro Internazionale per la Promozione dell'Educazione e lo Sviluppo), Marii Sanchez Melero (AMUEBLA), Eriki Valentinčič (WIC), Jipu Lenssensu (Eurada), Nicolasu Sangalliju, Simoni Russo, Chiari Terraneo, Giorgii Von Berger (Federlegno Arredo), Massimilianu Rumignaniju, Juliu Rodrigu (CENFIM - Home & Contract Furnishings Cluster).



To delo je zaščiten z licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Nekomercialno-ShareAlike 4.0 International License. Če si želite ogledati kopijo te licence, obiščite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Ta projekt je bil financiran s podporo programa Erasmus+ Evropske unije

Podpora Evropske komisije pri pripravi te publikacije ne pomeni, da podpira njeno vsebino, ki odraža izključno stališča avtorjev, in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij iz te publikacije.



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

Kazalo vsebine

1 Uvod	4
Cilj dokumenta	5
Družbena donosnost naložb.....	5
2 Smernice za SROI	9
Smernica.....	10
Faza 1: Določitev področja uporabe in identifikacija ustreznih deležnikov	11
Faza 2: Opredelitev rezultatov	12
Faza 3: Ugotavljanje rezultatov in določanje njihove vrednosti	14
Faza 4: Ugotavljanje učinka.....	15
5. faza: Izračun družbene donosnosti naložbe.....	17
6. faza: Poročanje zainteresiranim stranem, uporaba rezultatov in utrjevanje zavez.....	19
3 Spletne strani	21
Spletne strani	22
4 Priloga I.....	23
Priloga I.....	24

Projekt ALLVIEW je nova platforma za nadnacionalno sodelovanje, ki povezuje centre poklicne odličnosti (CoVE) v lesnem in pohištvenem sektorju. ALLVIEW ima operativne cilje na regionalni, nacionalni in evropski ravni, katerih cilj je inovativen pristop k posodobitvi poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

1

Uvod

Cilj dokumenta

Družbena in okoljska vrednost SROI še ni dovolj razširjena in je pogosto podcenjena. V težkih gospodarskih časih je bolj kot kdaj koli prej pomembno, da prepoznamo in okrepimo tiste vrednote, ki ustvarjajo družbeno in okoljsko vrednost, da bi podjetja in industrija rasla in ustvarjala vrednost za celotno skupnost. Razumevanje in upravljanje te širše vrednosti postaja vse pomembnejšeta za javni kot zasebni sektor. Velika in mala podjetja lahko SROI uporabljajo za ocenjevanje tveganj in priložnosti, ki izhajajo iz vpliva njihovih izdelkov na zainteresirane strani, ter za ugotavljanje načinov usklajevanja svojih poslovnih ciljev s širšimi družbenimi cilji, kar lahko privede do priložnosti za nove ali izboljšane izdelke.

Analiza SROI lahko služi različnim namenom, saj se lahko uporablja za usmerjanje upravljaljskih odločitev, kot orodje za strateško načrtovanje in izboljšanje, za sporočanje učinka in privabljanje naložb ali za sprejemanje naložbenih odločitev. Vendar je pomanjkanje dobrih podatkov o rezultatih eden od glavnih izzivov pri prvi izvedbi SROI analize. Ta dokument bo podjetjem zagotovil pomoč pri pripravi smernic za SROI in izpostavil področja družbene odgovornosti podjetij za SROI (trajnost in krožno gospodarstvo, ljudje s posebnimi potrebami, vključevanje migrantov in beguncev ...). Prikazal bo, kako pregledno izračunati SROI in pomagal podjetjem, da bodo bolj obveščala stranke, deležnike, vlado in javnost o svojih učinkih.

Projekt AllView služi kot osnova za visoko kakovost dela v pohištveni in lesni industriji. Namen tega dokumenta je pomagati podjetjem, da pri splošni obravnavi kakovosti dela upoštevajo tudi socialne vidike. Zlasti za podjetja, ki delajo s trajnostnimi surovinami kot je les, gredo vprašanja varstva podnebja in socialnih vidikov z roko v roki. Tudi zato je pomembno, ugotoviti dodano vrednost integracije in podobnih vprašanj za podjetje. Takšen pristop ni koristen le za podjetja, temveč lahko trajnostno predstavlja tudi celoten sektor pohištvene in lesne industrije v splošnem družbenem kontekstu.

Družbena donosnost naložb

Vodilno načelo družbene donosnosti naložb je ustvarjanje sveta v katerem organizacijske odločitve izboljšujejo blaginjo, enakost in okolje.. Družbena donosnost naložb si prizadeva za zmanjšanje neenakosti in degradacije okolja ter izboljšanje blaginje z vključevanjem družbenih, okoljskih in gospodarskih stroškov ter koristi..

Družbena donosnost naložb (SROI) je pristop k ocenjevanju (naložbenih) projektov z vidika njihove družbene - socialne in/ali okoljske - dodane vrednosti.

Z drugimi besedami, socialna donosnost naložb poskuša najti merilo dobrobiti socialnih dejavnosti ob upoštevanju čim večjega števila dejavnikov. Pred razvojem pristopa SROI je bilo potrebno razmisliti o tem, kako je mogoče izmeriti in finančno ovrednotiti učinek, ki ga ustvari delo socialnih organizacij in projektov, zlasti v interesu skupno dobrega. V tem okviru je SROI metoda, ki razširja klasične metode finančnega vrednotenja (donosnost naložb, ROI) in vključuje družbeno-ekonomsko in okoljsko vrednost, zaradi česar je

uporabna tudi za neprofitne organizacije in podjetja.¹ Vendar pa SROI ne želi biti le kot neko novo orodje za izračun. SROI je potrebno razumeti kot nov, širši pristop, ki ni zanimiv le za neprofitna podjetja, temveč tudi za socialne podjetnike in zasebna podjetja, ki se ukvarjajo s področjem družbene odgovornosti podjetij (CSR) in raziskujejo nove načine vrednotenja in sporočanja svojih dosežkov ter pozitivnih in negativnih učinkov, ki jih povzročajo. To naj bi pomagalo pri sprejemanju najučinkovitejših odločitev in najučinkovitejših predhodnih odločitev o naložbahali pri zajemanju dejanskih koristi izvedene naložbe. SROI lahko uporabljajo vse organizacije, še posebej primeren pa je za organizacije, ki jih zanimajo tudi gospodarske, družbene ali okoljske koristi, ki jih ustvarjajo za druge deležnike.²

Metodologijo za izračun družbenega donosa je od leta 2002 razvijala fundacija Williama in Flore Hewlett skupaj s strokovnjaki iz ZDA, Kanade, Združenega kraljestva in Nizozemske, in sicer v obliki mešanega vrednostnega zemljevida (Blended Value Map).³ Ta model predpostavlja, da je vrednost sestavljena iz kombinacije gospodarskih, okoljskih in družbenih dejavnikov. Ta vrednost, ustvarjena z naložbami, je lahko pozitivna, lahko pa je tudi negativna. Revidirane različice so se pojavile leta 2006 in 2009 in od takrat se je razvijala ta metodologija.

