

公共服務影響評估工具－「社會投資報酬率（SROI）」介紹

李宜樺 資誠聯合會計師事務所會計師暨資誠永續發展服務（股）有限公司執行董事
吳佳餘 資誠聯合會計師事務所協理
朱恩言 資誠聯合會計師事務所專員

摘要

SROI 可用於衡量企業在社會責任活動中為社會、環境及經濟所創造的價值，它的概念和財務報表的投資報酬率（Return on Investment, ROI）類似，所以稱之為社會投資報酬率（Social Return on Investment, SROI）。本文依 PwC 的實務輔導經驗，彙整 2012 年再版的社會投資報酬率指南（A Guide to Social Return On Investment）及指南的範例，來說明 SROI 執行時的步驟，並透過英國及澳洲政府執行 SROI 的實際案例，分享 SROI 的發現及成效，續後，討論應用 SROI 時常見的迷思及挑戰，以提供 SROI 執行上的建議。

壹、前言

我國《預算法》第 34 條規定：「針對重要公共工程建設及重大施政計畫，應先行製作選擇方案及替代方案之成本效益分析報告，並提供財源籌措及資金運用之說明，始得編列概算及預算案，並送立法院備查。」另外在《中央政府中程計畫預算編製辦法》第 5 章第 25 條中也規定：「有關政府公共建設、科技發展及社會發展個案計畫之擬編，應加強財務規劃，對於具自償性者，須列明自償比率；並對所需經費及其成本效益詳加評估。」成本效益分析的概念已納入我國編列預算的流程之中，甚或是環境影響評估、法規影響評估，皆係基於成本效益分析的應用，但實際上在應用此方法進行評估時，評估人員除了經濟外，尚需具備政治、社會，甚或環境分析的思維訓練，才能捕捉出對社會較全面的影響。

國際上，對於如何以成本效益分析的方法衡量社會影響也有著眾多的討論，除了應用一般傳統的分析方式：成本效益分析（Cost Benefit Analysis），或是成本效能分析（Cost Efficiency Analysis）外，筆者欲於本文中分享一套根基於成本效益分析及社會會計基礎之社會投資報酬率（Social Return on Investment, SROI）衡量方法論，並且透過此方法，協助組織實踐從衡量（Measure）、管理（Manage）到極大社會價值（Maximize Social Value）的 3M 公益管理新哲學（如圖 1）。

貳、SROI 之介紹

一、SROI 簡介

SROI 可用於衡量企業在社會責任活動中為社會、環境及經濟所創造的價值，它的概念和財

透過SROI的方法，實現3M的公益管理新哲學



圖 1 3M 公益管理新哲學

資料來源：PwC Taiwan 繪製

務報表的投資報酬率（Return on Investment，ROI）類似，所以稱之為社會投資報酬率（SROI）。

一樣都是為了掌握投入資源與創造價值之間的成本與效益關係，財務報表的投資報酬率其分母是投入的資金，分子是計算財務上可以呈現的改變；社會投資報酬率的概念則是將分子、分母更為擴大，除了財務上可以呈現的項目外，亦補捉有形或是無形對於環境、社會所帶來的影響，並將這樣擴大的概念用「社會價值」（Social Return）的統稱來呈現，例如：每投入 1 元，可以創造 1.57 元的社會價值。

資誠英國聯盟所（PwC UK）從 2011 年開始利用位於辦公大樓隔壁的廢棄消防隊建築物，支持成立 Brigade 餐廳，提供餐飲學徒的機會給無家可歸人士，幫助他們學習一技之長。如果沒有透過影響力評估的分析方式，一般的資訊揭露通常只能提供過去一年幫助多少位無家可歸人士建立餐飲技能，或轉介多少個工作機會，但是 PwC UK 運用 SROI 的概念，了解到

這項計畫所投入的資源，產生了減少犯罪行為、提供就業工作、受僱者減少了原先使用毒品、酗酒行為的改變，並使用減少犯罪行為的司法支出、減少社福支出、節省醫療費用等方面的貨幣化指標進行衡量，最後算出 PwC UK 在這項計畫中，每投資 1 歐元，可以為社會創造出的價值約為 1.57 歐元。透過揭露「每投資 1 元，可以為社會創造 1.57 元的價值」這樣的資訊，將可以使利害關係人更清楚的瞭解企業所做的努力對整體社會的貢獻程度。

依據 SROI 方法的指南，SROI 不只是評估已發生成果的效益，也可用於預測依目前的活動設計，將可以創造多少的社會價值，預測型的 SROI 在活動規劃階段更能突顯其用途，能幫助顯示如何讓社會投資影響最大化，也能在項目進行中，確認哪些內容需要被蒐集、測量。

