

**Zmierzyć niemierzalne,
czyli o pomiarze
oddziaływania społecznego**

Poradnik dla organizacji pozarządowych
i przedsiębiorstw społecznych

Beata Juraszek-Kopacz
Joanna Tyrowicz

**Zmierzyć niemierzalne,
czyli o pomiarze
oddziaływania społecznego**
Poradnik dla organizacji pozarządowych
i przedsiębiorstw społecznych

Spis treści

1.	PRZED WSTĘPEM	7
2.	JAK CZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ	9
3.	WSTĘP	12
4.	DLACZEGO MIERZENIE ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO JEST WAŻNE?	15
5.	PROCES UDOWODNIJ I UDOSKONAL (U^2)	19
	5.1 Elementy procesu U^2	24
	5.2 Określanie mapy oddziaływania organizacji	26
	5.3 Wyzwania związane z pomiarem wpływu	32
	5.4 Praca nad wskaźnikami	34
	5.5 Jak określić wskaźniki?	36
6.	STOPA ZWROTU Z INWESTYCJI i społeczna stopa zwrotu z inwestycji	38
	6.1 Łączna wartość działania (ang. <i>blended value</i>)	43
	6.2 Wyliczanie wartości ekonomicznej	46
	6.3 Wyliczanie wartości społecznej	53
	6.4 Wyliczanie SROI	60
7.	MIERZENIE KAPITAŁU LUDZKIEGO I SPOŁECZNEGO – PROVE IT!	62
8.	ZAKOŃCZENIE	69
9.	Inspiracje	70

1. Przed wstępem

W Nibylandii działa organizacja pod nazwą „Zmieniamy Świat Na Lepszy”. Założyciele ZŚNL są głęboko przekonani, że tym, czego światu najbardziej brakuje, jest *dżynks*. W związku z tym opracowali metodę dostarczania społeczeństwu *dżynksa*. Co więcej, udało im się pozyskać zainteresowanie niektórych członków społeczeństwa, czasem mediów, dzięki czemu coraz większa liczba osób jest przekonana, że z *dżynksem* świat będzie lepszy. Niektórzy z grona przekonanych już wspierają finansowo działanie ZŚNL, której czasem udaje się pozyskać wsparcie jakiejś instytucji publicznej, dzięki czemu *dżynks* coraz to szerzej się rozpowszechnia. Działacze ZŚNL robią to wszystko, bo ich wiara w potencjał *dżynksa* w dziele naprawy świata jest naprawdę głęboka. Na swojej działalności nie zarabiają pieniędzy – nawet jeśli czasem ktoś musi za *dżynksa* zapłacić, kwota pokrywa zaledwie koszty organizacji poniesione na jego pozyskanie. Fakt ten skutkuje tym, że na rozwój statutowy ZŚNL zazwyczaj nie starcza pieniędzy i organizacja musi pozyskiwać środki na szkolenia własne członków, sprzęt etc. z innych źródeł.

Działacze ZŚNL co jakiś czas przeprowadzają badania oceniające, w jakiej mierze *dżynks* dociera tam, dokąd powinien. Sprawdzają nawet, czy dzięki dotarciu *dżynksa* tam, gdzie miał dotrzeć, ludziom się polepszyło. W zasadzie wyniki tych badań potwierdzają ich intuicję. Rzadko jest ona weryfikowana – na forum ZŚNL nie dyskutuje się o nie do końca idealnej dystrybucji *dżynksa*. Wynika to z nadmiaru obowiązków działaczy i ich przeciążenia wielkim brzemieniem odpowiedzialności – wobec czego szkoda im jest tracić energię na takie rozmowy.

ZŚNL dostaje różne nagrody. Od czasu do czasu doniosłość działań tej organizacji dostrzegają lokalne gazety, samorząd, prasa krajowa albo inna instytucja zajmująca się dostrzeganiem tych, którzy zmieniają świat na lepszy. Dzięki tym nagrodom, działacze i pracownicy ZŚNL czują się docenieni. A ci, którzy się nie umieją odnaleźć w ZŚNL, chcą zarabiać więcej albo pracować mniej, po prostu odchodzą, na co ZŚNL nie może się zgodzić, ze względu na wypracowane wartości i ideową rangę dostarczanego *dżynksa*.

Z powyższego opisu wynika, że ZŚNL spełnia swoją misję – najlepiej jak potrafi dostarcza dżynksa i w ten sposób zmienia świat na lepszy. I całkiem możliwe, że istotnie tak jest. Jednak nikt w samym ZŚNL ani w jej otoczeniu nie wie:

(1) czy można świat na lepsze zmieniać inaczej, a jeśli tak, to czy metoda wybrana przez ZŚNL jest najlepsza?

(2) czy świat naprawdę zmienia się dzięki *dżynksowi*, czy też być może dzięki innym działaniom, które ZŚNL robi równocześnie (aby móc dostarczać *dżynksa*), czy też wreszcie dzięki działaniom innych, które od aktywności ZŚNL w ogóle nie zależą, ale współwystępują w czasie i w przestrzeni?

(3) czy *dżynks* zmienia świat na lepszy bardziej czy mniej niż dostarczane przez inne organizacje *wichajstry* czy *gadżety*?

O tym, jak samodzielnie odpowiedzieć sobie na te pytania – o tym, jak ocenić wartość społeczną swojej organizacji – jest ta książka.

2. Jak czytać tę książkę

Niniejsze opracowanie powstało, by ułatwić organizacjom pozarządowym – czy szerzej: podmiotom ekonomii społecznej – pozyskanie wiedzy niezbędnej dla przeprowadzenia procesu mierzenia wpływu, jaki realnie wywierają. Zbieramy tu i przedstawiamy korzyści dla organizacji wynikające z wykorzystania dostępnych metodologii samodzielnego pomiaru korzyści społecznej. Często organizacjom w sporach na przykład z przedstawicielami samorządu brakuje argumentów na to, że rozwiązywaniem danego problemu mogą się zająć z większą korzyścią dla ogółu, niż instytucje dotychczas go rozwiązujące (najczęściej publiczne). Często także sugeruje się, że przewaga konkurencyjna NGO leży w niższych – niż w sektorach publicznym i komercyjnym – kosztach usług. Nie docenia się przy tym faktu, że te koszty mogą być częściowo przerzucane na wykwalifikowanych pracowników zatrudnianych przez organizację pozarządową (także na zasadzie outsourcingu). Utrwalanie wizerunku zgrzebnych stowarzyszeń prowadzonych w siermiężnych warunkach przez pasjonatów, którzy za minimalne wynagrodzenie angażują swój czas i energię w pracę z beneficjentami, jest nie tylko dalekie od rzeczywistości, ale również pozbawione szacunku dla beneficjentów oraz uznania dla dorobku trzeciego sektora.

Na czym zatem polega przewaga NGO? Opiera się na umiejętności precyzyjnego diagnozowania problemów oraz pracy z różnymi grupami, które, choć czasem wymykają się ustawowym definicjom, potrzebują realnej pomocy. Istotą przewagi NGO byłby więc nie tyle niższy koszt, co mobilizowanie dodatkowych zasobów (ludzkich i finansowych), unikatowe doświadczenie (sprawdzona, „rzemieślnicza” wiedza praktyczna) oraz innowacyjność. Ponieważ oddolna diagnoza problemu niezadko staje się impulsem do stworzenia organizacji pozarządowej, doświadczenie jest zasobem, którym organizacja dysponuje od początku. NGO powstają z inicjatywy grup samopomocowych lub specjalistów. Działania w obszarze związanym z daną problematyką bywają również konsekwencją stopniowego rozwoju organizacji – wraz z beneficjentami pokonuje kolejne etapy na drodze do ich usamodzielnienia (np. od pomocy rzeczowej do wsparcia w znalezieniu niezależnych źródeł dochodu, od pracy terapeutycznej po szkolenia zawodowe itp.). W takich sytuacjach, w modelowo funkcjonujących organizacjach daje się dostrzec osobistą ambicję twórców i liderów organizacji w kodyfikowaniu własnych działań i wiedzy. Traktując doświadczenie w pracy z beneficjentami również w kategoriach dorobku zawodowego, nie tylko ciągle podnoszą swoje kompetencje (szkolenia specjalistyczne),

ale również dokładają starań, by udoskonalać i rozwijać stosowane techniki. Ta wewnętrzna potrzeba innowacyjności znajduje niewątpliwie pozytywne odzwierciedlenie w jakości dostarczanych usług.

Wszystkie te aspekty funkcjonowania organizacji skutkują – zwiększając niekiedy koszty – realnymi korzyściami społecznymi, często większymi od tych, które przynoszą standardowe instrumenty stosowane przez inne podmioty. Niniejsza książka uczy, jak sprawdzić, czy nasza organizacja jest naprawdę tak dobra i ważna, jak się nam wydaje. Umożliwia także stworzenie miar oddziaływania na własne potrzeby. Organizacje mogą zatem w sposób uczciwy i wiarygodny metodologicznie określić, czy i do jakiego stopnia rzeczywiście przyczyniają się do pozytywnej zmiany sytuacji problemowej, nad którą pracują. A także ocenić społeczną wartość tej zmiany.

Książka składa się z dwóch głównych części. W pierwszej wskazujemy na podstawy metodologiczne i terminologiczne wszystkich metod pomiaru społecznego oddziaływania organizacji, w drugiej koncentrujemy się na tej z metod, która pozwala przedstawić wartość społeczną działania organizacji – często uważanej za niemierzalną – na analizie finansowej.

(1) Najpierw przedstawiamy argumenty za tym, dlaczego w ogóle warto mierzyć oddziaływanie społeczne.

W trakcie warsztatów poświęconych temu zagadnieniu, z udziałem przedstawicieli organizacji pozarządowych z wielu krajów, spotkaliśmy się z instytucją, której udało się przekonać samorząd, iż jej działania są przydatne i zasługują na wsparcie finansowe z budżetu samorządu. Udostępniła ona samorządowi nieodpłatnie swoje zasoby (przede wszystkim przy organizacji bardzo ważnego dla tego samorządu wydarzenia o charakterze międzynarodowym – wolontariuszy), co przyniosło oszczędności pięciokrotnie wyższe niż przyznawana im każdego roku przez samorząd dotacja celowa. Zatem nawet bez zastosowania złożonych narzędzi pomiaru wpływu można byłoby pokusić się o wykazanie ekonomicznej racji bytu tej instytucji. Argument zadziałał. I choć nie zawsze jesteśmy w stanie wypracować tak oszałamiające wyniki finansowe, to opisane doświadczenie wskazuje, że choćby w tym jednym kontekście mierzenie oddziaływania ma znaczenie.

(2) W drugim rozdziale prezentujemy – po raz pierwszy w Polsce – metodologię Prove and Improve (Udowodnij i Udoskonal, proces U²)

Podejście to oznacza zmianę filozofii działania organizacji w dokumentowaniu swoich działań: od mierzenia tego, co jest w oczywisty sposób mierzalne, do mierzenia tego, co jest ważne. Innymi słowy, proces U² nie porzeka na dwóch aspektach projektów (czy całościowych działań danej instytucji), będących trzonem większości ewaluacji: fizycznych zmianach (liczba zbudowanych domów, zasadzonych drzew) i działaniach (liczba przeprowadzonych szkoleń, beneficjentów objętych opieką, stworzonych miejsc pracy). Traktuje je raczej jako punkt wyjścia do oceny, co się dzięki nim zmieniło dla ludzi, w jakiej mierze poprawiła się jakość ich życia. To właśnie jest ważne.

(3) Oczywiście każda organizacja sama wyznacza kryteria ważności osiągniętych efektów w kontekście swojej misji. Podejście U² pokazuje, jak zrobić to krok po kroku. Sześć kolejnych podrozdziałów przedstawia narzędzia wspomagające organizacje w przeprowadzeniu procesu Udowodnij i Udoskonal.

Wiele podręczników dla organizacji pozarządowych zajmuje się dziś pojęciami takimi, jak wpływ, rezultat, produkt, wskaźniki, mierniki etc. Zazwyczaj – na potrzeby każdej instytucji grantowej osobno – uczymy się za każdym razem od nowa swoistego esperanto zawartego w podręczniku dla projektodawców. W tym natłoku często zdarza się zapomnieć, że te pojęcia miały przede wszystkim służyć ... realizatorom do lepszego i sprawniejszego konstruowania działania. Ta książka nie jest „podręcznikiem projektodawcy”. Pokazuje, jak z tych wszystkich pojęć i narzędzi organizacja może skorzystać dla własnego dobra i korzyści.

(4) Rozdział trzeci stanowi podręcznik w rodzaju „zrób to sam”, umożliwiający wycenę oddziaływania organizacji w kategoriach finansowych.

Skutki realizacji wielu działań widoczne są często dopiero w dłuższej perspektywie. Co gorsza, zaobserwowanie ich jest o tyle utrudnione, że „szary obywatel” nie ma często dostępu do niezbędnych danych. Jedna z organizacji podkreślała na przykład, że podnoszenie przez nią wiedzy z zakresu ochrony zdrowia naprawdę skutkuje zmianą postaw obywateli, prowadząc do obniżonych kosztów opieki zdrowotnej w skali całego regionu. Jednak oszczędności te nie zostały zauważone przez opinię publiczną, jako że finansowanie sektora ochrony zdrowia rządzi się własnymi prawami – środki przeznaczane wcześniej na leczenie pewnych chorób, decyzją odpowiednich władz zostały przekazane na inne cele – nie obniżono podatków, lecz poprawiono zakres świadczonych usług. Organizacje rzadko mają wpływ na to, co stanie się z oszczędnościami środków publicznych, do których się przyczynią – często decyzje te mogą być zupełnie rozbieżne z tym, czego życzyliby sobie zapytani o to darczyńcy, pracownicy lub beneficjenci. Jednak nie powinno to umniejszać dorobku organizacji ani osiągnięć beneficjentów. Przypadków będzie przynajmniej tyle, ile projektów i organizacji. Te pięć rozdziałów to przewodnik po kolejnych etapach wyliczania tzw. społecznej stopy zwrotu z inwestycji.

(5) Na zakończenie krótkie rozważania o roli pomiaru kapitału ludzkiego i kapitału społecznego w ocenie oddziaływania społecznego.

Ta część stanowi swoisty awers do społecznej stopy zwrotu z inwestycji, której wyliczenie nie dla każdej organizacji może się powieść, a w przypadku innych nie musi wypaść okazale. Mimo to pewne działania warto prowadzić, ze względu na inne, niefinansowe korzyści, jakie dzięki nim powstają. Należy do nich właśnie stymulowanie wzrostu kapitału społecznego, ważnego aspektu długofalowego oddziaływania organizacji pozarządowych. W ramach podejścia U² istnieje specjalna odmiana tej metodologii, o nazwie Prove It!, kładąca duży nacisk na ten właśnie efekt projektów społecznych, ale i komercyjnych. Czytelnik zapozna się z jej najważniejszymi wyróżnikami.

Przyjemnej lektury!

3. Wstęp

W ostatnim okresie Polska przeżywa rozkwit ekonomii społecznej. Powstały przedsiębiorstwa społeczne nowego typu, stare zyskały nowy impet. Wzrostowi temu towarzyszą analizy dotyczące czynników decydujących o możliwościach ich długofalowego rozwoju i stabilności funkcjonowania. Wśród najważniejszych wymienia się coraz częściej wiarygodne mierzenie korzyści społecznej. Samo pojęcie korzyści społecznej istnieje jednak w tak wielu wersjach, jak wiele osób próbuje o niej mówić. W funkcjonujących modelach opisywania społecznego oddziaływania przedsięwzięć miejsce centralne zajmują społeczna wartość dodana oraz zysk społeczny. W największym uproszczeniu można przyjąć, że oba pojęcia odnoszą się do mierzalnego aspektu oddziaływania społecznego, przy czym pojęcie zysku społecznego kładzie nacisk na miary poddające się przeliczeniu finansowemu. Pojęcie społecznej wartości dodanej ma charakter szerszy – poza tym, co można zmierzyć w pieniądzu, odnosi się także do tych aspektów zysku społecznego, którym trudniej przypisać wartość finansową.

Rodzi się więc pytanie o to, na ile zasadne mogą być takie próby zmierzenia finansowego wymiaru działań o charakterze społecznym czy środowiskowym. I choć nie ma jednej, uniwersalnej odpowiedzi, powstały zbiory zasad określających „uczciwe”, z metodologicznego punktu widzenia, wycenianie wpływu, jaki każda organizacja czy instytucja (nie tylko non profit) ma na ekonomiczne, społeczne i ekologiczne sfery życia. Zasady te dają się zastosować zarówno do przedsięwzięć o charakterze komercyjnym, jak i społecznym. Można brać pod uwagę wpływ różnych aspektów funkcjonowania przedsięwzięć – inne jest na przykład oddziaływanie dużej huty stali, realnie wdrażającej zasady równości społecznej oraz z szacunkiem traktującej środowisko naturalne, od oddziaływania niewielkiego producenta obuwia, który nadużywa swojej pozycji pracodawcy wobec pracowników i narusza elementarne normy ochrony środowiska. Także organizacje pozarządowe – choć często w misji koncentrują się na jednym z tych trzech aspektów oddziaływania – wywierają wpływ na wszystkie trzy sfery: ekonomiczną, społeczną i ekologiczną. Co więcej, nie zawsze jest to wpływ pozytywny. Na przykład organizacja z sukcesem przeciwdziałająca wykluczeniu społecznemu może jednocześnie być destrukcyjna w obszarze ekologii. By oszacować jej całkowitą społeczną wartość dodaną, należałoby się zapoznać z rzetelnym bilansem ujmującym zyski i straty we wszystkich trzech obszarach. Poznalibyśmy wówczas odpowiedź na pytanie, jakim kosztem (dla środowiska naturalnego) osiąga ona swój sukces w obszarze społecznym,

i co będzie miało większe znaczenie w przyszłości: osiągnięcia społeczne, czy szkody ekologiczne.

W jaki sposób da się oszacować wartość ekonomiczną realizowanych przedsięwzięć społecznych? Prowadzenie działań ekologicznych, kulturalnych, społecznościowych czy w zakresie integracji społecznej najczęściej ma na celu nie tylko poprawę sytuacji dziś, ale także – a może przede wszystkim – wpływanie na możliwości rozwojowe w przyszłości. Sprzątanie Ziemi dziś, ma na celu edukację społeczną w zakresie zmieniania zachowań ekologicznych i stopniowe zmniejszanie zanieczyszczania środowiska naturalnego etc. Stanowi inwestycję w przyszłość, ponieważ obniża przyszłe koszty utylizacji odpadów, oczyszczania wody lub powietrza, podnosi wartość nieruchomości lub zwiększa płodność gruntów. Podobnie jest z integracją społeczną – dla przykładu, przywrócenie osoby wykluczonej na rynek pracy nie tylko może prowadzić bezpośrednio do obniżenia obciążeń dla osób pracujących (nie trzeba będzie pokrywać kosztów świadczeń społecznych), ale także stwarza szansę na zwiększenie wartości usług społecznych dla wszystkich obywateli (jeden obywatel więcej zatrudniony, to jeden obywatel więcej opodatkowany) lub obniżenie przeciętnego obciążenia podatkowego.

Tradycyjnie wszystkie te wartości przedstawia się w postaci narratywnej w uzasadnieniach realizacji poszczególnych projektów czy przedsięwzięć. W dyskusji posługujemy się często pojęciem „dobra ogółu”. Prowadzenie ewaluacji służy najczęściej określeniu poprawności procesu realizacji danego przedsięwzięcia, czasem także ocenieniu, czy znalazł się on w gestii właściwego podmiotu. Na podstawie oceny rezultatów podejmuje się próby porównania różnych sposobów osiągnięcia danego wyniku. Prędzej czy później dyskusja sprowadza się jednak do tego, czy lepiej zająć się chorującymi dziećmi czy chorującymi dorosłymi lub też, którą z grup osób bezrobotnych wspierać bardziej. Taka dyskusja zawsze prowadzi do wyborów na poziomie wartości – z natury rzeczy indywidualnych oraz nieobiektywnych. I choć ostateczne wybory społeczne były, są i prawdopodobnie zawsze będą podyktowane trudno poddającymi się racjonalizacji kryteriami moralno-etycznymi, to idące za nimi decyzje finansowe mają już charakter mierzalny. Czy zatem nie ma żadnego sposobu na stworzenie jakiejś bardziej bezpośredniej więzi między działalnością o charakterze społecznym a obiektywnym światem rzeczywistości finansowo-budżetowej?