Posebne metode, ki se uporabljajo pri SROI analizi, se razlikujejo glede na kontekst njihove uporabe. Pristop nenehno razvijajo različni akterji v različnih okoliščinah. Osnovna značilnost analize SROI oz. njen cilj je zagotoviti ne le novo orodje za izračun, temveč tudi metodo za celovito razumevanje, ocenjevanje in sporočanje gospodarskih, družbenih in okoljskih učinkov, povezanih z naložbo. V ta namen SROI upošteva oceno koristi projekta s strani širše skupine zainteresiranih strani, da se zagotovi ocena vseh vplivov projekta, ki se jim zdijo pomembni, vendar običajno nimajo finančne tržne vrednosti.

Tipična in razmeroma preprosta različica pristopa vključuje naslednje korake, v katerih se proučuje družbeni ali okoljski poseg v določenem časovnem obdobju (običajno od 5 do 10 let):

- a) izračun in diskontiranje (z uporabo tehtanih povprečnih stroškov kapitala (WAAC) ali diskontnega denarnega toka (DCF)) celotne naložbe, potrebne za ukrep.
- b) redno ugotavljanje družbenih koristi, povezanih z ukrepom, npr. z izboljšanjem kakovosti, prihranki pri stroških in zmanjšanjem izdatkov.
- c) denarna opredelitev ali druga oblika vrednotenja ugotovljenih koristi.
- d) diskontiranje denarnih koristi (z uporabo WAAC ali DCF) ali če je mogoče, drugih kazalnikov dodane vrednosti.
- e) primerjava (denarno izraženih) koristi ukrepa in naložb, potrebnih za njihovo doseg (SROI = neto sedanja vrednost koristi : neto sedanja vrednost naložb).
- f) poročanje, uporaba in vgrajevanje.

Vendar pa nekateri uporabniki SROI analizo uporabljajo kot metodo, ki ne zahteva, da se vsaki koristi pripiše denarna vrednost. V tem primeru lahko števec količnika poleg denarno ovrednotenih informacij vsebuje tako kvantitativne, vendar nedenarne, kot tudi kvalitativne in opisne informacije o ustvarjenih koristih.

Eden najpomembnejših dejavnikov pri komuniciranju SROI je transparentnost. Jasna komunikacija o izbiri in izračunu SROI je temeljnega pomena.

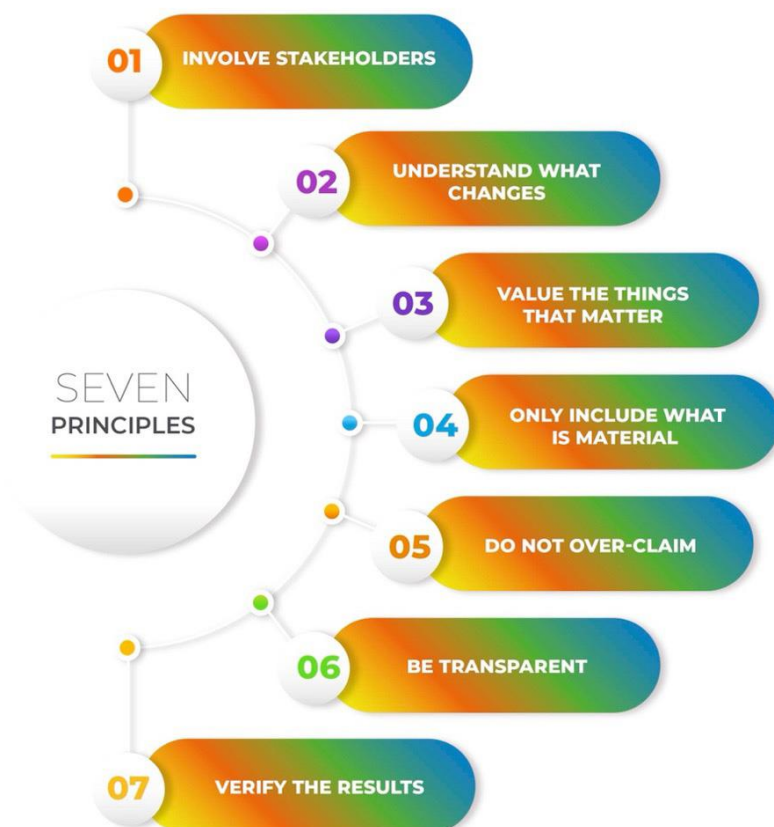
¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Social_return_on_investment

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

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

Ko primerjamo različna podjetja in njihove SROI izračune je pomembno, navesti na katerih področjih delujejo. To mora biti navedeno v preglednici.

SROI je bil razvit na podlagi socialnega računovodstva, analize stroškov in koristi, ter temelji na sedmih načelih⁴:



SROI analiza zagotavlja kvantificirano razmerje družbenega donosa naložbe in kvalitativne dokaze, ki zagotavljajo okvir za večjo preglednost in odgovornost.⁵

Poleg sodelovanja vašega podjetja v družbenih ali okoljskih dejavnostih obstajajo tudi dodatne koristi, ki izhajajo iz vašega SROI. SROI bo spodbujal zavezanost k preglednosti in odgovornosti, izboljšal bo komunikacijo z zainteresiranimi stranmi, pomagal oceniti lastne vrednote in navsezadnje pritegnil naložbe, saj bo vaše podjetje postalo privlačnejše.⁶

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

Čeprav se zdi, da je SROI najprimernejši za neprofitne organizacije in socialna podjetja kot orodje upravljanja za izboljšanje uspešnosti in poudarjanje dodane vrednosti, lahko zasebna podjetja ocenijo priložnosti, ki izhajajo iz vpliva njihovih izdelkov in storitev na njihove deležnike (npr. zaposlene, dobavitelje, stranke, okolje in lokalne skupnosti).