透過衡量所產生的影響，SROI 協助組織表達其活動為社會、環境或經濟所創造之價值，透過使用衡量的資料進行管理，SROI 也可做為組織為了達成其初衷，考量選擇不同方式的評



估工具。

二、SROI 的發展緣起

最早關於 SROI 之研究是 1997 年由美國的非營利組織－羅伯企業發展基金 (Roberts Enterprise Development Fund, REDF, 由 George R. Roberts 設立) 所進行 (註 1)。該基金支助了 7 間位於舊金山灣區附近的非營利組織, 以及其所開展的 23 個社會企業。受支助的社會企業認為, 透過提供身障人士工作機會, 可以對企業產生兩個主要的影響, 一個是提供可供成長的就業場所, 以促進身障人士的生活品質, 另外, 針對所販賣的商品或勞務, 提供了讓消費者願意購買的良善動因, 為了協助衡量這些社會企業所投入的成本, 及是否達成預期的效益, REDF 開始研擬評估工具, 亦即為 SROI 的原型, 並在 2001 年發表了 SROI 方法學及隔年再發表試行後的分析報告, 這也是 SROI 最早的探討文獻。

2004 年, 現今的 Social Value UK 及 Social Value International (註 2) 執行長 Jeremy Nicholls 聚集夥伴開始了 SROI 的倡議, 在 2005 年發佈了 SROI 架構書 (Framework Document)。到了 2008 年, 英國政府內閣辦公室下的第三部門 (Office of the Third Sector) 開始了三年的資助, 協助產出 SROI 的正式指南, 蘇格蘭政府也實際透過創建「指標資料庫」來協助 SROI 的運用發展。在這些

協助之下, 2009 年, 「社會投資報酬率指南 A Guide to Social Return On Investment」(以下簡稱「SROI 指南」) 得以出版, 並於 2012 年再版, 這也是現在流通最新的版本。

英國政府期望解決非營利活動資訊不對稱之問題, 並希望藉由統一衡量方法與報導遵循原則, 讓非營利活動也得以產生具決策與管理價值之績效衡量資訊。時至今日, 因為 SROI 之概念與方法學與現行財務會計之投資報酬概念及實務操作相近, 降低了 SROI 應用及推廣的障礙, 不僅公部門用 SROI 的衡量方法來衡量評估公益組織活動績效, 許多的社會企業在籌資時, 也會以 SROI 作為還原報酬率的方法之一。除此之外, 社會型的創投資金 (Social Venture Capital) 亦可在投資社會企業時, 參考社會價值的報酬率, 作為社會投資決策時之參考 (註 3)。

三、SROI 之步驟

如前所述, SROI 的計算方式與財務分析上常用的投資報酬率 (ROI) 十分相近, 都是以投資所獲得的回報除以投資金額而得, 以下彙整了 PwC 的實務輔導經驗、SROI 指南、及指南的範例來說明 SROI 的步驟。

(一) 定義範圍 (Scoping)

不論是公益組織或是一般企業的社會責任工作, 主要的目的都是為了推動社會改變, 因



圖 2 SROI 的六步驟

資料來源：PwC 彙製

此，在開始進行 SROI 的分析前，需明確知道分析的範圍，及進行此次分析的目的是什麼。可以透過回答以下問題，界定影響力分析的範圍邊界，以及辨識參與其中的利害關係人：

1. 情境：所致力要解決的問題或情境為何？
2. 投入：將會使用的資金和資源有哪些？
3. 活動：將進行哪些活動，以及將會產生哪些產出？
4. 受益對象：接受到相關服務或取得實際資助的對象？
5. 利害關係人：包括主要受益對象、其他受益對象、可能可以受益但卻沒有者、可能會受到傷害的對象
6. 地點：將用於舉辦活動的地點？
7. 期間：活動將於何時展開？
8. 成果：預期要達成的目標

下面為 SROI 指南中「午餐俱樂部」的釋例，以此進行第一步驟的說明（如表 1）：

（二）描繪成果（Mapping outcomes）

相較於以往社會組織對於投身公益活動專注的範圍在於投入多少的資源，從事 SROI 的重點卻是要瞭解活動所造成的改變，第二步「描繪成果」的步驟代表要清楚投入（Input）、造

