

besser
überzeugen
besser lernen
besser
fundraisen

SRS

SOCIAL
REPORTING
STANDARD

Leitfaden zur wirkungsorientierten
Berichterstattung

Erfolge sichtbar machen!

Inhalt

Einführung in den SRS	2
Ausgangslage und Ziele des Social Reporting Standards (SRS)	3
Sprache und Systematik des SRS im Überblick	3
Bearbeitungshinweise	3
Nutzung und Verbreitung des SRS	4
TEIL A – ÜBERBLICK	5
1. Einleitung	5
1.1 Vision und Ansatz	5
1.2 Gegenstand des Berichts	5
TEIL B – IHR ANGEBOT	6
2. Das gesellschaftliche Problem und Ihr Lösungsansatz	6
2.1 Das gesellschaftliche Problem	7
2.2 Bisherige Lösungsansätze	8
2.3 Ihr Lösungsansatz	8
2.3.1 Leistungen (Output) und direkte Zielgruppen	8
2.3.2 Intendierte Wirkungen (Outcome/Impact) auf direkte und indirekte Zielgruppen	10
2.3.3 Darstellung der Wirkungslogik	10
3. Ressourcen, Leistungen und Wirkungen im Berichtszeitraum	11
3.1 Eingesetzte Ressourcen (Input)	11
3.2 Erbrachte Leistungen (Output)	12
3.3 Erreichte Wirkungen (Outcome/Impact)	12
3.4 Darstellung der Ressourcen, Leistungen und Wirkungen im Berichtszeitraum	13
3.5 Maßnahmen zur begleitenden Evaluation und Qualitätssicherung	14
3.6 Vergleich zum Vorjahr: Grad der Zielerreichung, Lernerfahrungen und Erfolge	14
4. Planung und Ausblick	14
4.1 Planung und Ziele	14
4.2 Einflussfaktoren: Chancen und Risiken	15



Impressum

Social Reporting Initiative e.V.

c/o Auridis gGmbH

Mintarder Straße 38-40

45481 Mülheim an der Ruhr

kontakt@social-reporting-standard.de

Ein Gemeinschaftsprojekt von Ashoka Deutsch-

land gGmbH, Auridis gGmbH, BonVenture

Management GmbH, PHINEO gAG, Vodafone

Stiftung Deutschland, Schwab Foundation, Uni-

versität Hamburg und der Technischen Universi-

tät München mit Unterstützung des Bundesminis-

teriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

5. Organisationsstruktur und Team	16
5.1 Organisationsstruktur	16
5.2 Vorstellung der handelnden Personen	16
5.3 Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke	16
TEIL C – IHRE ORGANISATION	17
6. Organisationsprofil	17
6.1 Allgemeine Angaben über die Organisation	17
6.2 Governance der Organisation	19
6.2.1 Leitungs- und ggf. Geschäftsführungsorgan	19
6.2.2 Aufsichtsorgan	19
6.2.3 Interessenskonflikte	20
6.2.4 Internes Kontrollsystem	20
6.3 Eigentümerstruktur, Mitgliedschaften und verbundene Organisationen	21
6.3.1 Eigentümerstruktur der Organisation	21
6.3.2 Mitgliedschaften in anderen Organisationen	21
6.3.3 Verbundene Organisationen	21
6.4 Umwelt- und Sozialprofil	22
7. Finanzen und Rechnungslegung	22
7.1 Buchführung und Rechnungslegung	22
7.2 Vermögensrechnung	23
7.3 Einnahmen und Ausgaben	23
7.4 Finanzielle Situation und Planung	24
Anhang	25
A. Methoden der Wirkungsdokumentation und Bestimmung von Indikatoren	26
B. Risikobewertung	27
C. Über die Initiatoren und Förderer des SRS	28
D. Freie Lizenz	29



Ressourcenschonend:

Die Printversion dieser Publikation wird klimaneutral auf Recycling-Papier gedruckt. Darüber hinaus bekommen Sie den SRS und alle Begleitmaterialien kostenfrei auch in elektronischer Form.



Neuigkeiten, Termine, Workshops, Downloads mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispiele aus den unterschiedlichsten gemeinnützigen Bereichen finden Sie unter www.social-reporting-standard.de

Einführung in den SRS

Ausgangslage und Ziele des Social Reporting Standard (SRS)

Die externe Berichterstattung sozialer und gemeinnütziger Organisationen beschränkt sich bisher meist auf die Rechnungslegung, Gremienstrukturen und die Tätigkeiten bzw. unmittelbaren Leistungsergebnisse. Auch das interne Berichtswesen wird durch finanzielle Kennzahlen dominiert.

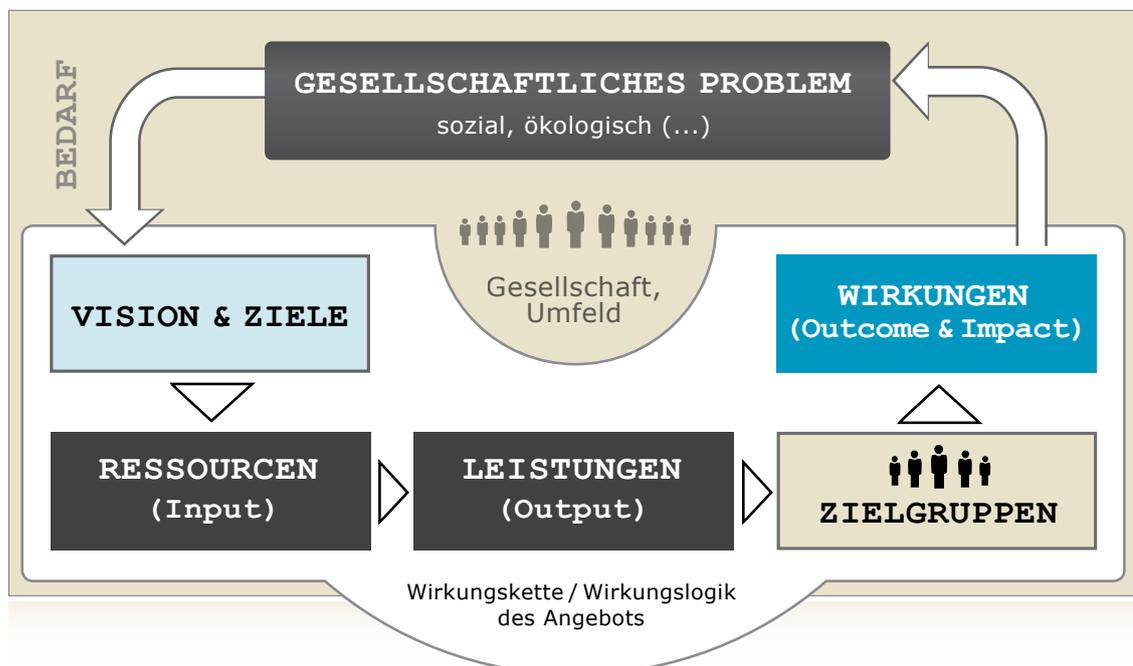
Nur selten werden die Wirkungslogik und erreichten Wirkungen systematisch dargestellt. Dabei sind Wirkungen das Lebenselixier gemeinnütziger Arbeit! Eine transparente Darstellung der eigenen Erfolge und Wirkungen kann einen erheblichen Beitrag zur Legitimation der eigenen Arbeit, zur Gewinnung von Ressourcen, zur Qualitätsentwicklung und Organisationssteuerung leisten.

Der SRS bietet eine einheitliche Sprache und nachvollziehbare Systematik für eine ergebnis- und wirkungsorientierte Berichterstattung sozialer Organisationen. Damit erleichtert er den Dialog über Wirkungen und macht den gesellschaftlichen Wert sozialer

Arbeit sichtbar. Die gemeinsame Sprache und der Austausch über Wirkungen fördern eine wirkungsorientierte Lernkultur, sowohl innerhalb der Organisation, als auch mit Partnern und Förderern.

Der SRS hilft Ihnen insbesondere dabei, die Wirkungskette Ihrer Angebote zu dokumentieren und zu kommunizieren. Aber auch alle anderen wesentlichen Elemente der Berichterstattung werden vom SRS erfasst – von der Organisation bis zu den Finanzen. Der SRS eignet sich für sowohl für die organisationsinterne Berichterstattung, als auch für eine transparente Darstellung Ihrer Wirkungen nach außen. Er ist insbesondere für die Erstellung regelmäßiger Jahresberichte geeignet. Gleichzeitig bietet ein auf dem SRS basierendes internes Berichtswesen einen effektiven Hebel, um die Wirkungsorientierung in Ihrer Organisationen zu fördern. Sie reflektieren Ihre Wirkungslogik, können die erreichten Wirkungen über die Jahre vergleichen und Ihre Angebote fortwährend optimieren.

Abbildung:
Der Wirkungs-
kreislauf



Sprache, Systematik und Aufbau des SRS im Überblick

Unter Wirkungen (Outcome und Impact) verstehen wir Veränderungen bei den Zielgruppen, deren Lebensumfeld und/oder der Gesamtgesellschaft, die in Folge einer erbrachten Leistung eintreten. Die beobachtete Veränderung kann positiv, negativ, beabsichtigt, unbeabsichtigt, erwartet oder unerwartet sein.

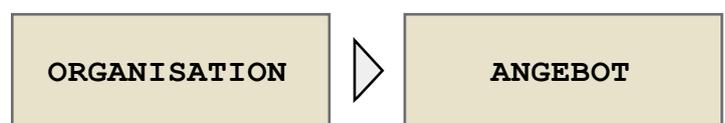
Für die Darstellung gesellschaftlicher Wirkungen hat sich international die sogenannte IOOI-Wirkungskette etabliert: Ressourcen (Input), Leistungen (Output), Wirkungen (Outcome und Impact). Aufbauend auf dem IOOI-Schema dokumentiert ein Bericht nach dem SRS insbesondere...

- die gesellschaftliche Problemstellung und deren Ursachen,
- die dem Angebot zu Grunde liegende Vision, Konzeption und Wirkungslogik,
- die im Berichtszeitraum
 - eingesetzten Ressourcen (Input),
 - die damit erstellten Leistungen (Output),
 - die damit erzielten Wirkungen (Outcome und Impact) sowie
- die organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen und Grundlagen.

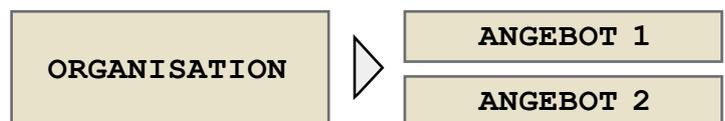
Der Social Reporting Standard ist in die Teile A, B und C untergliedert. In Teil A stellen Sie im Überblick Ihre Vision sowie die Angebote für Ihre Zielgruppen dar. Teil B – die detaillierte Darstellung Ihres Angebots – bildet das Kernstück der wirkungsorientierten Berichterstattung. Unter „Angebot“ verstehen wir das, was eine Organisation tut, um ein

gesellschaftliches oder ökologisches Problem zu lösen – etwa abgrenzbare Programme, Projekte oder Dienstleistungen. Die Darstellung der Organisation erfolgt im Teil C. Mit dem SRS können Sie über einzelne oder mehrere Angebote, ganze Organisationen oder Gemeinschaftsangebote mehrerer Organisationen berichten:

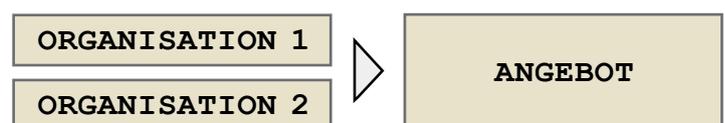
Abbildung:
Aufbau
des SRS



Sie berichten über ein einzelnes Angebot, das von einer speziell zu diesem Zweck ins Leben gerufenen Organisation zur Verfügung gestellt wird. In diesem Fall verwenden Sie die Teile A, B und C jeweils ein Mal.



Manche Organisationen berichten über mehrere ihrer Angebote. In diesem Fall verwenden Sie die Teile A und C jeweils einmal und für die Darstellung jedes Ihrer Angebote jeweils Teil B.