Za izvedbo SROI analize mora odgovorna oseba vključiti interdisciplinarni nabor znanj in spretnosti ter časovne vire. Kot osnova so potrebne predhodne izkušnje s sodelovanjem in komuniciranjem z zainteresiranimi stranmi ter računovodska znanja. Kljub temu je lahko pred izvedbo prve SROI analize koristen tečaj usposabljanja ali izmenjava izkušenj z drugimi strokovnjaki na področju SROI.⁹

SROI je lahko še posebej pomemben za pohištveno in lesno industrijo. Poleg omenjene povezave varstva podnebja z družbenimi vidiki, so za to panogo odločilne še druge posebnosti. Kot surovina, se les lahko uporablja univerzalno. Tako drevesna vrsta kot končni izdelek se lahko med proizvodnim procesom močno razlikujeta. Velika prednost SROI je, da se močno razširi spekter potencialno zaposlenih. Podjetja dobijo širšo sliko trga dela in se lahko veliko bolj individualno odzivajo na potrebe v podjetju in tudi na posamezne projekte. Že zaradi tega je pohištvena in lesna industrija v naprej določena za temo SROI.

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

2

Smernice

Vodnik je razdeljen na 6 faz z ustreznimi koraki. Da bi dobili boljši vtis o SROI analizi je priporočljivo, da pred začetkom priprave lastne SROI analize preberete vse faze, saj se lahko različne faze in koraki izvajajo hkrati.

Obstajata dve različni vrsti SROI analize. Vaša SROI analiza je lahko evalvacijska, kar pomeni, da SROI analizo izvajate za nazaj, na podlagi rezultatov, ki so se že zgodili. Ta SROI analiza lahko podjetjem, ki so že izvajala socialne dejavnosti, pomaga izmeriti ustvarjeno vrednost, jo uporabiti za izboljšanje svojih dejavnosti in prikazati svoje dosežke. Lahko pa opravite tudi napovedno SROI analizo in sicer tako, da analizo izvedete vnaprej. Z njo lahko podjetja predvidijo, koliko družbene vrednosti bo ustvarjene, če bodo dejavnosti dosegle načrtovane rezultate in jo uporabijo za ocenjevanje projektov.¹⁰

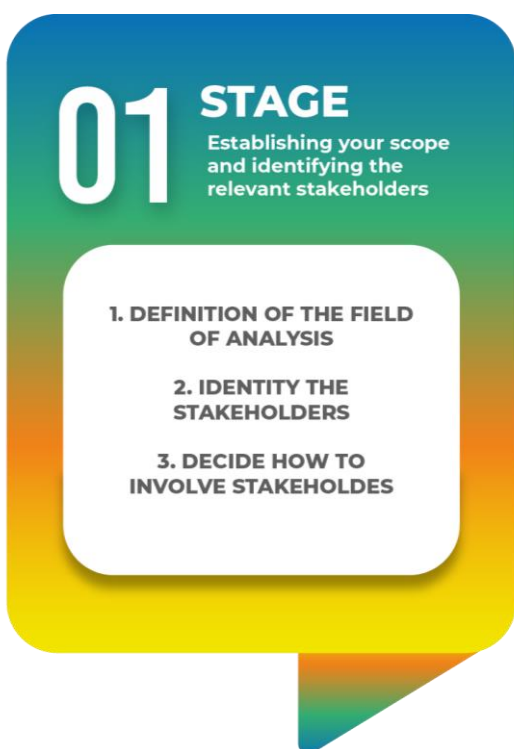
V Prilogi I k temu dokumentu najdete pet poenostavljenih zemljevidov učinka na teme družbene odgovornosti podjetij, ki vam bodo pomagali razumeti, kako se lotiti 1. in 2. faze. Več zanimivih dejavnosti za SROI analizo lahko najdete v naših dokumentih delovnega paketa št. 4 in zlasti v: "Vodniku dobrih praks za družbeno odgovornost podjetij v lesnem in pohištvenem sektorju". Za dodatne informacije o ustreznih politikah v vaši državi glede krožnega gospodarstva, vključevanja migrantov in beguncev ter vključevanja oseb s posebnimi potrebami si oglejte naše dokumente:

- "Identifikacija regionalnih in nacionalnih politik o krožnem gospodarstvu v CSR za lesnopredelovalni sektor",
- "Identifikacija regionalnih in nacionalnih politik o vključevanju migrantov in beguncev v družbeno odgovornost podjetij v lesnem in pohištvenem sektorju" in
- "Identifikacija regionalnih in nacionalnih politik o dostopnosti ljudi s posebnimi potrebami v družbeno odgovornost podjetij v lesnem in pohištvenem sektorju",

ki se izvajajo v okviru delovnega sklopa 4 projekta ALLVIEW in so dostopni na spletni strani projekta: www.allview.eu.

Na temo o SROI obstaja že celotna skupnost. Podporne informacije in dokumenti, ki vam bodo v pomoč pri SROI analizi, npr. predloga za zemljevid učinkov, "Povečajte svoj učinek" (deset vprašanj o učinkih, ki jih morate zajeti v analizi) in kontrolni seznam za SROI analizo, so na voljo na spletni strani www.thesroinetwork.org.⁵

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



Faza 1: Določitev področja uporabe in identifikacija ustreznih deležnikov

Pred začetkom SROI analize je potrebno najprej razjasniti svoje cilje in način merjenja rezultatov. Pri tem je pomembno, da poznate razpoložljiva sredstva in časovni okvir.¹¹ Vodstvo podjetja mora podpirati SROI analize, povratne informacije pa si je potrebno redno izmenjevati, da bi lahko nadaljevali na skupnih temeljih. Ključnega pomena je, da v SROI proces vključite zainteresirane strani.

Prvo fazo lahko razdelimo na naslednje tri korake:

1. Opredelitev področja analize (določitev obsega):

Določitev obsega SROI analize je prvi korak in opredeljuje, kaj in zakaj želite doseči, ter katera sredstva so na voljo. Pri določanju obsega je treba upoštevati več vprašanj.

- Kakšen je namen analize in komu je namenjena?
- Kakšni so cilji in naloge podjetja, katera sredstva (denar in čas osebja) so na voljo in na kaj se dejansko osredotoča vaša dejavnost?
- V kakšnem časovnem okviru?