成直接的產出（Output），與最後產生出影響三者間的連結。在 SROI 指南中，係使用「成果」（Outcome）來做為所產生之重要改變、影響的代稱。

後續在判斷改變是否發生，對改變進行評價，或是判斷調整因子是否適用時，都是以此步驟所判斷出之「成果」做為出發點。判斷出具有代表性的成果至為重要，也因此，在第一次接觸 SROI 之分析方法時，如何正確掌握活動所造成的改變很有可能是一個難題。依國外報告與資誠實際執行上的經驗，與利害關係人的議和，是捕捉到成果的重要關鍵，亦即透過詢問直接或間接受益對象，來瞭解受益對象如何受到影響。至於是要對所有受益對象進行瞭解，或是採取選樣的方式，則取決於活動規模的大小。常用的瞭解方法包括：

1. 調查
2. 焦點團體
3. 訪談

另外，執行上需注意事件鏈（Chain of Events）的存在，有許多的改變具有因果關係，或是短、中、長期的時間關係，例如，午餐俱樂部的直接產出是讓用餐的長者有機會參與團

表 1 SROI 指南「午餐俱樂部」釋例

快樂老人組織取得地方政府資助，為 30 位當地獨居老人提供午餐，以提升居民健康等社會效益。
<ol style="list-style-type: none"> 1. 情境：獨居老人的飲食及身心健康問題令人擔憂。 2. 投入：志工時間、餐飲成本。 3. 活動：由 30 位志工接送 30 位獨居老人到社區活動中心，享用午餐、參加社交、團康、運動等活動，以及保健專家協助學習自主健康管理。 4. 受益對象：獨居老人。 5. 利害關係人：獨居老人、地方政府、志工、獨居老人的鄰居。 6. 地點：社區活動中心。 7. 期間：每週五天，每年 50 週的午餐時間。 8. 成果：減低獨居老人就醫次數，增加獨居老人參與社交活動頻率。

資料來源：PwC 彙製



體活動，並且有運動的課程，而在了解後發現，其產生的影響有：

1. 因為有運動的時間，長者的身材較為勻稱
2. 跌倒的次數變少了
3. 減少了就醫的次數

上述三個都是長者參加午餐俱樂部後的改變，但有其因果關係，因此最終在計算上，會被一起描述視為單一個改變：「由於參與運動課程，長者身材較為勻稱，減少跌倒次數，最終減少就醫次數」，而不會三個改變都計算，以減少重覆衡量的狀況。

除了掌握成果外，指南中也要求每個成果必須找出可以代表的指標（Indicator）作為是否真正有發生成果的佐證。例如，詢問長者與參加前相比，單季實際減少的就醫次數，即為上述改變的佐證指標。

（三）蒐集成果之相關數據，並衡量其貨幣價值（Evidencing and valuing outcomes）

掌握了「成果」，並且透過「指標」確認成果確實發生後，將再以貨幣形式為其評估價值。將質化、敘事性之成果加以量化及定價，可以說是 SROI 最大的特性，但也往往是最令人無法理解的一環。在 SROI 指南中，是將各個抽象化的敘事成果透過具體的財務代理變數（Financial Proxy）轉換成為量化的財務數字；例如，自信心的增加以公開市場自信心訓練課程之費用作為財務代理變數。雖然財務代理變數往往不是真的成果的價格，但至少提供一個較為客觀之衡量基準。記得本文一開始所說的，SROI 是一個相對衡量的管理工具，而不是追求

一個絕對精準的判斷。

至於如何將成果轉換成貨幣價值，常見的考慮面向包括：

1. 傳統的經濟價值（例如：能創造出多少金額的就業機會）
2. 財務替代價值（例如：降低住院頻率所減少的醫療成本）

（四）確定影響的範圍（Establishing impact）

在活動開始執行之後，便陸續對利害關係人產生影響。但是，這些影響不盡然是由於活動本身的執行而發生，必須將活動本身以外因素產生的影響排除，才能看出活動本身發揮的影響力。例如：老人們參加午餐俱樂部附屬的運動課程之後，就醫次數隨之下降，這項改變，可能不全然是午餐俱樂部提供的營養餐飲或是運動課程所造成的，也有可能是老人們從其他管道獲得強身健體的觀念，進而改變生活作息所造成。在這種情況下，老人們減少就醫次數這項成果，就不能 100% 歸屬於午餐俱樂部的影響力，而應該將其他因素的影響力予以剝除，才是午餐俱樂部真正的影響力。