Manchmal wird ein Angebot durch einen Zusammenschluss mehrerer Organisationen umgesetzt. In diesem Fall verwenden Sie die Teile A und B jeweils einmal und füllen für jede beteiligte Organisation jeweils den Teil C aus.

Bearbeitungshinweise

In jedem Fall sollten Sie die Reihenfolge der Teile A bis C einhalten. Die Überschriften Ihres Berichts dürfen von den Überschriften in diesem Leitfaden abweichen. Sie können Unterkapitel zusammenfassen, solange die Struktur des SRS klar erkennbar bleibt und



Entstehungsprozess des SRS 2014

Der Social Reporting Standard wurde von einer Gruppe von Wissenschaftlern, Praktikern, sozialen Investoren, Sozialunternehmern und Non-Profit-Organisationen als Grundlage für eine wirkungsorientierte Berichterstattung erarbeitet. Er wird kontinuierlich weiterentwickelt. Bei der vorliegenden Version „SRS 2014“ wurden Erkenntnisse aus Workshops und Telefonberatungen sowie das Feedback zahlreicher Anwender berücksichtigt.

sich die Inhalte Ihres Berichts den Kapiteln des SRS-Leitfadens weiterhin eindeutig zuordnen lassen.

Der Bericht sollte in einem Dokument zusammengefasst sein. Er kann durch Anlagen und weitere Dokumente ergänzt werden. Eine kurze und prägnante Darstellung macht es den LeserInnen einfacher, die Wirkung Ihrer Arbeit nachzuvollziehen. Der SRS macht keine Vorgabe zum Umfang des Berichts. Ausführliche Jahresberichte können 20 bis 30 Seiten lang sein; die Struktur des SRS lässt sich aber auch bei Berichten anwenden, die nur wenige Seiten umfassen.

In vielen Fällen sind Tabellen, Abbildungen, Grafiken oder Organigramme sinnvoll. Sie können die Medien und Formate für die Berichterstattung frei wählen; die Grafiken in diesem Leitfaden dienen lediglich zur Illustration, können aber gern in dieser oder abgeänderter Form übernommen werden.

Die folgenden allgemeinen Grundsätze gelten für die Berichterstattung nach dem SRS:

Vergleichbarkeit: Wählen Sie für Ihre Berichte möglichst jedes Jahr den gleichen Zeitraum sowie dieselben Organisationen und Angebote. So machen Sie die Informationen über die Jahre hinweg vergleichbar.

Quellenangaben: Nennen Sie die Quellen Ihrer Daten bzw. die Ihren Ausführungen zugrundeliegenden Annahmen.

Impressumspflicht: Für gedruckte Publikationen sehen die Landespressegesetze vor, dass in einem Impressum die für die Inhalte verantwortliche(n) Person(en) genannt werden.

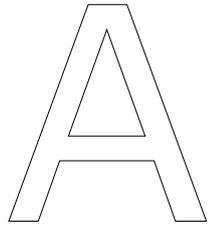
„Comply or explain“: Grundsätzlich sollten Sie zu allen in der Gliederung aufgeführten Inhalten berichten. Es gilt der Grundsatz „Berichten, ansonsten Begründen“ (comply or explain). Wenn zu einzelnen Gliederungspunkten nicht (oder noch nicht) berichtet wird, ist das unter 1.2 „Anwendung des SRS“ zu erläutern.

Nutzung und Verbreitung des SRS

Der SRS wird vom Verein Social Reporting Initiative e.V (SRI) unter der Lizenz Creative Commons BY-ND 3.0 veröffentlicht: Sie dürfen den SRS nutzen und verbreiten, wenn Sie den SRI als Herausgeber nennen. Der SRS-Leitfaden 2014 richtet sich vorrangig an kleine und mittlere Organisationen mit sozialem Geschäftszweck und wurde für diese entwickelt. Wenn Sie Interesse daran haben, den SRS in anderen Kontexten zu verwenden, sprechen Sie uns bitte an! Gerne entwickeln wir unseren Standard gemeinsam mit Ihnen weiter.

Wir würden uns außerdem darüber freuen, wenn Sie den Verein Social Reporting Initiative e.V. unter kontakt@social-reporting-standard.de darüber informieren, wenn Sie den SRS in Ihrer Berichterstattung – oder für andere Zwecke – ganz oder teilweise verwenden. Wir entwickeln den Standard fortlaufend weiter und dazu sind Ihre praktischen Erfahrungen äußerst wertvoll! Wenn Sie uns Ihren Bericht zur Verfügung stellen möchten, freuen wir uns! Wir veröffentlichen ihn gern auf unserer Webseite www.social-reporting-standard.de oder legen ihn bei Veranstaltungen aus.

Teil A Überblick



1. Einleitung



Der Teil A wird für jeden SRS-Bericht nur einmal ausgefüllt.

Die Einleitung gibt der Leserin oder dem Leser einen Überblick, worüber Sie berichten. Dazu stellen Sie Ihre Vision dar, an der Sie Ihr Angebot oder Ihre Angebote ausrichten.

1.1 Vision und Ansatz

Beschreiben Sie die Vision, an der Sie Ihr Angebot/Ihre Angebote ausrichten. Die Vision ist ein konkretes ideales gesellschaftliches Zukunftsbild, das zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht realisierbar ist, jedoch angestrebt wird. Die Darstellung soll lediglich kurz und knapp erfolgen.

Darüber hinaus können Sie an dieser Stelle

auch Ihren Ansatz skizzieren (empfehlenswert sind 5 Sätze): Wie möchten Sie die Vision erreichen? Über welches Angebot/welche Angebote werden Sie im Folgenden berichten? Beschreiben Sie, welche Aspekte des gesellschaftlichen Problems Sie mit Ihrem Vorhaben angehen, welchen Beitrag Sie zur Lösung des gesellschaftlichen Problems leisten und welche Wirkung Sie erzielen wollen.

Wenn Sie über mehrere Angebote berichten, haben Sie in diesem Kapitel die Gelegenheit, die Zusammenhänge zwischen diesen Angeboten aufzuzeigen, zum Beispiel, wenn diese verschiedene Aspekte desselben Problems adressieren.

1.2 Gegenstand des Berichts

Beschreiben Sie, worauf sich Ihr Bericht bezieht. Dafür bietet sich eine knappe tabellarische Darstellung an:

Abbildung:
Gegenstand
des Berichts

Geltungsbereich	Beschreiben Sie in einem Satz, über welches Angebot (oder ggf. welche Angebote) berichtet wird und welche Organisation(en) das Angebot zur Verfügung stellt bzw. stellen. Hat sich der Geltungsbereich gegenüber dem Vorjahr geändert? Wenn ja, aus welchen Gründen?
Berichtszeitraum und Berichtszyklus	Der Berichtszeitraum ist in der Regel das Kalenderjahr und bezieht sich – im Einklang mit der Finanzberichterstattung – auf das vorangegangene Geschäftsjahr. Wenn Sie dem Bericht einen anderen Zeitraum zugrunde legen: Aus welchen Gründen?
Anwendung des SRS	Welche Version des SRS haben Sie Ihrer Darstellung zugrunde gelegt (z.B. SRS 2014)? Wenn Sie den SRS nicht vollständig umgesetzt haben: An welchen Stellen gibt es Abweichungen und aus welchen Gründen? Seit wann erstellen Sie Berichte nach dem SRS?
Ansprechpartner	An wen können sich interessierte Leserinnen und Leser bei Fragen wenden?

B



Tip

Damit der Leitfaden besser lesbar ist, haben wir auf ausführliche Beispiele verzichtet. Wir empfehlen, dass Sie sich einen oder mehrere der Berichte auf der Webseite www.social-reporting-standard.de herunterladen und jeweils vergleichen, wie die einzelnen Punkte in der Praxis bearbeitet werden können. Besonders eignen sich Berichte von Organisationen oder über Angebote, die Ihren strukturell ähnlich sind.



Direktlink zur SRS-Webseite



Teil B Ihr Angebot

Teil B bildet das Kernstück der wirkungsorientierten Berichterstattung. Unter einem Angebot verstehen wir insbesondere abgrenzbare Programme, Projekte, Dienstleistungen oder Einrichtungen sowie Angebote wie Beratungen, Kurse und Schulungen, Konferenzen, technische und andere Produkte, Publikationen, Preise, Lobby-Aktivitäten oder Online-Plattformen.

Sie beschreiben im 2. Kapitel, welches gesellschaftliche Problem Sie mit Ihrem Angebot angehen, welche bisherigen Lösungsansätze es bereits gibt und mit welchem Ansatz und welcher Wirkungs-

logik Sie zur Lösung des Problems beitragen wollen.

Anschließend berichten Sie im 3. Kapitel über die tatsächlich im Berichtszeitraum eingesetzten Ressourcen, erbrachten Leistungen und erreichten Wirkungen sowie durchgeführten Evaluationsmaßnahmen und Lernerfahrungen.

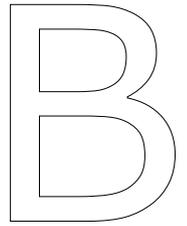
Im 4. Kapitel stellen Sie im Überblick weitere Planungen, Chancen und Risiken und im 5. Kapitel abschließend die Organisationsstruktur dar.

Sollten Sie über mehrere Angebote berichten, so füllen Sie für jedes Angebot Teil B jeweils einmal aus. Beispiel: Eine Organisation, die über zwei verschiedene Angebote berichten möchte, füllt einmal Teil A, zweimal Teil B und einmal Teil C aus.

2. Das gesellschaftliche Problem und Ihr Lösungsansatz

i In diesem Kapitel beschreiben Sie zunächst das gesellschaftliche Problem (Kapitel 2.1), das Sie mit Ihrem Angebot angehen möchten und welche Lösungsansätze es bereits gibt (Kapitel 2.2). Anschließend stellen Sie Ihren Lösungsansatz dar, wie Sie konkret mit Ihrem Angebot zur Bewältigung der Problemstellung beitragen wollen (Kapitel 2.3).

Soziale Organisationen sprechen manchmal eher von einer sozialen Herausforderung („Kinder in Deutschland sollten mehr Sport treiben“) als von



einem sozialen Problem („Kinder in Deutschland treiben zu wenig Sport“). Für eine wirkungsorientierte Berichterstattung ist die Problemdarstellung von zentraler Bedeutung, denn für die Leserinnen und Leser des Berichts ist Ihr Lösungsansatz (bzw. Ihre Wirkungslogik) nur dann leicht nachvollziehbar, wenn sie das zugrunde liegende Problem verstanden haben.



2.1 Das gesellschaftliche Problem

Gesellschaftliche Ausgangslage

Beschreiben Sie die gesellschaftliche Ausgangslage, das Ausmaß sowie die Ursachen und Folgen des Problems.

Beschreiben Sie, welches spezifische Problem gelöst werden soll. Wenn sich mehrere Probleme abgrenzen lassen, versuchen Sie, diese zu gewichten bzw. zu priorisieren. Legen Sie möglichst konkret dar, wer genau in welcher Weise von dem Problem betroffen ist (Zielgruppen). Beschreiben Sie, ausgehend von dem dargelegten Problem, welche Folgen sich für Mitglieder der jeweiligen Zielgruppen, deren Lebensumfeld und die Gesamtgesellschaft ergeben.

Ausmaß des Problems

Beschreiben Sie, wie viele Menschen von dem Problem betroffen sind. Je nach Lage des Problems sind andere und/oder weitere Angaben zur Einordnung des Ausmaßes des Problems erforderlich und sinnvoll, etwa bei Angeboten im Umweltschutz (z.B. Ausmaß der betroffenen Flächen, Anteil der betroffenen Pflanzen oder Tiere).

Wie lässt sich das Problem in Zahlen beschreiben? Hier können zum Beispiel der Prozentsatz der Betroffenen im Verhältnis zur Grundgesamtheit und die mögliche weitere Entwicklung beschrieben werden. Welche gesellschaftlichen Konsequenzen sind bisher eingetreten? Lassen sich volkswirtschaftliche Auswirkungen beziffern? Welche sozialen und/oder ökologischen Konsequenzen sowie zukünftige Kosten erwarten Sie für die Zukunft, wenn das Problem nicht gelöst wird?