W krajach, gdzie filantropia ma zdecydowanie bardziej „rynkowy” charakter niż w Polsce, funkcjonuje wiele platform, w ramach których porównuje się zarówno poszczególne przedsięwzięcia, jak i realizujące je instytucje. Przykładowo – funkcjonują giełdy projektów, na których darczyńcy-inwestorzy anonimowo mogą wesprzeć (bezwrotnie!) realizację przedsięwzięć społecznych. By mieć dostęp do takiego finansowania, organizacje pozarządowe muszą nie tylko opisać charakter projektu, ale także określić udział w budżecie tzw. kosztów nieprojektowych, dotychczasowe rezultaty (według szablonów zaproponowanych dla poszczególnych obszarów działań) lub referencje i wynagrodzenia pracowników merytorycznych. Choć ten

zestaw danych nie daje możliwości porównania wszystkich projektów, generuje system wskaźników umożliwiających dokonanie inwestorowi wyboru opartego nie tylko na wartościach etycznych, ale także na przewidywanej efektywności tych działań.

Właśnie z potrzeby obiektywizacji porównywania ze sobą różnorodnych przedsięwzięć, a także korzyści społecznych wynikających z ich realizacji, Roberts Enterprises Development Fund (REDF), czyli przedsięwzięcie filantropijne Roberts Foundation w Kalifornii, podjęło prace nad stworzeniem metody, która to umożliwi. Przyjęto tezę, że wartość projektu powstaje jako *continuum* trzech wymiarów – od ekonomicznego, poprzez społecznoekonomiczny do społecznego. Wymiar społeczny dotyczy poprawy jakości i standardów życia dla poszczególnych grup lub całego społeczeństwa i – co oczywiste – obiektywny pomiar wartości tworzonej jest tutaj najtrudniejszy. Ekonomiczny jest tym, który poddaje się względnie łatwej analizie finansowej. Proces szacowania wartości projektu polega zasadniczo na tym, by maksymalnie wielu działaniom definiowanym poprzez ich społeczną przydatność przypisać skutki w kategoriach finansowych. W ten sposób – nie negując tego, co ważne, choć trudno mierzalne – można określić nie tylko koszt projektu dziś, ale także wartość społeczną wynikającą w przyszłości z tego, że dany projekt podlega realizacji. Metodę tę określono mianem SROI (ang. *Social Return On Investment*, społeczna stopa zwrotu z inwestycji). Równoległe stosuje się również inne systemy mierzenia oddziaływania społecznego organizacji, właśnie dla uchwycenia tego, co trudniej poddaje się zmierzaniu. Kolejne rozdziały niniejszej książki zawierają przegląd najważniejszych narzędzi służących wiarygodnemu wykazywania takich korzyści społecznych, którym trudniej jest przypisać wymiar finansowy, lub w przypadku których nie warto tego robić. Narzędzia te z jednej strony są alternatywą dla SROI (i innych metod głębiej analizujących wybrany aspekt oddziaływania społecznego organizacji, np. *Local Multiplier2*, mierzący wpływ organizacji na lokalną gospodarkę), ale z drugiej strony stanowią jej podstawę i zestaw obowiązkowy metod obiektywizowania oceny skuteczności działań każdej organizacji, która jest zainteresowana rzetelną wiedzą w tym zakresie.

4. Dlaczego mierzenie oddziaływania społecznego jest ważne?

Wszystkie organizacje pozarządowe (nie tylko przedsiębiorstwa społeczne) zostały powołane w celu osiągnięcia pewnych ważnych celów społecznych. Misja jest podstawą wielu przywilejów prawnych i finansowych, do niej też odwołuje się wszelkie argumentowanie konieczności finansowania działań trzeciego sektora przez instytucje publiczne, angażowania się w jego prace, budowania szerokiego zaplecza społecznego. Skąd jednak wiadomo, że organizacje naprawdę przyczyniają się do rozwiązywania problemów społecznych? Co osiągnęły? Czy są skuteczne? Co wynika z ich działania dla szerszej społeczności?

Te kluczowe dla wiarygodności organizacji pytania w Polsce często *de facto* pozostają bez konkretnej odpowiedzi – choć pewnie wielu działaczy instytucji się oburzy na te słowa. To prawda, że od kilku lat żaden niemal projekt nie obywa się bez ewaluacji. Jednak w polskiej (i nie tylko zresztą) praktyce ewaluacja najczęściej odpowiada na pytania zadane przez instytucje finansujące dany projekt, najczęściej skupiając się na krótkookresowych rezultatach działań, a nie na ich długookresowym wpływie. W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, że najczęściej owe pytania dotyczą kwestii związanych z właściwym wydatkowaniem środków, procesem dostarczania różnych produktów oraz ich ilością (ile szkoleń? ile spotkań? dla ilu osób? ile publikacji? w jakim nakładzie? etc.). Produkty organizacji bywają też oceniane pod względem jakości (np. recenzje publikacji) i stopnia zadowolenia ich odbiorców. Takie informacje są opisywane z dumą w raportach rocznych i materiałach promocyjnych, jakby z samego przedstawienia działań, liczby podopiecznych czy wymienienia rodzajów udzielanej pomocy wynikała wartość istnienia organizacji. Tymczasem interesariusze organizacji (patrz ramka nr 1) – zwłaszcza ci najbardziej zewnętrzni, jak na przykład potencjalni darczyńcy – mają w głowie obcesowe pytanie: i co z tego?

Interesariusz to każda osoba indywidualna, grupa lub instytucja, która może zostać objęta pozytywnym lub negatywnym wpływem danego projektu, na przykład: sponsorzy działań, dostawcy sprzętu lub usług dla organizacji, pracownicy, grupa docelowa oraz beneficjenci poszczególnych projektów.

Grupa docelowa to grupa ludzi uznana przez zespół projektowy za „środek” do realizacji celu projektu, na przykład: nauczyciele gimnazjalni, by doprowadzić do poprawy wyników egzaminów; drobni rolnicy, by poprawić bezpieczeństwo żywności; decydenci polityczni, by zmienić bieżącą polity-

kę i poprawić sytuację konkretnej grupy; długotrwale bezrobotne kobiety w starszym wieku zamieszkujące tereny wiejskie, by stworzyć trwałe miejsca pracy.

Beneficjenci to grupa ludzi, którzy ostatecznie odniosą korzyść w wyniku projektu, na przykład: poszczególni uczniowie gimnazjów, którzy osiągną lepsze wyniki na egzaminach końcowych; dzieci i rodziny, które skorzystają na zdrowej żywności; emeryci, którzy skorzystają na realizacji polityki odpowiadającej ich potrzebom lub poszczególne kobiety objęte działaniami aktywizacyjnymi, których sytuacja zawodowa i materialna uległa poprawie.

Uwaga: grupa docelowa i beneficjenci mogą się pokrywać.

Co wynika z tego, że organizacja przeszkoliła tyle to a tyle osób? Jakie znaczenie ma jej działanie dla beneficjentów, dla gminy, w której działa, dla lokalnych przedsiębiorstw, dla całego społeczeństwa? Udzielanie wiarygodnej odpowiedzi na takie pytania odbywa się poprzez mierzenie oddziaływania społecznego danej organizacji (lub całego klastra organizacji działających w tym samym obszarze problemowym lub geograficznym). Proces ten pozwala:

(1) Ocenić efektywność całej organizacji lub wybranego projektu, tzn. porównać nakłady finansowe z osiąganymi rezultatami (czy nie było to przysłowiowe strzelanie z armaty do muchy?); zweryfikować sposób dysponowania zasobami (czy nie dochodziło do ich marnotrawienia? Czy dane działanie można realizować oszczędnie?), porównania z alternatywnymi podejściami do problemu.

(2) Ocenić skuteczność całej organizacji lub wybranego projektu, tzn. sprawdzić, czy wybrane metody działania naprawdę przyczyniają się do osiągania zakładanych celów, czy rzeczywiście odpowiadają na problemy, do których rozwiązywania organizacja została powołana, i czy są zgodne z potrzebami i wartościami beneficjentów?

Zarówno efektywność, jak i skuteczność ocenia się w perspektywie krótko- i długofalowej.

Z powyższych punktów wynikają ważne korzyści dodatkowe.

1. Organizacja i jej donatorzy zyskują informacje potrzebne do podejmowania decyzji o kierunkach przyszłego działania, o alokacji zasobów, czasem nawet o zamknięciu niektórych programów. Jeden z przedsiębiorców społecznych w Wielkiej Brytanii ujął to tak: „wiadomo, że jakaś część naszych działań przynosi skutek, nie wiadomo tylko, która”.

2. Organizacja buduje swoją wiarygodność wobec interesariuszy, dostarczając udokumentowanych informacji o tym, jakie zmiany zachodzą dzięki jej działaniom. Uczciwe i przejrzyste komunikowanie sukcesów, ale również obszarów do poprawy, wraz z planem, jak owa poprawa się dokona, odgrywa niezwykle ważną rolę w procesie upodmiotowienia beneficjentów, grup docelowych, członków społeczności, a nawet donatorów. Dzięki temu będą oni silniej wspierać organizację w momentach kryzysu.

3. Organizacja może budować swoją markę i przyciągać nowych klientów. Znając dokładnie wartość swoich produktów i usług, jest w stanie powiązać je z wartościami i potrzebami kolejnych grup odbiorców i stworzyć odpowiednią strategię marketingową. Ta możliwość zachowuje swoją ważność dla każdej organizacji, bez względu na to, czy jest ona przedsiębiorstwem społecznym (a więc stara się realizować cele społeczne za pomocą działań ekonomicznych), czy też nie. „Klient” oznacza wszystkie osoby indywidualne oraz instytucje dysponujące pieniędzmi, które mogą wprzeć misję społeczną organizacji. W przypadku przedsiębiorstw społecznych, tzw. PES, odbędzie się to poprzez kupowanie ich usług lub produktów, w przypadku innych organizacji – poprzez darowizny i dotacje.

4. Organizacja zwiększa swoją konkurencyjność przede wszystkim wobec firm komercyjnych, które coraz częściej sięgają po te same unijne dotacje co sektor pozarządowy, lub startują w tych samych przetargach. Odnotować można coraz więcej przypadków wkraczania na terytoria, które poprzednio były zmonopolizowane przez tylko jeden z sektorów. Umiejętność precyzyjnego wykazania wartości dodanej (zysków społecznych) produktów i usług, na przykład spółdzielni socjalnej, fundacji prowadzącej szkołę (albo szkolenia dla bezrobotnych) lub stowarzyszenia zajmującego się segregacją odpadów czy też usługami transportowymi dla niepełnosprawnych, może okazać się przełomowa w starciu z tradycyjnymi przedsiębiorstwami, opierającymi się na cenie i jakości.

5. Organizacja może pozyskiwać inwestorów z sektora biznesowego (lub wśród osób prywatnych). Inwestowanie w organizację (tzw. *venture philanthropy*) staje się coraz ważniejszym trendem finansowania trzeciego sektora, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych. Dla obu stron transakcji jest to bardzo korzystne – organizacja otrzymuje środki na sfinansowanie kosztów niemal niemożliwych do pokrycia z dotacji (np. na budowanie majątku trwałego), inwestor natomiast otrzymuje zwrot ze swojej inwestycji – w postaci zysków społecznych (niekiedy także drobnych zysków finansowych). Organizacja, która potrafi osiągać przez siebie zysk społeczny określić precyzyjnie i wiarygodnie, wygrywa na tej swoistej społecznej giełdzie. Notabene, mimo iż w Polsce wydaje się to jeszcze abstrakcją, na Zachodzie Europy i w Stanach Zjednoczonych trwają już prace nad uruchomieniem prawdziwej giełdy przedsiębiorstw społecznych, analogicznej do giełdy przedsiębiorstw tradycyjnych.

6. Organizacja demonstruje swoją niezależność i przywiązanie do własnej misji. Zdarza się przecież (częściej niż chcielibyśmy przyznać), że organizacje kierują się raczej „cudzymi wskaźnikami”, wymaganymi przez instytucje zewnętrzne dla zbudowania ich własnej wiarygodności.

Proces mierzenia efektów społecznych można przeprowadzić na wiele różnych sposobów, za pomocą kilkunastu zróżnicowanych narzędzi i technik. Niektóre z nich można zastosować samodzielnie (np. Eco Mapping lub Prove It!), inne wymagają wsparcia zewnętrznego konsultanta czy wręcz muszą pozostać badaniem zewnętrznym (np. audyt społeczny). Często mówi się w Polsce o narzędziach sto-

sowanych obecnie w Wielkiej Brytanii, choć część z nich powstała na przykład w USA lub RPA. NEF (New Economic Foundation) zebrała je wszystkie w ramach projektu finansowanego z IW Equal. Część z nich pod różnymi nazwami znana jest także w Polsce, na przykład Eco Mapping stosowany przez wiele organizacji ekologicznych. Najpopularniejszą, dzięki Unii Europejskiej, metodą monitorowania oddziaływania społecznego jest jednak obecnie w naszym kraju format matrycy logicznej z PCM (*Project Cycle Management*, inaczej *Goal Oriented Project Planning*). Tę różnorodność dobrze systematyzuje podejście *Prove and Improve* (popularyzowane przez brytyjską organizację New Economic Foundation), co można przetłumaczyć jako Udowodnij i Udoskonal (Proces U²).

5. Proces Udowodnij i Udoskonal (U²)

Proces Prove and Improve zawiera cele oraz punkty wspólne dla wszystkich metod mierzenia oddziaływania społecznego.

W największym uproszczeniu, składa się z dwóch podstawowych etapów. W pierwszym kroku chodzi o analizę i przedstawianie tego, co osiągnęła dana organizacja, oraz jaka jest realna wartość dodana jej funkcjonowania. Musi się to odbywać zarówno na poziomie wykonawstwa (czy zrobiliśmy to, do czego zostaliśmy powołani?), jak też na poziomie oddziaływania (*Jaki jest efekt tego, co zrobiliśmy?*).

Wykonawstwo a oddziaływanie

Organizacja x zajmuje się aktywizacją zawodową i pomocą bezrobotnym. W roku 2007 przeprowadziła siedem kursów szkoleniowych dla 70 długotrwale bezrobotnych. 85% z kursantów znalazło pracę po ukończeniu szkolenia. 70% z nich utrzymało pracę po roku od zakończenia szkolenia. Poprawiła się sytuacja ekonomiczna oraz psychiczna ich rodzin (poziom wykonawstwa). Ta zauważalna zmiana zachęciła ich znajomych, również bezrobotnych, do aktywności w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Podjęcie przez nich pracy przyniosło oszczędności wydatków publicznych na dodatkach mieszkaniowych i zasiłkach dla ich dzieci (poziom oddziaływania).

Warunkiem wstępnym i koniecznym dokonania takiej analizy jest jednak udzielenie na użytek organizacji możliwie precyzyjnej odpowiedzi (najlepiej na piśmie i w formie wspólnego warsztatu) na następujące pytania:

Czy znamy siebie? To pytanie dotyczy nie tylko uwarunkowań prawnych i instytucjonalnych związanych z funkcjonowaniem danej instytucji (często bardzo ograniczających możliwości działania), ale także zasobów kadrowych (kto i jakie przedsięwzięcia jest w stanie/powinien prowadzić merytorycznie? jakich kompetencji/osób brakuje?, w jaki sposób można je pozyskać? etc.)

Dlaczego chcemy realizować/realizowaliśmy jakieś przedsięwzięcie? To pytanie składa się z dwóch części: dlaczego w ogóle realizować jakieś przedsięwzięcie? – oraz – dlaczego ma ono być realizowane przez nas, a nie inną jednostkę? (czyli, jaka jest wartość dodana, wynikająca z tego, że to właśnie my realizujemy dane przedsięwzięcie?). Odpowiedzi na pierwsze pytanie mogą być bardzo różne, czasami na przykład organizacje lub inne instytucje są zmuszone do podejmowania się działań związanych

z określonymi uwarunkowaniami prawnymi lub lokalnymi. W takich sytuacjach warto to jednak precyzyjnie określić, zadając sobie równocześnie pytanie, czy odpowiadając na drugą część tego pytania nie znajdziemy potencjalnych partnerów, podnoszących sprawność lub wartość dodaną realizowania danego przedsięwzięcia.

Na czym polega realny problem, którym chcemy się zająć? Właściwym problemem nie jest fakt, że kobiety samotnie wychowujące dzieci na obszarach wiejskich doświadczają biedy – płeć, wiek i sytuacja rodzinna nie podlegają przecież wpływowi jakiegokolwiek działania! Znalezienie realnego źródła problemu – realnego, czyli podlegającego wpływowi w jakiegokolwiek formie – jest kluczem do tworzenia przydatnych beneficjentom sensownych projektów. Dla naszego przykładu dobre sformułowanie problemu może brzmieć następująco: 80% kobiet samotnie wychowujących dzieci na obszarach wiejskich nie ma pracy. Przy takim ujęciu można stwierdzić, czy przedsięwzięcie, które realizowano lub ma się je w planie, rzeczywiście wpływa na wyeliminowanie barier na drodze do zatrudnienia? Czy jego adresaci są właściwie określone?

Jakie są możliwe rozwiązania tego problemu? Funkcjonując w świecie działań integracyjnych, najczęściej czujemy się zmuszeni do brania pod uwagę ograniczeń wynikających z systemu prawnego. Ponieważ do konkretnych grup beneficjentów często przyporządkowane są konkretne instrumenty i praktyka życia codziennego podpowiada je nam automatycznie, często nie umiemy się wyrwać z ram danego algorytmu postępowania. Należy sobie jednak uświadomić, że nawet kiedy ograniczenia wielu ram prawnych nie mogą być zlekceważone (np. realizacja zadań publicznych czy normy), cały czas pozostaje bardzo duży zakres swobody realizacji poszczególnych przedsięwzięć – z dostępnych instrumentów można skonstruować dowolnie wyspecjalizowaną i dostosowaną do danego problemu i potrzeb danej grupy beneficjentów sekwencję działań. Większość pojęć prawnych jest na tyle szeroka, że realne ograniczenie dla tworzenia innowacyjnych i skutecznych rozwiązań występuje tylko w bardzo rzadkich, skrajnych przypadkach. Największym „wrogiem” jest zawsze nie system prawny, lecz presja na replikowanie utartych, „wypróbowanych” i rutynowych działań, które w danych okolicznościach mogą się po prostu nie sprawdzić.

Jakie związki przyczynowo-skutkowe obserwujemy w kontekście tego problemu? Narzędziem ułatwiającym ten element analizy jest drzewo problemowe, ale równie dobrze można odwołać się do dowolnej metodologii. Warto w tym rozumowaniu rozdzielić takie przyczyny, które znajdują się poza naszą bezpośrednią kontrolą (czyli takie, na które nie jesteśmy w stanie oddziaływać, na przykład ze względu na ich skalę) oraz te, na które możemy wpłynąć i które są najczęściej skutkami wcześniejszych działań innych podmiotów (na przykład często mówimy o niskim poczuciu własnej wartości beneficjentów lub uniezależnianiu ich od pomocy społecznej, a przecież nikt się takim nie rodzi – do tego punktu w życiu doprowadziły ich z pewnością osobiste doświadczenia, a także bardziej systemowe „starania” państwa lub innych podmiotów).

Kim są beneficjenci? Kim są interesariusze? Przygotowując się do procesu wyliczania społecznej wartości dodanej danego działania, należy się zastanowić nad tym, kto należy do obydwu grupy. Warto też określić grupę docelową, czyli bezpośrednich odbiorców działań projektu (w terminologii projektów unijnych określanych często jako beneficjenci ostateczni), która może, ale nie musi pokrywać się z rzeczywistymi beneficjentami naszych działań – czyli tymi, którym nasze działania intencjonalnie przynosi korzyść. Przykładowo, dzieci – czy szerzej rodziny – będąc interesariuszami oraz beneficjentami działań, mogą nie stanowić grup docelowych poszczególnych przedsięwzięć. Nie należy ich jednak pomijać w analizie.

Cały ten proces (wraz z przepracowaniem drzewa problemowego) wymaga zespołowego namysłu nad naturą problemu, z którym ma się zmierzyć analizowany w danym momencie projekt (lub cała organizacja). Wspólne zdefiniowanie problemu wymaga nie tylko realnej komunikacji w ramach danej organizacji i jej najbliższych interesariuszy, ale także precyzyjnego formułowania diagnozy sytuacji. Co bardzo istotne, tego procesu nikt nie może przeprowadzić „za nas” – jego wartością jest to, że w procesie przygotowania oraz *de facto* ewaluacji przedsięwzięcia, wszyscy włączeni w niego pracownicy mają świadomość, po co w ogóle jest on realizowany, jakie są priorytety i na jakie postawy / problemy / ograniczenia projekt ma oddziaływać. W sposób oczywisty, wartość projektu, którego konstrukcja nie została dopracowana, a efekty dobrze zdefiniowane, jest niższa niż takiego, w którym obszary te są przemyślane i dobrze określone.