SROI 指引中為了不過分誇大計算的結果，特別設計了四個調整的因子，希望能更為貼近現實生活中的改變（如圖 3）：

1. 無謂因子（Deadweight）：即使沒有執行這項活動，改變也會發生的比例。

例如：快樂老人組織接受政府資助提供獨居老人的健康餐飲，使其吃的更健康。但是，如果快樂老人組織沒有進行這項供餐服務，政府單位也會委由其他單位來提供健康餐飲服務。



圖 3 SROI 透過四個調整因子，以更貼近現實生活中的改變。

資料來源：PwC 彙製

因此在「讓獨居老人吃的更健康」的項目上，其無謂因子的比例可能是 100%。

2. 歸因因子 (Attribution)：改變的發生要歸因於其他因素的貢獻。

例如：午餐俱樂部的活動，讓獨居老人參與午餐俱樂部之外的社交活動的頻率增加，但是，這不必然完全是午餐俱樂部所帶來的影響，老人們也可能是因為其他朋友、社工人員或非營利組織的邀約而參與這些社交活動。至於有多少比例是因為午餐俱樂部對老人們的意願造成改變，有多少比例是因為其他因素所促成，則可以透過問卷或訪談的方式加以瞭解，從而計算出歸因於其他因子的百分比。

3. 衰減因子 (Drop-off)：活動所帶來的成果，隨著時間的流逝，很有可能逐漸減少，而其遞減的幅度即為衰減因子。

例如：老人們養成參與社交活動的習慣，可能隨著時間的經過逐漸減退。至於衰減比例的多少，同樣可以透過問卷或訪談的方式加以瞭解。

4. 移轉因子 (Displacement) 活動所產生的成果，並不是真的解決問題帶來改變，而只是將問題轉移到其他地方。

例如：老人們就醫次數的減少，可能不是因為身體變得健康了，而是因為老人們轉往非健保體系的傳統中醫診所尋求治療。

(五) 計算 (Calculating)

彙總活動過程中所產生的所有效益、減除相關的非影響因素，考慮折現後計算投資所獲得的實際結果。

$$\text{SROI} = \text{總現值} \div \text{總投入}$$

$$\text{總現值} = \text{每年影響力值折現後加總}$$

$$\text{每年影響力值} = \text{影響力總值} - (\text{無謂因子} + \text{歸因因子} + \text{衰減因子} + \text{移轉因子})$$

(六) 溝通與改進 (Communicating & improving)

為了能維持每一份 SROI 方法所作之分析有一定的品質，避免 SROI 淪為數字比賽，SROI 指引進一步要求使用者在分析計算及報導的過程中應恪守以下七大原則：

1. 利害關係人參與 (Involve stakeholders)
2. 了解專案所造成的改變 (Understand what changes)
3. 定價重要的成果 (Value the things that matter)



4. 考量重大性原則 (Only include what is material)
5. 不誇大成果 (Do not over-claim)
6. 將計算之過程透明化 (Be transparent)
7. 驗證最後的結果 (Verify the result)

應用 SROI 最關鍵的核心所在，是與利害關係人確實的溝通，掌握成果，並且透過透明化的報導，公開數字之計算過程與所採用之假設。若僅陳述 SROI 數字，則恐成為數字遊戲與宣傳工具，喪失其原本之功能。此外，由於過程中可能會涉及判斷及假設，SROI 指南亦要求針對調整因子、財務代理變數、成果、及非貨幣性的投入進行敏感性分析，並在報告中進行揭露。若欲增強報告之公信力，以協助判斷是否已妥善運用此指南，亦可將報告送至第三方驗證單位就報告內容進行驗證。因此，使用 SROI 之方法分析時，建議一定要遵循七大原則之內涵，並且依序完成六大步驟，才能真正的發揮非營利活動績效衡量與管理改善的作用。

參、公部門運用 SROI 之案例分享

透過上述的簡介，將 SROI 的執行方式進行了分享。下面筆者欲透過兩個公部門執行 SROI 的實際案例，分享其發現及成效。

近年來英國政府各部門開始運用 SROI 做為政治決策的輔助工具之一，越來越多官方機構選擇透過 SROI 衡量其政策所產生的社會價值，並為公共資源的投資提供合理且可衡量的依據。這樣的功能對於「社會政策」的決策者特別顯著，因為社會政策所涉及的議題及影響往往較經濟指標更難以辨識及衡量，因此在爭取資源分配時較易居於劣勢；另一方面決策者也較難

與納稅人溝通施政績效。

運動的推廣即是其中一個例子，即使大部分的人對於運動帶來的正面效果都是認同及肯定的，在投入預算及資源時仍不免產生爭議及質疑。因此，2014 年英國文化媒體與體育部 (The Department for Culture, Media and Sport) 委託倫敦政治經濟學院 (The London School of Economics)，針對文化及運動參與所產生之社會影響、以及該影響所節省的社會成本進行分析，以期做為政策制定及績效衡量的依據。研究以英國年度全民普查 (Understanding Society) 結果為基礎，辨識出健康、教育、經濟生產力及公民參與四大社會影響，並透過回歸分析證實運動對其皆具高度影響性，也因為發現不同特性的民眾經歷了不同的改變，又依性別、年齡、收入及居住區域區分出不同的利害關係人子族群。