2. Določite zainteresirane strani:

Naslednji korak je seznam vseh deležnikov, na katere vplivajo vaše dejavnosti v vašem obsegu in analiziranje katere vključiti kot ključne deležnike. Če je število deležnikov premajhno, lahko zamudite pomembne vire vrednosti. Zainteresirane strani so vse institucije, ki vam lahko pomagajo pri izračunu stroškov, uredijo stike ali podjetju zagotovijo znanje in izkušnje. To so lahko npr:

- neprofitna združenja, ki ponujajo svetovalne storitve
- vladne ustanove, ki ponujajo svetovanje
- predstavniki delavcev, sindikati
- sveti delavcev
- predstavniki za integracijo
- predstavniki invalidov

Toda preveč zainteresiranih strani lahko privede do polemik in vam ne bo nujno pomagalo pri doseganju načrtovanih ciljev. Zato morate določiti razloge za vključitev ali izključitev deležnika v preglednico.

¹¹ <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/09/paper-gairo9.pdf>

3. Odločite se, kako vključiti zainteresirane strani:

Vključevanje zainteresiranih strani v proces je ključnega pomena za razumevanje prednosti in slabosti dejavnosti, ki jih analizirate. To lahko spremeni pogled na vašo prvotno oceno in privede do prilagoditve vaše analize. Da bi se približali deležnikom in jih vključili, jih lahko povabite na sestanke ali dogodke, jih po elektronski pošti ali z anketo povprašate za mnenje ali opravite individualne razgovore. Pri tem morate razmisliti, koliko časa in sredstev lahko deležniki prispevajo. Najučinkovitejši način vključevanja različnih deležnikov v projekt je opredelitev tako imenovanih multiplikatorjev. Ti vas lahko neposredno napotijo k drugim deležnikom in v najboljšem primeru se združujejo znanje in izkušnje. Predvsem vladne institucije imajo že same po sebi nalogo, da spodbujajo socialne vidike. Zato imajo pogosto veliko stikov in institucij, ki se ukvarjajo s to temo. Hkrati se te institucije financirajo iz državnih sredstev, kar zmanjšuje lastne stroške podjetja. V najboljšem primeru se prek multiplikatorja najdejo tudi nadaljnji multiplikatorji, kar močno olajša nadaljnje delo.

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

Faza 2: Opredelitev rezultatov

V drugi fazi SROI analize boste na podlagi vključenih deležnikov izdelali zemljevid učinkov. Na zemljevidu učinka je opisano razmerje med vložki, izhodi in rezultati. Podrobno opisuje, kako vaše analizirane dejavnosti uporabljajo vire (izražene kot "vložki") za izvajanje dejavnosti (merjene kot "izhodi"), katerih rezultat so izidi za deležnike. Zato boste z vključitvijo deležnikov v proces oblikovanja vašega zemljevida učinkov zagotovili, da bodo rezultati merjeni in cenjeni s strani ustreznih deležnikov. Čeprav se ustvarjajo dodatne koristi in stroški, je v začetnih fazah analize pomembno, da se osredotočite na tista področja, ki so najpomembnejša. Kljub temu je zemljevid učinka dinamičen in ga bo potrebno v poznejši fazi preiskave ponovno pregledati in dopolniti.

Pri ustvarjanju in izpolnjevanju zemljevida učinka je potrebnih pet korakov:

1) Priprava zemljevida učinka

Vaš zemljevid učinka mora biti sestavljen vsaj iz sledečih stolpcev: zainteresirane strani, vhod, dejavnost, izhod, rezultat, (vhod: prispevek k realizaciji dejavnosti; Dejavnost: kaj mora deležnik storiti; Izhod: kvantitativni povzetek dejavnosti; Rezultat: rezultat

dejavnosti). Morda bo lažje, če boste vhode, izhode in rezultate na karti učinka obdelali v povezavi z enim deležnikom, nato pa to ponovili za naslednjega deležnika.

Dejavnost: Certificiranje Zero-Waste

Zainteresirane strani	Vhod	Dejavnost	Izhod	Rezultati
Podjetje	Čas in denar osebja	Spreminjanje procesov za zmanjšanje količine odpadkov in njihovo ponovno uporabo.	Certifikat za nič odpadkov; manj odpadkov; izboljšani procesi; usposobljeno osebje	Manjši vpliv na okolje; izboljšanje podobe; manj potrebnih surovin; manjši stroški odstranjevanja odpadkov

Več popolnih primerov je na voljo v 4. točki Priloge I.

2) Opredelitev vhodnih podatkov

Pri SROI se naložba nanaša na finančno vrednost vložka. Ugotoviti morate, kaj prispevajo zainteresirane strani, da se dejavnost lahko realizira. Vložka, kot sta denar ali čas, se porabita med izvajanjem dejavnosti. V nekaterih primerih obstajajo tudi drugi prispevki, ki jih je potrebno ovrednotiti.

Če analizirate družbeno vrednost dejavnosti, ki se financira iz več virov, je potrebna začetna analiza stroškov teh dejavnosti.

3) Pripisovanje vrednosti vhomom

Za preglednost celotnih stroškov vaše dejavnosti je potrebno nedenarnim vložkom, npr. času prostovoljcev ter prispevkom blaga in storitev, pripisati vrednost. Z zainteresiranimi stranmi se seznanite z dodeljenimi vložki, v izogib napačnim razlagam.

4) Pojasnite rezultate

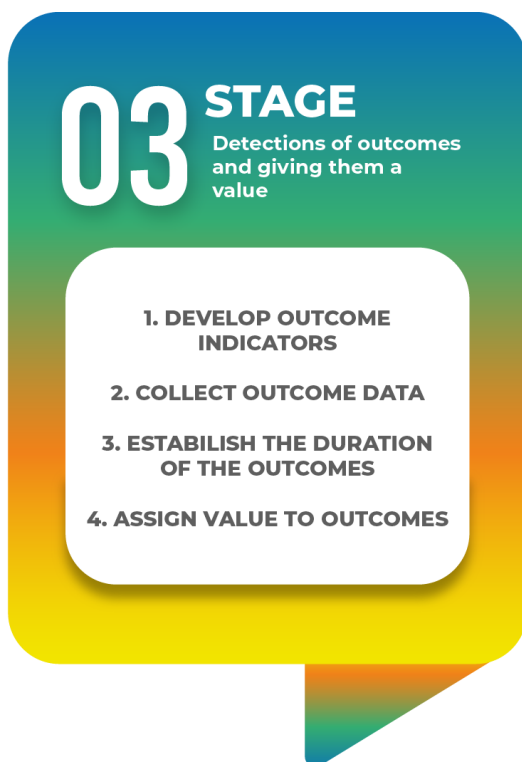
Rezultati so kvantitativni povzetek dejavnosti. Na zemljevidu učinka opišite rezultate vsake dejavnosti. Z zainteresiranimi stranmi se seznanite z rezultati, ki ste jih določili, v izogib napačnim razlagam. Eden od rezultatov je lahko nov delodajalec ali zmanjšanje količine odpadkov in emisij.