Przystępując do procesu analizy społecznej wartości dodanej przedsięwzięć, musimy mieć świadomość, że nie wszystko, co robimy, jest bliskie doskonałości. To my, a nie skala skomplikowania problemu, ponosimy odpowiedzialność za nieefektywność poszczególnych działań i tym samym niższą społeczną wartość naszego przedsięwzięcia. W analizie, którą przeprowadzamy, należy to uwzględnić.

W działalności społecznej – nawet bardziej niż w świecie biznesu – istotny jest benchmark, tzw. hipoteza kontrfaktyczna, czyli rozważanie, co by było, gdyby: (1) gdyby nikt nie zrealizował tego projektu, lub (2) gdyby zrealizował go ktoś inny, lub (3) gdyby zrealizować go inaczej (więcej o tym na s. 20-21).

Przypadek usług zatrudnienia w Polsce

Przy prezentowaniu raportu Ministerstwa Rozwoju Regionalnego z 2006 r. na temat efektywności programów aktywizacyjnych prowadzonych przez publiczne służby zatrudnienia, finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, podkreślano średnio 52-procentową skuteczność zatrudnieniową projektów. Badanie przeprowadzane było metodą wywiadu telefonicznego wśród beneficjentów w sześć miesięcy po zakończeniu ich udziału w poszczególnych działaniach.

Gdyby jednak przyjrzeć się uważniej tym wynikom, zaledwie 58% spośród tych, którzy uzyskali zatrudnienie, deklarowało, że to właśnie program przyczynił się do uzyskania pracy. Równocześnie tylko 90% beneficjentów

uczestniczyło w projektach do końca ich realizacji. Zatem realna skuteczność tych projektów – mierzona subiektywnie przez beneficjentów – wynosi nie 52%, a zaledwie około 27%, czyli o połowę mniej. Dzieje się tak dlatego, iż prawdziwym wpływem programu jest jedynie to, co powstało dzięki jego realizacji. W związku z tym $90\% \times 52\% \times 58\%$ daje wynik w postaci 27%. Co więcej, raport nie przedstawił żadnej informacji na temat tego, czy zatrudnienie nastąpiło w tym samym obszarze, co program aktywizacyjny, więc powiązanie uzyskania pracy z działaniami jest zaledwie luźną hipotezą, a nie udowodnionym wpływem projektów. Idąc dalej, raport nie przedstawiał, na ile reprezentatywni byli beneficjenci dla ogólnej populacji bezrobotnych. Oznacza to, że za korzystne wyniki mógł odpowiadać – przynajmniej w jakimś stopniu – nie tyle program, co indywidualne cechy beneficjentów, czyli ich motywacja, umiejętności, historia wcześniejszego zatrudnienia, ewentualne ograniczenia, historia bezrobocia, miejsce zamieszkania, mobilność kompetencyjna i przestrzenna etc.

Warto także podkreślić, że gdyby to badanie przeprowadzano rok później (w połowie 2007 r.), wyniki byłyby prawdopodobnie o wiele lepsze. W samym kwietniu 2007 r. dynamicznie rozwijająca się gospodarka stworzyła ok. 400 000 miejsc pracy (nowe miejsca pracy, nie przyrost netto). Jednak lepszy wynik byłby pochodną czynników zewnętrznych (koniunktura gospodarcza), a nie wyższej skuteczności programów aktywizacyjnych!

Oddziaływanie organizacji nie ogranicza się jednak wyłącznie do sformułowanej wprost misji i celu. Zgodnie z najnowszymi koncepcjami, czy to tzw. *triple-bottom line* (potrójny wynik finansowy), czy to *blended value* (wartość mieszana) – każda organizacja, oprócz kreowania wartości społecznej, oddziałuje także na środowisko naturalne (wartość ekologiczna) i ekonomię (wartość ekonomiczna). I tak jak firmy biznesowe poza osiąganiem zysku finansowego muszą przeanalizować swoje oddziaływanie społeczno-ekologiczne, tak organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne powinny zbadać i przedstawić swój wpływ ekonomiczno-ekologiczny, bez względu na to, jak bardzo „społeczna” jest ich misja.

W tym kontekście należy rozgraniczyć wartość ekonomiczną od stabilności finansowej organizacji i osiągnięcia przez nią zakładanego celu finansowego (poziom przychodów, struktura budżetu, osiągnięte nadwyżki). Oczywiście, bez stabilności finansowej nie jest możliwe jakiegokolwiek szersze oddziaływanie, jednak nie ona jest tu przedmiotem analizy. O co więc może chodzić?

Tripple-bottom line, czyli oddziaływanie poza misją

Organizacja X do wszystkich swoich szkoleń używa materiałów z recyklingu: przede wszystkim papieru, ale także długopisy i notesy (rozdawane beneficjentom) są zrobione z przetworzonego plastiku. Umieszczając odpowiednie informacje na materiałach szkoleniowych, edukuje swoich kur-

santów w dziedzinie ekologii i kształtuje ich postawy wobec środowiska naturalnego. Ponadto, chcąc wzmocnić swoje oddziaływanie ekologiczne, X oszczędza energię i zasoby (wykorzystuje jednostronnie zadrukowane kartki, ma politykę niedrukowania e-maili, oraz dołącza do każdej własnej wiadomości pytanie: „Czy jesteś pewien, że musisz wydrukować ten e-mail?”), segreguje śmieci etc. Dzięki temu jej oddziaływanie na środowisko naturalne jest pozytywne i silne.

Jeśli zaś chodzi o wartość ekonomiczną, organizacja X pozyskała czterech sponsorów spoza społeczności lokalnej, wprowadzając w lokalną ekonomię ok. 3 mln zł. Korzystała wyłącznie z lokalnych dostawców (poza przypadkami, gdy danych usług nie świadczone na lokalnym poziomie). Jej działanie w długofalowej perspektywie wpływa zatem na lokalną koniunkturę, również dzięki temu, że poprawia ona siłę nabywczą mieszkańców, którzy dotychczas w małym stopniu (lub wcale) nie uczestniczyli w lokalnym rynku.

Oczywiście organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne kierują się także innymi wartościami (oprócz tych wyrażonych w misji), na przykład dążą do upodmiotowienia danej grupy lub społeczności, chcą przywracać godność wykluczonym społecznie etc. „Rachunkowość społeczna” pozostaje niepełna, jeśli brakuje w niej owych wartości wyrażonych wprost. Interesariusze organizacji powinni mieć przy tym możliwość refleksji, w jakim stopniu organizacja przestrzega tych wartości i stosuje je w praktyce.

Ostatnim etapem poziomu „Udowodnij” jest komunikowanie uzyskanego obrazu krótko- i długofalowych dokonań organizacji wszystkim interesariuszom. Jednak mierzenie osiągniętych korzyści społecznych nie dotyczy wyłącznie „wymiaru wizualnego”, ale ma też wzmacniać organizację i umożliwić jej pełniejsze wypełnianie misji społecznej. Informacje uzyskane podczas analizy tego, co organizacja zrobiła i z jakim skutkiem, powinny posłużyć do ciągłego ulepszania jej funkcjonowania, do podnoszenia efektywności, do wzmacniania oddziaływania społecznego, ekologicznego i ekonomicznego.

Oba te pojęcia, Udowadnianie i Udoskonalanie, są ze sobą nierozzerwalnie splecione w nieustającym procesie planowania, monitorowania i uczenia się oraz współpracy z interesariuszami organizacji. Niezbymalnym elementem procesu U² jest wyciąganie wniosków z etapu Udowadniania, czyli włączanie procesu ewaluacji poszczególnych działań w codzienne funkcjonowanie całej organizacji.

5.1 Elementy Procesu U²

Każdy proces Udowodniania wartości organizacji oraz Udoskonalania jej działania zawiera w sobie kilka kluczowych elementów:

1. Sprawdzenie motywacji do mierzenia oddziaływania społecznego

Punkt ten może się wydawać banalny, ale ma duże znaczenie dla powodzenia całej operacji. W organizacjach pozarządowych, skupionych na bieżącej realizacji projektów, zaniedbuje się wiele istotnych dla dobrego funkcjonowania procesów zarządczych; mierzenie oddziaływania społecznego jest narażone na to samo ryzyko. Przemyslenie przez wszystkich pracowników organizacji, dlaczego chcą się oni zdecydować na wprowadzenie u siebie tej praktyki (czego oczekują i jak wykorzystają jej wyniki) zwiększy szanse na regularność i systematyczność tego działania. Zanim się za nie zabierzemy, należy przeanalizować także, jakimi dysponujemy zasobami (będziemy ją prowadzić samodzielnie czy przy wsparciu zewnętrznego eksperta?), kto będzie zarządzał tym procesem, jakie zastosujemy techniki (bardziej partycypacyjne czy czysto badawcze?).

2. Przegląd misji i celów organizacji

Na pierwszy rzut oka ten krok może wydawać się oczywisty, w praktyce jednak zbyt często organizacje nie mają poprawnie sformułowanej misji i celów, a poza tym różne kluczowe w organizacji osoby odmiennie je rozumieją. Taka cykliczna weryfikacja stanowi właśnie jeden z owych ważnych, a zaniedbywanych procesów zarządczych.

3. Identyfikacja interesariuszy

Wiedza o tym, na kogo wpływa działanie organizacji (lub danego projektu), intencjonalnie lub nie, pozytywnie lub negatywnie, stanowi niezbędne przygotowanie do następnego etapu, którym jest

4. Określenie mapy społecznego oddziaływania organizacji

Na tym etapie należy określić, w jakich obszarach organizacja poszukuje swojego oddziaływania. Od tego kroku zaczyna się właściwy proces mierzenia korzyści społecznych (i dlatego, wraz z kolejnym punktem, zostanie omówiony szerzej w kolejnych częściach niniejszej publikacji).

5. Opracowanie wskaźników

Określenie, skąd będzie wiadomo, że zakładana zmiana naprawdę zachodzi, stanowi sedno każdego procesu U².

6. Plan zbierania informacji o wskaźnikach

Należy tu podjąć decyzję, jak będziemy zbierać niezbędne dane: poprzez ankiety? Zbieranie przykładów? Z istniejących źródeł danych? Z jakich?

7. Monitoring wskaźników

Ten etap trwa najdłużej i polega na rzeczywistym zbieraniu oraz analizowaniu informacji.

8. Komunikowanie zebranych danych interesariuszom

Większość przytaczanych tu korzyści z mierzenia oddziaływania społecznego można osiągnąć tylko wtedy, gdy „znaleziska” organizacji w tym zakresie zostaną upublicznione. Uwzględnianie tych danych w raportach rocznych powinno stanowić absolutną podstawę, ale nie należy się ograniczać tylko do nich. Można wykorzystać w tym celu wszelkie materiały i gadżety promocyjne (obecnie pełno jest na nich informacji o sponsorach i realizowanych projektach, a powinny się tam znaleźć nasze kluczowe wskaźniki oddziaływania), a nawet przestrzeń w biurze.

Realizacja procesu U² jest także szansą na dialog z interesariuszami, pretekstem do wymiany opinii, zebrania ich rekomendacji i oczekiwań – czyli okazją do umacniania ich więzi z organizacją.

5.2

Określanie mapy oddziaływania organizacji

Jak już zaznaczyliśmy, każda organizacja wywiera wpływ na obszary środowiskowe, społeczne i gospodarcze. Uświadomienie sobie tych obszarów oddziaływania bynajmniej nie jest trywialne, i stanowi jednocześnie podstawę do realnego ich zmierzenia. Narzędziem niezbędnym na tym etapie procesu jest mapa oddziaływania organizacji.

By ją stworzyć, należy wprowadzić kilka pojęć, których określenie dla własnej organizacji stanowi podstawę owocnego Procesu U². Część z tych terminów już tu padła: wpływ, produkt, rezultat. Często – lecz mylnie – używa się ich zamiennie, a tymczasem każde z nich oznacza coś bardzo konkretnego. Przytaczane tu znaczenia są najbardziej rozpowszechnione w naszym kraju (m.in. poprzez PCM, czyli macierz logiczną, ale także przez niektóre metodologie wdrażania i zarządzania technologiami informatycznymi, jak np. Prince 2).

Produkt, zwany też niekiedy rezultatem (ang. *Output*), oznacza wszystko, co zostało wypracowane przez organizację i dostarczone beneficjentom (lub grupie docelowej). Są to na przykład publikacje, szkolenia, doradztwo, ale także kampania społeczna przeprowadzona przez organizację.

Wynik (ang. *Outcome*), zwany niekiedy celem szczegółowym lub krótkofalowym, oznacza bezpośrednią korzyść, jaką odnoszą beneficjenci projektu; a także działania podjęte przez grupę docelową lub beneficjentów dzięki dostarczonym im produktom, na przykład nowelizacja ustawy przez polityków po kampanii, nabycie nowych umiejętności lub znalezienie pracy przez uczestnika szkolenia.

Wpływ (ang. *Impact*) oznacza długofalową, trwałą zmianę dla beneficjentów, społeczności lokalnej lub całego społeczeństwa, na przykład wzrost jakości życia beneficjentów, poprawa bezpieczeństwa na osiedlu czy też oszczędności w wydatkach publicznych.

Dodatkowo, by stwierdzić, że osiągnane przez organizację korzyści społeczne są warte wydawanych na nią pieniędzy, należy uwzględnić jeszcze dwa pojęcia:

Wkład (ang. *Input*), czyli wszystkie zasoby niezbędne do wypracowania produktu. Są to zasoby ludzkie, intelektualne, finansowe, rzeczowe.

Działania (ang. *Activity*) są to wszystkie kroki niezbędne do wypracowania rezultatów.

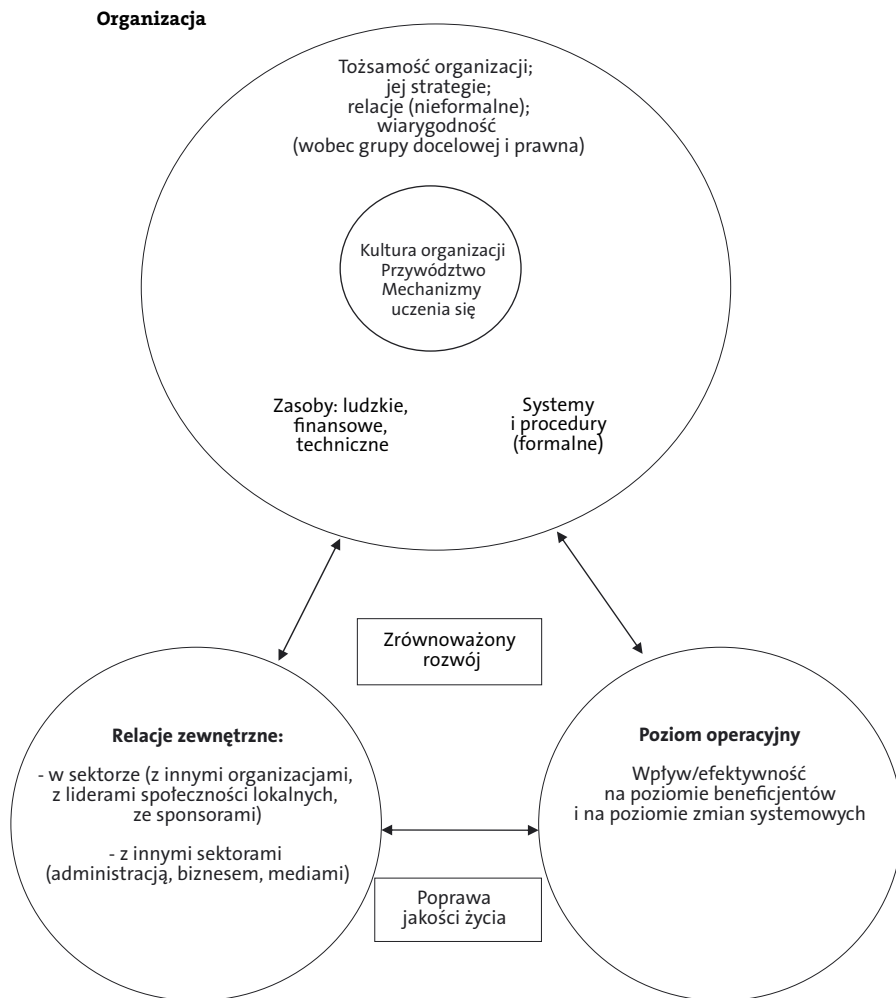
W poniższej tabeli rubryki od wkładu do produktu składają się na wspomniany wcześniej poziom wykonawstwa, na nim też jest dokonywana ocena efektywności (w tym efektywności finansowej); wynik i wpływ to poziom oddziaływania, zestawienie tych wskaźników z wkładem i wynikiem pozwala na ocenę skuteczności (osiąganie celów). W mierzeniu korzyści społecznych chodzi przede wszystkim o wpływ – długofalowe oddziaływanie, podczas gdy organizacje (i sponsorzy) najczęściej zatrzymują się w swoim myśleniu na poziomie wyniku.

Poziom wykonawstwa (ocena efektywności)	Wkład	<ul style="list-style-type: none"> • Pracownicy organizacji, wolontariusze, eksperci zewnętrzni • Pieniądze/Wiedza/Materiały/Biurowisko/Sprzęt
	Działanie	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutacja uczestników • Badanie indywidualnych potrzeb i predyspozycji uczestników • Opracowanie programu szkoleń • Kampania promocyjna opracowanego standardu szkolenia długoterminowo bezrobotnych w powiecie • Kampania upowszechnienia opracowanego standardu szkolenia długoterminowo bezrobotnych w powiecie
	Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • 7 sesji szkoleniowych • Doradztwo zawodowe (70 h na uczestnika) • Doradztwo psychologiczne (50 h na uczestnika) • Spotkania z decydentami, seminaria prezentujące wyniki projektu, publikacje • Spotkania z decydentami, seminaria prezentujące wyniki projektu, publikacje
Poziom oddziaływania (ocena skuteczności)	Wynik	<ul style="list-style-type: none"> • Nabycie nowych umiejętności przez 70 uczestników, znalezienie pracy • Zmiana postaw (od bierności do aktywności) beneficjentów • Poprawa samooceny • Zapoznanie się decydentów z nowym podejściem do szkolenia długoterminowo bezrobotnych • Opracowanie w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej nowych rekomendacji w zakresie programowania szkoleń dla długoterminowo bezrobotnych
	Wpływ	<ul style="list-style-type: none"> • Utrzymanie pracy po roku od zakończenia projektu • Wzrost zadowolenia ze swojej sytuacji życiowej beneficjentów i ich rodzin • Wzrost siły nabywczej rodzin beneficjentów • Zwiększenie wydatków na jedzenie i ubrania, wydawanych lokalnie; • Oszczędności w lokalnym systemie opieki społecznej • Spadek odsetka osób długoterminowo bezrobotnych (więcej absolwentów szkoleń znajduje stałą pracę) • Poprawa bezpieczeństwa na osiedlu zamieszkanym przez beneficjentów • Zmiana programowania szkoleń dla długoterminowo bezrobotnych przez Urzędy Pracy

Przykład w powyższej tabelce pokazuje jednocześnie, że wpływać (w ścisłym, zdefiniowanym wyżej sensie tego terminu) można na różne obszary. Do dobrej analizy wszystkich wytwarzanych przez organizację korzyści społecznych niezbędne jest więc usystematyzowanie owych potencjalnych obszarów jej długofalowego oddziaływania.

Pokazuje je poniższy rysunek.

Rys. 1. Model zaproponowany w: Eade. D (1997), *Capacity building: and approach to people-centred development*. Oxford: Oxfam.



Model ten określa elementy wewnętrzne (górne koło) oraz zewnętrzne, składające się na dobrze funkcjonującą organizację, powiązane ze sobą siecią zależności (strzałki). Zależności te to nic innego, jak wzajemne oddziaływanie, tak jak powinno ono wyglądać w przypadku idealnym i całościowym. Z modelu tego wynika, że każda organizacja może poszukiwać generowanych przez siebie korzyści społecznych na jednym lub więcej z następujących poziomów:

Poziom organizacji.

Sam styl pracy organizacji, jej polityka zatrudnieniowa, wyznawane i realizowane w praktyce wartości, sposób zarządzania, stosowane narzędzia etc. mogą przyczynić się do powstawania określonych korzyści.