2015 年該部門擴大研究範圍，與雪菲爾哈倫大學 (Sheffield Hallam University) 合作，納入 1996 年至 2012 年間國內外與運動所產生的社會效益及成本相關的研究報告，進行系統性回顧 (systematic review)，歸納出更完整及詳細的社會影響類別及其財務價值。在這樣的基礎下，2016 年 4 月雪菲爾哈倫大學研究團隊發行了英國運動社會投資報酬率報告 (Social Return on Investment in Sport :A Participation wide model for England)，以 2013 至 2014 年為期間，依全英所有定期運動習慣的人及相關推廣單位，評估社會總體投入 (包含政府及個人) 及其所產生的報酬。

其中投入項目為相關政府單位、機構、學校花費的預算以及運動者的時間價值，成果則包含六項健康成果 (減少心臟病/中風、乳癌、

大腸癌、第二型糖尿病、失智症的風險，及提升自我評估狀況良好的比例）、兩項教育成果（教育程度及收入的提升）、三項其他社會成果（降低犯罪率、增強人力資本、提升公共參與比例），及一項個人成果（增加主觀幸福感），另外也鑑別出運動傷害的增加及運動場上的暴力事件增加等負面成果。

該研究將成果分別使用不同的財務代理變數估算其貨幣化價值，以健康成果為例，調查顯示自我評估健康狀況良好的人中，有定期運動習慣者較沒有的人高出 14.4%，而這些認為自身健康狀況良好的人到一般門診就醫的頻率較一般人減少 35%，故將減少國家健保的花費、降低醫療資源的消耗，其所減少的門診費用以及藥物和住院費即可作為此成果產生的貨幣價值。

此項研究得出的社會投資報酬率為 1.91，意指 2013 到 2014 年間政府及個人每投入一塊錢在運動參與，即產生 1.91 元的社會影響。若單單計算政府的投入，及與政府投入相關之產出（註 4），投資報酬率更高達 3.15，可見其成效。此研究結果證實了運動將產生廣泛且不容小覷的價值，並提供政策制定者持續投入資源在運動推廣的依據；另外，由於在研究中辨別出的不同利害關係人族群，也讓政策制定的考量從單一、全民適用的政策，轉變為針對不同族群、分別提升其「社會影響」的政策規劃，並且輔以適合運動的環境、專家的協助、系列課程等機制來實現不同族群的改變，提升社會影響。

英國政府的作法並非特例，蘇格蘭、荷蘭、澳洲等國家也紛紛將 SROI 應用於不同的部會決策中，其中澳洲的「原住民保護區社會投資報酬率分析」（Consolidated report on Indigenous Protected Areas following

Social Return on Investment analyses）即為一經典的案例。由於澳洲的生態保育地中有部分為原住民地主所擁有，原住民代表與政府協商後，自 1997 年起澳洲政府開始設立原住民保護區，地主承諾將其土地納入國家保育系統中，遵循特定環境管理原則，同時取得政府資源、協助地主規劃管理土地。

另外，為了協助地主有效管理土地，政府出資聘僱當地社區的原住民擔任巡守員（Rangers），並提供訓練使巡守員同時具備原住民傳統知識及現代環保專業。此專案推行至 2015 年止已有 72 個原住民保護區登記設立，期望為原住民創造就業機會、提升其經濟能力及自信心的同時，亦達到文化保存及環境保育的雙重效果。

2016 年，負責此專案的總理及內閣部（Department of the Prime Minister and Cabinet），委任研究單位以五個差異較大的保護區為標的，套用 SROI 的方式評估專案影響，並公開發佈 SROI 報告。從報告中可以發現，其最主要的投入來自於政府，剩餘部份來自企業投資及其他環境非營利組織。

直接的成果為創造工作機會，短期而言巡守員可以賺取收入、提升技巧及增加信心、為社區的年輕人樹立典範；政府，身為專案最大的投入者，獲得了增加稅收並減輕社會救助費用的效益，亦同時成為專案的第二主要受益者，長期而言，巡守員的機制，亦讓原住民社區在土地開發的基礎上，發展得更為健全。

依各自的投入及成果，五個保護區分別得出最高 3.4、最低 1.5 的社會投資報酬率。值得一提的是，所鑑別出的 35 項成果中，共有 28



項（佔總產生社會價值 91%），可以直接對應至總理及內閣部為增進澳洲原住民生活而設定的重點策略（Strategic Priorities），其內容包含工作、土地與經濟、安全與福利、文化與能力等五大面向，由此亦可驗證該專案的制定方向和產生效果都與政府的預期密切吻合。研究結果顯示了雙贏的局面，除了展現在原住民社區上，亦回饋於政府本身，澳洲政府亦使用社會價值的量化結果，做為對內、外溝通之依據，用以支持政府持續投入該專案的決策。