Die Angaben zu den einzelnen Punkten sollten so konkret wie möglich und quantifiziert erfolgen. Sie können sich hier auch auf externe Studien und Analysen beziehen. Die Informationsquellen und Datengrundlagen sollten möglichst genau und nachvollziehbar angegeben werden.



Abbildung:
Ursachenkette

Siehe auch
Abbildung S.9

B

Ursachen und Folgen des Problems

Beschreiben Sie die aus Ihrer Sicht wesentlichen Ursachen, die zu dem Problem führen. Wie hängen die verschiedenen Faktoren miteinander zusammen (Ursachenkette)? Welche Folgen ergeben sich daraus und wie wird sich die Problemlage zukünftig weiter entwickeln, wenn nichts unternommen wird? Diese Zusammenhänge können Hypothesencharakter haben. Falls Sie für Ihre Hypothesen wissenschaftliche Belege haben, können Sie diese hier anführen.

2.2 Bisherige Lösungsansätze

Beschreiben Sie hier, ob – und wenn ja, auf welche Weise und in welchem Umfang – andere gesellschaftliche Akteure bereits versuchen, das Problem zu lösen. Zum Beispiel: Welche staatlichen Angebote gibt es? Welche anderen Non-Profit-Organisationen oder gewerblichen Anbieter wenden sich an die Betroffenen? Falls nach Ihrer Auffassung die bisherigen Lösungsansätze nicht ausreichen, können Sie dies hier erläutern. Wenn es bisher noch keine Lösungsansätze gibt, können Sie möglicherweise erläutern, warum dies so ist.

2.3 Ihr Lösungsansatz

i **In diesem Kapitel stellen Sie die grundsätzliche Wirkungslogik (auch Wirkungskette oder Konzeption) Ihres Angebots dar (vgl. Abbildung Lösungsansatz und Wirkungslogik Ihres Angebots, S.9). Beschreiben Sie, an welcher Stelle der Ursachenkette Sie genau mit Ihren Leistungen ansetzen, mit welchen Leistungen Sie sich an welche Zielgruppen wenden (2.3.1) und welche Wirkungen bzw. Veränderungen Sie in Folge der Leistungen erwarten (2.3.2). Stellen Sie anschließend im Überblick Ihre Wirkungslogik z.B. in Form einer Tabelle oder als Grafik dar (2.3.3). Alternativ können Sie diese Zusammenfassung auch voranstellen und als Einleitung für das Kapitel 2.3 verwenden. Die grundsätzliche Darstellung Ihres Lösungsansatzes in Kapitel 2.3 braucht in zukünftigen Berichten nur dann angepasst werden, wenn Sie konzeptionelle Veränderungen vornehmen. Konkrete Angaben zu den tatsächlich eingesetzten Ressourcen, erbrachten Leistungen und erreichten Wirkungen im Berichtszeitraum machen Sie im nachfolgenden Kapitel 3.**

2.3.1 Leistungen (Output) und direkte Zielgruppen

Als Leistungen werden die direkten Ergebnisse Ihrer Aktivitäten bezeichnet. Diese Ergebnisse lassen sich in der Regel leicht messen oder zählen. Welche Maßnahmen führen Sie für die jeweiligen Zielgruppen durch bzw. welche Produkte und/oder Dienstleistungen bieten Sie an? Stellen Sie die Zielgruppen, die durch Ihre Leistungen unmittelbar erreicht werden, dar

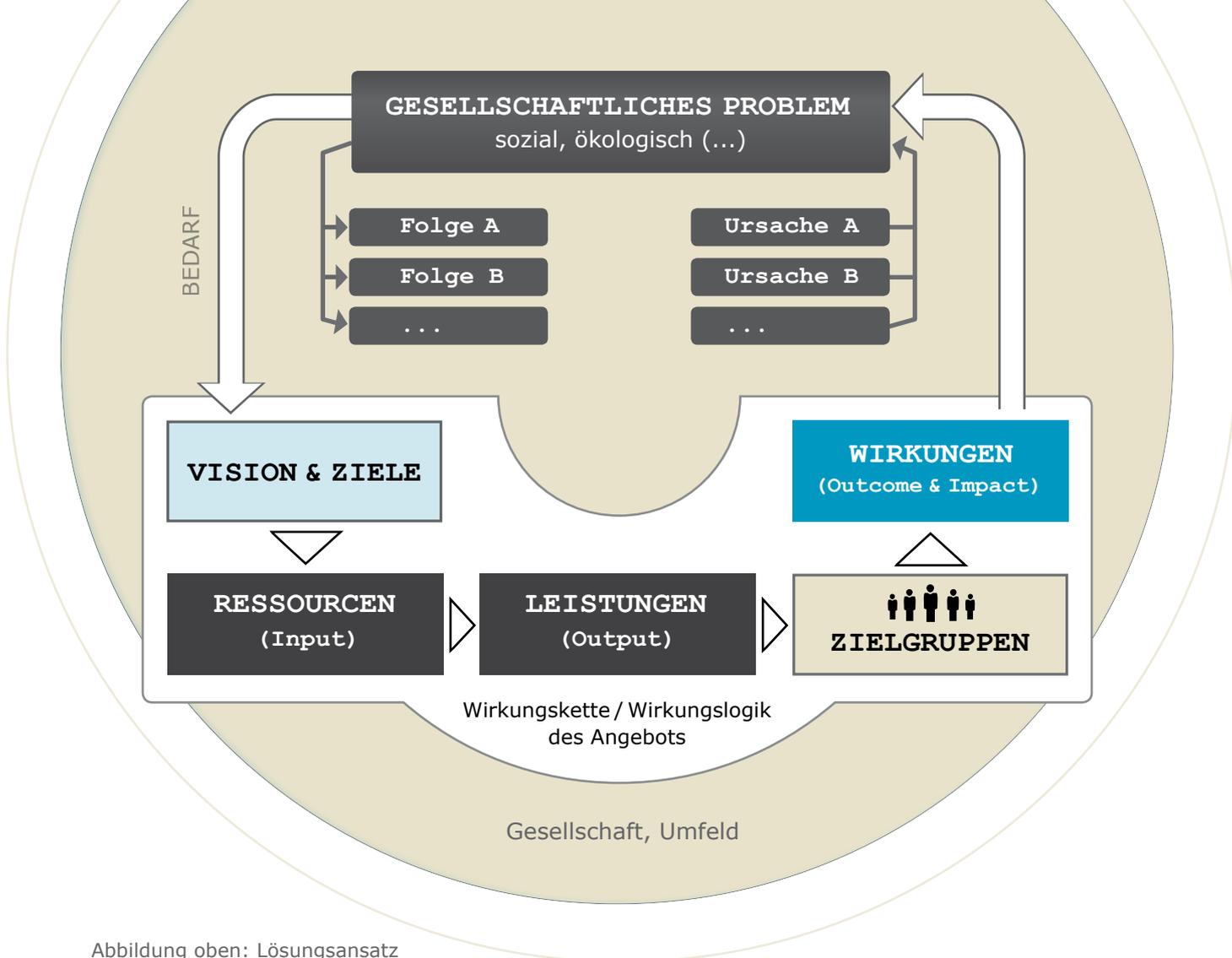


Abbildung oben: Lösungsansatz und Wirkungslogik Ihres Angebots

(= direkte Zielgruppen). Beschreiben Sie, wer zur jeweiligen Zielgruppe gehört und wie groß die jeweilige Zielgruppe ist. Hier werden nur die direkten Adressaten Ihrer Leistungen, zum Beispiel die Teilnehmer an einem Workshop, beschrieben. Profitieren darüber hinaus weitere Gruppen indirekt von Ihren Leistungen (= indirekte Zielgruppen), zum Beispiel die Kinder derjenigen Eltern, die an einem Elterstraining teilnehmen, beschreiben Sie diese indirekten Zielgruppen im nachfolgenden Kapitel 2.3.2.

Soweit es für die Nachhaltigkeit Ihres Angebots relevant ist, können Sie auch angeben, ob Sie für die jeweiligen Aktivitäten, Produkte oder Dienstleistungen ein Entgelt erheben – und wenn ja, in welcher Höhe und von wem (z.B. von den Nutzern oder von Dritten).

Tipp

Einige Organisationen machen es sich zur Aufgabe, ihren Lösungsansatz weiter zu verbreiten. Wenn die Verbreitung zu Ihrer Strategie gehört, können Sie die Aktivitäten zur Verbreitung im Unterkapitel „Leistungen“ und die Ergebnisse im Unterkapitel „Wirkungen“ darstellen. Beispiele für Aktivitäten zur Verbreitung des eigenen Lösungsansatzes: Eröffnung eigener neuer Standorte, Öffentlichkeitsarbeit, Veröffentlichung von Handbüchern oder Anleitungen im Internet, Schulungen, Kooperationen mit Partnern, Social Franchise-Systeme. Über den Stand der Verbreitung berichten Sie dann in Kapitel 3.



Abbildung: Wirkungstreppe. In Anlehnung an das „Kursbuch Wirkung“ S.5, www.kursbuch-wirkung.de, PHINEO gAG 2013

2.3.2 Intendierte Wirkungen (Outcome und Impact) auf direkte und indirekte Zielgruppen

Hier stellen Sie die intendierten Wirkungen dar. Wirkungen sind Veränderungen bei den Zielgruppen, in deren Lebensumfeld und/oder der Gesellschaft, die sich als Folge der Leistungen beobachten lassen. Als gesellschaftliche Wirkungen werden hier auch ökologische Wirkungen verstanden. Wenn der Wirkungszusammenhang Gegenstand einer Evaluation oder wissenschaftlichen Studie war, können Sie die wesentlichen Ergebnisse hier darstellen.

Zwischen Ihrer direkten Zielgruppe (z.B. Fortbildungsteilnehmer, Franchisenehmer, geförderte Organisationen) und der Zielgruppe, die Sie eigentlich erreichen wollen (z.B. Kinder derjenigen Eltern, die an einem Elternkurs teilgenommen haben), können

weitere Zielgruppen (z.B. Mentoren des Elternkurses) stehen. Konzentrieren Sie sich der Übersichtlichkeit halber jeweils auf wenige, besonders wichtige Zielgruppen. Beschreiben Sie diese Zielgruppen und gehen Sie darauf ein, wer zur jeweiligen Zielgruppe gehört und wie groß die jeweilige Zielgruppe ist. Beschreiben Sie die Veränderungen, die sich als Folge ihrer Leistung bei den indirekten Zielgruppen beobachten lassen.

2.3.3 Darstellung der Wirkungslogik

Wir empfehlen, zusätzlich zur textlichen Darstellung, die Zielgruppen, die jeweils an sie gerichteten Leistungen und die erwarteten Wirkungen in einer Tabelle übersichtlich darzustellen und darin die wesentlichen Aussagen von Kapitel 2.3 zusammenzufassen:

Abbildung: Mustertabelle Wirkungslogik

Zielgruppe	Leistung	Erwartete Wirkungen

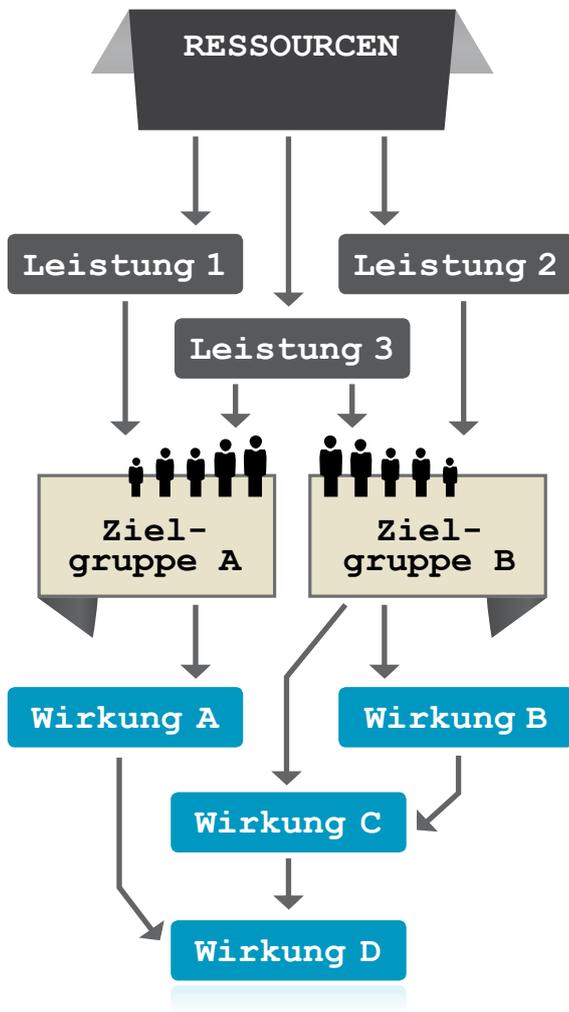


Abbildung Mustergrafik Wirkungslogik:
Um komplexere Wirkungszusammenhänge darzustellen, können Sie alternativ zur Tabelle oder zusätzlich auch eine grafische Darstellung verwenden.

