Izabela Grabowska ♦ Szymon Wójcik

Oddziaływanie społeczne przedsiębiorstw społecznych w teorii i praktyce

Oddziaływanie społeczne przedsiębiorstw społecznych w teorii i praktyce

Izabela Grabowska ♦ Szymon Wójcik

Oddziaływanie społeczne przedsiębiorstw społecznych w teorii i praktyce

Recenzenci

dr hab. Mariusz Kwiatkowski, prof. UZ

dr hab. Piotr Tomasz Michoń, prof. UEP

Redaktor prowadzący

Małgorzata Yamazaki

Redakcja

Małgorzata Nowak

Redakcja techniczna

Maryla Broda

Korekta

Grażyna Ćwietkow-Góralna

Indeks

Henryk Nazarewicz

Projekt okładki i stron tytułowych

Anna Gogolewska

Ilustracja na okładce

goodstudio/123RF

Skład i łamanie

ALINEA

Publikacja dofinansowana przez Rektora Uniwersytetu Warszawskiego

© Copyright by Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2021

Izabela Grabowska ORCID 0000-0003-1144-294X

Szkola Główna Handlowa, Uniwersytet Warszawski

Szymon Wójcik ORCID 0000-0002-3540-481X

Uniwersytet Warszawski

ISBN 978-83-235-5386-1 (druk)

ISBN 978-83-235-5394-6 (pdf online)

ISBN 978-83-235-5203-1 (e-pub)

ISBN 978-83-235-5211-6 (mobi)

Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego

00-838 Warszawa, ul. Prosta 69

e-mail: wuw@uw.edu.pl

księgarnia internetowa: www.wuw.pl

Wydanie 1, Warszawa 2021

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	9
Wstęp	11
CZĘŚĆ I. PODSTAWY TEORETYCZNE I KONCEPCYJNE ..	19
1. Czym jest oddziaływanie społeczne przedsiębiorstw społecznych? Przegląd definicji i pojęć	21
1.1. Oddziaływanie społeczne – w poszukiwaniu definicji	21
1.2. Hybrydowość przedsiębiorstw społecznych a pomiar ich oddziaływania społecznego	29
Definicja sektora ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych	29
Hybrydowość jako stała cecha przedsiębiorstw społecznych .	34
Dylematy pomiaru oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych	40
1.3. Zamiast podsumowania – teoria 6 kapitałów	43
2. Pomiar oddziaływania społecznego – aspekty teoretyczne i praktyczne	47
2.1. Procedura przeprowadzenia przeglądu systematycznego literatury	47
2.2. Cele pomiaru oddziaływania społecznego	52
2.3. Etapy pomiaru oddziaływania społecznego	54

2.4. Trudności i wyzwania związane z pomiarem oddziaływania społecznego	56
2.5. Pomiar oddziaływania społecznego w przedsiębiorstwach społecznych	60
2.6. Społeczna stopa zwrotu z inwestycji (<i>Social Return on Investment</i>)	63
2.7. Strategiczna karta wyników (<i>Balanced Scorecard</i>)	68
2.8. Mnożnik lokalny (<i>Local Multiplier, LM3</i>)	71
2.9. Podsumowanie	73
3. Pomiar oddziaływania społecznego w Polsce	75
3.1. Procedura przeprowadzenia przeglądu systematycznego literatury	75
3.2. Potrzeba pomiaru oddziaływania społecznego w Polsce	80
3.3. Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania wpływające na pomiar oddziaływania społecznego w Polsce	83
3.4. Metody pomiaru oddziaływania społecznego opisywane w polskiej literaturze naukowej	86
„Udowodnij i udoskonal” (<i>Prove & Improve</i>)	86
Audyt społeczny (<i>Social Audit</i>)	88
Społeczna stopa zwrotu z inwestycji (<i>Social Return on Investment</i>)	91
Mnożnik lokalny (<i>Local Multiplier, LM3</i>)	93
Strategiczna karta wyników (<i>Balanced Scorecard</i>)	94
ESometr	95
Kalkulator społeczny	99
3.5. Podsumowanie	102
CZĘŚĆ II. EMPIRYCZNA I WDROŻENIOWA	105
4. Pilotaż wybranych narzędzi pomiaru oddziaływania społecznego	107
4.1. Procedura pilotażu	110