5) Opišite rezultate

Merjenje rezultatov je osnova SROI. Zato poskrbite za razlikovanje med rezultati inizhodi. Tudi v tem primeru je ključnega pomena komunikacija o rezultatih z zadevnimi zainteresiranimi stranmi, saj lahko te učinke opišejo drugače kot vi. V ta namen jim lahko zastavite pomembna vprašanja o učinkih. Nazadnje morate pri presojanju rezultatov upoštevati tudi druge dejavnike, kot so cilji podjetja. Mnenja deležnikov so ključna, vendar niso edini dejavnik pri odločanju o tem, kateri rezultati so pomembni. V SROI vključite svoje deležnike, vendar jih ne smete v celoti voditi. Zato se je potrebno odločiti, kaj želite vključiti v analizo, preden preidete na merjenje. Če se odločite, da boste rezultate izključili, morate to dokumentirati v poročilu SROI.

Možni rezultati so:

4. povečanje ali zmanjšanje dobička
5. večja izbira zaposlenih za projekte
6. nove perspektive za prenovo
7. ali izboljšanje slike



Faza 3: Ugotavljanje rezultatov in določanje njihove vrednosti

Razumevanje, kako se ustvarja vrednost za opredeljene zainteresirane strani, je ključnega pomena za pripravo SROI analize. Po vzpostavitvi zemljevida učinka in opisu rezultatov, ki se pojavljajo za deležnike, morate razviti kazalnike rezultatov in jih uporabiti za zbiranje dokazov o pojavljajočih se rezultatih in ustvarjeni vrednosti. Le če boste te izide in vrednosti merili, boste lahko poudarili njihov pomen. Pripisovanje denarnih vrednosti družbenim in okoljskim donosom je priložnost za prikaz širšega ustvarjanja vrednosti.

Tretja faza je sestavljena iz štirih korakov

1. Razvoj kazalnikov rezultatov

Naslednji korak je opredelitev in pojasnitev enega ali več kazalnikov za vsakega od rezultatov. Ti kazalniki so pomembni, da vam povedo, ali je do izida prišlo in v kolikšnem obsegu, ter morajo biti uravnoteženi med subjektivnimi in objektivnimi kazalniki. Poskrbite, da boste pri določanju ustreznih kazalnikov vključili zainteresirane strani, in merili le tisto, kar je pomembno. Če je rezultat pomemben, boste morali najti način za njegovo merjenje.

2. Zbiranje podatkov o rezultatih

Ko boste določili kazalnike, boste morali zbrati podatke o njih. Pri tem vam bodo morda v pomoč podatki iz raziskav ali izkušnje drugih ljudi pri podobnih dejavnostih. Članstvo, partnerske ali raziskovalne organizacije so ključne kontaktne točke. Novi podatki bodo dostopni od ljudi, ki so neposredno vključeni v ustvarjanje družbene vrednosti, zato boste morali opraviti intervjuje in/ali vprašalnike. Iskanje ustreznih podatkov je lahko zahtevno, zato uporabite najboljše razpoložljive informacije ali pa naredite predpostavke in ocene.

3. Določitev trajanja rezultatov

Nekateri rezultati bodo trajali tudi po prenehanju dejavnosti, zato bodo še naprej ustvarjali vrednost. Zato je potrebno za vsak rezultat oceniti obdobje koristi ali trajanje rezultata z ustreznim časovnim okvirom. Daljše kot je trajanje, večja je verjetnost, da bodo na izid vplivali drugi dejavniki. Zato morate poiskati raziskave, ki podpirajo vašo odločitev, in jo utemeljiti. Na tej točki morate na svoj zemljevid učinkov dodati stolpec o trajanju.

4. Dodeljevanje vrednosti rezultatom

Naslednji korak je monetizacija. Rezultatom je potrebno dati ustrezno finančno vrednost, da jih lahko primerjamo z drugimi rezultati in prikažemo pomembnost vsakega rezultata. Vrednost je vedno subjektivna. Pri SROI se uporabljajo finančni približki za oceno družbene vrednosti netrgovskih dobrin za različne deležnike. Če je to pravilno izvedeno, bodo zajete različne vrste vrednosti, povezane z dejavnostjo z vidika deležnikov, in bo vaša SROI analiza postala verodostojna. Kljub temu bo vrednotenje zahtevna naloga, za orientacijo pa lahko v raziskavi najdete primere in različne tehnike. Ne pozabite, da je potrebno vašo izbiro dobro pojasniti in po možnosti dokazati. Več informacij najdete v dodatnih smernicah SROI mreže in podatkovni zbirki o vrednotah, rezultatih in kazalnikih za deležnike.

Če na primer privabljate nove delavce s posebnimi potrebami na delovnem mestu, bo to v prvem koraku morda stalo več denarja. Vendar pa je na tej točki pomembno, kakšno dodano vrednost ima lahko novi delavec za podjetje. Zaradi posebnih delovnih pogojev se lahko pri projektih odprejo nove perspektive ali celo optimizirajo procesi. Morda to sprva ne bo pomenilo neposredne finančne prednosti. Monetizacija je lahko dolg in kratek proces. Pogosto se finančna korist, ki je na začetku projekta ni bilo mogoče oceniti, pojavi šele po določenem času.

04 STAGE

Determination of the impact

1. DEADWEIGHT AND DISPLACEMENT

2. ATTRIBUTION

3. DROP-OFF

4. CALCULATE YOUR IMPACT

Faza 4: Ugotavljanje učinka

V tem razdelku je na voljo več načinov za oceno, ali so rezultati, ki ste jih analizirali, vaš "vpliv", posledica vaših dejavnosti ali pa bi se pojavili v vsakem primeru in kakšen delež rezultatov je posledica vaših dejavnosti. Ugotavljanje učinka preprečuje pretirane zahtevke in povečuje verodostojnost vaših rezultatov. Poleg tega vam bo pomagalo izogniti se tveganju vlaganja v pobude, ki ne delujejo ali ne delujejo tako dobro, kot je bilo načrtovano. Ugotavljanje učinka vam lahko pomaga tudi pri prepoznavanju ključnih deležnikov, ki ste jih morda spregledali.