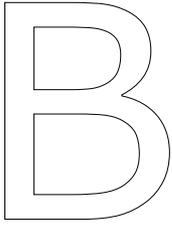
3. Ressourcen, Leistungen und Wirkungen im Berichtszeitraum

i In diesem Kapitel stellen Sie konkret dar, welche Ressourcen Sie im Berichtsjahr eingesetzt haben (3.1), welche Leistungen Sie damit erbracht (3.2) und welche Wirkungen Sie damit erreicht haben (3.3). Während Sie in Kapitel 2.3 die grundsätzliche Wirkungslogik beschrieben haben, machen Sie hier in Kapitel 3 konkrete Angaben zum Berichtszeitraum entlang der Wirkungskette. Stellen Sie anschließend im Überblick Ressourcen, Leistun-

gen und Wirkungen im Berichtszeitraum dar, z.B. in Form einer Tabelle oder als Grafik (3.4). Alternativ können Sie diese Zusammenfassung auch voranstellen und als Einleitung für das Kapitel 3 verwenden. Ergänzt wird dieses Kapitel um eine Darstellung der Maßnahmen zur Evaluation und Qualitätssicherung (3.5) sowie der Zielerreichung und Lernerfahrungen (3.6) im Berichtszeitraum.

Ressourcen, Leistungen und Wirkungen sollten nach Möglichkeit und im Rahmen des wirtschaftlich Vertretbaren anhand von geeigneten Indikatoren erfasst und dargestellt werden. Hinweise zur Auswahl geeigneter Indikatoren finden Sie im Anhang. Gerade bei der Darstellung der erreichten Wirkungen ist es nicht immer möglich, mit vertretbarem Aufwand Daten zu ermitteln. Zudem entziehen sich komplexe Wirkungszusammenhänge zum Teil einer einfachen Darstellung in wenigen Kennzahlen. Sie können die erreichten Wirkungen daher auch qualitativ darstellen und zum Beispiel durch Erfahrungsberichte oder Experteneinschätzungen stützen.

Die Darstellung sollte es ermöglichen, Entwicklungen über mehrere Jahre nachzuvollziehen.



3.1 Eingesetzte Ressourcen (Input)

Zu den eingesetzten Ressourcen zählen sowohl finanzielle und sachliche Mittel als auch Arbeitsleistungen von MitarbeiterInnen und Freiwilligen:

- Finanzielle Ressourcen: Personal- und Sachkosten einschließlich (anteiliger) Verwaltungskosten
- Sachmittel: genutzte Sachmittel (zum Beispiel Fahrzeuge oder Schulumittel, die nicht verbraucht wurden), Räume
- Zeitliche Ressourcen: aufgewandte Zeit der ehrenamtlichen Mitarbeiter und der Einsatz, der durch pro-bono-Partner erbracht worden ist

Darüber hinaus können Sie an dieser Stelle auch knapp angeben, welche immateriellen Ressourcen Sie eingesetzt haben:

- Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden
- Organisationswissen/-kultur, Patente, Lizenzen, Urheberrechte
- Kooperationen und Beziehungen zu Partnern, Öffentlichkeit, Zielgruppen etc.

Wird das Angebot, über das Sie berichten, von mehreren Organisationen gemeinsam zur Verfügung gestellt, sollten Sie hier alle für die Erbringung der Leistung verwendeten Ressourcen darstellen. Gleichzeitig sollten Sie deutlich machen, welcher Partner welchen Anteil übernimmt oder bereitstellt.

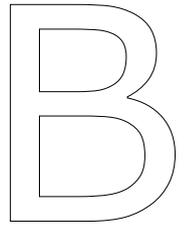
3.2 Erbrachte Leistungen (Output)

Hier geben Sie an, welche der unter Kapitel 2.3 beschriebenen Leistungen konkret im Berichtszeitraum erbracht wurden. Benennen und definieren Sie die Leistungsindikatoren, mit denen Sie Ihre Leistungen quantifizieren können. Geeignete Indikatoren beziehen sich zumeist auf Personen, Institutionen oder Aktivitäten. Dies können zum Beispiel die Anzahl der durchgeführten Schulungen oder die durchschnittliche Dauer einer Beratung sein. Im Anhang finden Sie Hilfestellungen zur Auswahl geeigneter Indikatoren.

3.3 Erreichte Wirkungen (Outcome/Impact)

Beschreiben Sie, welche Veränderungen als Folge Ihrer Leistungen bei den direkten und/oder indirekten Zielgruppen im Berichtszeitraum eingetreten sind. Beispiel: Änderungen im Erziehungsverhalten bei den Teilnehmern eines Elternkurses (direkte Zielgruppe), Veränderung des Verhaltens der Kinder (indirekte Zielgruppe).

Wie ermitteln und erfassen Sie die eintretenden Wirkungen? Soweit sich Wirkungen quantitativ erfassen lassen: Welche Indikatoren berücksichtigen Sie? Welche alternativen oder ergänzenden Informationen erheben Sie zur Wirkung Ihrer Angebote (Anekdoten, Experteneinschätzungen, Entwicklung der Nachfrage, Wartezeiten, Empfehlungen von Teilnehmern etc.)? Der Anhang gibt Ihnen Hilfestellungen zur Auswahl geeigneter Indikatoren. Können Sie beschreiben, aus welchen Gründen Sie davon ausgehen, dass die beobachteten Wirkungen mit Ihren



Aktivitäten zusammenhängen? Wenn Sie unter 2.3.2 den generellen Wirkungszusammenhang mit Hilfe einer Studie oder Evaluation dargestellt haben, können Sie an dieser Stelle auf einzelne Aspekte aus diesen Erhebungen verweisen. Wirkungsbelege lassen sich auch über qualitative Aussagen erbringen.

In manchen Fällen führen Ihre Aktivitäten zu nicht beabsichtigten – positiven oder negativen – Nebenfolgen. So können zum Beispiel kostenlose Angebote den Markteintritt für kommerzielle Anbieter erschweren, oder Ehrenamtliche beenden frühzeitig ihr Engagement, weil sie auf Grund der Qualifizierung und Motivation wieder eine bezahlte Arbeit gefunden haben. Manchmal zeigen sich auch erst langfristig bestimmte Effekte, die für Sie ursprünglich nicht relevant waren, aber gleichwohl als Folge Ihrer Aktivitäten eintreten. Soweit Sie solche Effekte beobachten, sollten Sie diese hier zur vollständigen Beschreibung Ihrer Wirkungen aufführen. Organisationen oder Personen,

die den Erfolg Ihrer Bemühungen gefährden können, können Sie unter 4.2 (mögliche Risikofaktoren) darstellen.

Zum Teil lassen sich auch gesellschaftliche Folgen angeben, zum Beispiel die Einsparung bestimmter volkswirtschaftlicher Kosten, wenn die straffälligen Teilnehmer an einer Resozialisierungsmaßnahme eine auffallend niedrige Rückfallquote haben, oder die Einsparung von Kohlendioxid als Folge einer Energiesparkampagne.

3.4 Darstellung der Ressourcen, Leistungen und Wirkungen im Berichtszeitraum

Wir empfehlen zusätzlich zur textlichen Darstellung, die wesentlichen im Berichtszeitraum eingesetzten Ressourcen (3.1), erbrachten Leistungen (3.2) und erzielten Wirkungen (3.3) entlang der Wirkungskette im Überblick darzustellen, etwa in Form einer Tabelle (vgl. Abbildung Mustertabelle Wirkungslogik, S. 10). Passen Sie die Tabelle falls erforderlich an Ihre Bedürfnisse an und unterscheiden Sie nach Möglichkeit auch ihre Zielgruppen, auf die sich Ihre Leistungen und Wirkungen ausrichten. Um komplexere Wirkungszusammenhänge darzustellen, können Sie alternativ oder zusätzlich auch eine grafische Darstellung verwenden (vgl. Abbildung Mustergrafik Wirkungslogik, S. 11).



Tipp

Analysieren Sie, welche Adressaten Ihren SRS-Bericht erhalten sollten und warum. Richten Sie die Berichterstattung für eine erfolgreiche Kommunikation möglichst passgenau an den Bedürfnissen der Leser aus – etwa in Hinblick auf die Sprache, den Umfang oder die inhaltliche Tiefe.



Weiterführende Hilfestellungen für eine Adressatenanalyse finden Sie im „Kursbuch Wirkung“, PHINEO gAG 2013, S.108 ff., kostenloser Download unter www.kursbuch-wirkung.de

B

3.5 Maßnahmen zur begleitenden Evaluation und Qualitätssicherung

In diesem Unterkapitel stellen Sie dar, welche Maßnahmen Sie zur Evaluation Ihrer Wirkung und zur Qualitätssicherung Ihrer Arbeit im Berichtszeitraum durchgeführt haben.

Soweit Sie solche Maßnahmen durchführen oder über ein Qualitätssicherungssystem verfügen, geben Sie hier an, in welchem Umfang dies im Berichtszeitraum angewendet wurde. Beispiel: Anzahl befragter Nutzer, durchgeführte Supervisionen, erhobene Daten zu Veränderungen.

Wenn Sie im Berichtszeitraum besondere Maßnahmen durchgeführt oder beendet haben, können Sie sie ebenfalls hier darstellen. Beispiel: Durchführung einer einmaligen Befragung oder Studie, Abschluss einer längeren Evaluation.

Soweit die Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen nicht bereits in die Darstellung in Kapitel 2.3.2 oder 3.3 eingeflossen sind, stellen Sie hier knapp die wesentlichen Erkenntnisse dar. Beschreiben Sie auch, ob und in welcher Weise Erkenntnisse aus Evaluation und/oder Qualitätssicherung zu Veränderungen Ihres Angebots oder Ihrer Arbeit geführt haben.

3.6 Vergleich zum Vorjahr: Grad der Zielerreichung, Lernerfahrungen und Erfolge

Wenn Sie in der Vergangenheit Ziele für diesen Berichtszeitraum festgelegt haben, sollten Sie hier ergänzend darstellen, ob oder in welchem Umfang diese Ziele erreicht oder nicht erreicht wurden, welche Gründe es ggf.

Tipp

Organisationen können ihre Wirkung verbessern, wenn sie sich Zeit nehmen, ihre Erfahrungen zu evaluieren. Auf Basis der vorausgehenden Erfahrungen können Standardprozesse optimiert, Risiken vorhergesehen und die Planung für den kommenden Berichtszeitraum verbessert werden. Die Reflexion über gemeinsame Erfahrungen ermöglicht dem Team, eine gemeinsame Lernkultur zu entwickeln, in der Fehler oder Probleme als Gelegenheit für Verbesserung wahrgenommen werden.

für Abweichungen gab und wie Sie darauf reagiert haben oder reagieren werden. Besonders gute Ergebnisse, aber auch negative Ereignisse bieten die Möglichkeit, aus der eigenen Arbeit zu lernen. In diesem Unterkapitel können Sie darstellen, welche Lernerfahrungen Sie im Berichtszeitraum gemacht haben und welche Schlüsse Sie daraus gezogen haben.

4. Planung und Ausblick

i In Kapitel 4 stellen Sie die wesentlichen Planungen, Ziele, Chancen und Risiken für den nächsten Berichtszeitraum sowie die kommenden Jahre dar.