4.2. Strategiczna karta wyników (<i>Balanced Scorecard</i>)	113
Przebieg pilotażu	117
Trudności	119
Zalety	120
Obszary do rozwoju	120
4.3. Społeczna stopa zwrotu z inwestycji (<i>Social Return on Investment, SROI</i>)	121
Przebieg pilotażu	123
Trudności	125
Zalety	126
Obszary do rozwoju	127
4.4. Mnożnik lokalny (<i>Local Multiplier, LM2</i>)	128
Przebieg pilotażu	130
Trudności	130
Zalety	131
Obszary do rozwoju	131
5. Praktyczne zastosowanie narzędzi do pomiaru oddziaływania społecznego	133
5.1. Studium przypadku – strategiczna karta wyników (fundacja F1)	134
5.2. Studium przypadku – strategiczna karta wyników (spółka SpZ1)	141
5.3. Studium przypadku – SROI	146
5.4. Studium przypadku – mnożnik lokalny LM2	149
5.5. Podsumowanie	155
Zakończenie	161
Literatura	167
Spis ilustracji	185
Spis tabel	187
Indeks nazwisk	189

WYKAZ SKRÓTÓW

BSC	– strategiczna karta wyników (<i>Balanced Scorecard</i>)
BVA	– mierzenie wartości dodanej (<i>Blended Value Accounting</i>)
CBA	– analiza kosztów i korzyści (<i>cost-benefit analysis</i>)
CIS	– centrum integracji społecznej
CSR	– społeczna odpowiedzialność biznesu (<i>corporate social responsibility</i>)
EC	– European Commission
EMES	– Europejska Sieć Badawcza w zakresie ekonomii społecznej (EMES International Research Network)
GECEs	– Grupa Ekspertcka Komisji Europejskiej ds. Ekonomii Społecznej i Przedsiębiorstw Społecznych (Commission Expert Group on the Social Economy and Social Enterprises)
JST	– jednostka samorządu terytorialnego
KE	– Komisja Europejska
KIS	– klub integracji społecznej
KPRES	– Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej
LM/LM2/LM3	– mnożnik lokalny (<i>local multiplier</i>)
NGO	– organizacja pozarządowa (<i>non-governmental organization</i>)
OECD	– Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Co-operation and Development)
OWES	– ośrodek wsparcia ekonomii społecznej

PES	– podmiot ekonomii społecznej
PS	– przedsiębiorstwo społeczne
ROI	– zwrot z inwestycji (<i>Return on Investment</i>)
SAV	– społeczna wartość dodana (<i>social added value</i>)
SIIT	– Grupa Zadaniowa ds. Inwestycji w Oddziaływanie Społeczne (<i>Social Impact Investment Taskforce</i>)
SROI	– społeczny zwrot z inwestycji (<i>social return on investment</i>)
SWD	– społeczna wartość dodana
UM	– urząd miasta
U2	– metoda „Udowodnij i udoskonal”
WISE	– przedsiębiorstwo społeczne integrujące poprzez pracę (<i>work integration social enterprise</i>)
WTZ	– warsztat terapii zajęciowej
ZAZ	– zakład aktywizacji zawodowej