V četrto fazo so vključeni štirje koraki:

1) Nosilnost ustvarjene vrednosti in premestitev

Količina rezultatov, ki bi se zgodili tudi brez dejavnosti, se imenuje nosilnost ustvarjene vrednosti, odšteje se od skupne količine rezultatov v odstotkih in je vedno lahko le ocena na podlagi informacij, ki jih lahko dobite. Tudi v tem primeru bo vaša ocena zaradi primerjave s podobnimi dejavnostmi in podatki bolj zanesljiva in verodostojna.

2) Pripisovanje

Druga pomembna točka pri določanju učinka je ocena pripisovanja rezultata drugim organizacijam ali ljudem. Tudi v tem primeru je včasih težko natančno oceniti pripisovanje, vendar obstajajo tri glavne metode za pristop k temu. Za nekatere rezultate je morda priporočljiva kombinacija teh metod:

(1) ocena temelji na vaših izkušnjah

(2) zainteresirane strani prosite za oceno.

(3) posvetujte se z drugo organizacijo glede navedbe avtorstva.

3) Opustitev

Opustitev se uporablja za upoštevanje padajoče količine rezultatov skozi letai in se izračuna le, če rezultati trajajo več kot eno leto. Običajno se od preostale ravni rezultatov odšteje določen odstotek.

4) Izračunajte svoj vpliv

Z vsemi odstotki za nosilnost ustvarjene vrednosti in pripis za opustitev lahko zdaj izračunate svoj vpliv za vsak rezultat. Po pomnožitvi finančnega približka s količino rezultata morate odšteti ustrezne odstotke iz 1, 2 in 3 koraka 4. faze.

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

Faza 5: Izračun družbene donosnosti naložbe

V naslednji fazi na podlagi zbranih informacij izračunajte svoj SROI. Ta stopnja bo določila, kako povezati finančne informacije, ki ste jih predhodno zbrali. Osnovna ideja je izračunati finančno vrednost naložbe ter finančno vrednost družbenih stroškov in koristi. V ta namen pripravite preglednico.

Če izvajate evalvacijsko SROI analizo, bi bilo najbolje, če bi bila evalvacija opravljena po obdobju, v katerem je bil rezultat pričakovan. Vendar so vmesna vrednotenja koristna za oceno, kako dobro deluje intervencija, in za zagotovitev informacij v podporo morebitnim spremembam. Če dejanske rezultate primerjate z napovedjo, boste potrebovali informacije o časovnih obdobjih, v katerih trajajo vaši rezultati.

SROI razmerje se izračuna v petih korakih:

1) Projekt za prihodnost

V prvem koraku morate predvideti vrednost vseh rezultatov v prihodnosti. Zato določite vrednost učinka, za vsak izid za eno časovno obdobje, kopirajte vrednost za vsak izid v številu časovnih obdobjih, ki bodo trajala, in odštejte morebitno zmanjšanje za vsako od prihodnjih časovnih obdobjih po prvem časovnem obdobju.

2) Izračunajte neto sedanjo vrednost

Za izračun neto sedanje vrednosti je treba sešteti stroške in koristi, plačane ali prejete v različnih časovnih obdobjih. Ker obstaja časovna vrednost denarja, je potrebno izvesti postopek, ki se imenuje diskontiranje. Na žalost to z diskontiranjem prihodnosti spodbuja kratkoročnost. Kljub temu si je potrebno v okviru družbene odgovornosti podjetij vedno prizadevati za boljše prihodnost in za dolgoročne koristi.

Ko ste izračunali sedanjo vrednost svojih koristi tako, da ste vrednost učinka za vsako leto delili z diskontno stopnjo, lahko odštejete vrednost svojih vložkov (naložb), da dobite neto sedanjo vrednost.

3) Izračunajte razmerje

Zdaj je potrebno izračunati začetno razmerje SROI, tako da diskontirano neto sedanjo vrednost koristi preprosto delimo z neto sedanjo vrednostjo naložb:

$$\text{Razmerje SROI} = \frac{\text{net present value of benefits}}{\text{net present value of investments}}$$

To razmerje vam pokaže, kolikšno (finančno) vrednost ste ustvarili s svojo naložbo.

4) Analiza občutljivosti

Pomembno je, da opravite analizo občutljivosti rezultatov, da ocenite, v kolikšni meri bi se rezultati spremenili, če bi spremenili nekatere predpostavke, ki ste jih sprejeli v prejšnjih fazah. S tem lahko preverite, katere predpostavke imajo največji učinek na vaš model z znatnim vplivom na celotno razmerje. Standardne zahteve, ki jih je treba preveriti, so ocena nosilnosti ustvarjene vrednosti, pripisovanja in izpadanja, finančni približki, količina rezultata in vrednost ovrednotenih nefinančnih vložkov. To vam omogoča, da poročate o količini spremembe, ki je potrebna, da se razmerje spremeni iz pozitivnega v negativno ali obratno.

5) Doba vračanja sredstev

Da bi določili tveganje svojega projekta, želite vedeti, v katerem trenutku vrednost vaših rezultatov preseže vaše naložbe (doba vračanja). Doba vračanja se pogosto opisuje v mesecih in ne v letih, saj se naložba običajno povrne v nekaj mesecih.



6. faza: Poročanje zainteresiranim stranem, uporaba rezultatov in utrjevanje zavez

Po uspešni SROI analizi je pomembno nadaljevati proces dokazovanja in izboljševanja postopka poročanja zainteresiranim stranem, sporočanja in uporabo vaših rezultatov ter uvajanja procesa SROI analize v podjetje. Pri naslednji SROI analizi, ki jo boste izvedli z drugačnimi cilji in nameni, boste imeli veliko koristi od svojega dela in izkušenj, pridobljenih pri predhodni SROI analizi.

V zadnji fazi je treba opraviti tri korake:

1) Odgovornost do zainteresiranih strani

Pri SROI je potrebno o analizi poročati zainteresiranim stranem, da bi jim zagotovili odgovornost. V zvezi s tem mora vaše poročilo zajemati vse kvalitativne, kvantitativne in finančne vidike z ustrežno razlago vaših odločitev. Kljub temu mora biti poročilo SROI čim krajše, hkrati pa mora izpolnjevati načeli preglednosti in pomembnosti. Poskrbite, da boste vključili svoje ugotovitve in analizo celotnega procesa SROI ter priporočila za načine izboljšanja zbiranja podatkov in dokazovanja rezultatov.