4.1 Planung und Ziele

Soweit möglich, sollten Sie konkrete Ziele zu Ihrem Angebot für das nächste Jahr oder die nächsten Jahre angeben. Ziele lassen sich leicht nachvollziehen, wenn sie aus der Vision und der Wirkungskette abgeleitet



und konkret, messbar und positiv formuliert werden.

Für die Erarbeitung einer Zielbeschreibung bietet es sich an, an Indikatoren anzuknüpfen, die Sie zur Erfassung und Darstellung Ihrer Wirkungskette verwendet haben. Beispiel: Anzahl der Schulklassen, die im laufenden Jahr und den Folgejahren jeweils erreicht werden sollen.

Zusätzlich können Sie auch weitere Organisationsziele darstellen, sofern diese relevant für Ihr Angebot sind, zum Beispiel die Entwicklung und Einführung neuer Prozesse, eine Änderung der rechtlichen Struktur Ihrer Trägerorganisation oder Veränderungen in der Team-Zusammensetzung.

4.2 Einflussfaktoren: Chancen und Risiken

Chancen

In manchen Fällen können Sie gesellschaftliche Trends, Gesetzgebungsverfahren oder andere externe Veränderungen beobachten, aus denen sich in der Zukunft zusätzliche Möglichkeiten und Chancen für Ihr Angebot ergeben. Hier stellen Sie dar, welche Trends Sie beobachten, wie und unter welchen Bedingungen sich aus diesen Entwicklungen Chancen für Sie ergeben können und wie Sie sich ggf. darauf vorbereiten, diese wahrzunehmen.

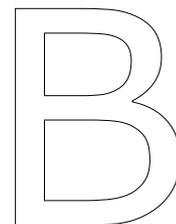
Risiken

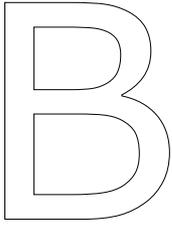
Externe Veränderungen können Ihren Erfolg aber auch negativ beeinflussen. Hier stellen Sie Risiken dar, also äußerliche Ereignisse, auf die Sie keinen oder nur begrenzten Einfluss haben, die aber für Ihren Erfolg relevant sind. Gehen Sie im Anschluss an die

Darstellung der Risiken darauf ein, mit welchen Maßnahmen sie diesen begegnen.

Beispiele möglicher Risiken:

- Politische Risiken: Änderungen von Gesetzen, die für das Geschäftsmodell bedeutend sind (z.B. Festlegung staatlicher Zuschüsse, Förderquoten, Antidiskriminierungsgesetze); Widerstände in der Politik, wenn Sie bestehende Grundsätze in Frage stellen.
- Rechtliche Risiken: drohende oder laufende Rechtsstreitigkeiten und/oder behördliche Verfahren.
- Marktrisiken: Existenz gefährdende Wettbewerber, die ein Interesse an der Nicht-Verbreitung der Lösung haben; Veränderungen der Nachfrage oder der Preisstrukturen.
- Gesellschaftliche Veränderungen, die eine Lösung mit Ihrem Ansatz unmöglich machen könnten.
- Finanzielle Risiken: Risiken, die sich aus der Finanzierungssituation ergeben (z.B. Verfügbarkeit von Darlehen); Insolvenzrisiko bei knapper Liquidität; konjunkturelle Risiken; Risiken aus der Struktur öffentlicher Förderungen (Auslaufen von Projektfinanzierungen). Details können Sie unter 7.4 ausführen.
- Interne Risiken: Risiken, die in der Organisationsstruktur des Angebots, seiner Träger oder der beteiligten Personen begründet liegen können, z.B. Risiken im Personalbereich (Verlust von Schlüsselpersonen, Gewinnung neuer qualifizierter Mitarbeiter, Ausbildungs-/ Qualifizierungsstand der Belegschaft); Abhängigkeit von technischer Infrastruktur (z.B. keine redundanten Server-Systeme); Schwierigkeiten bei der Organisationsentwicklung.





5. Organisationsstruktur und Team

i In Kapitel 5 stellen Sie im Überblick die Organisationsstruktur und das Team dar: Welche Organisationen, Organisationseinheiten, Personen und Kooperationspartner sind an der Bereitstellung Ihres Angebots beteiligt?

Wenn Ihre Organisation im Wesentlichen ein einzelnes Angebot alleine bereitstellt, können Sie auf Kapitel 5.1 verzichten und die Informationen im 6. Kapitel darstellen.

Wird das Angebot von einer rechtlich unselbständigen Organisationseinheit (z.B. Jugendeinrichtung eines größeren Trägers) bereitgestellt, können Sie sie in diesem Kapitel darstellen. Füllen Sie dann den Teil C für die Gesamtorganisation aus.

Sind mehrere rechtlich selbständige Organisationen an der Angebotserstellung beteiligt, zum Beispiel ein gemeinnütziger Verein und seine Tochtergesellschaft oder mehrere Partner in einer engen Kooperation, füllen Sie den Teil C jeweils für jede Organisation aus.

5.1 Organisationsstruktur

Erläutern Sie, welche Organisationen und ggf. Organisationseinheiten (z.B. Einrichtungen) an der Bereitstellung des Angebots beteiligt sind, welche (Teil-) Aufgaben sie im Rahmen des Angebots haben und wie ihre Beziehungen untereinander aussehen. Weiterhin geben Sie an, wie viele Perso-

nen sich insgesamt für Ihr Angebot einbringen, unterteilt in fest angestellte, freie und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Sind mehrere Organisationen an Ihrem Angebot beteiligt, so machen Sie Angaben dazu, welche Organisation jeweils wie viele Mitarbeitende stellt (Anzahl der Personen sowie rechnerische Vollzeitstellen). Bitte weisen Sie auch auf relevante Veränderungen der Organisationsstruktur im Berichtszeitraum hin.

5.2 Vorstellung der handelnden Personen

Dieser Teil soll dem Leser einen Eindruck der wichtigsten handelnden Personen verschaffen, die an der Bereitstellung des Angebots beteiligt sind. Sie können die Darstellung auf wenige Personen beschränken (z.B. Gründer, einzelne Mitglieder der Leitung oder des Managements) oder das ganze Team vorstellen. Neben dem Namen und der Position bzw. dem Aufgabenbereich können Sie auf folgende Punkte eingehen:

- Biografische Angaben
- Motivation
- Einschlägige Erfahrungen, Kompetenzen und Qualifikationen
- Spezielle Kenntnisse des Themenfelds, Erfahrungen mit den Zielgruppen
- Führungserfahrung

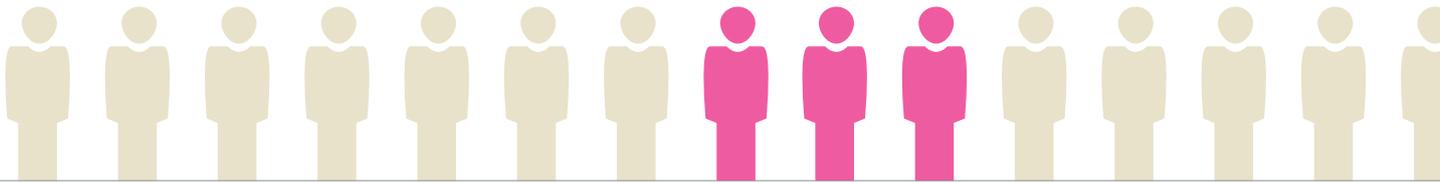
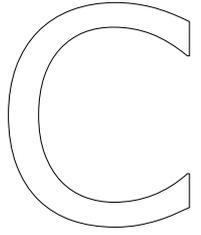
5.3 Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke

Erläutern Sie, welche Partnerschaften und Kooperationen für die Bereitstellung des Angebots bestehen.

Stellen Sie folgende Punkte dar:

- Partner (z.B. Einzelperson, soziale Organisation, öffentliche Stelle)
- Gegenstand und Ziel der Partnerschaft
- Grundlage (z.B. Kooperationsvereinbarung, mündliche Absprache)
- Strategische Bedeutung

Zu den Partnerschaften können auch Mitgliedschaften in Netzwerken, staatlichen bzw. EU-Arbeitsgruppen und Fachverbänden gehören. Bitte machen Sie auch hier Angaben zu relevanten Veränderungen im Berichtszeitraum.



Teil C

Ihre Organisation

Im Teil C stellen Sie die organisatorischen Rahmenbedingungen, die Governance sowie die finanziellen Grundlagen und die Rechnungslegung Ihrer Organisation dar. Sind mehrere Organisationen an der Durchführung des Angebots beteiligt, wird der Teil C für jede Organisation ausgefüllt. Eine Organisation wird hierbei als rechtlich selbständige juristische Person verstanden. Wenn beispielsweise ein Verein und eine Stiftung an der Angebotsdurchführung beteiligt sind, ist der Teil C einmal für den Verein und einmal für die Stiftung auszufüllen. Dies gilt auch, wenn beide Organisationen miteinander verbunden sind. Die Rollen der verschiedenen Organisationen bei der Angebotserstellung stellen Sie im Kapitel 5.1 dar.

6. Organisationsprofil

i **Im 6. Kapitel machen Sie allgemeine Angaben zur Organisation und Personalstruktur, zur Governance sowie zum Umwelt- und Sozialprofil Ihrer Organisation.**

6.1 Allgemeine Angaben über die Organisation

Hier geben Sie die wichtigsten Grunddaten der Organisation an. Empfehlenswert ist eine Darstellung der allgemeinen Angaben in Form einer Tabelle (siehe Folgeseite).

Name der Organisation	Wie heißt die Organisation?
Sitz der Organisation	Wo ist ihr Sitz (gemäß Satzung?)
Gründung der Organisation	Wann wurde sie gegründet?
Weitere Niederlassungen	Gibt es weitere Niederlassungen? Sie sollten diese hier nicht anführen, wenn es sich um eigenständige Organisationen handelt, für die Sie ein separates Profil erstellen.
Rechtsform	Welche Rechtsform hat die Organisation (zum Beispiel: eingetragener Verein, GmbH)?
Kontaktdaten	Geben Sie die Kontaktdaten an, insbesondere Adresse, Telefon, Fax, E-Mail, Website.
Link zur Satzung (URL)	Sollten Sie Ihre Satzung öffentlich zugänglich machen, geben Sie bitte hier den Link zu Ihrer online verfügbaren Satzung an.
Registereintrag	Wenn Sie im Vereins- oder Handelsregister eingetragen sind, geben Sie hier das Registergericht, die Registernummer und das Datum der Eintragung an (Beispiel: AG Duisburg, HRB 12345, 28.11.2011).
Gemeinnützigkeit	Ist Ihre Organisation gemeinnützig (steuerbefreit) i.S.d. § 52 der Abgabenordnung? Geben Sie in diesem Fall den gemeinnützigen Zweck (oder die gemeinnützigen Zwecke) an. Geben Sie ebenfalls das bestätigende Finanzamt an sowie das Datum des letzten Freistellungs- oder Steuerbescheids.
ArbeitnehmerInnenvertretung	Wenn es eine Arbeitnehmervertretung gibt (z.B. Betriebsrat, Mitarbeitervertretung), nennen Sie diese hier.

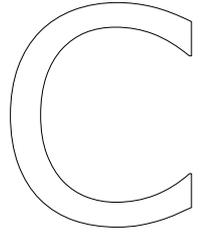
Abbildung: Organisationsstruktur

Angaben in Köpfen (in Klammern: umgerechnet in Vollzeitstellen)	2012	2013
Anzahl MitarbeiterInnen	10 (4)	15 (8)
davon hauptamtlich	4 (2,5)	8 (5)
davon Honorarkräfte	0	0
davon ehrenamtlich	6 (1,5)	7 (3)

Abbildung: Beispiel Personalprofil

Personalprofil:

Geben Sie die Anzahl der in Ihrer Organisation tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, unterteilt in fest angestellte, freie und ehrenamtliche Mitarbeiter für den Berichtszeitraum und das Vorjahr. Rechnen Sie die Anzahl der Mitarbeiter ebenfalls in Vollzeitstellen um.



6.2 Governance der Organisation

Corporate Governance beschreibt, wie Leitung und Überwachung in Ihrer Organisation organisatorisch und inhaltlich gestaltet sind.