Korzyści na poziomie organizacji

Korzyści społeczne (oddziaływanie na ludzi): organizacja tworzy przyjazne miejsce pracy dla matek małych dzieci (umożliwiając im pracę w domu i stosując elastyczny czas pracy), dzięki czemu zwiększają się dochody ich rodzin, a także poprawia się samoocena i satysfakcja życiowa ich samych. Organizacja sprzyja także rozwojowi i edukacji swoich pracowników (np. regularnie oferując im szkolenia lub coaching w pracy). Albo: organizacja podnosi samoocenę pracowników i sprzyja ich rozwojowi osobistemu (np. w odniesieniu do niepełnosprawnych lub wykluczonych społecznie).

Korzyści ekologiczne: organizacja monitoruje wykorzystanie zasobów, dążąc do minimalizowania zjawiska marnotrawstwa, na przykład papieru i energii; segreguje odpady i wykorzystuje surowce wtórne.

Korzyści ekonomiczne: organizacja zamawia produkty i usługi na swoją rzecz u lokalnych dostawców.

Korzyści społeczno-ekonomiczne na poziomie samej organizacji (sposobu jej funkcjonowania) są warte podkreślenia zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych czy też podmiotów ekonomii społecznej (tzw. PES) jako nowatorskich instytucji łączących osiąganie celów społecznych i finansowych. Efektywne osiąganie założeń ekonomicznych (zaplanowany poziom sprzedaży produktów lub usług) oznacza tak naprawdę, że generują one dodatkowe środki, spoza publicznego systemu pomocy oraz tradycyjnej filantropii, służące zmianie sytuacji ich beneficjentów (ograniczenie kosztów świadczeń publicznych czy charytatywnych dla danej grupy beneficjentów oraz stabilizacja tychże świadczeń, „uwolnionych” od aktualnych polityk i preferencji sponsorów). Przykłady niektórych przedsiębiorstw społecznych dowodzą wręcz, że dzięki sprawnemu połączeniu biznesu i misji społecznej można stworzyć stabilny system rozwiązywania danego problemu społecznego na skalę finansową niemożliwą do uzyskania ze źródeł filantropijnych, o publicznych nie wspominając (patrz ramka).

Belu Water jest firmą, która 100% swojego zysku przeznaczają na finansowanie dostępu do czystej wody pitnej na całym świecie. Przedsiębiorstwo to zostało założone w 2001 r. przez dziennikarza zainspirowanego słowami Kofi Annana o tym, by „wykorzystać kapitalizm do zmieniania świata”. Podstawowa działalność firmy to sprzedaż naturalnej wody mineralnej o najwyższej jakości (i neutralnej pod względem emisji dwutlenku węgla do atmosfery), butelkowanej w biodegradowalne butelki plastikowe produkowane

wane z kukurydzy. Firma odniosła oszałamiający sukces i rocznie przeznacza na realizowanie swojej misji 1 mln funtów. Warto dodać (dla uzmystowienia sobie skali oddziaływania Belu Water), że sprzedaż 1 butelki wody zapewnia jednej osobie dostęp do wody pitnej przez miesiąc; a w ramach jednego tylko projektu w Indiach zapewniono czystą wodę 10 000 osób!

Poziom beneficjentów

Określamy tu konkretne korzyści dla naszych podopiecznych, zarówno ilościowe, jak i jakościowe (pamiętajmy, że są to obszary *wpływu*, a więc długofalowe, trwałe zmiany). Jaki zrobili użytek z dostarczonych im produktów i usług? Czy i na jak długo poprawiła się ich sytuacja ekonomiczna? W jakim stopniu są teraz zadowoleni z jakości swojego życia i pełnionych ról społecznych? Dla wielu małych lokalnych organizacji i przedsiębiorstw społecznych (szczególnie tych, które tworzą miejsca pracy, jak spółdzielnie socjalne) ten poziom pozostaje jedynym i właściwym obszarem generowania korzyści społecznych. Zatrudnienie pięciu osób wykluczonych nie zmieni znacząco statystyk dotyczących bezrobocia, ani nie wpłynie na poziom bezpieczeństwa w danej społeczności, tak jak zbudowanie mieszkań dla 10 rodzin nie wpłynie znacząco na poziom biedy mieszkaniowej w Polsce. Jednak trwała, wieloaspektowa poprawa sytuacji życiowej *konkretnych* beneficjentów stanowi wystarczającą wartość dodaną działania danej organizacji, o ile skupi się ona na mierzeniu tej zmiany, nie szukając „na siłę” swojego oddziaływania w obszarach, gdzie jest ono bardzo nikłe.

Poziom społeczności lokalnej

Szukamy tu odpowiedzi na pytanie, jakie znaczenie dla społeczności lokalnej ma fakt poprawy sytuacji podopiecznych organizacji w wyniku naszego działania? Czy spowodowało to jakieś zmiany na lokalnym rynku pracy (np. jest teraz więcej zmotywowanych i odpowiednio wykwalifikowanych pracowników)? Czy poprawił się dostęp do usług społecznych? Czy skorzystała na tym lokalna ekonomia, czy wzrósł poziom bezpieczeństwa (np. spadła liczba aktów drobnego wandalizmu)? Zyskała na tym jakość edukacji? Czy poprawie uległ stan środowiska naturalnego? To oczywiście tylko przykładowe, potencjalne korzyści społeczne, które mogą się pojawić w wyniku naszego działania. Pamiętajmy, że ważne są wszelkie pozytywne zmiany, nie tylko te na wielką skalę. Poza tym można wskazywać na ich wymiar finansowy: wzrost podatków płaconych przez nowo zatrudnionych, oszczędność dla lokalnego samorządu, który nie będzie teraz musiał budować mieszkań komunalnych dla wspomnianych wyżej 10 rodzin.

Poziom relacji zewnętrznych

Wyodrębnienie tego poziomu jest konsekwencją naszego założenia, że poprzez współpracę z różnymi partnerami społecznymi (czy choćby dzięki próbom nawiązania z nimi kontaktów) wywieramy na nich wpływ, który może zmienia ich postę-

powanie /politykę/ procedury/ sposób finansowania. Budowanie relacji z otoczeniem rzadko bywa podstawowym celem organizacji, ale stanowi ważny wycinek jej funkcjonowania. Warto go zatem przeanalizować pod kątem wyżej wspomnianych pośrednich korzyści społecznych.

Pod wpływem postępowania organizacji jej dostawcy zaczęli segregować odpady; władze lokalne wdrożyły procedury konsultacji społecznych w procesie podejmowania decyzji (dzięki udanym kontaktom z organizacją, nie zaś w efekcie specjalnego projektu); lokalna firma zainspirowana współpracą z organizacją zaangażowała się także w inne projekty społeczne i wprowadziła u siebie telepracę.

Poziom zmiany systemowej

Zmiany w tym obszarze mogą stanowić rodzaj swoistej kumulacji korzyści z pozostałych poziomów, pod których wpływem zmianie ulega cały system świadczeń i polityk w danym obszarze (np. system pomocy rodzinie w kryzysie), na zasadzie kropli, która drąży skałę (aby było to możliwe, korzyści osiągnięte w innych obszarach muszą być jednak jasno i głośno komunikowane interesariuszom). Z drugiej strony często organizacje prowadzą rozmaite działania lobbingowe i edukacyjne, zakładające wprost zmianę *status quo* po stronie decydentów.

5.3 Wyzwania związane z pomiarem wpływu

O ile wykazanie związku między wkładem, działaniami a produktem nie nastręcza zazwyczaj trudności, o tyle oddziaływanie organizacji (lub projektu) na poziom wyniku stwarza pewne problemy. Ten związek trzeba przecież udowodnić i wiarygodnie wykazać – co wynika z naszego działania, nie przypisując wszystkich zmian wyłącznie działaniom naszej organizacji. Należy też uwzględnić wpływ innych czynników, takich jak skuteczniejsza praca policji czy ogólnie pozytywne trendy gospodarcze etc.

Jeśli 85% uczestników szkoleń aktywizujących znalazło zatrudnienie, trzeba się zastanowić, czy na pewno stało się tak dzięki projektowi, a nie na skutek ogólnej poprawy sytuacji gospodarczej? Jedną z metod uwiarygodnienia swojego oddziaływania jest przebadanie grupy bezrobotnych nieuczestniczących w szkoleniach i sprawdzenie, czy ich sytuacja na rynku pracy również uległa poprawie. Inną, mniej kosztowną metodą może być skorygowanie procentu osób, które znalazły zatrudnienie po szkoleniach (poprzez założenie, że tylko dla pewnej części z nich jest wynika to z naszych szkoleń) lub sprawdzenie u beneficjentów, czy oni sami wiążą fakt znalezienia pracy z odbytym szkoleniem.

Wykazanie związku między wynikiem a wpływem bywa jeszcze trudniejsze, jako że na sytuację w społeczności lokalnej (czy też na decydentów politycznych) wpływa wiele różnych czynników. Większości z nich żadna organizacja nie jest w stanie kontrolować. Najważniejsze jest wszakże rzetelne przemyślenie tych czynników i zastanowienie się, za jaką część zachodzących zmian organizacja jest w pełni „odpowiedzialna” (tzn. te zmiany w ogóle by nie zaszły, gdyby nie jej działania), a do jakich zmian i w jakim stopniu się „tylko” przyczyniła. Wzmacnianie i właściwe wykorzystywanie pozytywnych trendów także jest wartością.

Mimo iż dotąd mówimy o korzyściach i wartościach generowanych przez organizacje, należy zdawać sobie sprawę, że tak jak każdy przedmiot rzuca cień, tak każde działanie ma swoje negatywne konsekwencje. Proces U² ma pomóc organizacji uzmysłwić sobie jej cień. Notabene, jedna z definicji audytu społecznego definiuje go jako przedstawienie całokształtu społecznego oddziaływania organizacji, pozytywnego i negatywnego.

Na czym może polegać negatywne oddziaływanie organizacji? Na przykład tworząc nowe miejsca pracy, może ona przyczynić się do utraty pracy przez inne osoby: powiedzmy, że spółdzielnia socjalna podpisuje kontrakt z urzędem miasta na usługi sprzątające, wypychając niejako z rynku dotychczasowego realizatora usługi (na małym lokalnym rynku kontrakt z samorządem może być decydujący dla przetrwania usługodawcy). Albo pracując z beneficjentami w pewien określony sposób, może utrwalać konkretne postawy. Widać to szczególnie dobrze w przypadku dostarczania wszelkiego rodzaju świadczeń socjalnych (nie tylko z pomocy społecznej, ale także wszelkich organizacji rozdających żywność, ubrania etc.) – w pewnym sensie utrudniają one aktywizację osób, które z nich korzystają. Nie znaczy to, że te świadczenia są niepotrzebne – nigdy nie da się zaktywizować 100% wykluczonych i w XXI w. nie można ich pozostawić samym sobie, taki po prostu jest „cień” tych działań. Albo wreszcie sukces naszej organizacji może oznaczać dla innej, młodszej stażem, ograniczenie dostępu do sponsorów. Szczególnie ważnym „cieniem” większości organizacji (i w ogóle różnych instytucji prywatnych i publicznych) w Polsce jest ich oddziaływanie na środowisko naturalne pod względem zużycia surowców i energii etc. Rzucanego „cienia” nigdy nie da się całkowicie wyeliminować. Zawsze jednak należy zdawać sobie z niego sprawę, negatywne oddziaływanie można przecież minimalizować, modyfikując metodologię pracy, stosując inne technologie czy też zmieniając dostawcę.

5.4 Praca nad wskaźnikami

Wskaźniki pokazują, czy pożądana zmiana zachodzi, mówią też, jak będziemy ją mierzyć. Istnieje wiele krzyżujących się ze sobą rodzajów wskaźników:

Bezpośrednie i pośrednie	Cel szczegółowy	Wskaźnik bezpośredni	Wskaźnik pośredni
	wzrost dochodów drobnych rolników	Ilość sprzedanych pło- dów rolnych	Wzrost zamówień na dobra konsumenckie Wzrost liczby anten satelitarnych na do- mach
Ilościowe (wyrażają dane zjawisko w liczbach) oraz jakościowe (pomagają opisać i wykazać cechy danego zjawiska)	Cel szczegółowy	Wskaźnik ilościowy	Wskaźnik jakościowy
	Zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych w gminie x w ciągu roku od zakończenia projektu	Liczba osób niepełnosprawnych zatrudnionych w ciągu ostatniego roku w gminie x	Zadowolenie niepełnosprawnych z wykonywanej pracy Rodzaj rehabilitacji dostępnej dla niepełnosprawnych pracowników w czasie i miejscu pracy
Obiektywne i subiektywne (wskazujące zmiany w opiniach, ideach postawach)	Cel szczegółowy	Wskaźnik obiektywny	Wskaźnik subiektywny
	Zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych w gminie x w ciągu roku od zakończenia projektu	Procent uczestników, którzy utrzymali pracę w 6 miesięcy po zakończeniu projektu; liczba uczestników przyjmujących nowe role i zadania w pracy	Procent uczestników, którzy deklarują, że ich życie się poprawiło
Określone przez całkowity poziom osiągnięcia lub jego zmianę (ew. zmianę skali problemu), a także stworzenie lub dostarczenie czegoś nowego	Całkowity poziom osiągnięcia – np. 7000 miejsc pracy stworzonych do końca 2008 r.	Zmiana poziomu osiągnięcia – np. zwiększenie zbiorów pszenicy z hektara o 10% do IX 2008 – lub skali problemu – np. procent skanalizowanych gospodarstw domowych wzrasta w 2008 r. do 70% -	Stworzenie lub dostarczenie czegoś nowego – 10 nowych autobusów jeździ w taborze miejskim

Dobrze zdefiniowany wskaźnik jest:

niezależny – ten sam wskaźnik nie może być stosowany na dwóch różnych poziomach oddziaływania;

oparty na faktach – a nie na subiektywnych wrażeniach (wyjątkiem są wskaźniki subiektywne, bazujące na przykład na opinii o jakości danej usługi jej odbiorców, które warto jednak uzupełnić obiektywnymi);

wiarygodny – mierzona zmiana powinna być wywołana przez działanie organizacji, a nie przez inne czynniki;

oparty na dostępnych danych – jeśli informacje o wskaźnikach są trudno dostępne lub ich zbieranie jest kosztowne, wówczas monitoring i ewaluacja staną się zbyt trudne i drogie;

obiektywnie weryfikowalny (OV) – partnerzy organizacji, wszystkie osoby zewnętrzne i sceptycy powinni być w stanie zweryfikować, czy zmiana naprawdę zaszła – nawet subiektywny wskaźnik może być obiektywnie weryfikowalny, na podstawie ankiet lub zapisów wywiadów z respondentami.

5.5 Jak określić wskaźniki?

By prawidłowo określić wskaźniki zmiany, jaką chcemy osiągnąć jakimś działaniem, trzeba najpierw uszczegółowić cele, które mu przyświecają. Warto przy tym pamiętać o następujących elementach:

grupa docelowa (*Target group*) – kogo obejmuje oddziaływanie organizacji? Na przykład drobnych rolników uprawiających do 3 hektarów ziemi;

ilość (*Quantity*) – ile? jak bardzo? Na przykład 500 rolników zwiększyło produkcję o 50%;

jakość (*Quality*) – jak dobrze? Na przykład utrzymując jakość zbiorów na poziomie z 2007 r.;

czas (*Time*) – kiedy? Między październikiem 2007 a październikiem 2008 r.;

miejsce (*Place*) – gdzie? W województwie zachodniopomorskim.

Następnie konieczne jest zidentyfikowanie odpowiednich wskaźników, najlepiej po kilka dla każdego poziomu (osobno dla produktu, wyniku i wpływu), pamiętając o ich rodzajach. Wreszcie, nie można zapomnieć o odpowiedzi na pytanie o sposób weryfikacji wskaźników. Określicie w ten sposób źródła informacji o wskaźnikach (*MOV – Means of Verification*). Na etapie planowania należy zatem uzgodnić: jakich informacji potrzebujecie, w jakiej formie oraz kto ich dostarczy. Jest to niezbędne, by upewnić się, czy w ogóle istnieją sposoby weryfikowania sukcesu działań organizacji.

Cel	Ukonkretniony cel
Zwiększone zbiory pszenicy	500 drobnych rolników obu płci (uprawiających pola do 3 ha) w województwie zachodniopomorskim między IX 2007 a IX 2008 zwiększyło zbiory pszenicy o 50%, utrzymując ich jakość na poziomie z 2006 r.
Poprawione rezultaty egzaminów z matematyki	Średnia wyników egzaminu z matematyki 4000 absolwentów gimnazjum na terenie gminy X wzrosła w 2008 r. o 30% (w porównaniu z 2007 r.)

Precyzując cele, pamiętajcie, że muszą one zawierać informacje odpowiadające powyższym punktom (TQQTTP), ale też spełniać poniższe warunki – SMART: S (*Specific*) – skonkretyzowane; M (*measurable*) – mierzalne; A (*achievable*) – adekwatne; R (*realistic*) – realistyczne (dla wskaźników: odpowiednie [*relevant*]); T (*Timed*) – określone w czasie (dla wskaźników: łatwe do monitorowania [*trackable*]).

Cel	Wskaźnik	Źródła weryfikacji
Wzmocnienie kapitału społecznego w gminie x	Bezpośrednie: Procentowy wzrost osób angażujących się w lokalne inicjatywy w porównaniu do roku poprzedniego	Monitoring uczestnictwa w imprezach (raporty organizatorów)
	Procent osób, które w ciągu trwania projektu zawarły nowe znajomości/przyjaźnie	Badanie ankietowe (własne)
	Pośrednie: ilość osób, które zostawiają klucz u sąsiada	Badanie ankietowe (własne)
	Spadek aktów drobnego wandalizmu	Raporty policyjne

By ostatecznie sprawdzić użyteczność wskaźnika, warto zadać pytania:

- Czy potrzebne informacje są dostępne w istniejących źródłach weryfikacji?
- Czy jest pewne, że te informacje są wiarygodne i aktualne?
- Czy trzeba samodzielnie zbierać te dane, ponieważ są nie do zdobycia w inny sposób?
- Jeśli tak, czy korzyść z posiadania tych informacji usprawiedliwia koszt ich zbierania?

Za pomocą prawidłowo dobranych wskaźników można skutecznie zakomunikować złożone zagadnienia i procesy, a także zdiagnozować problemy, zadać właściwe pytania i dzięki temu znaleźć rozwiązanie. Dlatego warto włożyć wysiłek w ich opracowanie, niezależnie od tego, którą metodę pomiaru ostatecznie zastosujemy.

6. Stopa zwrotu z inwestycji i społeczna stopa zwrotu z inwestycji

Termin SROI powstał przez analogię do funkcjonującego w świecie biznesu pojęcia ROI (ang. *Return On Investment*, stopa zwrotu z inwestycji). Przeznaczając środki finansowe na przedsięwzięcia, inwestorzy potrzebowali miary, która umożliwiłaby sprowadzenie do wspólnego mianownika projektów w różnych branżach i o różnym horyzoncie czasowym. Po to, by uporządkować myślenie o wartości dodanej bardzo różnorodnych przedsięwzięć, opracowana została względnie spójna metodologia procentowego wyliczania przychodu z zainwestowanych środków. W konsekwencji podstawową cechą ROI jest bezpośrednia porównywalność, niezależnie od dziedziny czy formy działalności. Kluczem do wyliczenia wartości ROI jest (1) oszacowanie wysokości przepływów finansowych oczekiwanych w przyszłości oraz (2) zastosowanie właściwej stopy do zdyskontowania tych przyszłych przepływów. Choć wydaje się to bardzo prostym zabiegiem, to – co oczywiste – uwzględnienie poziomu ryzyka komplikuje sprawę w stopniu wystarczającym, by ROI kryło w sobie wiele pułapek.

Zgodnie ze znanym powiedzeniem, na świecie tylko dwie sprawy są pewne: śmierć i podatki. Przyszłość jest nieznana, co oznacza, że nie można mieć pewności co do realnej wartości przyszłych przychodów. Pytaniem wymagającym dogłębnie uczciwej analizy jest określenie nie tyle tej wartości, co związanego z ich osiągnięciem ryzyka. Wysokość ryzyka powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w stopie procentowej służącej do dyskontowania (patrz: Ramka – Dyskontowanie). Choć może dziwić koncentrowanie się jedynie na procesie dyskontowania zamiast rozważania samej wartości, lecz wynika to z czystej pragmatyki. Nikt, kto nie zajmuje się realizacją danego przedsięwzięcia, nie jest w stanie rzetelnie ocenić kosztów i przychodów (tym samym tzw. przepływów finansowych). Także nikt, poza specjalistą od danego rodzaju projektów, nie jest w stanie merytorycznie ocenić jakości danego pomysłu. Dlatego szuka się wspólnego mianownika – właśnie w postaci poziomu ryzyka porażki przy realizacji danego przedsięwzięcia. To podejście – warto to podkreślić – nie jest czymś wymyślonym przez środowisko pozarządowe, lecz w pełni biznesowym podejściem inwestorów, że inwestować można we wszystko, co przynosi zwrot, ale trzeba przy tym uwzględniać czynnik ryzyka – w innym przypadku biznes nie różniłby się od ruletki. Zatem, w pewnym sensie analogicznie, nie sprawdza się samej bezwzględnej wartości danego przedsięwzięcia, lecz szacuje zaufanie do ich wiarygodności wyrażone stosowaną stopą dyskontowania.