肆、SROI 之迷思

SROI 旨在協助決策者有更多的資訊進行決策，以最大化社會價值，但由於社會價值尚包含非貨幣化、或是無形效益，一般組織在評估是否採用時可能亦存有疑慮，以下就幾項較常討論的迷思進行闡述（註 5）：

一、抽象項目是否一定要使用貨幣化價值衡量？

某些抽象的改變，使用者可能覺得「無價」或「無需衡量」，而對於「財務代理變數」的應用產生質疑。例如，參與社區所舉辦的活動會增加人與人的互動，並且降低孤立感。一般人對於「降低孤立感」都是正面的印象，但在 SROI 的方法下，除了描述「降低孤立感」這樣的成果外，尚需找到財務代理變數進行貨幣化衡量，但不論是減少心理諮商的費用，或是省去了維繫友誼的交誼成本，都可能令人覺得不足以代表「降低孤立感」所包含的完整效益，甚至認為應該不要定價，直接留以敘述即可。

但如上所述，SROI 的方法論並不在於為抽象的改變定價而已，其制定的主要目的是為了促成資源投入者及受益者的對話，以促進資源

有效分配，使得社會及環境得以減少負面的影響、甚或增加價值；將抽象的資源投入貨幣化，協助資源投入者傳達其投入的整體價值；將改變貨幣化，協助受益者傳達受影響的相對程度，以達到資源投入者及受益者雙向對話的目的。此外，由於數據一般比文字敘述更利於使用者進行判斷，因此用一致的單位（相對的貨幣價值）將不同的成果放在同一平臺來進行權衡，亦有助於內部決策者進行決策，以達到 SROI 制定時的初衷 - 促進資源的有效分配，以增加價值。

二、在計算的過程中充斥著假設及估計

如上述的例子，由於「降低孤立感」並沒有直觀的市場交易價格，尋找財務代理變數的過程勢必需要參考一些研究並進行專業判斷，也因此可能讓閱讀者覺得「不準確」，而感到排斥。當國內沒有合適的研究成果時，可能尚需向國外的研究機構或是資料庫尋找適合衡量改變的財務代理變數，並且考量是否需針對國情、貨幣價值，進行專業調整。

相對而言，由於財務報表發展已久，已建構許多會計公報或是準則規範，限縮了一般組織在編製財報時的估計範圍，讓人有財務報表系統相對客觀、嚴謹的印象。但實際在財報編製過程中，亦會使用假設及估計或是「專業判斷」（如，應收帳款評價，或減損評估等...），因此，財務報表亦要求公司針對重大的假設及估計做出透明、公開的揭露，讓閱讀財務資訊的人可以進行判斷，甚至要求經過獨立會計師的檢視，增加公信力。有朝一日，當社會上有足夠大量、且廣為人接受的定價參考因子，或是更多的操作應用指引時，或可降低假設及估計的使用。

並且，SROI 的制定是為了促進決策者在進行決策時，除了貨幣價值外，亦能重視所產生的

社會價值，因此「足夠進行決策的資訊」會比「絕對精準的資訊」更能符合目前的社會需求。故此，為了達成「足以進行決策」的目的，「假設或估計」或許仍需存在，但使用 SROI 進行衡量的組織，應負起透明揭露重大假設的責任，以利閱讀者進行判斷，或是將報告送經第三方驗證，以確保重大的假設都有被妥善的揭露於報告書中。

三、SROI 是化妝過的成本效益分析

本文開頭所述之成本效益分析方法，基於不同的學者理論有著不同的實務操作，以下透過分享 SROI 的精神，就 SROI 與成本效益分析方法的差異進行分析：

（一）SROI 十分重視利害關係人自身的評估與參與

SROI 指南中，判斷誰是專案所影響的對象並且與其溝通是十分重要的觀念，因為所要捕捉的影響都是利害關係人的經歷，就算是乍看相同族群，有著不同背景就可能導致不同的改變，因此需要細化利害關係人的族群。例如，參加午餐俱樂部並且進行運動課程的年長者，要評估他們參與過後的改變時，可能又需要分為身體原本受有運動傷害的族群跟一般族群，才能捕捉到最適合的改變。反觀成本效益分析方法在判斷成果為何時，雖然亦有可能諮詢潛在受影響的群體，但並非明文規定一定要經由向利害關係人溝通的方式來判斷。另外，由於 SROI 指引十分注重利害關係人的參與，在七大原則中亦包含了向利害關係人驗證最後結果的步驟，這是一般成本效益分析方法不一定會執行的。