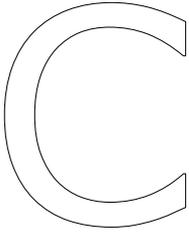
6.2.1 Leitungs- und ggf. Geschäfts- führungsorgan

- Geben Sie die juristische Bezeichnung des Leitungsorgans an, z.B. Vorstand oder Geschäftsführung. Wenn bei Ihrer Organisation die Organe anders als im gesetzlichen Regelfall strukturiert sind, ist es sinnvoll, die Zuständigkeit zu erläutern. Zum Beispiel: Im Verein ist der gesetzliche Regelfall, dass er zwei Organe hat: Vorstand als Leitungsorgan, Mitgliederversammlung als höchstes Gremium. Wenn die Satzung daneben einen Beirat oder eine Geschäftsführung als Vereinsorgan vorsieht, erleichtert eine Beschreibung der Zuständigkeiten das Verständnis.
- Benennen Sie die Mitglieder des Leitungsorgans namentlich sowie mit ihrer Stellenbezeichnung innerhalb der Organisation, z.B. „Mitglied des Vorstands“. Sind die im Leitungsorgan tätigen Personen hauptamtlich oder ehrenamtlich tätig?
- Geben Sie für jedes Mitglied des Leitungsorgans an, ob es Vertretungsbe-
rechtigung hat und welche Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten die jeweilige Person im Sinne der Leitung der Organisation wahrzunehmen hat. Machen Sie kenntlich, wenn die Aufgabenverteilung in der Satzung oder einer Geschäftsordnung geregelt ist.

- Wenn das Leitungsorgan einen Tagungs-
rhythmus hat, beschreiben Sie ihn hier.
- Wenn Sie die Bezüge des Leitungsorgans offen legen möchten, können Sie dies hier tun. Wir empfehlen dies. Geben Sie entweder die Bezüge der einzelnen Mitglieder des Leitungsorgans (präferierte Methode) oder die Summe der Bezüge an. Beziehen Sie in die Bezüge Gehälter, Aufwandsentschädigungen und Sachbezüge (z.B. Firmenwagen) ein.
- Erläutern Sie das Verfahren, wie die Mitglieder des Leitungsorgans ausgewählt bzw. benannt werden.
- Wenn in Ihrer Organisation ein Geschäftsführungsorgan zusätzlich zum Leitungsorgan existiert, wiederholen Sie oben genannte Angaben separat für die Geschäftsführung.

6.2.2 Aufsichtsorgan

- Geben Sie die juristische Bezeichnung des Aufsichtsorgans an, z.B. Mitgliederversammlung bei Vereinen oder Gesellschafterversammlung bei (g) GmbHs, und erklären Sie die Funktion des Organs.
- Benennen Sie die Mitglieder des Aufsichtsorgans namentlich sowie mit ihrer Stellenbezeichnung innerhalb der Organisation. Sind die im Aufsichtsorgan tätigen Personen hauptamtlich oder ehrenamtlich tätig? Wer ist stimmberechtigt? Sollte die Anzahl der Mitglieder (z.B. bei Vereinen) hoch sein, können Sie Ihre Ausführungen auf die wichtigsten Personen beschränken. Geben Sie dann ebenfalls die Gesamtzahl der Mitglieder des Aufsichtsorgans an.



- Geben Sie für jedes Mitglied des Aufsichtsorgans an, welche Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten die jeweilige Person wahrzunehmen hat. Machen Sie kenntlich, wenn die Aufgabenverteilung in der Satzung oder einer Geschäftsordnung geregelt ist.
- Wenn das Aufsichtsorgan einen Tagungsrhythmus hat, beschreiben Sie ihn hier.
- Wenn Sie die Bezüge des Aufsichtsorgans offen legen möchten, können Sie dies hier tun. Wir empfehlen dies. Geben Sie entweder die Bezüge der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsorgans (präferierte Methode) oder die Summe der Bezüge an. Beziehen Sie in die Bezüge Gehälter, Aufwandsentschädigungen (z.B. Tagungspauschalen, Sitzungsgelder) und Sachbezüge (z.B. Firmenwagen) ein.

Wenn es ein zusätzliches „besonderes“ Aufsichtsorgan gibt, z.B. Aufsichtsrat, Beirat, Verwaltungsrat, wiederholen Sie die Angaben entsprechend und erläutern Sie das Verfahren, wie die Mitglieder des Aufsichtsorgans ausgewählt werden.

Wenn es weitere Organe in Ihrer Organisation gibt, die für Leitung und Aufsicht relevant sind, wiederholen Sie oben genannten Angaben separat für diese zusätzlichen Organe.

6.2.3 Interessenskonflikte

- Sollten in Ihrer Organisation personelle Überschneidungen in Leitung und Aufsicht bestehen, erklären Sie diese hier und nehmen Sie Stellung zu den Auswirkungen auf Ihre Aktivitäten.
- Wenn in Ihrer Organisation sonstige finanzielle, persönliche oder rechtliche Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Mitgliedern der Organe oder mit anderen beteiligten Organisationen bestehen, skizzieren Sie die Beziehung und ihre Auswirkung auf die Tätigkeit. Hierunter fallen z.B. auch Verwandtschaftsverhältnisse innerhalb der Organisation oder innerhalb der gesamten Organisationsstruktur.
- Sollten Mitglieder in den Organen Ihrer Organisation Geschäfte mit nahestehenden Personen tätigen, berichten Sie hier darüber.

6.2.4 Internes Kontrollsystem

Erklären Sie, welche internen Kontrollmechanismen in Ihrer Organisation installiert sind und wer für die Kontrollen zuständig ist, z.B. Kassenprüfung, interne Revision, Controlling, Risikomanagement, Vieraugenprinzip, Maßnahmen zur Korruptionsprävention.

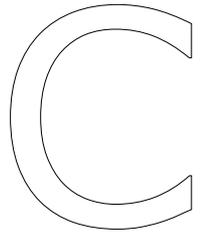


Tipp



Transparenz überzeugt! Wir empfehlen Ihnen, auf Ihrer Website einen Jahresbericht nach dem SRS zu veröffentlichen und zusätzlich der Initiative Transparente Zivilgesellschaft beizutreten.

www.transparency.de/Initiative-Transparente-Zivilg.1612.0.html



6.3 Eigentümerstruktur, Mitgliedschaften und verbundene Organisationen

6.3.1 Eigentümerstruktur der Organisation

Hier beschreiben Sie, welche natürlichen und juristischen Personen Anteile an Ihrer Organisation halten. Stiftungen und Vereine können und müssen hier keine Angaben machen.

- Geben Sie die Gesamthöhe des Kapitals an (Stamm-, Grund- bzw. Kommanditkapital oder Stiftungsvermögen).
- Geben Sie die Anzahl der an der Organisation beteiligten Eigentümer an (Inhaber, Gesellschafter, Aktionäre).
- Nennen Sie namentlich mindestens die Eigentümer, die 10% oder mehr des Kapitals halten, und geben Sie an, mit welchem Anteil sie am Kapital der Organisation beteiligt sind. Im Falle einer Organisation mit einer sehr hohen Anzahl gleichberechtigter Eigentümer kann auf die einzelne Auflistung verzichtet werden.
- Erläutern Sie, ob in Ihrer Organisation vom gesetzlichen Regelfall abweichende Stimmverhältnisse gelten, beispielsweise im Falle einer Unterscheidung in stimmberechtigte und nicht stimmberechtigte Eigentümer, Vetorechte oder Vorzugsaktien.

6.3.2 Mitgliedschaften in anderen Organisationen

Sofern Mitgliedschaften Ihrer Organisation in anderen Organisationen bestehen, z.B. in Dach- oder Berufsverbänden, geben Sie diese hier an.

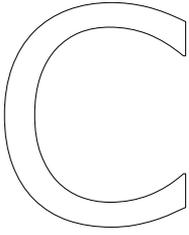
6.3.3 Verbundene Organisationen

Sofern Ihre Organisation mit anderen Organisationen (bzw. anderen juristischen Personen) verbunden ist, erläutern Sie die Verbindungen. Vereine führen ihre Tätigkeiten z.B. oftmals im Verbund mit einer Stiftung oder mit GmbH-Tochtergesellschaften durch. Zu solchen engen Verbindungen zählen insbesondere:

- Beteiligungen an Kapitalgesellschaften (z.B. Anteile an einer GmbH),
- in der Satzung verankerte Verbindungen mit unter- oder übergeordneten Gebietsverbänden (i.d.R. Vereine), die über eine „reine“ Mitgliedschaft (vgl. 6.3.2) hinaus gehen,
- Verbindung mit einer Stiftung, die durch Ihre Organisation oder ihr nahestehende Personen gegründet wurde,
- faktische Verbindungen durch Personenidentitäten der Mitglieder der Leitungs- und/oder Aufsichtsorgane mit denen einer anderen Organisation,
- sonstige Formen enger Verbindungen mit anderen Organisationen.

Erläutern Sie die Art der Verbindung insbesondere in Hinblick auf ggf. vorhandene einheitlich bzw. gemeinsam ausgeführte Leitungs- und Steuerungsfunktionen (z.B. gemeinsame Finanzplanung, Personalführung, Projektsteuerung). Wenn Ihre Organisation Beteiligungen an anderen Organisationen (Kapitalgesellschaften) hält, machen Sie darüber hinaus folgende Angaben:

- Listen Sie alle Organisationen auf, an deren Kapital Ihre Organisation beteiligt ist.
- Geben Sie Ihre Anteile am Kapital (in Euro und/oder Prozent) sowie an den Stimmrechten (in Prozent) zu jeder der aufgeführten Organisation an.



- Sollte Ihre Organisation Vertragspartei eines Beherrschungsvertrags oder eines Gewinnabführungsvertrags sein, so erläutern Sie hier die grundsätzlichen Vertragsmodalitäten.

6.4 Umwelt- und Sozialprofil

Auch Organisationen, die ihrem Zweck nach sozial engagiert sind, setzen sich häufig mit den Fragen nach möglichen nachteiligen Auswirkungen ihrer Tätigkeit auseinander. Zum Sozialprofil der Organisation gehört zum Beispiel, wie sie mit den Themen Geschlechter- und Einkommensverteilung, Diversität der Mitarbeiterschaft, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Life-Work-Balance oder Burn-Out-Prävention umgeht. Im Umweltbereich können Fragen des Energieverbrauchs, des Umgangs mit Dienstreisen, der Abfallvermeidung oder des Umgangs mit schädlichen Stoffen relevant sein.

Relevante Sachverhalte sollten unter Verwendung geeigneter Indikatoren dargestellt werden.



Eine gute Hilfestellung bieten hier einschlägige Werke wie

- die Guidelines der Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org)
- oder der Standard AA 1000 (www.accountability.org).

7. Finanzen und Rechnungslegung



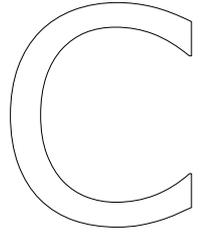
Die Darstellung der Vermögensverhältnisse sowie der Einnahmen und Ausgaben gibt über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Organisation Aufschluss.

Viele Organisationen verfügen bereits über eine umfassende Finanzberichterstattung (z.B. handelsrechtlicher Jahresabschluss nach HGB oder Einnahmen-/Ausgaben-Rechnung mit Vermögensrechnung, die die Auflagen des DZI Spendensiegels erfüllt). In diesem Fall können die vorhandenen Dokumente dem Bericht als Anlage angefügt werden, sofern diese die unter 7.2 und 7.3 dargestellten Kriterien bereits erfüllen.

7.1 Buchführung und Rechnungslegung

In 7.1 machen Sie allgemeine Angaben zu Ihrer Buchführung, die dem Adressaten helfen, die Zahlenwerke in 7.2 und 7.3 nachzuvollziehen.

- Erläutern Sie, nach welcher Methode Sie Buch führen, z.B. doppelte Buchführung oder Einnahmen-/Ausgaben-Rechnung.
- Erläutern Sie, nach welchen gesetzlichen Vorschriften oder sonstigen Rechnungslegungsstandards der Jahresabschluss erstellt wurde (z.B. HGB, IFRS, IDW, DZI).
- Geben Sie an, wer den Jahresabschluss erstellt und ob es sich um interne oder externe Personen handelt.
- Geben Sie ebenfalls an, ob und von wem Ihr Jahresabschluss geprüft wird (Name, Funktion, ggf. Firma, Ort) und ob es sich hierbei um eine interne oder externe Person handelt.