Dyskontowanie

W świecie finansowym pieniądź ma swoją wartość w czasie z dwóch podstawowych powodów. Po pierwsze, środki, do których nie mamy dziś dostępu, są dla nas mniej warte niż te, które mamy w kieszeni. Po drugie, przyszłość zawsze wiąże się z pewną niepewnością, nazywaną w języku finansów ryzykiem. Jeśli, dajmy na to, powierzmy daną kwotę bankowi w postaci depozytu (np. 100 zł), po pierwsze nie możemy jej wydać w preferowanej przez nas chwili aż do momentu zakończenia okresu depozytu. Po drugie, hipotetycznie bank mógłby zbankrutować w tym czasie i wówczas – w zależności od systemu prawnego oraz warunków bankructwa – moglibyśmy utracić część lub całość powierzonych mu środków. By wynagrodzić nam te dwie niedogodności, banki oferują pewien procent wartości złożonego depozytu w formie rekompensaty. Schematycznie można to przedstawić za pomocą prostej zależności:

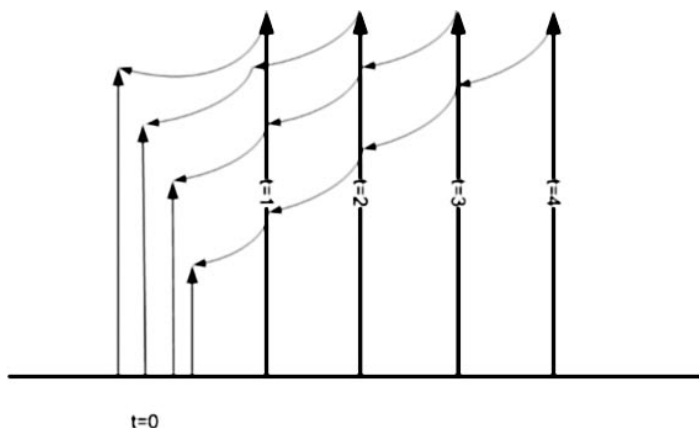
$$FV (100 \text{ zł}) = 100 \text{ zł} \times (1+r\%),$$

gdzie FV jest oznaczeniem przyszłej wartości naszych zainwestowanych środków (ang. *future value*). Można ten sam problem przedstawić jednak odwrotnie, czyli zadać sobie pytanie, ile pieniędzy jesteśmy gotowi poświęcić dzisiaj, by w przyszłości otrzymać wartość nominalną na przykład 100 zł. *De facto*, wynagrodzić trzeba nam to samo, czyli niemożność skorzystania teraz z tych środków oraz ewentualne ryzyko ich utraty. Tak więc stopa procentowa ($r\%$) pozostaje niezmienna. Dlatego też dziś jesteśmy w stanie poświęcić

$$PV (100 \text{ zł}) = 100 \text{ zł} / (1+r\%).$$

Ta wielkość to wartość dzisiejsza 100 zł otrzymywanych w przyszłości. Określa się ją mianem PV (ang. *present value*, wartość bieżąca), a otrzymuje się ją poprzez zdyskontowanie wartości otrzymywanych nominalnie w przyszłości. Także $1/(1+r\%)$ nazywany jest po prostu czynnikiem dyskontującym.

Gdyby przepływy finansowe miały pojawiać się w perspektywie dłuższej niż jeden okres (np. pięć lat, a nie tylko rok), należy wszystkie je dyskontować tak, by odzwierciedlało to perspektywę całego przedsięwzięcia. Przedstawia to rysunek poniżej.

Rys. 2. Proces dyskontowania od okresu za pięć lat ($t=4$) do teraz ($t=0$)

Stopa dyskontowania może z założenia być bardzo subiektywną miarą wiary inwestora w rzetelność i szanse powodzenia danego przedsięwzięcia. Staje się jednak wówczas nie tyle stopą dyskontowania, co tzw. oczekiwaną stopą zwrotu. Odpowiada na pytanie, jak wysokich odsetek oczekuję dziś, by w ogóle zaangażować swoje środki w to przedsięwzięcie. Stopę tę można porównać z innymi ważnymi punktami odniesienia, tzw. benchmarkami. Pierwszym z nich jest tzw. stopa procentowa pozbawiona ryzyka, za którą przyjmuje się tradycyjnie ogłaszane okresowo stopy banku centralnego. Niewiele przedsięwzięć jest w stanie porównać się z bankiem centralnym pod względem ryzyka (lub raczej jego braku), także osiągnięcie tego poziomu przez projekt nie jest szczególnie wymagającym kryterium. Następnym stosowanym szeroko w finansach kryterium jest tzw. CAPM (ang. *Capital Asset Pricing Model*), na podstawie którego można oszacować stopę właściwą dla przeciętnej w danej branży. Tak oszacowana wielkość uwzględnia ryzyko specyficzne dla tego konkretnego obszaru działalności, ale także ogólną koniunkturę gospodarki. Trzecim istotnym punktem odniesienia jest tzw. WACC (ang. *Weighted Average Capital Cost*, średni ważony koszt kapitału), który mierzy po prostu, ile kosztowało firmę pozyskanie tego kapitału, którym dysponuje. Koszt kapitału jest pochodną zaangażowania środków własnych, ale także odsetka zaciągniętych długów oraz kosztów (stopy zwrotu) z innych inwestycji tej firmy. Tak oszacowana wysokość dyskonta niekoniecznie jest specyficzna dla danej branży (np. w przypadku firm prowadzących działalność w wielu obszarach), ale pozwala oszacować wykorzystanie kapitału przez tego konkretnego realizatora projektu. Wszystkie te miary szacowane są na podstawie wartości w pewnym sensie historycznych, ponieważ bazują na tym, co już było, na tej podstawie próbując określić, jak ma szansę wyglądać przyszłość. Mają jednak charakter w pełni obiektywny, odwołując się do zależności funkcjonujących dla całego rynku, czyli ponad poziomem danego ocenianego przedsięwzięcia.

Dlaczego wybór stopy dyskontowania ma tak duże znaczenie? Poniższa tabela przedstawia dwa projekty w tej samej branży, dla których prognozowane są identyczne przychody. Założmy dla uproszczenia, że koszt początkowej inwestycji jest również taki sam. Jedno z tych przedsięwzięć realizuje dobrze znana firma, która przeprowadziła już skutecznie wiele projektów (dlatego taniej może pozyskać na przykład kredyt, co prowadzi do względnie niższego WACC), a drugą nowo powstały podmiot, nieznanym wcześniej inwestorom (relatywnie wyższy WACC). Liczby dobrano przykładowo, by intuicyjnie odzwierciedlały fakt, iż inwestorzy będą darzyli o wiele większą nieufnością firmę nową.

Wartość nominalna					
	Koszt początkowy	Przychody w t=1	Przychody w t=2	Przychody w t=3	Przychody w t=4
Firma 1	200 000	50 000	150 000	250 000	350 000
Firma 2	200 000	50 000	150 000	250 000	350 000
Wartość bieżąca					
Firma 1 (r=10%)	200 000	= 50 000 / 1.1	= 150 000 / (1.1) ²	= 250 000 / (1.1) ³	= 350 000 / (1.1) ⁴
		45 455	123 967	187 829	239 055
Firma 2 (r=20%)	200 000	= 50 000 / 1.2	= 150 000 / (1.2) ²	= 250 000 / (1.2) ³	= 350 000 / (1.2) ⁴
		41 667	104 167	144 676	168 789
	Suma wartości bieżącej		Suma wartości bieżącej netto (po odjęciu inwestycji)		
Firma 1	596 306		396 306		
Firma 2	459 299		259 299		
Stopa zwrotu z inwestycji					
Firma 1	24.4%		przy stopie dyskonta (WACC) 10%		
Firma 2	18.1%		przy stopie dyskonta (WACC) 20%		

Jak widać, jeśli przy szacowaniu wartości bieżącej weźmiemy pod uwagę wyższe ryzyko (20% stopa dyskonta zamiast 10%), oczekiwany zwrot z inwestycji jest niższy. Tym samym metoda dyskontowania przyszłych przepływów finansowych pozwala ocenić adekwatnie fakt, iż któryś z projektów (lub wykonawców) cieszy się większym zaufaniem inwestora niż inny. Jak widać ponadto, Firma 2 musiałaby zaproponować wyższe (niż Firma 1) przychody w przyszłości, by pozyskać inwestorów dla swojego projektu, ponieważ mając do wyboru 24,4% i 18,1%, każdy zdroworozsądkowo myślący inwestor wybrałby tę pierwszą opcję jako korzystniejszą ekonomicznie.

Ten przykład pokazuje znacznie więcej. Klucz do adekwatnego oszacowania dzisiejszej (bieżącej) wartości przyszłych przedsięwzięć nie leży w bezpośrednim manipulowaniu wartościami przyszłych przychodów (korzyści). Tego typu działania być może w krótkim okresie pozwolą pozyskać inwestora, lecz w dłuższym doprowadzą do swoistej kary w postaci zawyżonej stopy dyskonta. Będąc zmuszonym oferować coraz wyższą stopę zwrotu, by w ogóle pozyskać finansowanie, firma tak

naprawdę narażona jest na bankructwo. Wynika to z prawidłowości, że im wyższa rentowność przedsięwzięcia, tym najczęściej większe ryzyko porażki – albo przedsięwzięcie w ogóle się nie uda, albo uzyskana rentowność będzie niższa ze względu na wyższe koszty obsługi zadłużenia etc.

Jak te wszystkie rozważania w ogóle mają się do wyliczania wartości społecznej projektów realizowanych przez NGO? Wiele z działań przez nie realizowanych obarczonych jest bardzo dużym ryzykiem – podejmując aktywizację zawodową osób wykluczonych, działania edukacyjne lub kulturalne w trudnych środowiskach czy pionierskie przedsięwzięcia ekologiczne, organizacje ponoszą odpowiedzialność nie tylko za powodzenie projektu w kategoriach realizacji założeń. Każdy projekt związany z aktywizacją zawodową (niezależnie od grupy docelowej) można przeprowadzić tak, by osiągnąć bezwzględnie wysoką skuteczność zatrudniania beneficjentów – rekrutacja osób gwarantujących sukces jest praktycznie zawsze możliwa. Trudno jednak takie działanie uznać za przejaw efektywności działań.

W działalności społecznej – co próbowaliśmy pokazać we wcześniejszych rozdziałach książki – nawet bardziej niż w świecie biznesu, istotny jest *benchmark*, tzw. hipoteza kontrfaktyczna, czyli rozważania, co by było, gdyby: (1) nikt nie zrealizował tego projektu, lub (2) zrealizował go ktoś inny, lub (3) zrealizować go inaczej. W świecie biznesu odpowiednikiem pierwszego jest stopa redyskontowa banku centralnego, a drugiego CAPM. Punkt trzeci decyduje o tym, czym projekt inwestycyjny jednej firmy (o danym WACC) różni się – także merytorycznie – od projektu w możliwie podobnej branży realizowanego przez inną firmę (o innym WACC). Kluczem do realnej oceny zwrotu z danej inwestycji jest podanie jej adekwatnej i pełnej wartości – na dziś. Szacunki zmierzające do właściwego oszacowania SROI służą tak naprawdę do określenia, co by było z tą grupą beneficjentów, gdyby nikt się nimi nie zajął (jaki procent z nich sam z siebie zmieniłby wiedzę/status społeczny/postawę etc. oraz jaka korzyść kształtowałaby się dla nich i dla całej społeczności bez żadnego projektu), oraz jakie są dostępne dla nich potencjalne alternatywy (przeciętna skuteczność działań wobec danej grupy beneficjentów).

Jednak w przeciwieństwie do biznesu, w przypadku przedsięwzięć społecznych trudno jest określić uniwersalne punkty odniesienia hipotez kontrfaktycznych, uniwersalne benchmarki. Następne rozdziały tej książki stanowią praktyczny przewodnik, jak samodzielnie policzyć SROI działań realizowanych przez daną organizację. Doświadczenia wielu osób praktycznie stosujących SROI wskazują, że jest tylko jeden sposób na rozwiązanie tego problemu: należy maksymalnie przejrzeć prezentować założenia dotyczące punktów odniesienia, a w razie wątpliwości przedstawiać wyliczenia dla przynajmniej kilku spośród konkurencyjnych scenariuszy.

6.1 Łączna wartość działania (ang. blended value)

Dla organizacji prowadzących działalność społeczną – w szczególności dla przedsiębiorstw społecznych – wytwarzane wartości lokują się na *continuum* korzyści *stricte* społecznych i przychodu wyłącznie finansowego. Działając na rzecz beneficjentów, wspierając ich rozwój lub poprawę jakości życia w społeczności lokalnej, organizacje *de facto* dostarczają produkt, którego wartość można próbować szacować. Często określanie, jak wiele konkretnie każdy z beneficjentów odniósł korzyści w ramach danego przedsięwzięcia, jest pozbawione sensu – ludzie są różni i ich indywidualne wartościowanie otrzymywanego wsparcia może zupełnie nie odzwierciedlać ogólnej korzyści społecznej wynikającej z danego działania. Warto więc zająć się możliwymi rodzajami wytwarzanej przez nas wartości.

Wartość ekonomiczna.

Wartość ekonomiczna powstaje tam, gdzie zainwestowane środki przynoszą zwrot czysto finansowy. Tworzenie jej, co oczywiste, zachodzi w większości podmiotów komercyjnych, a sposoby jej pomiaru definiowano na przestrzeni wielu wieków. Standardowo stosowaną miarą jest oczywiście omawiana już wcześniej stopa zwrotu (ang. *Return On Investment*), ale korzysta się także z wielu innych wskaźników rentowności.

Wartość społeczna.

Wartość społeczna powstaje wtedy, kiedy zasoby i nakłady łączy się w celu poprawienia standardu życia poszczególnych osób lub społeczeństwa jako takiego. Stanowi ona rację bytu organizacji pozarządowych, lecz siłą rzeczy trudno ją zmierzyć. Z drugiej strony, koszty realizacji działań, które w naszym zamysle mają prowadzić do wytworzenia tej wartości, uwidoczniamy czarno na białym, składając każdy z wniosków o dofinansowanie w tzw. budżecie projektu. Mimo że określamy go mianem budżetu, *de facto* zawiera jedynie wydatki niezbędne do zrealizowania zaplanowanych działań. Nie przypisujemy jednak zazwyczaj wartości finansowych korzyściom wynikającym – w naszym przekonaniu – z realizacji danego projektu. Propagowanie tolerancji, ułatwianie współpracy w ramach społeczności lokalnych, wspieranie ofiar powodzi lub dożywianie dzieci i inne działania mają niewątpliwy wpływ na to, w jakim świecie żyjemy. Poprawa oceny samego siebie i przyjazności świata w wyniku – na przykład – usamodzielnienia jest równie niewycenialna jak *katharsis* w ceremonii religijnej, i nie ma jednej, jednakowej dla wszystkich ceny.

Wartość społeczno-ekonomiczna.

Jednak pomiędzy tymi dwiema skrajnościami funkcjonuje całe spektrum inicjatyw zakładających cele społeczne, które poddają się analizie ekonomicznej. Działalność społeczna, w wyniku której obniżone zostaną wydatki na transfery socjalne z budżetu państwa, jest zaledwie jednym z przykładów. Gdziekolwiek zatem można mówić o uruchamianiu zasobów i nakładów w celu podniesienia ich wartości oraz w następstwie umożliwienia oszczędności lub wręcz wygenerowania przychodów dla sektora publicznego, tam powstaje wartość społeczno-ekonomiczna. Te oszczędności lub przychody mają bowiem konkretny wymiar finansowy i tym samym stanowią obiektywną miarę wpływu danego działania. Nasze projekty w zasadzie zawsze mają komponent ekonomiczny (tworzą szanse na zwiększenie przychodów lub zmniejszenie kosztów w przyszłości, chociażby poprzez świadome zakupy lub wspieranie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości). Można mówić nie tylko o działalności społecznej, której wpływ praktycznie nie jest możliwy do zmierzenia, ale też o wartości ekonomicznej (wycenianej jak w przypadku działalności komercyjnej) i działalności społeczno-ekonomicznej (która wzbogaca szacowaną wartość biznesową przedsięwzięcia o wynikającą z niego korzyść społeczną). Dlatego też, wracając do retoryki cienia, który rzuca każdy obiekt – każda podejmowana działalność ma wpływ na kontekst ekonomiczny i społeczny. Nieco innym zagadnieniem jest podejmowanie działalności gospodarczej z zamiarem realizacji celów społeczno-ekonomicznych. W takim kontekście tzw. wartość łączna (ang. *blended value*) stanowi próbę określenia sumy tych dwóch wymiarów.

Rodzaj oddziaływania i rodzaj działalności	Sposób pomiaru	Definicja
Działalność ekonomiczna Oddziaływanie ekonomiczne	Wartość ekonomiczna	Wartość bieżąca (zdyskontowana) przyszłych przepływów finansowych związanych z prowadzeniem danej działalności (bez dotacji oraz kosztów społecznych)
Działalność społeczno-ekonomiczna Oddziaływanie społeczno-ekonomiczne	Wartość społeczna	Wartość bieżąca (zdyskontowana) przyszłych oszczędności lub korzyści społecznych (bez przychodów i kosztów ekonomicznych)
	Wartość całkowita	Suma powyższych
Działalność społeczna Oddziaływanie wyłącznie niemierzalne	-	-

Rozróżnienie pomiędzy „ekonomicznością”, „społecznikowskością” a tym, co stanowi wartość dodaną wynikającą z ich połączenia, jest w istocie zagadnieniem filozoficznym. Rozpatrzmy prosty przykład: organizacja pozarządowa produkuje zwykły kubek/t-shirt/długopis, który jest gadżetem w kampanii i służy wyłącznie jako narzędzie uświadomienia jakiegoś przekazu oraz zebrania środków finansowych na realizację projektu. Organizacja może koncentrować się wyłącznie na wartości społecz-

nej swoich działań (czyli na projekcie, na rzecz którego zbiera pieniądze) i w związku z tym zakupić gadżet najtańszy z możliwych (a więc umożliwiający osiągnięcie największych przychodów), korzystając z zanieczyszczających przyrodę i wykorzystujących ludzką krzywdę nieetycznych zakładów w Chinach Środkowych. Może także – w pewnym sensie poświęcając misję, bo pozyskując mniej pieniędzy – zakupić gadżet od nowo powstającego i kierującego się zasadą ochrony środowiska naturalnego przedsiębiorstwa społecznego, tworzącego miejsca pracy dla osób powracających z bezdomności lub w zaawansowanym wieku. Wybory te są głęboko nieoczywiste i każda organizacja musi ich dokonywać we własnym zakresie. SROI jest narzędziem, które wraz ze świadomością, że rozpatrywać należy nie tylko efektywność instrumentu fundraisingowego, ale także łączną społeczno-ekonomiczną wartość naszych działań, ma służyć bardziej świadomemu dokonywaniu tych wyborów.

By określić SROI, należy oszacować wartość ekonomiczną przedsięwzięcia (szczególnie istotną w przypadku prowadzenia działalności o charakterze gospodarczym), odpowiadającą jej wartość społeczną (wiązącą się z tworzoną wartością dodaną dla grupy beneficjentów lub szerszej społeczności), a także – po ich połączeniu w wartość całkowitą przedsięwzięcia – ryzyko związane z osiągnięciem planowanych rezultatów. Każdy z tych trzech etapów szacowania społecznej stopy zwrotu z inwestycji rządzi się nieco innymi prawami. Dlatego też w następnych częściach prezentujemy kolejne kroki postępowania.

6.2

Wyliczanie wartości ekonomicznej

Naczelną zasadą obowiązującą na tym etapie jest tzw. realna analiza kosztów (ang. *True Cost Accounting Analysis*), czyli rozdzielanie kosztów „produkcyjnych” od operacyjnych. Pierwsze powinny dość rygorystycznie obejmować wyłącznie wytworzenie i robociznę. Odwołując się do polskich standardów prawnych, najbliższa temu pojęciu jest kategoria kosztów bezpośrednich przy prowadzeniu odpłatnej działalności pożytku publicznego. Drugie związane są z tzw. kosztami pośrednimi, określanymi w standardowej księgowości mianem operacyjnych.