2) Uporaba rezultatov

Najpomembnejši del analize SROI je uporaba rezultatov. Vaše ugotovitve morajo biti vključene v proces strateškega načrtovanja in morajo privedi do sprememb v vaši organizaciji. Rezultate uporabite pri komunikaciji z deležniki, da bodo razumeli in podprli vaše delo ter vlagali v vaše prihodnje dejavnosti. Kljub temu določite realen časovni okvir, saj spremembe zahtevajo čas.

3) Preverite informacije

Za vaše trditve mora obstajati ustrezno neodvisno zagotovilo. Za preverjanje lahko zagotovite, da je analiza skladna z načeli dobre prakse SROI, ali pa zagotovite svoja načela in podatke.

Za SROI stoji celotna mreža. Mreža SROI na svoji spletni strani www.thesroinetwork.org ponuja veliko koristnega gradiva in dokumentov za prenos, npr. predlogo za pripravo zemljevida učinkov, študije primerov o izračunu SROI, deset vprašanj o učinkih, kako povečati svoj učinek, in kontrolni



seznam za analizo SROI. Na voljo so številna spletna orodja, ki vam pomagajo pri SROI, in informacije o tem, kako vrednotiti vloške.⁵

3

Spletne strani

Spletna stran s

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-gairo9.pdf>

4

Priloga I

Priloga I

Uvod

Priloga I je namenjena pregledu in preprostim primerom za 1. in 2. fazo SROI analize. Osredotočena je na pet dejavnosti, pri čemer so v vsaki od njih opredeljeni deležniki, ki jih je treba vključiti, njihov prispevek in rezultat, potrebni ukrepi in rezultat za podjetje. Uporablja se lahko kot osnova in kontrolni seznam za vsako podjetje in se lahko individualno prilagodi razmeram v podjetju.

Dejavnosti so:

- certifikat Zero-Waste,
- uravnavanje CO₂ in zmanjšanje okoljskega odtisa,
- vključevanje ukrajinskih beguncev,
- sodelovanje z rehabilitacijskimi centri / delavnicami za invalide in
- ponovno vključevanje zapornikov na trg dela.

Dejavnosti služijo tako podjetju kot zaposlenim. Cilj je predvsem, da bi podjetja v lesni in pohištveni industriji postala okolju prijaznejša in s tem tudi okrepila svojo podobo. Predvsem podjetja, ki delajo z lesom kot surovino, morajo pri svojem zunanjem videzu paziti na varovanje podnebja. Prav tako je treba v podjetja in zaposlitev uspešno vključiti delavce z manj priložnostmi na trgu dela. S tem se podjetja na trgu dela predstavljajo tudi kot dobri delodajalci in tako povečajo privlačnost podjetij v lesni in pohištveni industriji. Hkrati se za zaposlene ustvari boljše delovno vzdušje, kar lahko v končni fazi prepreči prihodnje pomanjkanje kadra. Za boljše ponazoritev teoretičnih smernic bi bilo treba podrobneje predstaviti tudi posamezne primere najboljše prakse. Kot je bilo že prikazano, je postopek SROI dolgotrajen proces, zato bi popolna in kompleksna predstavitev preseгла obseg te smernice. Zato naj bo predstavitev le kratka.

Pomembno je opozoriti, da je Priloga I le poenostavljena predstavitev. Ker se vsaka od navedenih dejavnosti v podjetjih srečuje z različnimi pogoji, mora vsako podjetje analizirati svoj položaj in po potrebi prilagoditi Prilogo I.

Zemljevidi za 1. in 2. fazo SROI analize:



Dejavnost: Certificiranje Zero-Waste

Zainteresirane strani	Vhod	Dejavnost	Izhod	Rezultati
Podjetje	Čas in denar osebja	Spreminjanje procesov za zmanjšanje količine odpadkov in njihovo ponovno uporabo.	Certifikat za nič odpadkov; manj odpadkov; izboljšani procesi; usposobljeno osebje	Manjši vpliv na okolje; izboljšanje podobe; manj potrebnih surovin; manjši stroški odstranjevanja odpadkov
Zakonodajni organi	Finančna podpora	Privlačnost krožnega gospodarstva	Manjša količina odpadkov in emisij	Manjši okoljski odtis za regijo; blažitev podnebnih sprememb
Subjekti za certificiranje	Znanje in spretnosti	Podpora podjetjem na poti do certifikata Zero Waste	Nove stranke	Prihodki
Obrati za odstranjevanje odpadkov	Ni	Ni	Manjša količina odpadkov	Zmanjšani prihodki

Primer dobre prakse:

Podjetje Fama, proizvajalec sedežnih garnitur iz Španije, je pravkar prejelo certifikat AENOR "Zero Waste" za leto 2022. AENOR je španski organ za standardizacijo in certificiranje. Certifikat zagotavlja, da se več kot 90 % industrijskih odpadkov podjetja reciklira. Odpadki podjetja ne končajo na odlagališču, temveč dobijo možnost ponovne uporabe.

Družba Fama da 99,985 % odpadkom možnost ponovne uporabe, ki so nastali v zadnjih osmih mesecih pred certificiranjem.

Zaradi izvedbe so bili spremenjeni nekateri proizvodni procesi, čeprav je to povzročilo precejšnje zaplete v vsakodnevni proizvodnji. Pridobljeni podatki so bili uporabljeni za optimizacijo ponovne uporabe odpadkov. Največji izziv je predstavljalo ravnanje z odpadki, ki so nastali v strojih za rezanje tkanin. Pri teh strojih so včasih nastajali industrijski odpadki, z izvedenimi spremembami pa so ti zdaj ločeni, tako da ne končajo med navadnimi odpadki.

S tem certifikatom je Fama pokazala, da lahko naložba v delovni čas in optimizacijo proizvodnje pripelje do neverjetnih rezultatov. Podjetja z ničelno stopnjo odpadkov so danes med mladimi delavci bolj iskana kot kdaj koli prej in so zato preizkušen način zaposlovanja kvalificiranih delavcev.