WSTĘP

Oddziaływanie społeczne rozumiane jest zwykle jako skutek działań, aktywności, projektów lub programów wpływających na ludzi i wspólnoty. Utożsamiane jest zatem ze zmianą sytuacji osób w wyniku określonych działań. Tak ogólne ujęcie tego terminu powoduje, że precyzyjne skwantyfikowanie oddziaływania społecznego stanowi wyzwanie zarówno dla naukowców zajmujących się tą tematyką, jak i dla praktyków. Pojęcie oddziaływania społecznego jest bowiem wielowymiarowe, wieloznaczne, obejmuje szeroki zakres możliwych zmian będących wynikiem określonych działań. Co więcej, elementy składające się na pojęcie oddziaływania społecznego często są trudno mierzalne. Wszystko to powoduje, że pomiar oddziaływania społecznego nie jest łatwy i ograniczany jest zwykle tylko do określonych obszarów. Dodatkowo, oddziaływanie społeczne może być rozpatrywane na różnych poziomach – można badać oddziaływanie społeczne określonych działań lub programów, realizowanych w zakresie polityki publicznej, ale także można analizować oddziaływanie społeczne określonych podmiotów. Przedmiotem naszego zainteresowania jest oddziaływanie specyficznej grupy podmiotów, jakimi są przedsiębiorstwa społeczne, których cechą rozpoznawczą jest hybrydowy charakter łączący w sobie aspekty działania komercyjnego dla zysku (*for profit*) z silną misją społeczną (*non profit*). Z tego względu podmioty te są bardzo zróżnicowane wewnętrznie, zarówno jeśli chodzi o formę działania, strukturę organizacyjną i właścicielską, jak i zakres działania. Sprawia to, że pomiar generowanego przez nie oddziaływania społecznego i późniejsza agregacja

wyników są trudne. Z tymi dylematami postanowiliśmy się zmierzyć w niniejszej monografii.

Pomiar oddziaływania społecznego wynika z różnych potrzeb i przynosi rozmaite korzyści dla naukowców i praktyków. W przypadku naukowców ważna jest analiza wielowymiarowych zjawisk i ich konsekwencji, która pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy prowadzące do określonego rezultatu. Natomiast dla praktyków kluczowe znaczenie mają efektywność i skuteczność realizowanych działań, a pomiar oddziaływania służyć ma formułowaniu rekomendacji usprawniających działania w przyszłości. W niniejszej monografii chcemy połączyć te dwie perspektywy, które się wzajemnie przenikają, szczególnie w przypadku pomiaru oddziaływania społecznego podmiotów, jakimi są przedsiębiorstwa społeczne. Naszym celem było opracowanie publikacji, która jest ciekawa poznawczo dla naukowców, a jednocześnie oferuje sprawdzone narzędzia pomiaru oddziaływania społecznego dla praktyków – głównie kadry zarządzającej w przedsiębiorstwach społecznych. Mamy nadzieję, że próba połączenia perspektywy naukowej i praktycznej przyczyni się, choć w małej części, do budowania kultury pomiaru oddziaływania społecznego i pobudzi środowisko naukowe i eksperckie do wsparcia tego procesu w przedsiębiorstwach społecznych.

Analizy empiryczne, będące częścią monografii, zostały zrealizowane w ramach projektu „System partycypacyjnego zarządzania sferą ekonomii społecznej w Polsce”¹. Powstanie książki poprzedziła seria seminariów z cyklu Laboratorium Ekonomii Społecznej, realizowanych w ramach przedmiotowego projektu. Podczas seminariów dokonywano próby zdefiniowania pojęcia oddziaływania społecznego na konkretnych przykładach, co stało się przyczynkiem do powstania niniejszej pracy.

¹ Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Jego liderem było Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Uniwersytet Warszawski był partnerem naukowym w projekcie.