Celem wprowadzenia takiego podziału jest możliwie jak najbardziej precyzyjne śledzenie postępu w realizacji celów ekonomicznych oraz społecznych. Nawet jeśli cele ekonomiczne są ściśle podporządkowane tym społecznym i dana organizacja decyduje się na ich realizację wyłącznie po to, by podnieść skuteczność działań społecznych (lub ich umożliwienia), na potrzeby ewaluacji istotne jest, by mieć pełną świadomość dotyczącą wzajemnych relacji pomiędzy tymi sferami. Być może skala działalności gospodarczej jest zbyt mała, by umożliwić osiągnięcie zaplanowanych celów społecznych? Być może także odwrotnie – rozwój działalności gospodarczej jest tak dynamiczny, że możliwe jest zdefiniowanie na nowo zamierzeń w zakresie misji danej organizacji? Ile potrzebujemy zewnętrznego finansowania, by osiągnąć wyznaczone cele, a więc – jaki jest zakres „nierentowności” przedsięwzięcia, które zamierzamy realizować (czyli, ile potrzeba nam dotacji publicznej lub darowizny, by po zakończeniu projektu organizacja nie wyszła z niego z długami)?

Organizacje tradycyjnie traktują przychody z własnej działalności oraz granty czy darowizny jako po prostu źródła finansowania misji. Przy szacowaniu SROI zniekształca to percepcję ekonomiczności danego przedsięwzięcia. Może się okazać, że darowizna, grant czy subsydlum „dopłaca” nie tyle do misji, co do samego funkcjonowania danej organizacji, co powinno przynajmniej wzbudzić refleksję na temat realnej efektywności stosowanych metod działania. Zgodnie z podobną logiką, rozdzielenie kosztów na te związane z działalnością ekonomiczną i te wynikające bezpośrednio z realizacji misji czyni bardziej przejrzystym obrót środków w organizacji. Przykładowo, dość naturalne w organizacjach pozarządowych traktowanie wolontariusza w kategoriach bezpłatnego zasobu pomija jego „wymiar ekonomiczny”. Tymczasem zarówno z pozyskaniem wolontariuszy, jak i ich rozwojem związane są nakłady społeczne organizacji (wysiłek pracowników opiekujących się wolontariuszem, a nie bezpośrednio realizacją misji) oraz ekonomiczne (choć, przykładowo, rzadkim zjawiskiem jest inwestowanie w szkolenia wolontariuszy, już

samo stworzenie stanowiska pracy wiąże się przecież z nakładem finansowym). Podobnie można rozpatrywać często podnoszoną w debacie publicznej funkcję NGO w roli pracodawcy. Podkreśla się elastyczność oraz otwartość na osoby o mniejszym doświadczeniu. Te dodatkowe korzyści społeczne mogą bezpośrednio wpływać negatywnie na wynik działalności o charakterze gospodarczym (niższa efektywność pracowników), lecz dla przejrzystości powinny być wykazywane w kontekście wylizania wartoci społecznej, a nie na etapie wylizania wartoci ekonomicznej (to przecież także jest realizacja misji).

Realna analiza kosztów

Tabela poniżej przedstawia rachunek zysków i strat za jeden rok dla jednej z organizacji pozarządowych. Działając w obszarze niekomercyjnym, organizacja pozyskuje dodatkowe środki na realizację misji poprzez sprzedaż gadżetów ze swoim logo – wieloletnia działalność i zaufanie społeczne umożliwiają jej takie rozwiązanie. Gadżet jest względnie prosty, stąd pozyskanie go nie jest przesadnie kosztowne – można go za to sprzedać za ponadtrzykrotność kosztu pozyskania. Organizacja oczywiście nie produkuje go samodzielnie – kupuje gotowy produkt i dostarcza swoim odbiorcom. Koordynacja procesu, kreatywność związana z koniecznością opracowania koncepcji gadżetu i jego dystrybucji absorbują działalność działów PR oraz fundraising przez sporą część roku, więc niezależnie od tego, czy formalnie ich wynagrodzenie finansowane jest z innego źródła, powinno zostać włączone do kalkulacji przy szacowaniu rentowności tego przedsięwzięcia. Realna analiza kosztów nie jest bowiem pochodną planu kont i już istniejących budżetów projektowych – powinna stanowić element rzetelnego podejścia do „wyceny” danego przedsięwzięcia.

Sprzedaż gadżetu wydaje się być bardzo korzystnym wyborem dla tej organizacji – praktycznie połowa przychodów ze sprzedaży zasila realizację misji, co niewątpliwie jest zasługą tej organizacji. Jednak często popełnianym błędem jest także niedoszacowanie kosztów społecznych. Przykładowo na potrzeby kampanii gadżetu, w postaci darowizny, organizacja pozyskała autorów koncepcji gadżetu, przestrzeń reklamową czy zainteresowanie mediów. Najczęściej takiej pozycji w ogóle by nie uwzględniono w rachunku (kosztu w sensie księgowym nie poniesiono). Jednak z punktu widzenia rentowności tego przedsięwzięcia, „społeczeństwo” poniosło koszt wytworzenia tych usług, a fakt, że poświęcono zasoby i nakłady na kampanię reklamową, oznacza, że nie poświęcono ich na inną – komercyjną lub społeczną. W tym sensie powstaje pośredni koszt społeczny, który należy uwzględnić w kalkulacjach. Kwota 258 000 w poniższym przykładzie oznacza wyłącznie koszt realizacji misji (przeprowadzenia projektu, na potrzeby którego rozpoczęto sprzedaż gadżetu).

Rachunek zysków i strat przedsięwzięcia współfinansowanego przez wpływy z gadżetu	
Przychody ze sprzedaży	392 093
Koszty uzyskania sprzedaży (koszty bezpośrednie)	119 345
Zysk brutto	272 748
Koszty operacyjne (koszty pośrednie)	64 425
Zysk netto (bez subsydiów i kosztów społecznych)	208 323
Wsparcie donatorów i subsydia	81 310
Społeczne koszty pośrednie	258 000 + ???
Społeczny zysk netto	???

Budzącą zawsze największe kontrowersje pozycją tego zestawienia są „społeczne koszty pośrednie”, czyli nie tylko to, co zwykle ujęlibyśmy we wniosku grantowym jako budżet (=koszty realizacji) projektu, ale także ewentualne negatywne skutki realizacji danego przedsięwzięcia. To, co będziemy robili, może mieć również skutki negatywne, o czym przypominają znaki zapytania w tabeli powyżej. Całe zestawienie przygotowane zostało zgodnie z zasadą *double-bottom line*, czyli najpierw przeprowadzamy rachunek zysków i strat dotyczący tego, co stanowi czysto gospodarczy komponent działalności (pokazując jednocześnie, że jest ona rentowna), a później przedstawiamy społeczny koszt realizacji jakiegoś przedsięwzięcia, motywując tym potrzebę dotacji/grantu/darowizny. Bez takiego rozdzielenia mogłoby się okazać, że *de facto* produkcja gadżetu nie jest rentowna, a zysk finansowy realizujemy tylko dlatego, że jako organizacja pozarządowa nieodpłatnie otrzymaliśmy część jej komponentów w postaci darowizny etc. Celem takiego zestawienia jest to, by w jednej tabeli unaocznic realną granicę między tym, co w naszym funkcjonowaniu dotyczy sfery gospodarczej, a tym, co dotyczy naszej misji. By rachunek był uczciwy, bezwzględnie konieczne jest uwzględnienie wszystkich zjawisk, które choć w najmniejszej skali współwystępują w wyniku realizacji projektu:

- efekt „wypychania” – subsydiowanie jakiegoś działania prowadzi do tego, że w ramach innego przedsięwzięcia rosną koszty lub zmniejsza się konkurencyjność, choćby wspieranie zatrudnienia w jednym przedsięwzięciu powoduje poprawę sytuacji konkurencyjnej tego podmiotu, co prowadzi do wypychania z rynku innych przedsiębiorstw, w konsekwencji *de facto* czasem nawet redukując zatrudnienie;
- efekt bezcelowego kosztu – subsydiowanie przedsięwzięcia, które powstałoby i tak bez wsparcia, dajmy na to finansowanie ze środków publicznych przedsięwzięć rentownych z punktu widzenia firm komercyjnych;
- efekt substytucji – zastępowanie funkcjonujących rozwiązań nowymi, których koszty są częściowo pokrywane w ramach przedsięwzięcia – zastępowanie już zatrudnionych pracowników nowymi, których płace są subsydiowane etc.

Zjawiska te powodują, że duża część działań obarczona może być *a priori* trudnością z osiągnięciem efektywności. Podobnie jak w przypadku wcześniej przytaczanego przykładu aktywizacji zawodowej, w Polsce, w okresie ostatnich kilku lat, duża część sukcesu działań na rynku pracy jest przede wszystkim pochodną bieżącej sy-

tuacji gospodarczej. Przy korzystnej koniunkturze większość osób względnie łatwo zatrudnianych odnajdzie się na rynku pracy w pewnym sensie niezależnie od działań służb publicznych. W miarę stopniowego bogacenia się społeczeństwa, poniekąd łatwiej jest także, przykładowo, zwiększać zaangażowanie w działalność społeczną (np. wolontariat lub darowizny finansowe i rzeczowe) albo podnosić poziom świadomości obywatelskiej (np. udział mieszkańców w organizowanych wydarzeniach kulturalnych). Dlatego trzeba z całą pokorą oceniać efekty własnego działania.

Równocześnie nawet przedsięwzięcia z grupy potencjalnie efektywnych często są takimi tylko z powodu niedowładu działania administracji publicznej lub samorządowej (a poznanie tych słabości jest ważne nie tylko w kontekście poprawnego postawienia diagnozy, ale przede wszystkim służy ocenie skuteczności stosowania poszczególnych rozwiązań). Ilustracją tego zjawiska może być niedopasowane do rynku pracy funkcjonowanie systemu edukacji, co wymusza poprawianie jej produktów, czyli działania na rzecz poprawy kwalifikacji młodzieży. W dowolnym rachunku okaże się, że oczywiście innowacyjne rozwiązanie zaproponowane przez NGO może generować pozytywną społeczną wartość dodaną, ale tylko dlatego, że mleko już się rozlało – naprawianie szkód będzie jednak zawsze droższe niż działania u źródła. Kolejnym przykładem z obszaru aktywizacji zawodowej może być to, iż niektóre ze stosowanych instrumentów, z wielu powodów atrakcyjne dla pozostających bez pracy, powodują odsunięcie faktycznej decyzji o poszukiwaniu pracy i zamiast tego zabieganie o uzyskanie dostępu do tych instrumentów (tak między innymi działają niektóre kluby pracy).

Jak wyliczyć wartość ekonomiczną?

Na początku podkreślmy, że jakiegokolwiek wyliczenie jest zaledwie szacunkiem, ponieważ obejmuje z konieczności także nieznaną przyszłość. Jakie dane są do tego niezbędne? Po pierwsze, rachunek zysków i strat, i to zarówno zestawienia historyczne (tak długo, jak uznacie je sami za miarodajne dla obecnie prowadzonych działań), jak i projekcje w przyszłość (w takiej perspektywie, w jakiej planujecie realizować dane działanie, ale nie krótszej niż trzy do pięciu lat, ze względu na elementarną wiarygodność wyliczeń). W ramach tego rachunku konieczne będzie wyodrębnienie: (a) przychodów ze sprzedaży, (b) kosztów bezpośrednich produkcji (tzw. koszty uzyskania sprzedaży, ale z uwzględnieniem wyłączenie tego, co ma charakter bezpośredni, niezależnie od aktualnych regulacji prawnych w tym obszarze), (c) kosztów pośrednich (ale wyłączenie tych związanych z działalnością o charakterze gospodarczym), (d) utraty wartości zasobów (tzw. deprecjacji, jeśli ma ona znaczenie dla funkcjonowania danego przedsięwzięcia), (e) planowanych i używanych na ten cel grantów i darowizn oraz (f) szacunku kosztów realizacji misji. Te wszystkie elementy zawarte są w rachunku zysków i strat, lecz na potrzeby kalkulacji wartości ekonomicznej potrzeba będzie danych historycznych oraz prognoz na przyszłość. Poza tym konieczne jest uwzględnienie ta-

kich pozycji, jak należności, zapasy, zadłużenie krótkoterminowe oraz dane na temat oprocentowania pożyczek.

W pierwszej kolejności, na podstawie bilansu, należy oszacować wolne środki finansowe” (ang. *cash flow generated*). Dla danych historycznych jest to prosta operacja rachunkowa – zależności przedstawia tabela poniżej. Prognozę na przyszłość należy oszacować na podstawie jakichś założeń. Jeśli chodzi o sprzedaż, najlepiej mówić o niej w kategoriach finansowych (tj. ile konkretnie planujemy uzyskać ze sprzedaży) i dopiero potem analizować wynikające z nich stopy wzrostu. Jeśli chodzi o koszty uzyskania sprzedaży, najlepiej myśleć o nich jako o procencie sprzedaży, ale na potrzeby rachunku można odwołać się do wiedzy i doświadczenia partnerów biznesowych. Co do kosztów pośrednich należy założyć, że będą rosły przynajmniej w takim tempie jak sprzedaż. Szacowanie społecznych kosztów pośrednich musi odpowiadać planowaniu realizacji misji w porównywalnym horyzoncie czasowym (proces budżetowania w organizacji).

Wartość ekonomiczna	-2 lata	- rok	dziś	+ rok	+ 2 lata	+3 lata	+4 lata	+5 lat
Przychody ze sprzedaży	A							
Koszty uzyskania sprzedaży (koszty bezpośrednie)	B							
Zysk brutto	C=A-B							
Koszty operacyjne (koszty pośrednie)	D							
Zysk netto (bez subsydiów i kosztów społecznych)	E=C-D							
Deprecjacja	F							
Inwestycje (zapasy, zasoby, infrastruktura)	G							
Pożyczki, zwrotne dotacje	H							
Wygenerowane przepływy finansowe	E+F-G-H							

Uwzględnienie danych historycznych służy w rzeczywistości tylko pokazaniu dotychczasowych zależności, by uławić proces prognozowania. Dane historyczne nie biorą bezpośredniego udziału w szacowaniu wartości ekonomicznej. Jak widać z powyższej tabeli, nie uwzględnia się w niej subsydiów ani innych pozazekonomicznych źródeł finansowania (np. darowizn). Dlatego też uzyskana jako ostatnia pozycja zestawienia wielkość generowanych środków finansowych ma *de facto* interpretację fundraisingową – określa bowiem, jakie jeszcze środki trzeba pozyskać w celu dalszego prowadzenia działalności. Co istotne, nie jest to w ogóle szacunek o charakterze społecznym. Nie uwzględniamy w żaden sposób ani tego, jakie korzyści społeczne są dzięki realizacji przedsięwzięcia osiągnane, ani czy są one proporcjonalne do społecznych nakładów na ten cel. Tę część kalkulacji przeprowadza się przy szacowaniu wartości społecznej.

W zależności od tego, czy planujemy realizować daną działalność w perspektywie dłuższej niż horyzont szacowania wartości ekonomicznej (w naszym przykładzie: pięć lat), może istnieć konieczność wyliczenia tzw. wartości końcowej przedsięwzięcia. Odpowiada ona ocenie w ramach odpowiedzi na pytanie, co by było, gdyby do końca świata moje przedsięwzięcie funkcjonowało podobnie do ostatniego szacowanego roku. W rzeczywistości jednak w Polsce niewiele organizacji ma historię dłuższą niż dekada lub półtorej, a realizacja programów stałych obejmuje zazwyczaj okresy kilkuletnie. Dlatego bardziej adekwatne wydaje się być przyjęcie, że horyzont szacowania wartości przedsięwzięcia powinien odpowiadać planom związanym z jego kontynuacją – jeśli oczekujemy, że będziemy realizować program, np. do 2015 r. we względnie niezmienionej formule, stwórzmy horyzont projekcji do tego roku włącznie.

W sposób oczywisty, wielkości uzyskane w ostatniej pozycji w tabeli należy oczywiście zdyskontować – wygenerowane środki finansowe za pięć lat nie będą miały dzisiejszej wartości nominalnej. Problemem jest jak zwykle dobranie właściwej stopy dyskonta. Na potrzeby metodologii SROI Roberts Enterprise Development Fund opracowało metodę, zgodnie z którą zalecają korzystanie z danych maksymalnie obiektywnych, rynkowych i niezwiązanych z bieżącą sytuacją przedsiębiorstwa. Proponują między innymi, by odwoływać się do CAPM. Przeniesienie tych wskazówek na grunt polski wydaje się być raczej niewykonalne – większość działań gospodarczych prowadzonych przez organizacje nie znajduje odpowiednika w sektorze komercyjnym. Prowadzenie szkół i przedszkoli, aktywizacja zawodowa, zapewnianie opieki nad ludźmi starszymi czy działalność obywatelska nie tyle są wyłączną domeną trzeciego sektora, co nie znajdują swojego przedstawicielstwa na warszawskiej giełdzie. Co prawda organizacja, która tworzy przejściowe lub docelowe miejsca pracy przy wytwarzaniu produktów lokalnych, mogłaby kierować się wynikami ogólnymi sektora FMCG, lecz najczęściej byłoby to sztuczne i w związku z tym mało adekwatne do rzeczywistości.

Z tego też względu proponujemy, by w procesie dyskontowania wykorzystywać stopę oprocentowania obligacji komunalnych w tej społeczności, w której lub na potrzeby której funkcjonuje dane przedsięwzięcie. Takie rozumowanie wynika z obserwacji, że w większości przypadków rozpoczęcie działalności odbywa się przy wsparciu administracji samorządowej (także, choć rzadziej, centralnej). Z tego też powodu koszt emisji obligacji komunalnych odzwierciedla, jak trudne (czyli wysoko oprocentowane) jest pozyskanie tych środków.

Mechanizm kalkulacji stopy dyskontowania

Jeżeli organizacja danego przedsięwzięcia w jakikolwiek sposób się zadłużyła, należy uwzględnić koszt obsługi tego długu. Wyliczenie średniego ważonego kosztu kapitału (wspominany wcześniej WACC) opiera się na formule:

$WACC = \% \text{ długu w łącznej wartości przedsięwzięcia} * \% \text{ tego kredytu} +$

% wkładu własnego w łącznej wartości przedsięwzięcia * % obligacji komunalnych

Jeśli organizacja nie jest zadłużona, można przyjąć, że WACC na potrzeby dyskontowania jest taki sam, jak stopa oprocentowania obligacji komunalnych.

Może się wydać nieadekwatne, że dwa takie same projekty realizowane w różnych gminach lub powiatach mogą mieć różną wartość ekonomiczną wyłącznie ze względu na różne stopy oprocentowania odpowiednich obligacji komunalnych. Jednak przedsięwzięcia te służą różnym społecznościom lokalnym – różne są możliwości pozyskania środków finansowych w tych społecznościach, a więc także różni się wartość w czasie generowanych przepływów finansowych.

Samo dyskontowanie należy przeprowadzać zgodnie z logiką przedstawioną w ramce „Dyskontowanie” (zob. s. 39). Po zdyskontowaniu tych wartości – nie ma znaczenia, czy wyjściowe przepływy finansowe są dodatnie czy ujemne – otrzymamy ich aktualną wartość. Zsumowanie pozwoli określić bieżącą (dzisiejszą) wartość ekonomiczną danego przedsięwzięcia.

6.3 Wyluczanie wartości społecznej

Podobnie jak w przypadku wyluczania wartości ekonomicznej, również wartość społeczna wymaga oszacowania przyszłych przepływów finansowych (*cash flows*), określenia wartości końcowej (czyli poza horyzontem analizy) oraz adekwatnego zdyskontowania. By móc przeprowadzić taki szacunek, konieczne jest określenie, gdzie i w jaki sposób podejmowane działania rzeczywiście wpływają na losy poszczególnych osób i społeczności. Potrzebne jest nie tylko zbudowanie założeń dotyczących relacji przyczynowo-skutkowych, jak te, które zapisuje się w procesie tworzenia drzewa problemowego. Na potrzeby wyluczania wartości społecznej, trzeba wykazać i zweryfikować, do jakiego stopnia obserwowana zmiana społeczna jest wynikiem realizacji przedsięwzięcia. W klasycznym ujęciu SROI najczęściej odwołuje się do oszczędności w transferach socjalnych lub do przychodów związanych ze zwiększonymi wpływami podatkowymi. W najszerszym kontekście, nawet częściowe usamodzielnienie beneficjenta – przykładowo: korzystanie z mniejszej liczby usług społecznych wpływa na poprawę jego sytuacji życiowej. Jednak ze względów finansowych, podobny efekt, jak częściowe usamodzielnienie beneficjenta ma zwiększenie skali marginalizacji – im bardziej funkcjonuje poza społeczeństwem, tym pobiera mniej zasiłków etc.