Dejavnost: Izravnava CO₂ in zmanjšanje okoljskega odtisa

Zainteresirane strani	Vhod	Dejavnost	Izhod	Rezultati
Podjetje	Denar (in čas osebja)	Zbiranje informacij; izvajanje izravnave CO ₂	Izravnava CO ₂ ; zmanjšan okoljski odtis; izboljšani procesi; usposobljeno osebje	Izboljšanje podobe; finančni prihranki zaradi izboljšanih postopkov
Zaposleni v podjetju	Sodelovanje; čas	Podpora (ali izvajanje) postopka uravnoteženja	zmanjšanje CO ₂ odtisa podjetja; (kvalifikacije)	Boljša identifikacija s podjetjem; izboljšanje strokovnega znanja - višja plača
Vlada	(finančna) podpora	Finančne koristi za podjetja	Zmanjšanje emisij	Manjši okoljski odtis za regijo; prihranki pri stroških zaradi blaženja podnebnih sprememb
Ponudnik izravnave CO ₂	Znanje, izkušnje in čas	Izvedite uravnotežene CO ₂ ali podprite podjetje pri tem.	Nova stranka	Novi prihodki

Dejavnost: Vključevanje beguncev iz Ukrajine

Zainteresirane strani	Vhod	Dejavnost	Izhod	Rezultati
Podjetje	Čas in denar osebja	Podpora beguncem pri delu in jezikovnih tečajih	strokovni delavci	lojalni delavci; zmanjšanje pomanjkanja kvalificiranih delavcev
Begunci	Pripravljenost prispevati in se vključevati	Delajte in opravite jezikovno usposabljanje	zaposlen; kvalificiran delavec	vključevanje v družbo; dohodek; neodvisnost.
Vlada	(finančna) podpora	Finančne koristi za podjetja in jezikovne šole; razširitev ponudbe jezikovnih tečajev	Zmanjšanje števila brezposelnih beguncev	Zmanjšanje finančnih socialnih ugodnosti; zmanjšanje pomanjkanja kvalificiranih delavcev; davčni prihodki.
Šole	Jezikovno izobraževanje	Zagotavljanje jezikovnih tečajev	Jezikovno izobraževanje beguncev	Prihodki od dodatnih jezikovnih tečajev





Dejavnost: Sodelovanje z rehabilitacijskimi centri/delavnicami za invalide

Zainteresirane strani	Vhod	Dejavnost	Izhod	Rezultati
Podjetje	Čas in denar osebja	Vključevanje invalidov v procese; prilagoditve delovnih mest	Usposobljen delavec; boljše delovno okolje	Lojalni delavci; zmanjšanje pomanjkanja kvalificiranih delavcev; izboljšanje podobe
Invalidi	Sodelovanje in pripravljenost za učenje	Tečaji za delo in usposabljanje	Izobraževanje in zaposlovanje	vključevanje v družbo; dohodek; neodvisnost.
Vlada	(finančna) podpora; sredstva	Finančne koristi za podjetja in centre poklicnega izobraževanja in usposabljanja	Zmanjšanje števila brezposelnih invalidov	Zmanjšanje finančne podpore invalidom; zmanjšanje pomanjkanja kvalificiranih delavcev; davčni prihodki.
Centri za poklicno izobraževanje in usposabljanje	Izobraževanje za osebe s posebnimi potrebami	Zagotavljanje posebnega usposabljanja	Izobraženi ljudje	Prihodki od dodatnih tečajev
Ustanove za invalide	Znanje; sodelovanje in čas osebja	podpora podjetjem in invalidom pri vključevanju.	Vključevanje invalidov na trg dela/ v podjetja	vključevanje v družbo; manj ljudi, za katere je treba skrbeti.

Primer dobre prakse:

Dober primer vključevanja invalidov je nemško podjetje Stilfabrik* GmbH. Podjetje opravlja mizarske storitve in zaposluje 12,5 % invalidov. Iskanje strokovnjaka je bil za podjetje izziv. Monotone storitve, ki zahtevajo visoko stopnjo natančnosti in imajo le zelo majhno toleranco do napak, zahtevajo posebna znanja. Lastnik Piet Hülsmann je s pomočjo gospodarske zbornice posebej iskal invalide, da bi jim ponudil dobre možnosti na trgu dela. Na koncu je delovno mesto zasedel delavec z Aspergerjevim sindromom. V lesni in pohištveni industriji sta pogosto potrebni natančnost in pozornost. Prav te spretnosti je novi delavec prinesel s seboj.

Zvezni zavod za zaposlovanje je finančno podprl integracijo, služba za integracijo obrtne zbornice pa je pomagala pri usposabljanju zaposlenih za ravnanje z invalidi. Medtem so zaposlili še enega kvalificiranega delavca s telesno okvaro, ki s svojim ročnim delom bogati podjetje.

Podjetje Stilfabrik* GmbH dokazuje, da je vključevanje mogoče tudi v majhnih podjetjih in da lahko v času pomanjkanja kvalificiranih delavcev domnevni primanjkljaji invalidov ustvarijo visoko dodano vrednost za podjetje. Podjetje je leta 2016 celo prejelo nemško nagrado za vključevanje in ravnanje z invalidi. Več informacij je na voljo tukaj: <https://www.inklusionspreis.de/der-preis/die-preistraeger-2017/stilfabrik.html>



Dejavnost: Ponovna vključitev zapornikov na trg dela

Zainteresirane strani	Vhod	Dejavnost	Izhod	Rezultati
Podjetje	Čas in denar osebja	Praktično usposabljanje med odpustom zapornikov; vključevanje na delovno mesto	Strokovni delavec	Lojalni delavci; zmanjšanje pomanjkanja kvalificiranih delavcev
(nekdanji) zaporniki	Sodelovanje	Tečaji za delo in usposabljanje	Izobraževanje in zaposlovanje	Ponovna vključitev v družbo; dohodek; neodvisnost
Vlada	(finančna) podpora	Finančne koristi za podjetja in centre poklicnega izobraževanja in usposabljanja	Zmanjšanje števila brezposelnih nekdanjih zapornikov	Varnejša družba; zmanjšanje pomanjkanja kvalificiranih delavcev; davčni prihodki.
Organizacije za oskrbo po končanem zdravljenju	Znanje in izkušnje; sodelovanje s podjetji	Podpora (nekdanjim) zapornikom in podjetjem	Usposobljeni in zaposleni (nekdanji) zaporniki	vključevanje (nekdanjih) zapornikov na trg dela in v družbo; manj nadaljnjega dela
Šole za poklicno izobraževanje in usposabljanje	Izobraževanje	Tečaji usposabljanja (v zaporu)	Izobraženi ljudje	Prihodki od dodatnih tečajev

av Allview

Sofinancira ga
Program Erasmus+
Evropske unije