7.2 Vermögensrechnung

Wenn Sie bereits eine Bilanz oder Vermögensrechnung erstellt haben, können Sie auf diese verweisen, sofern sie die unten aufgeführten Kriterien erfüllt.

Sollten Sie bisher keine Bilanz oder Vermögensrechnung aufstellen oder sollte sie die folgenden Kriterien nicht erfüllen, stellen Sie eine entsprechende Rechnung auf. Dafür können Sie die Berichtsvorlage unter www.social-reporting-standard.de verwenden. Dort finden Sie auch weitere Erläuterungen zu den einzelnen Positionen. Die Kriterien des SRS für eine Bilanz oder Vermögensrechnung lauten wie folgt:

- Sie dokumentiert und erläutert die Zusammensetzung des Vermögens und der Verbindlichkeiten detailliert und nachvollziehbar.
- Zu allen Werten sind mindestens die Vorjahreswerte angegeben, wesentliche Abweichungen zum Vorjahr sind erklärt. Änderungen der Erfassungsmethode sind erklärt und Vorjahreswerte sind entsprechend der neuen Methode angepasst.
- Das Vermögen in Ihrer Bilanz oder Vermögensrechnung ist mindestens in folgende Posten gegliedert: Immaterielles Vermögen, Sachanlagen, Finanzanlagen, Forderungen, liquide Mittel. Immobilien sind innerhalb der Sachanlagen gesondert ausgewiesen. Richten sich Forderungen gegen Mitglieder oder Gesellschafter der Organisation, sind diese gesondert ausgewiesen und erläutert.
- Die Verbindlichkeiten in Ihrer Bilanz oder Vermögensrechnung sind mindestens in folgende Posten gegliedert: aufgenommene Darlehen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen,

sonstige Verbindlichkeiten. Darlehen von Mitgliedern/Gesellschaftern sind separat ausgewiesen und erläutert.

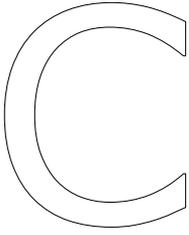
- Ihre Bilanz oder Vermögensrechnung weist den Saldo aus Vermögen und Verbindlichkeiten aus. Zweckgebundene Mittel sind separat von diesem Saldo abgesetzt.
- Sollten Sie bis zur Veröffentlichung Ihres Jahresberichts Insolvenz angemeldet haben, ist an dieser Stelle ausdrücklich darauf hinzuweisen.

7.3 Einnahmen und Ausgaben

Wenn Sie bereits eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung oder Gewinn- und Verlustrechnung erstellt haben, können Sie auf diese verweisen, sofern sie die unten aufgeführten Kriterien erfüllt. Sollten Sie bisher keine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung bzw. Gewinn- und Verlustrechnung aufstellen oder sollte sie die folgenden Kriterien nicht erfüllen, stellen Sie eine entsprechende Rechnung auf. Dafür können Sie die Berichtsvorlage unter www.social-reporting-standard.de verwenden. Dort finden Sie auch weitere Erläuterungen zu den einzelnen Positionen.

Die Kriterien des SRS für eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung bzw. Gewinn- und Verlustrechnung lauten wie folgt:

- Sie dokumentiert und erläutert die Zusammensetzung der Einnahmen und der Ausgaben detailliert und nachvollziehbar.
- Zu allen Werten sind mindestens die Vorjahreswerte angegeben, wesentliche Abweichungen zum Vorjahr sind erklärt. Änderungen der Erfassungsmethode sind erklärt und Vorjahreswerte sind entsprechend der neuen Methode angepasst.



- Die Einnahmen sind mindestens in folgende Posten gegliedert: Erlöse, Zuwendungen, Beiträge, sonstige Einnahmen. Unter den Erlösen sowie unter den Zuwendungen sind Einnahmen aus öffentlichen Aufträgen bzw. Zuschüsse der öffentlichen Hand separat ausgewiesen und erläutert. Posten, die jeweils weniger als 5% der Gesamteinnahmen ausmachen, können unter den sonstigen Einnahmen ausgewiesen sein.
- Die Ausgaben sind mindestens in folgende Posten gegliedert:
Bei kleineren Organisationen (bis 1 Mio. Euro Gesamteinnahmen) reicht eine Gliederung bzw. Darstellung nach Kostenarten: Personalkosten, Sachkosten, Finanzierungskosten, Steuern, sonstige Ausgaben etc.
Größere Organisationen gliedern ihre Ausgaben alternativ nach Kostenstellen oder ergänzen ihre Einnahmen- und Ausgaben-Rechnung oder Gewinn- und Verlustrechnung um eine Darstellung nach Kostenstellen: Projektkosten, Werbekosten, Verwaltungskosten, Finanzierungskosten, Steuern, Sonstige Ausgaben. Die Projektkosten sind mindestens aufzuschlüsseln nach projektbezogenen Personal- und Sachkosten.
- Abweichungen zwischen hier angegebenen Projektkosten und den in 3.1 gemachten Angaben zu eingesetzten Ressourcen sind erklärt, wenn sich dies nicht direkt aus der Beteiligung weiterer Organisationen an einem Angebot ergibt.
- Der Saldo aus Einnahmen und Ausgaben ist ausgewiesen.

Die Anwendung zusätzlicher Empfehlungen, die sich aus den einschlägigen IDW-Stellungnahmen zur Rechnungslegung ergeben, wird ausdrücklich begrüßt, aber nicht vorausgesetzt (z.B. IDW RS HFA 14 für Vereine, IDW ERS HFA 5 für Stiftungen oder IDW RS HFA 21 für Spenden sammelnde Organisationen).

7.4 Finanzielle Situation und Planung

Hier setzen Sie die vergangenheitsorientierten Zahlen aus 7.2 und 7.3 in den Kontext Ihrer Tätigkeiten.

- Erläutern und beurteilen Sie kurz den Geschäftsverlauf des Berichtsjahres mit Fokus auf die finanzielle Situation und erklären Sie, wie sich die finanzielle Lage der Organisation darstellt.
- Gehen Sie auf Ereignisse ein, die zwischen Bilanzstichtag und Fertigstellung des Berichts eingetreten sind und die maßgebliche Auswirkungen auf die Entwicklung im Folgejahr haben.
- Erläutern Sie kurz Ihre finanziellen Ziele und geben Sie einen Ausblick auf die voraussichtlichen Vermögensverhältnisse sowie Einnahmen und Ausgaben für das kommende Jahr. Gehen Sie insbesondere auf bereits erhaltene Zusagen für Zuwendungen oder Aufträge ein, außerdem auf Ihrerseits geplante und ggf. bereits zugesagte Projekte und auf die damit verbundenen erwarteten Ausgaben.
- Erläutern und beurteilen Sie Chancen und Risiken für die Vermögens- bzw. Einnahmen-/ Ausgaben-Situation Ihrer Organisation.

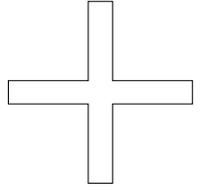
Anhang

A. Methoden der Wirkungsdokumentation und Bestimmung von Indikatoren

Leistungen, Wirkungen und eingesetzte Ressourcen sollten nach Möglichkeit und im Rahmen des wirtschaftlich Vertretbaren für das jeweilige Berichtsjahr anhand von geeigneten Indikatoren quantifiziert werden. Für alle Indikatoren gilt: Sie sollten konkret, messbar und positiv formuliert werden. Falls exakte Zahlen nicht bekannt oder ermittelbar sind, sollten Schätzungen erfolgen. Diese und die ihnen zugrunde liegenden Annahmen sollten Sie begründen und die Quellen für die jeweiligen Ausgangsdaten angeben.

- Die Darstellung sollte ermöglichen, Entwicklungen über mehrere Jahre nachzuvollziehen. Daher sollten Sie möglichst immer dieselben Indikatoren verwenden. Wenn Sie neue Indikatoren einführen oder die Definition bereits verwendeter Indikatoren ändern, sollten Sie dies nachvollziehbar darstellen. Soweit möglich sollten Zahlen der Vergangenheit nach Maßgabe der geänderten Definition neu berechnet werden, um den Vergleich zu ermöglichen.
- Die Indikatoren sind auf den jeweiligen Berichtszeitraum zu beziehen. Das kann zum Teil Abgrenzungen erforderlich machen, die zu erläutern sind. Beginnt zum Beispiel eine dreimonatige Maßnahme im Berichtszeitraum, wird aber erst im folgenden Berichtszeitraum beendet, so legen Sie fest und erläutern, wie dies

angemessen dargestellt wird. Zum Beispiel kann sowohl angegeben werden, wie viele Teilnehmer im Laufe des Jahres überhaupt an Maßnahmen teilgenommen haben, als auch, wie viele sie (erfolgreich) beendet haben.



Beispielindikatoren für Leistungen:

- Personenbezogene Leistungen: Anzahl der Personen, die von den Aktivitäten erreicht wurden (z.B. Anzahl der Schüler, der Teilnehmer an einer Maßnahme)
- Institutionsbezogene Leistungen: Anzahl der erreichten Institutionen (z.B. Anzahl der Schulen, der Kooperationspartner)
- Aktivitätsbezogene Leistungen: Anzahl der durchgeführten Aktivitäten (z.B. Anzahl der Kurse, Schulungen, Veranstaltungen, Betreuungsstunden, gepflanzten Bäume)
- Kosten pro Leistungseinheit (z.B. Kosten für eine Schule, Kosten für einen Arbeitsplatz)
- Benötigte Zeit pro Leistungseinheit (z.B. Zeit für die Durchführung eines Kurses, Zeit für die Vermittlung einer Arbeitsstelle)

Beispielindikatoren für Wirkungen:

- Angaben von Teilnehmern einer Schulungsmaßnahme über Gelerntes und dessen Umsetzung
- Angaben zu Partner-Organisationen, die nach einer Schulung oder im Rahmen einer Kooperation ihre Aktivitäten verändert haben
- Ergebnisse in Entwicklungstests von Kindern
- Anzahl der Teilnehmer eines Existenzgründungsprogramms, die sich erfolg-

Auswahl der Erhebungsmethoden

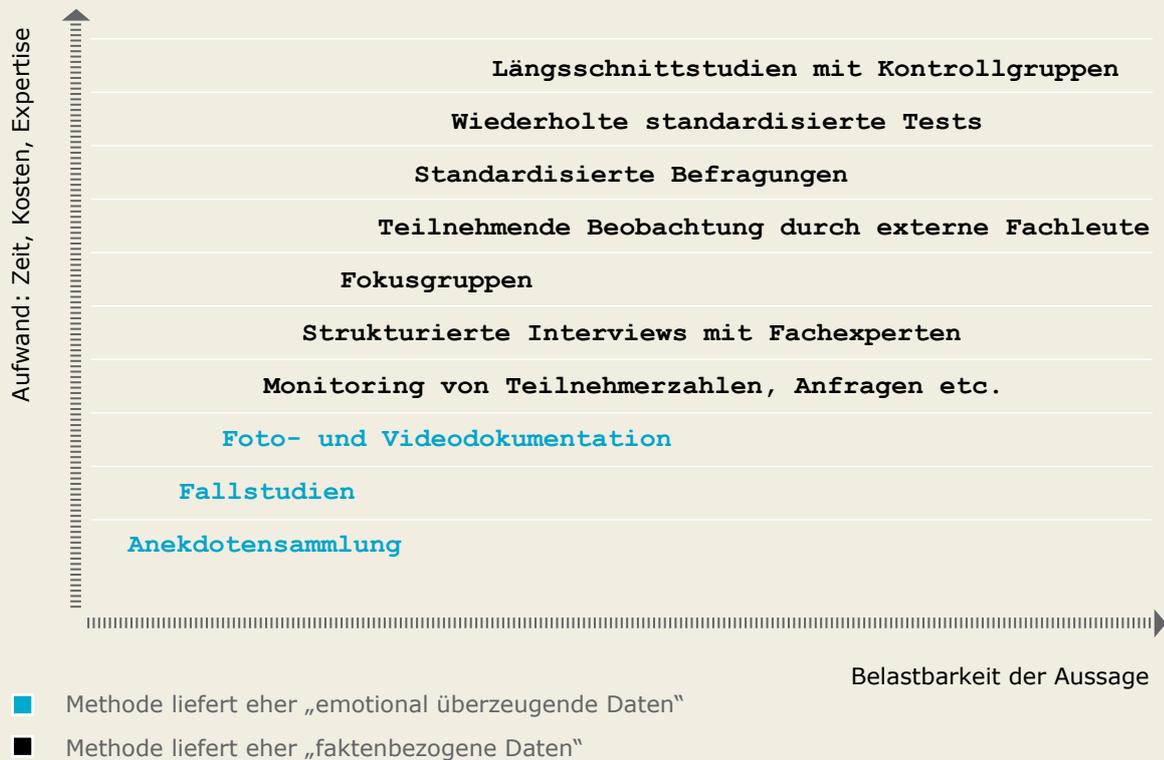


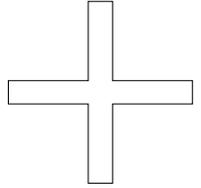
Abbildung oben: Übersicht zur Wahl der richtigen Erhebungsmethoden aus „Kursbuch Wirkung“, S.74, PHINEO gAG 2013, kostenloser Download unter www.kursbuch-wirkung.de