SROI nie jest cudownym lekiem na bezrefleksyjność niektórych regulacji System publicznego finansowania niektórych usług społecznych prowadzi do sytuacji, w których poprawienie sytuacji beneficjenta wpływa *de facto* niekorzystnie na koszty ponoszone w związku z nim. Takim przykładem jest koszt utrzymania jednego dziecka w publicznym domu dziecka poza terenem rodzinnego powiatu, w publicznym domu dziecka w rodzinnym powiecie oraz w rodzinnym domu dziecka. Obecnie w Polsce ze względu na sposób funkcjonowania systemu, z punktu widzenia finansowania publicznego najniższy koszt wiąże się z opcją pierwszą, czyli zakontraktowaniem w innym powiecie miejsca dla danego dziecka, a najdroższe jest utrzymywanie domu dziecka we własnym powiecie. Przeniesienie dziecka z rodzinnego domu dziecka do ośrodka prowadzonego przez inny powiat generuje oszczędności w transferach socjalnych, nie stanowiąc przy tym w oczywisty sposób żadnej wartości społecznej.

By oszacować przepływy finansowe wynikające ze społecznego wpływu danego przedsięwzięcia, konieczne jest uwzględnienie czterech podstawowych elementów: (1) liczba osób odnoszących bezpośrednią korzyść z danego przedsięwzięcia; (2) średnia oszczędność wydatków publicznych na każdą z osób; (3) średni przyrost przychodów podatkowych na każdą z osób oraz (4) szacowany koszt doprowadzenia do tej zmiany (z uwzględnieniem pośrednich kosztów społecznych). Po wyliczeniu tych wielkości przeprowadzamy w zasadzie taką samą procedurę, jak przy szacowaniu wartości ekonomicznej. Na potrzeby dyskontowania konieczne będzie także zdefiniowanie właściwej stopy procentowej. Trzeba mieć świadomość, że tak przeprowadzany szacunek dotyczy danego momentu, i choć powinien być maksymalnie realistyczny, nie jest w stanie uwzględnić zmian legislacyjnych czy instytucjonalnych w horyzoncie realizacji projektu. Także oszczędności i rosnące przychody podatkowe nie są „prawdziwymi pieniędzmi”. Stąd wartość społeczna ma tak naprawdę charakter wielkości „przypisanej” do danego przedsięwzięcia, a nie faktycznej.

Jak szacować liczbę beneficjentów?

To zależy przede wszystkim od rodzaju prowadzonej działalności. Jeśli społeczna misja polega na tworzeniu przejściowych lub docelowych miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem, szacunek jest względnie prosty, ponieważ musi odwoływać się do biznesowego rachunku, będąc pochodną pytania: dla ilu osób jestem w stanie stworzyć miejsca pracy przy danym szacunku sprzedaży/obrotów (aspekt ten omówiliśmy już przy szacowaniu wartości ekonomicznej). Tę kalkulację trzeba wówczas uzupełnić tylko o dane dotyczące tego, jak wielu beneficjentów usamodzielnia się (tworzone w ramach tego przedsięwzięcia miały dla nich charakter przejściowy), a ilu – mimo starań – nie będzie w stanie zapanować w wystarczającym stopniu nad swoim życiem, by nadal uczestniczyć w tym przedsięwzięciu. Jeden i drugi szacunek musi być oparty na dotychczasowych doświadczeniach i przeprowadzony maksymalnie rzetelnie.

Jeśli jednak nasza działalność nie podlega temu względnie prostemu schematowi – dajmy na to dlatego, że w ogóle nie tworzymy miejsc pracy, a wartość społeczna powstaje w zupełnie innym obszarze (np. profilaktyka zdrowotna lub promocja postaw tolerancji prowadzona przez wolontariuszy), wówczas konieczne staje się przyjęcie jakiegoś uproszczonego, lecz wiarygodnego szacunku dotyczącego liczby beneficjentów.

Najbardziej nieoczywistym elementem procesu szacowania wartości społecznej jest obliczenie średnich oszczędności przypadających na beneficjenta. Roberts Enterprise Development Fund zachęca, by korzystać z modelu bieżącego monitoringu wpływu społecznego OASIS (*Ongoing Assessment of Social ImpactS*). Przewiduje on zbieranie dość szczegółowych informacji o beneficjentach danego przedsię-

wzięcia i o czynionych przez nich postępach także po zakończeniu udziału w jego realizacji, co sprzyja ciągłemu monitorowaniu procesu poprawy i sprawnemu nadzorowaniu efektywności przedsięwzięcia. Jego uczestnicy wypełniają co jakiś czas formularz, w którym udzielają informacji na temat wsparcia finansowego i usług społecznych, z których korzystają wraz z rodzinami. W miarę jak ich sytuacja staje się lepsza, obserwuje się zazwyczaj zmniejszanie się wykorzystywania klasycznych instrumentów pomocy społecznej, takich jak dożywianie, pobierane zasiłki, nieodpłatne korzystanie z usług niefinansowych (opieka nad starszymi czy chorymi członkami rodziny, opieka medyczna etc.). Taki monitoring sprzyja nie tylko poprawnemu szacowaniu oszczędności społecznych, ale także przyczynia się do pełniejszej komunikacji między zatrudniającym a pracownikiem. Jednak trudno jest OASIS zastosować do przedsięwzięć innych niż tworzenie miejsc pracy. Z drugiej strony duża część organizacji na własny użytek opracowuje standardy monitoringu postępu realizacji misji, co może stanowić źródło inspiracji dla tego etapu tworzenia SROI. Wreszcie, przy pracach nad szacowaniem oszczędności, trzeba przyjąć perspektywę znacznie szerszą niż tylko własnego przedsiębiorstwa. Może się bowiem zdarzyć, że nasze działania, wpływając na inne podmioty, przynoszą destrukcyjne efekty.

Dlaczego należy patrzeć dalej niż koniec własnego nosa przy wylczeniu SROI?

W jednym z polskich miast funkcjonuje instytucja, której celem jest tworzenie miejsc pracy dla osób dotkniętych wykluczeniem społecznym. Zarządza na jest przez jednostkę samorządową, prowadzi działalność gospodarczą w obszarze niewymagającym wysokich kompetencji. W ciągu 18 miesięcy funkcjonowania pozyskała ona kontrakty na realizację różnych usług na rzecz jednostek administracji publicznej i samorządowej, tworząc tym samym miejsca pracy dla ponad 100 beneficjentów projektu.

Jednak projekt ten ma też inne skutki: wcześniej usługi, które teraz świadczą beneficjenci projektu, wykonywali pracownicy funkcjonujących na tym rynku firm komercyjnych. Były to osoby o niskim poziomie kwalifikacji, skłonne podejmować się pracy fizycznej za niewielkie stawki. W momencie pojawienia się tej instytucji, ich komercyjni pracodawcy zlikwidowali te miejsca pracy, a oni stali się bezrobotnymi. Dla części z nich, oczywiście, mogło to być przejściowe, gdyż być może łatwo znaleźli podobną pracę w innym sektorze.

Celem tego przykładu nie jest oskarżenie tej instytucji, tylko wskazanie, iż stworzone przez nią miejsca pracy były *de facto* miejscami pracy przesuniętymi z podmiotów komercyjnych w kierunku podmiotu niekomercyjnego. Jedni zatrudnieni zamienili się miejscami z innymi – bezrobotni zyskali zatrudnienie, lecz miejsca pracy zatrudnionych zostały zlikwidowane. Uczciwe szacowanie SROI wymaga, by uwzględnić także takie potencjalne efekty naszego działania.

Innym istotnym czynnikiem jest ocena realnej skali oszczędności. Zatrudnianie osób niepełnosprawnych jest w Polsce wspierane różnymi instrumentami finansowymi. Współfinansowanie utworzenia stanowiska pracy, a także okresowe dotowanie zatrudnienia – o ile dana organizacja je pobiera – stanowią koszt społeczny nie do pominięcia. Wysokość renty pobieranej wcześniej przez daną osobę naturalnie jest społeczną oszczędnością, lecz należy ją pomniejszyć o inne świadczenia ze strony państwa uzyskiwane przez pracodawcę z tytułu zatrudniania osoby niepełnosprawnej. Podobnie w przypadku zatrudniania osób długotrwale bezrobotnych, trzeba uwzględnić, że przed zatrudnieniem nie pobierały zasiłku dla bezrobotnych, lecz różnego rodzaju wsparcie z pomocy społecznej – zazwyczaj niższe niż wysokość zasiłku. W przypadku tworzenia miejsc pracy dla osób, które weszły w przeszłości w konflikt z prawem, często szacuje się prawdopodobieństwo recydywy (lub też, od strony pozytywnej, prawdopodobieństwo, że taka sytuacja się już nie powtórzy). Trzeba mieć jednak na uwadze to, że w momencie zatrudniania taki beneficjent nie jest już więźniem i w związku z tym stanowi tylko potencjalne źródło kosztów utrzymania systemu penitencjarnego w przyszłości – z pewnością nie dziś.

Przy tych rozważaniach weźmy jeszcze pod uwagę jeden aspekt, a mianowicie wiarygodność wyceniania tych oszczędności. Organizacje podejmują wysiłek pracy z daną grupą beneficjentów ze względu na swoją misję, ale także dlatego, że w ich przekonaniu działania służb publicznych i administracji samorządowej są niewystarczające czy nieadekwatne do potrzeb. Tymczasem przy wycenianiu swoich działań na potrzeby SROI organizacje są zmuszone do korzystania ze „stawek” ustalanych poza ich wpływem. Może to budzić podstawową wątpliwość: dlaczego z faktu, że państwo zdecyduje o podniesieniu/obniżeniu wysokości zasiłku, ma wynikać wzrost/spadek wartości społecznej moich działań, skoro pracuję z tymi ludźmi właśnie dlatego, że państwo nie miało dla nich żadnej oferty poza tym zasiłkiem? Co więcej, im wyższy zasiłek, tym *de facto* trudniejsza aktywizacja, ponieważ rośnie pokusa przyjmowania pasywnych postaw. I jest w tej wątpliwości dużo racji. Z tego, że państwo podejmuje z merytorycznego punktu widzenia niemądre decyzje, nie wynika jeszcze, że organizacje robią coś mądrego. Prawdą jest jednak także to, że SROI – jak każda ewaluacja – jest metodą opartą na porównaniu danej sytuacji z założeniem kontrfaktycznym. Gdyby dana organizacja nie podjęła działań wobec danej osoby, najprawdopodobniej pobierałaby ona zasiłek w zdefiniowanej przez państwo wysokości, korzystałaby z różnego rodzaju źródeł wsparcia opartych na pomocy społecznej etc. SROI nie ma za zadanie walidować słuszności misji ani adekwatności narzędzi. W cokolwiek by nie wierzyła dana organizacja na poziomie wartości i jakkolwiek by nie działała na poziomie instrumentów, jeśli nie podejmie działań, najszerszą alternatywę definiuje państwo i samorząd.

Alternatywne zastosowanie SROI, czyli jak porównać dwa przedsięwzięcia społeczne

Gdyby przyjąć, że poza daną organizacją, w konkretnej społeczności lokalnej funkcjonują także inne instytucje o podobnym profilu działań, można sobie postawić pytanie, czy SROI może służyć jako narzędzie do porównywania ich skuteczności i efektywności. Odpowiedź jest oczywiście pozytywna: jak każda miara oparta na wspólnym mianowniku, SROI może pokazać, iż dane przedsięwzięcie jest ze społecznego punktu widzenia bardziej rentowne niż inne. Po pierwsze, można zgodnie z tą samą metodologią policzyć SROI dla poszczególnych instytucji. To rozwiązanie może być jednak trudne – do przeprowadzenia ewaluacji trzeba, by nie wszystkie podmioty w stopniu dla niej wystarczającym ujawniły swoje koszty i wyniki, a nie zawsze to czynią. Z drugiej strony, w wielu rodzajach instytucji – szczególnie w administracji publicznej – część kosztów jest niejawna, co znacznie utrudniałoby przeprowadzenie potrzebnych nam analiz. Istnieje jednak rozwiązanie alternatywne, odwołujące się do różnic w skuteczności i efektywności przeprowadzanych działań. W tej sytuacji cały proces trzeba przeprowadzić tak, by wszędzie, gdzie to możliwe, w roli założenia kontrfaktycznego korzystać z danych właściwych dla instytucji/organizacji, do której chcemy porównać naszą. Jeśli tak wyliczone SROI okaże się dodatnie, wykazana zostanie wyższa efektywność społeczna naszego rozwiązania.

Warto przy tym podkreślić, że jest to efektywność w pełnym znaczeniu tego słowa, czyli uwzględnia skuteczność oraz relację nakładów do wyników. Z drugiej strony nie należy porównywać za pomocą SROI działań o różnym charakterze. Fakt, że działania na rzecz młodych kobiet z terenów miejskich osiągną wyższe SROI niż takie same na rzecz mężczyzn w średnim wieku z terenów wiejskich, znaczy jedynie tyle, że te dwie grupy różnią się w skali barier do pokonania i intensywności problemów.

Rozważania podobne mogłyby dotyczyć szacowania przychodów ze względu na zwiększone wpływy podatkowe. Tradycyjnie pomija się w tych analizach podatki pośrednie (czyli na przykład VAT) płacone przez beneficjentów. Logika podpowiada, by koncentrować się na podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT) oraz składkach społecznych (emerytalne, zdrowotne, chorobowe etc.). Trzeba to jednak robić rozważnie – z faktu, że nominalna stopa opodatkowania wynosi przykładowo 18%, nie wynika, że taką część swojego dochodu beneficjenci danego przedsięwzięcia odprowadzą do urzędu skarbowego. Efektywna stopa opodatkowania w Polsce w 2007 r. wyniosła 17% dla całej populacji, czyli mniej niż nominalna stopa opodatkowania w pierwszej grupie podatkowej. Na potrzeby szacunków należy odwołać się do szacowanych wartości krańcowych dla danego segmentu populacji, które można znaleźć zarówno na stronach internetowych Ministerstwa Finansów, jak i w analizach symulacyjnych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (tzw. modele mikrosymulacyjne).

Wartość społeczna	-2 lata	- rok	dziś	+ rok	+ 2 lata	+3 lata	+4 lata	+5 lat
Liczba beneficjentów	A							
Wzrost przychodów u beneficjenta	B							
Łączny wzrost przychodów	$C=A*B$							
Korzyści podatkowe	D							
Oszczędności społeczne	E							
Spoleczne koszty osiągnięcia tego wyniku	F							
Przypisane przepływy finansowe	$D+E-F$							

Spoleczne koszty realizacji misji (osiągnięcia prognozowanego wyniku związanego z oszczędnościami dla systemu publicznego oraz korzyściami podatkowymi) są pojęciem bardzo szerokim. Jeśli przykładowo produktywność zatrudnianych osób jest zdecydowanie niższa niż w przypadku funkcjonujących podmiotów komercyjnych, ze względu na skalę barier beneficjentów tego działania, na etapie wyliczania wartości ekonomicznej przedsięwzięcia (kosztów bezpośrednich) należy się odnieść do poziomów „rynkowych”. Miejscem, w którym należy uwzględnić różnicę między średnią produktywnością a produktywnością beneficjenta, jest właśnie to, co w naszym działaniu społeczne. W tym sensie nawet w instytucjach pożytku publicznego nie można opracować SROI tylko na podstawie danych księgowych.

A co zrobić wówczas, gdy świat nie kończy się za pięć lat?

Przy działaniach aktywizacyjnych można oczekiwać, że część beneficjentów pozostanie zatrudniona przez dłuższy okres niż horyzont realizacji danego przedsięwzięcia, szczególnie, jeśli organizacja tworzy tylko przejściowe miejsca pracy, a jej podstawowym celem jest umieszczenie beneficjentów na otwartym rynku pracy. Wówczas warto uwzględnić w jakiś sposób tę korzyść społeczną. Najczęściej szacuje się roczne zarobki do osiągnięcia wieku emerytalnego (czyli czasem nawet w perspektywie czterdziestoletniej), a następnie dyskontuje je przy użyciu dowolnej dostępnej długookresowej stopy procentowej (np. 15-letnie obligacje skarbu państwa). Ponieważ rynki finansowe rzadko korzystają z instrumentów o tak dalekiej zapadalności, a i prognozy w perspektywie dekad są wątpliwe, jest to zaledwie szacunkowa wartość i należy ją traktować z dużą ostrożnością.

W sposób oczywisty także bardziej intensywna (kosztowo) forma pracy z beneficjentami powinna gwarantować lepsze rezultaty, czyli wyższe wartości w wierszach (pozycjach) dotyczących oszczędności oraz korzyści podatkowych. Dlatego należy przeprowadzać tę analizę maksymalnie uczciwie – w procesie prac nad jej wyliczeniem możliwe są przecież korekty postępowania zmierzające do poprawy efektywności prowadzonych działań. Spoleczne koszty osiągnięcia wyniku to oczy-

wicie takze wszystkie koszty projektowe, takie jak terapia czy praca psychologa, wsparcie specjalistow etc.

Jakiej stopy uzyć do dyskontowania spolecznej wartoci przedsiwzięcia? Intuicja podpowiadałaby skorzystanie z podobnej argumentacji, jak w przypadku wkładu własnego przy wycenianiu wartoci ekonomicznej, czyli oprocentowania obligacji komunalnych. Trzeba miec jednak swiadomosc, ze ta miara w zadnym stopniu nie uwzględnia ryzyka związanego z pracą z daną grupą beneficjentów, a takze ryzyka związanego z wdrazaniem innowacyjnych rozwiązań czy standardami funkcjonowania naszej organizacji. Dlatego warto rozważyć korygowanie oprocentowania obligacji komunalnych o dodatkowe elementy. Przykładowo, na potrzeby kalkulacji komercyjnych, jeśli firma należy do grupy małych lub średnich przedsiwzięciw, przy kalkulacji ryzyka, dodaje się średnio trzy punkty procentowe do stopy, jaką giełda podpowiada dla większych firm funkcjonujących w tej samej gałęzi etc. (czyli jeśli zastosowanie CAPM podpowiada 11,1%, dla małych i średnich przedsiwzięciw, właściwą stopą dyskontowania będzie 14,1%). Podobnie w przypadku przedsiwzięciw o charakterze spolecznym – gdy dany projekt jest pilotażem, grupa docelowa bardzo trudna i mało rozpoznana pod kątem skuteczności działań lub organizacja jest bardzo młoda, warto przyjąć wyższą stopę dyskontowania.

Najważniejsze jest, by prezentując wylizczenia SROI, przedstawić wszystkie przyjęte przy tym założenia, uwzględniając takze alternatywne scenariusze, szczególnie w części spolecznej. Zwiększa to bowiem w odbiorze interesariuszy wiarygodność końcowego wyniku.

6.4 Wyliczanie SROI

W poprzednich podrozdziałach otrzymaliśmy dwie wielkości: bieżącą wartość ekonomiczną przedsięwzięcia oraz jego aktualną wartość społeczną. Na potrzeby wyliczenia SROI trzeba je do siebie dodać, a następnie porównać z wielkością wszystkich inwestycji koniecznych do ich osiągnięcia, poniesionych do dziś.

SROI = łączna wartość przedsięwzięcia / wartość inwestycji poniesionych do dziś

Interpretacja tego wskaźnika jest następująca: za każdą złotówkę zainwestowaną w realizację tego przedsięwzięcia społeczność otrzyma wartość SROI w czasie określonym horyzontem szacowania SROI. Dla wskaźnika wyliczonego dla pięciu lat, o wartości 10, będzie to oznaczało, że w perspektywie pięciu lat funkcjonowania przedsięwzięcie to wygeneruje korzyści wynoszące łącznie dziesięciokrotność wyjściowego wkładu.