（二）SROI 包含了重大性原則

在 SROI 的七大原則中，包含了重大性原

則。不同於成本效益分析方法所根基的福利經濟學理論，SROI 根基於財務報導系統及永續性績效報導的理念，將實務上無法完全掌握所有成果的困難，透過重大性的原則來消弭執行差異，亦即，只有「重大的成果」才進行後續的衡量。

要注意的是，「重大性」並不同於「比例原則」。重大性是指，當有正面或負面的成果被遺漏時，將會影響報告使用者的決策，這個原則是為了協助使用 SROI 的執行者，可以確保重大的正面或負面的成果已被涵蓋。由於在大型專案中，訪談所有的利害關係人有其困難性，因此在實際應用重大性原則時，的確需要專業判斷去推估所訪談的利害關係人個人經驗是否代表了另一個應被歸納的子族群（如上述英國政府推廣體育的 SROI 專案）。

（三）SROI 重視釐清成果的因果關係

SROI 透過事件鏈、影響力因子、及敏感性分析的規範，協助釐清成果的因果關係。SROI 在指南中針對「事件鏈」有清楚的描述跟要求，針對互有因果關係或先後關係的成果，只針對最後的重大成果進行後續衡量，並且透過「影響力因子」的調整，以釐清改變發生的因果，針對改變提供「折扣」，最後，SROI 要求進行「敏感性分析」的核算，以協助符合不誇大的原則。

伍、SROI 之挑戰

由前述 SROI 方法介紹可知，雖 SROI 透過重視利害關係人議合、七大原則、影響力因子調整、敏感性分析等方式兼顧合理性，但也增加了執行上的困難，以下將就幾項較常討論的挑戰進行闡述：

一、範圍劃定需要仔細考慮



SROI 專案分析範圍的劃定，將會決定整份報告所需蒐集的資源投入與所產出的成果，我們可以將範圍劃定大到整個組織、某個專案，或小到某一次的捐贈。如何將範圍劃定在所要聚焦分析的事物上，可參考上述步驟一的整理。

SROI 報告分析範圍的劃定必須務實，若劃定過大的分析範圍，則可能光是在資料的蒐集與利害關係人辨識上就會面臨困境。建議第一次以 SROI 方法分析時，應專注於某一個專案活動與特定期間，以便於建立 SROI 方法於制度之中。依國外經驗來看，分析範圍也通常劃定於某一特定期間之某一項公益專案，而非整個組織活動。

二、進行 SROI 所花費的時間成本

SROI 的步驟重視實際與利害關係人的溝通、重視計算的過程透明化、重視結果的再次驗證，的確不是簡單計算即可的方法論。但是，任何為了實踐當責性，或是蒐集可供決策的資料都是需要時間及資源的，任何新推行的專案也一定會有初期的學習成本，建議針對特定專案不僅是進行一次性的計算，若能持續的追蹤其在往後年度的成效，將能更能發揮 SROI 的管理意涵。此外也建議在執行第一次 SROI 計算時，保留資料收集、假設及估計的軌跡，以加速往後年度的計算過程，也建立資料的可驗證性。

三、SROI 是由民間非營利組織所發佈的架構，目前熟悉程度不一

對於執行者而言，SROI 的指南及補充應用說明文件，都是網路公開的資訊，開放資訊的優點是方便更多有志人士接觸並實際演練，缺點卻導致大家所演練的成果眾說紛紜，除非上網讀取 SROI 指南的使用者有相應的背景，對於 SROI 原則有充分的掌握，或是揭露的 SROI 報

告本身有經過驗證，不然結果可能非常的紛歧，甚至出現僅揭露最終數字，未揭露判斷過程及重大假設的情形。因此，取得適當的訓練、委請對於 SROI 原則有充分掌握的顧問進行協助、或是規劃將 SROI 報告進行驗證，都是能消弭這些品質差異的方式之一。

陸、結語

不論是公部門或是民間單位使用 SROI 方法，若產出效益與原先預期吻合時，SROI 可成為溝通績效、支持政策的佐證方式，如前述澳洲政府使用 SROI 評估其原住民保護區方案的例子，有 28 項成果可以直接對應至總理及內閣部為增進澳洲原住民生活而設定的重點策略，這些社會價值的量化結果，顯示了政府及原住民社區雙贏的局面，成為對內、外溝通之依據，並用以支持政府持續投入該專案的決策。