- reich selbständig machen (bzw. ein Jahr nach Gründung noch selbstständig sind)
- Veränderungen der schulischen Leistungen (z.B. Durchschnittsnote, Abbrecherquote) von Schülern in einem Nachhilfeprogramm
- Volkswirtschaftliche Einsparungen (so weit sich diese seriös berechnen bzw. abschätzen lassen) auf Grund geringerer Rückfallquoten bei Teilnehmern eines Resozialisierungsprogramms
- Änderung der Einstellung zu Themen oder Bevölkerungsgruppen als Ergebnis einer Aufklärungskampagne (ermittelt durch eine Umfrage)

Die Beschreibung gesellschaftlicher Wirkungen ist häufig nicht einfach, insbesondere, wenn letztlich eine veränderte Haltung in der Bevölkerung zu einem bestimmten Thema erreicht werden soll. Dies könnte nur durch umfangreiche Umfragen o.ä. ermittelt werden, deren Aufwand häufig in keinem Verhältnis zum Informationsertrag und/oder zur Größe des Angebots steht. In vielen Fällen lassen sich daher nur Stichproben erheben, die keine repräsentative Aussagekraft haben.

Wenn Sie (noch) keine Wirkungsindikatoren darstellen können, können Sie die Wirkungen Ihrer Aktivitäten häufig zumindest qualitativ darstellen, zum Beispiel an Hand von Erfahrungsberichten oder Experteneinschätzungen. Sie sollten dann angeben, auf welche Grundlagen Sie Ihre Annahmen zur Wirksamkeit Ihrer Aktivitäten stützen.



Geeignete Leistungsindikatoren, die mit den beabsichtigten Wirkungen erfahrungsgemäß in einem engen Zusammenhang stehen, können zusätzlich Aussagen über die Wirksamkeit Ihrer Aktivitäten erlauben, auch wenn der Nachweis der Kausalität in manchen Fällen letztlich nicht schlüssig geführt werden kann. Für das Verständnis ist es hilfreich, wenn Sie erläutern, warum Sie aus bestimmten Indikatoren auf die Wirksamkeit Ihres Angebots schließen.

Um die Wirkung Ihrer Aktivitäten einschätzen zu können, ist häufig die Angabe von Vergleichswerten erforderlich (z.B. die deutschlandweite Rückfallquote von Strafgefangenen). Achten Sie hierbei darauf, dass Ihre Referenzgruppen wirklich vergleichbar sind (z.B. freiwillige Teilnahme, Alter, etc.). Zum Teil lässt sich durch einen solchen Vergleich auch ermitteln oder abschätzen, ob oder in welchem Umfang die beobachteten Veränderungen tatsächlich ursächlich auf Ihre Aktivitäten zurückzuführen sind. Mit anderen Worten: Welche der Wirkungen wären auch dann eingetreten, wenn Sie nichts getan hätten? Eine solche Angabe hilft, die Wirksamkeit Ihrer Aktivitäten einzuschätzen.

B. Risikobewertung

Risiken (aber auch Chancen) und ihre Bewertung lassen sich gut in einer Tabelle darstellen.

Für die einzelnen Risiken ist jeweils zu bewerten, wie relevant sie für das Erreichen der Ziele des Angebots sind und wie wahrscheinlich es ist, dass sich das Risiko realisiert. Dazu ist anzugeben, ob – und wenn ja, welche – Maßnahmen ergriffen werden oder geplant sind, um den Eintritt des Risikoereignisses zu verhindern oder dessen Folgen zu neutralisieren.

Die Bewertung für beide Variablen kann über folgende Maße erfolgen:

Wahrscheinlichkeit:

1 eher vernachlässigbar, 2 gering, 3 moderat, 4 relativ hoch oder 5 hoch

Intensität des Einflusses:

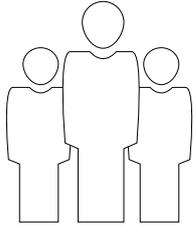
1 eher vernachlässigbar, 2 gering, 3 moderat, 4 relativ hoch oder 5 hoch

Eine Bewertung erfolgt, indem beide Werte addiert werden.

Zur besseren Übersichtlichkeit sollten Sie die Darstellung in einer Tabelle wählen, wie im folgenden Beispiel:

Abbildung: Beispiel Risikobewertung

Risiko	Folgen	Wahrscheinlichkeit	Einflussgrad	Rating	Maßnahmen oder Reaktion
Laufender arbeitsrechtlicher Prozess im Fall X wird verloren.	finanzielle Belastung von bis zu X Euro	3	4	7	Rückstellung gebildet; ggf. wird Aussicht eines Rechtsmittels geprüft



C. Über die Initiatoren und Förderer des SRS

Um soziale Projekte und Organisationen in die Lage zu versetzen, ihre Wirkung zu dokumentieren und Spendern, Investoren und Interessierten über ihre Fortschritte zu berichten, haben wir diesen Berichtsstandard entwickelt.

Grundlagen sind die Forschungsarbeiten der Universität Hamburg und der Technischen Universität München und insbesondere die Dissertation von Dr. Barbara Scheck (geb. Roder; Barbara Roder: „Reporting im Social

Entrepreneurship“, Gabler 2010). Die Heinz Nixdorf Stiftung hat diese Forschung großzügig gefördert. Ihnen allen danken wir herzlich.

Der Berichtsstandard ist ein offenes Projekt, zu dem wir alle sozialen Organisationen in Deutschland einladen. Wir möchten ihn gemeinsam weiterentwickeln und einen Dialog zu unternehmerischem Denken und wirkungsorientiertem Handeln zu Gunsten des Gemeinwohls und darüber hinaus befördern. Weitere Information über das SRS-Konsortium erhalten Sie unter www.social-reporting-standard.de.



Ashoka fördert weltweit 3.000 führende Social Entrepreneurs und arbeitet in 80 Ländern an gesellschaftlichen Innovationen.



BonVenture unterstützt Sozialunternehmen als Partner mit Kapital, Beratung und Netzwerk.



Die gemeinnützige Auridis GmbH unterstützt die Verbreitung wirksamer Angebote für sozial benachteiligte Familien mit kleinen Kindern.

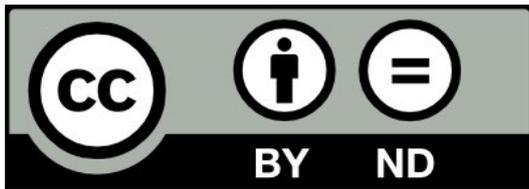


PHINEO baut eine Brücke für alle, die nicht nur Gutes tun, sondern auch Gutes bewirken wollen. Diese Brücke verbindet Soziale Investoren und gemeinnützige Organisationen.



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) unterstützt seit dem Jahr 2011 das Projekt „Social Reporting Standard“, im Rahmen der Förderung von Modellvorhaben zur Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements.

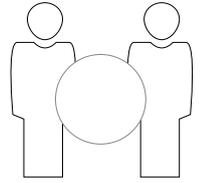


D. Freie Lizenz

Der Social Reporting Standard wird vom Verein Social Reporting Initiative e.V. („SRI“) unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung-Keine Bearbeitung 3.0 Deutschland veröffentlicht (CC BY-ND 3.0, Details: <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/de/>). Sie dürfen den SRS nutzen und verbreiten, wenn Sie den SRI als Herausgeber nennen, auch in anderer ge-

stalterischer Form einschließlich elektronischer Bearbeitungen (zum Beispiel als Wiki, Mobil-App, etc.). Alle anderen Bearbeitungen, Abwandlungen oder anderen Veränderungen – einschließlich jeder Änderung des Textes – bedürfen der vorherigen ausdrücklichen Zustimmung des SRI.

Wenn Sie Interesse daran haben, den SRS für eigene Vorhaben in veränderter Form zu nutzen, sprechen Sie uns bitte an.



Die PricewaterhouseCoopers AG ist eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften.



Universität Hamburg

Die Universität Hamburg forscht zu Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Social Investment.



Die Schwab Stiftung verbindet ausgezeichnete Social Entrepreneurs mit Entscheidern aus Wirtschaft und Politik.



Die Vodafone Stiftung fördert und initiiert Programme für sozial benachteiligte Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene in dem Bereich Bildung und Integration mit dem Ziel Bildungsgerechtigkeit und soziale Mobilität zu befördern.



Technische Universität München

Die Technische Universität München forscht zu Social Entrepreneurship und Venture Philanthropie.

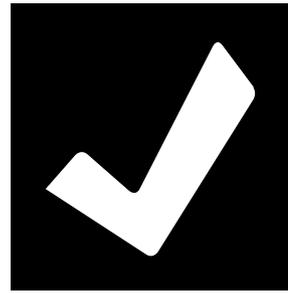


Sie können diese Publikation und weitere kostenfreie Downloads zum SRS kostenlos unter folgender Adresse herunterladen: <http://www.social-reporting-standard.de/downloads/>



Downloads

Lohnt sich.



- ✓ **Einfach nutzbare Vorlage für Ihren Jahresbericht**
- ✓ **Sichtbarkeit des gesellschaftlichen Wertes Ihres Engagements**
- ✓ **Erfolgreiches Fundraising durch nachvollziehbare Darstellung Ihrer Erfolge und Wirkungen**
- ✓ **Bessere Vergleichbarkeit durch einheitliche Sprache und Systematik**
- ✓ **Qualitätsgewinn: Förderung wirkungsorientierter Steuerung und Lernkultur in Ihrer Organisation**

Was ist der SRS?

Der SRS unterstützt gemeinnützige und soziale Organisationen jeder Rechtsform und Größe dabei, überzeugend über ihr Engagement zu berichten. Durch eine einheitliche Sprache und leicht nachvollziehbare Systematik erleichtert der SRS den Austausch und Dialog über die Wirkungen ihrer Angebote. Dazu erfasst der SRS systematisch alle relevanten Organisations- und Finanzinformationen. Damit eignet er sich als Format sowohl für Ihren externen Jahresbericht, als auch für das organisationsinterne Berichtswesen. Mit dem Austausch über Ihre Wirkungen fördern Sie eine wirkungsorientierte Reflektions- und Lernkultur.

Warum gibt es den SRS?

Gemeinnützigen Organisationen, Social Entrepreneurs und Social Businesses fehlte bislang ein einheitlicher Berichtsrahmen, um nachvollziehbar über Ihre Erfolge und Wirkungen zu berichten. Die bisherige interne wie externe Berichterstattung beschränkte sich allzu oft auf die Finanzen, Gremienstrukturen und Tätigkeiten. Dagegen blieben die bei den Zielgruppen und der Gesellschaft erreichten Veränderungen (Wirkungen) häufig außen vor. Die gemeinsame Sprache verbessert die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Organisationen und fördert den organisationsübergreifenden Austausch über Wirkungen.