Jak można interpretować taki wskaźnik? W świecie komercyjnym podwojenie wartości przedsięwzięcia w ciągu trzech lata uważa się za wynik nie tylko rewelacyjny, ale także obarczony szalonym ryzykiem. Tego typu przedsięwzięcia podejmują tylko wyspecjalizowane fundusze *Venture Capital*. Z drugiej strony, mówiąc o wartości społecznej, trzeba być bardzo ostrożnym, podejmując podobne porównania. Po pierwsze, przykładowe stwierdzenie, że lepiej przeznaczać środki samorządowe na działania społeczne niż na inwestycje w infrastrukturę etc., nie jest trafne, bo SROI działań społecznych jest wyższe niż ROI budowy drogi – SROI nie jest lepszym ROI, lecz metodą na rozbudowanie ROI o aspekty społeczne. By móc przeprowadzać jakiegokolwiek porównania, należałoby najpierw oszacować SROI inwestycji drogowej. Gdyby na chwilę podjąć próbę myślenia kontrfaktycznego i przyznać, że naprawa drogi prowadzi do obniżenia ryzyka wypadku śmiertelnego, odnajdziemy się w świecie, w którym wartości ekonomiczne i społeczne (życie ludzkie) można zacząć sprowadzać do wspólnego mianownika. Jeśli w danej społeczności praca z dziećmi jednej z organizacji gwarantuje SROI na poziomie 30, a innej na poziomie 10, można się zastanowić nad efektywnością alokowania środków w tej drugiej. Jeśli tylko nominalnie pracują z podobnymi grupami, ponieważ beneficjenci tej drugiej realnie obciążeni są cięższymi barierami społecznymi, różnica w SROI nie jest niczym niepokojącym. Jeśli jednak wynika ona z nieskuteczności lub niegospodarności, kalkulacja SROI może być ważkim argumentem w debacie na temat wydatkowania środków publicznych.

Równocześnie nie wszystkie przedsięwzięcia muszą osiągnąć SROI większy od jedności – wiele ważnych działań społecznych nie będzie mogło pochwalić się tak korzystnym wynikiem, co przecież nie świadczy automatycznie o ich nieprzydatności. Trudno jest także uwzględnić w kalkulacji SROI wiele czynników, takich jak na przykład między innymi wartość dodana, związana z przetestowaniem innowacyjnego rozwiązania, lub zmiana postaw społecznych. Dlatego też SROI powinno być tylko elementem raportu dla interesariuszy na temat działalności danej organizacji, a jego wielkość powinna zostać umieszczona w kontekście odwołującym się zarówno do specyfiki lokalnej, jak i działalności innych podobnych organizacji.

7. Mierzenie kapitału ludzkiego i społecznego – Prove It!

Jednym z najważniejszych długofalowych rezultatów działania organizacji pozarządowych jest wzmacnianie kapitału ludzkiego i społecznego. Stały się one już „słowami kluczami” w odniesieniu do trzeciego sektora, tym ważniejsze jest wiarygodne mierzenie zmian wywoływanych przez organizacje w tym obszarze.

Kapitał ludzki a społeczny

Kapitał społeczny dotyczy relacji między ludźmi, kapitał ludzki dotyczy jednostek: ich zachowania, umiejętności, postaw, samooceny oraz wiary we własne możliwości, która jest niezbędna, by ludzie mogli uczyć się nowych umiejętności i nowych wzorców zachowań. Kapitał społeczny, według jednej z najbardziej rozpowszechnionych definicji, autorstwa Roberta Putnama to: „(...) takie cechy życia społecznego – sieci i więzi społeczne, normy i zaufanie – które umożliwiają ludziom współpracę na rzecz skuteczniejszej realizacji wspólnych celów”. Obecnie do cech wymienionych przez Putnama dołącza się także wzajemność.

Sieci i więzi społeczne – sieci to grupy ludzi, których łączą więzi silne (jak między przyjaciółmi lub krewnymi) lub słabe (jak pomiędzy kolegami).

Zaufanie – jest oczekiwaniem i wiarą w to, że inni członkowie społeczności są uczciwi i współpracują ze sobą.

Normy – wyznaczają standardy zachowania, określają sankcje za złamanie tych standardów oraz wspólne cele społeczności. Należy do nich także oczekiwanie, że inni są godni zaufania i będą się angażować w działania na rzecz dobra wspólnego.

Wzajemność – oznacza, że dany człowiek jest gotowy pomagać innym, ponieważ wie, że w sytuacji kryzysowej inni pomogą jemu.

Mierząc poziom kapitału społecznego, część badaczy zwraca także uwagę na aktywność obywatelską (np. uczestniczenie w wyborach) oraz postrzeganie swojej społeczności lokalnej.

Kapitał społeczny i ludzki bywają czasem w konflikcie. Na przykład: najbardziej aktywne jednostki z grona beneficjentów w danej społeczności dzięki udziałowi w projekcie rozwinęły swoje umiejętności i kontakty – ich kapitał ludzki wzrósł. Następnie wykorzystały te umiejętności i kontakty, by znaleźć pracę poza społecznością – kapitał społeczny na tym terenie zmalał. Dlatego w przypadku każdego działania należy świadomie określać, który rodzaj kapitału stanowi priorytet. Nie

ulega wszakże wątpliwości, że waga obu tych kapitałów – jako równorzędnych z kapitałem finansowym – jest coraz lepiej rozpoznawana przez rozmaite gremia rządowe, samorządowe i akademickie.

Między innymi ze względu na ten fakt warto przyjrzeć się na koniec metodzie mierzenia korzyści społecznych, kładącej duży nacisk właśnie na kapitał społeczny, a po trosze także ludzki, traktowany wszakże jako „pierwszy krok” w stronę tego drugiego. Została ona opracowana przez New Economic Foundation, na użytek projektów rewitalizacyjnych, realizowanych przez brytyjską organizację Groundwork UK.

Jej nazwę – Prove It! – można przełożyć jako Udowodnij! i wszelkie skojarzenia z procesem U^2 będą jak najbardziej uzasadnione. Istotnie stanowi ona szczególną egzemplifikację tego podejścia, i odznacza się następującymi cechami:

1. Jest w pełni partycypacyjna, co oznacza, że zarówno pracownicy organizacji, jak i uczestnicy projektu oraz mieszkańcy objęci jego oddziaływaniem uczestniczą w procesie definiowania problemu, obszaru pomiaru oraz określaniu wskaźników. Partycypacyjny jest również proces zbierania informacji o wskaźnikach, oparty w dużej mierze na ankietach i wskaźnikach subiektywnych. Uwzględnia się także wskaźniki obiektywne, przede wszystkim na poziomie produktu i wyniku, ale ostateczną weryfikację projektu stanowi samopoczucie ludzi po jego realizacji i ich przestrzeganie sytuacji własnej oraz otoczenia, zmiana ich postaw i zachowania (to już czynnik obiektywny).

2. Używane wskaźniki oddziaływania kładą nacisk na kapitał społeczny i ludzki (powstająca w ramach projektu infrastruktura pozostaje wskaźnikiem na poziomie produktu).

3. Proces wspólnego z beneficjentami określania wskaźników odbywa się przed rozpoczęciem projektu, w fazie jego planowania. Staje się przez to jedną z jego integralnych części, pozwalającą ponownie zdefiniować założenia projektu, i przyczynia się do budowania zaufania między uczestnikami.

Metoda Prove It! została opracowana z myślą o projektach na małą i średnią skalę, w związku z tym jej stosowanie nie wiąże się z dużymi kosztami, ani nie wymaga obecności zewnętrznego badacza. Jest to możliwe dzięki temu, że sposób postępowania jest rozpisany krok po kroku (Czytelnik większość z tego ma już za sobą, zasadnicze etapy i terminologia są takie same jak w omawianym w tej książce podejściu U^2) i wystarczy do tego zastosować kilka konkretnych narzędzi. Jednym z najważniejszych z nich jest „Lista kontrolna wskaźników dla kapitału ludzkiego i społecznego”. Przetaczamy ją poniżej.

Lista kontrolna wskaźników kapitału społecznego i ludzkiego

Kapitał ludzki

Pewność siebie

Samoocena, szacunek dla samego siebie

Postawy wobec miejsca zamieszkania: poczucie przynależności etc.

Postawy wobec zaangażowania społecznego

Wiedza i umiejętności

Zachowania: podejmowanie się nowych zadań etc.

Kapitał społeczny

Zaufanie do innych

Standardy zachowania

Wzajemność: świadczenie sobie nawzajem przysług sąsiedzkich etc.

Wsparcie w społeczności: w sytuacji kryzysowej zwracanie się mieszkańców do kogoś w społeczności etc.

Sieci i powiązania: miejsca do spotkań, ich istnienie i korzystanie z nich

Sieci i powiązania, przyjaźnie: częstotliwość spotkań mieszkańców z przyjaciółmi

Sieci i powiązania: udział w lokalnych wydarzeniach

Sieci i powiązania: tolerancja, nawiązywanie kontaktów z ludźmi o odmiennych doświadczeniach, poglądach, korzeniach etnicznych

Liczba i usługi lokalnych organizacji

Aktywność obywatelska: wiedza o lokalnych organizacjach etc.

Aktywność obywatelska: zaangażowanie w działalność lokalnych organizacji

Aktywność obywatelska: demokratyczność i przejrzystość, na przykład rozliczanie się lokalnych organizacji przed mieszkańcami danego terenu ze swoich działań

Aktywność obywatelska: równość szans

Sieci i partnerstwa organizacji

Lista kontrolna nie zawiera, jak widać, konkretnych wskaźników, te mają bowiem zostać określone na początku projektu przez jego realizatorów i uczestników. Wytycza jednak ramy dyskusji o wskaźnikach, podpowiada, w jakich obszarach ich szukać.

O tym, w jaki sposób można pytać o interesujące nas wskaźniki, poucza nas drugie narzędzie kluczowe dla metody Prove It!, przykładowa Ankieta pomiaru projektu.

Nr Data.....		Nazwisko badacza.....			
Prove It! Ankieta dla projektu					
Kiedy pytać?	Kogo pytać?	Nazwa projektu			
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	1a. Jak często korzystasz z terenów rekreacyjnych/sklepów w swojej dzielnicy/gminie?			
Po projekcie	Uczestników i mieszkańców	Regularnie	Czasami	Rzadko	Nigdy
		1b. Myślę, że moja dzielnica/ gmina jest bardziej atrakcyjnym miejscem do mieszkania niż ... (czas trwania projektu, np.: pół roku wcześniej)			
		Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Trudno powiedzieć/ nie wiem	Raczej się nie zgadzam
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	2a: Czuję się bezpiecznie w mojej dzielnicy /gminie w ciągu dnia			
		Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Trudno powiedzieć/ nie wiem	Zdecydowanie się nie zgadzam
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	2b: Czuję się bezpiecznie w mojej dzielnicy/gminie wieczorem			
		Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Trudno powiedzieć/ nie wiem	Zdecydowanie się nie zgadzam
Po projekcie	Uczestników i mieszkańców	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Trudno powiedzieć/ nie wiem	Zdecydowanie się nie zgadzam
		2c: Czy Pani/Pana zdaniem przestępczość w tej dzielnicy/gminie w ciągu... (czas trwania projektu)...			
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	Bardzo wzrosła	Trochę wzrosła	Nie zmieniła się	Trochę spadła
		3a: Czuję, że mogę wpłynąć na postawy wobec mojej dzielnicy/gminy.			
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Trudno powiedzieć/ nie wiem	Zdecydowanie się nie zgadzam
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	3b: Czuję, że mogę przyczynić się do poprawy sytuacji w mojej społeczności			
		Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Trudno powiedzieć/ nie wiem	Zdecydowanie się nie zgadzam

Po projekcie	Tylko uczestników	3c: Uważam, że projekt przygotował mnie do aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji dotyczących mojej społeczności				
		Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Trudno powiedzieć/ nie wiem	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	4. Gdybyś chciał/a coś zmienić w swojej społeczności, czy wiesz, z kim się kontaktować?				
					Tak	Nie mam pewności
		4a: w lokalnych organizacjach				
		4b: w urzędzie/Radzie gminy/dzielnicy				
		4c: w organizacjach wspierających				
		4d: Wśród sąsiadów				
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	5: W czasie trwania projektu nawiązałem/am kontakty z...				
		5a. Osobą w innym wieku		Intensywny kontakt	Sporadyczny kontakt	nie
		5.b Osobą o innym statusie zawodowym i/lub doświadczeniu				
		5.c. Lokalnym radnym/ną				
		5.d: Mieszkańcami z innych gmin/dzielnic				
PYTANIA DODATKOWE						
Kiedy pytać?	Kogo pytać?	Tak		Nie		Trudno powiedzieć/ Nie wiem
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców					
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	6. Czy masz wielu przyjaciół w tej dzielnicy/gminie?				
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	7. Czy sądzisz, że twoi współmieszkańcy działają także w twoim interesie?				
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	8. Czy wierzysz, że lokalne władze działają w twoim interesie?				
Przed i po projekcie	Uczestników i mieszkańców	9. Czy twoi współmieszkańcy pomagają sobie nawzajem?				

Przed i po projekcie		10a: Status na rynku pracy					
Uczestników i mieszkańców		Zatrudniony	Samo-zatrudniony	Emeryt/rencista	Bezrobotny	Zajmujący się domem	Uczeń/student
Przed i po projekcie		10b. Wiek					
Uczestników i mieszkańców		0-15	16-24	25-44	45-59	60-74	75+
Przed i po projekcie		10c. Płeć					
Uczestników i mieszkańców		kobieta				Mężczyzna	
Przed i po projekcie		10d. Mieszkam w społeczności					
Uczestników i mieszkańców		Krócej niż rok		1-2 lata	3-4 lata	Ponad 5 lat	
Przed i po projekcie		10e. Posiadam tu dom/mieszkanie					
Uczestników i mieszkańców		tak				nie	
Przed i po projekcie		10f. Ankietowany jest...					
Uczestników i mieszkańców		Uczestnikiem projektu				Mieszkańcem dzielnicy/gminy	

Źródło: *New Economics Foundation*, <http://www.neweconomics.org>

Zarówno listę, jak i ankietę, należy odnieść do kontekstu danej społeczności oraz dostosować do specyfiki danego projektu/organizacji.

Rzecz jasna, kapitał ludzki i społeczny nie są wartościami samymi w sobie. Wysoka samoocena może się przerodzić w próżność, standardy zachowań i wymuszające je sankcje w opresję i wykluczanie ze wspólnoty obcych, a wzajemne świadczenie sobie przysług – w korupcję. W przypadku beneficjentów organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw takie ryzyko jest jednak niewielkie. O wiele większe jest za to prawdopodobieństwo, że dzięki wzmocnionemu kapitałowi społecznemu i ludzkiemu na danym obszarze wzrośnie jakość życia, zmniejszą się problemy zdrowotne, ludziom będzie łatwiej znaleźć i utrzymać pracę. Wszystko to ma bezpośredni związek z poziomem kapitału społecznego (co wykazały liczne badania) i przynosi konkretne korzyści ekonomiczne. Co ważne, nie jedynie.

8. Zakończenie

I tak dotarliśmy do końca naszych rozważań. Dokonałyśmy tu przeglądu podstawowej terminologii związanej z mierzaniem oddziaływania społecznego oraz wybranych metod takiego pomiaru. Dlaczego właśnie tych, a nie innych? Naszym zdaniem najlepiej się one uzupełniają. Pozwalają poddać pomiarowi właściwie każdy rodzaj przedsięwzięcia – i takiego, które przede wszystkim oddziałuje na wartość społeczną, i takiego, którego znaczenie można oddać w pieniądzu. Warto przy tym przypomnieć, że według najnowszych teorii tradycyjny podział na to, co jedynie społeczne, i to, co jedynie ekonomiczne, odchodzi w przeszłość, i że zaczyna się era organizacji hybrydowych, jednocześnie przynoszących korzyści ekonomiczne, społeczne i ekologiczne.

Przed wszystkim zaś omówione tu metody pozwalają raz na zawsze odrzucić usprawiedliwienie dla zaniechania jakichkolwiek pomiarów oddziaływania społecznego, z powodu błędnego założenia, że zmiana, którą przynosi nasze działanie, była niemierzalna. Dają odpowiedź na pytanie, jak wykazać to, że dana osoba jest szczęśliwsza, odzyskała godność, poprawiła się jej jakość życia. Dla każdego z tych pojęć można wskazać kryteria oceny i opisu (wskaźniki), o czym dawno wiedzieli filozofowie, a czego my uczymy się na nowo.

Porównywalność, szukanie wspólnego mianownika dla zjawisk pozornie od siebie odległych jest obecnie koniecznością dla każdej organizacji, która podejmuje odpowiedzialność za zmiany społeczne. Ogromne koszty finansowe ich wprowadzania zmuszają do szukania rozwiązań efektywnych i wiarygodnych, tzn. takich, których skuteczność została udowodniona bezspornie. Jeśli my, działacze i pracownicy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych, sami nie określimy, co stanowi dowód skuteczności działań społecznych, inni – płatnicy, zwłaszcza z sektora publicznego i prywatnego – zrobią to za nas.

Właśnie w imię tego celu opisałyśmy tu najistotniejsze elementy procesu, który może w tym pomóc, a który będzie w Polsce coraz bardziej zyskiwał na znaczeniu, tak jak kluczowy okazał się już w innych krajach Europy i Stanach Zjednoczonych. Wierzymy, że każdy Czytelnik będzie po lekturze tej książki w stanie wdrożyć w swojej organizacji postępowanie zgodnie z zasadami U², a stopniowo także SROI.

Powodzenia!

9. Inspiracje

Wiele informacji na temat metod i podejść do mierzenia oddziaływania społecznego znaleźć można w Internecie. Wszystkich, którzy chcieliby pogłębić swoją wiedzę i lepiej przygotować się do praktycznego jej użycia, zachęcamy do przeszukania zasobów sieci. Poniżej podajemy kilka ważnych linków.

- Na stronach internetowych New Economics Foundation – <http://www.neweconomics.org>, a także <http://www.proveandimprove.org/new/> – w całości poświęconej metodom i narzędziom pomiaru jakości działań i oddziaływania przedsiębiorstw społecznych (znaleźć można m.in. porównanie 25 sposobów pomiaru – finansowych, czasowych i ludzkich – ze względu na: potrzebne zasoby, typ wsparcia potrzebnego do ich zastosowania, konieczność zewnętrznego uprawnocnienia).

- Więcej informacji na temat tego, jak obliczyć SROI, znaleźć można na stronie REDF, czyli *Roberts Enterprise Development Fund* – <http://www.redf.org/>. Przegląd publikacji tego dotyczących, a także przykładowe raporty zawierające informacje o SROI konkretnych przedsięwzięć znajdują się w zakładce <http://www.redf.org/publications-sroi.htm>.

Warto też zajrzeć do dostępnych w sieci publikacji. Autorki polecają:

- Jed Emerson, Joshua Spitzer, Gary Mulhair, *Blended Value Investing*, Word Economic Forum, Marzec 2006 – publikacja dostępna na stronie <http://www.blendedvalue.org/>

- Jed Emerson, Sheila Bonini, *The Blended Value Map. Tracking the intersects and opportunities of economic, social and environmental value creation*, Luty 2004 – publikacja dostępna na stronie <http://www.blendedvalue.org/>

Inne ciekawe pozycje:

- *Assessing the True Value of Social Enterprise: A Review of Current Practice. A report to the West Yorkshire Enterprise Partnership*, Huddersfield Pride Ltd, Sierpień 2005 – publikacja dostępna na stronie <http://www.socialauditnetwork.org.uk/research.htm>

- William Rosenzweig, *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures*, Working Paper Series, Center for Responsible Business, University of California, Berkeley, 2004 – publikacja dostępna na stronie <http://repositories.cdlib.org/crb/wps/13/>

© **Stowarzyszenie Klon/Jawor**

Przedruki lub przenoszenie całości lub części tej publikacji na inne nośniki możliwe wyłącznie za zgodą właścicieli praw autorskich.

Autorki:

Beata Juraszek-Kopacz (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego)

Joanna Tyrowicz (Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski)

Redakcja i korekta:

SKRYPTORIUM/Ewa Biernacka

Marta Gumkowska (Stowarzyszenie Klon/Jawor)

Wydawca:

Stowarzyszenie Klon/Jawor

ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa

tel. (22) 828 91 28, fax (22) 828 91 29

www.klon.org.pl, e-mail: klon@klon.org.pl

Infolinia: 0-801 646 719

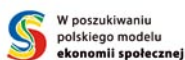


www.ngo.pl portal organizacji pozarządowych **ngo.pl**

Publikację wydano w ramach Projektu eS: „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”.

Projekt realizowany jest przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego

w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.



Niniejszy dokument został opublikowany dzięki pomocy finansowej Unii Europejskiej. Za treść tego dokumentu odpowiada Stowarzyszenie Klon/Jawor, poglądy w nim wyrażone nie odzwierciedlają w żadnym razie oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej.

ISBN 978-83-60337-74-5.

Warszawa 2008