當透過 SROI 的評估，發現專案未達預期效益時，則可針對目標族群重新設計政策，協助改變的發生，若能將同一個專案，以此方式進行長期性的追蹤、衡量、改善，預計能精益求精，造成更大的改變，創造出更大的價值。例如前述英國政府對推廣運動的效益評估，雖透過 SROI 的成果證實了運動將產生廣泛且不容小覷的價值，但也另外鑑別出運動傷害的增加及運動場上的暴力事件增加等負面成果，因而在後續的專案規劃中，輔以適合運動的環境、專家的協助、系列課程等機制來實現不同族群的改變，提升社會影響。

SROI 最重要的目的，是為了能提供決策者更可供決策的資訊，並期望當組織都擴大使用、管理時，能創造更大的價值：透過 SROI，組織衡量 (Measure) 所產生的影響；使用 SROI

所產出的資訊，組織管理（Manage）目前或預計的專案；透過 SROI 的分析，引導組織極大化社會價值（Maximize Social Value），以達成 3M 公益管理新哲學。

註：

- 註 1：SROI 之發展歷程整理參考於 Social Value 的網站 <<http://www.socialvalueuk.org/about-us/>> (accessed Jan. 2017)
- 註 2：原 SROI 指南維護組織為 the SROI Network，其在 2015 年轉變為 Social Value UK 負責指南更新、提供相關說明及認證服務，並成立 Social Value International，負責聯繫世界會員，目前分支聯盟已達 45 個國家，臺灣亦已於 2016 年成立 Social Value Taiwan，並成為 Social Value International 之會員
- 註 3：整理參考自 <<http://www.aventurine.com/roi-sroi-total-roi-impact-investing/>> (accessed 15 Jan. 2017)
- 註 4：該研究假設政府投資運動的目的是要產生健康、（降低）犯罪及教育的效益，其投入的總成本為 20.1 億，共產出 65.3 億的效益。
- 註 5：迷思及挑戰除了 PwC 實務經驗外，尚參考 Social Value UK. 2012. SROI: Myth and Challenges. <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/SROI%20Myths%20and%20Challenges_2016.pdf> (accessed Jan. 2017)

參考文獻

1. PwC UK. 2015. *Making a difference: the social impact of Brigade. UK: PwC UK.* UK: PwC UK.
2. The SROI Network. 2012. *A Guide to Social Return On Investment*, Chapter 1. UK: The SROI Network
3. Douglas J. Cumming. 2010. *Venture Capital: Investment Strategies, Structures, and Policies.* New Jersey: John Wiley & Sons.
4. Sydney Plavins. 2016. How Can Socially Conscious Investing (SROI) Be Profitable? <<http://www.aventurine.com/roi-sroi-total-roi-impact-investing/>> (accessed on 15 Jan. 2017)
5. Davies, Larissa, Peter Taylor, Girish Ramchandani and Elizabeth Christy; Department for Culture, Media and Sport. 2016. *Social Return on Investment in Sport: A participation wide model for England* <http://www4.shu.ac.uk/_assets/pdf/research/sirc/Final-SIRC-SROI-England-Web-report.pdf>(accessed on 15 Jan. 2017)
6. Fujiwara, Daniel, Laura Kudrna Paul Dolan; Department for Culture, Media and Sport. 2014. *Quantifying the social impacts of culture and sport.* <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/304896/Quantifying_the_Social_Impacts_of_Culture_and_Sport.pdf> (accessed on 15 Jan. 2017)
7. Taylor, Peter, Larissa Davies, Peter Wells, Jan Gilbertson and William Tayleur; Department for Culture, Media and Sport. 2015. *A review of the social impacts of culture and sport.* <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/416279/A_review_of_the_Social_Impacts_of_Culture_and_Sport.pdf> (accessed on 15 Jan. 2017)
8. Department of the Prime Minister and Cabinet. 2016. *Consolidated report on Indigenous Protected Areas following Social Return on Investment analyses.* <https://www.dpvc.gov.au/sites/default/files/publications/SROI-Consolidated-Report-IPA_1.pdf> (accessed on 15 Jan. 2017)
9. Christina Berry-Moorcroft; Social Value UK. n.d. SROI and Cost Benefit Analysis: Spot the Difference, or Chalk and Cheese? <<http://www.socialvalueuk.org/sroi-and-cost-benefit-analysis/>> (accessed on 15 Jan. 2017)
10. Melinda T. Tuan, 2008. Measuring and/or estimating social value creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches. <<https://docs.gatesfoundation.org/documents/wwl-report-measuring-estimating-social-value-creation.pdf>>(accessed on 15 Jan. 2017)