W monografii prezentowane są opracowane przez autorów narzędzia pomiaru oddziaływania społecznego, które mogą być stosowane w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce, przy czym nie chodziło nam o wypracowanie zupełnie nowego narzędzia (nowych narzędzi), ale raczej o adaptację istniejących rozwiązań do kontekstu funkcjonowania ekonomii społecznej w Polsce. Taki zabieg umożliwi ewentualne porównania międzynarodowe z jednej strony, z drugiej zaś zwiększa szanse na popularyzację opracowanych narzędzi wśród przedsiębiorstw społecznych. Innymi słowy – celem publikacji jest opracowanie i przetestowanie w polskich warunkach narzędzi służących pomiarowi oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych. Wyraźnie wskazujemy, że nie ma jednego, uniwersalnego narzędzia do pomiaru oddziaływania społecznego. Należy raczej mówić o pewnej palecie narzędzi służących do pomiaru oddziaływania społecznego, wykorzystywanych w określonym celu i przez różnych interesariuszy.

Proces tworzenia narzędzi był wieloetapowy. Opracowywany materiał konsultowano na bieżąco z członkami grupy do spraw monitoringu i ewaluacji, działającej przy Krajowym Komitecie Ekonomii Społecznej². Etapy tego procesu mają swoje odzwierciedlenie w rozdziałach niniejszej monografii. Proces rozpoczął próbą zdefiniowania pojęcia oddziaływania społecznego, w tym w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Następnie przedstawione zostały wyniki przeglądu systematycznego literatury zagranicznej i polskiej w zakresie pomiaru tego zjawiska. Kolejny etap stanowiło wytypowanie narzędzi podlegających adaptacji i dostosowaniu, a następnie ich opracowanie. Proces ten był iteracyjny, na każdym bowiem etapie uwzględnialiśmy zarówno głosy członków grupy ds. monitoringu

² Grupa miała charakter roboczy, złożona była z naukowców i praktyków zajmujących się ekonomią społeczną w Polsce. Działała w ramach Krajowego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej w Polsce – ciała doradczego Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej – który odpowiadał za politykę publiczną skierowaną do sektora ekonomii społecznej w Polsce.

```
graph TD; A[Przegląd definicji oddziaływania społecznego] --> B[Przegląd literatury (z zagranicznej i krajowej) w zakresie teoretycznych i praktycznych aspektów pomiaru oddziaływania społecznego]; B --> C[Wytypowanie 3 narzędzi do dalszego opracowania]; C --> D[Opracowanie wstępnej wersji wybranych narzędzi wraz z instrukcją wdrożenia i przykładami]; D --> E[Wybór podmiotów do pilotażu]; E --> F[Korekta narzędzi]; F --> G[Upowszechnienie narzędzi i włączenie ich do praktyki działania przedsiębiorstw społecznych];
```

Przegląd definicji oddziaływania społecznego

Przegląd literatury (z zagranicznej i krajowej) w zakresie teoretycznych i praktycznych aspektów pomiaru oddziaływania społecznego

Wytypowanie 3 narzędzi do dalszego opracowania

Pilotaż narzędzi

Wybór podmiotów do pilotażu

Opracowanie wstępnej wersji wybranych narzędzi wraz z instrukcją wdrożenia i przykładami

Korekta narzędzi

Upowszechnienie narzędzi i włączenie ich do praktyki działania przedsiębiorstw społecznych

Źródło: opracowanie własne

W **rozdziale pierwszym** znajdują się rozważania dotyczące definiowania pojęcia „oddziaływanie społeczne”. Stanowi on próbę uchwycenia różnorodności i wielowymiarowości tego pojęcia, zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej. W pierwszej części tego rozdziału staramy się zakreslić ogólne ramy tego, co będzie przedmiotem analizy w monografii. Druga część rozdziału dotyczy podejścia do definiowania oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych. Poprzedzają ją krótkie rozważania nad istotą ekonomii społecznej, której częścią są przedsiębiorstwa społeczne. Duży nacisk położono na czynniki powodujące trudności w definiowaniu i pomiarze oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych, które wynikają z ich hybrydowego charakteru łączącego komercyjne, publiczne i społeczne aspekty funkcjonowania. Rozdział kończy prezentacja teorii 6 kapitałów (Ridley-Duff, McCulloch i Gilligan 2018), generowanych i pomnażanych przez przedsiębiorstwa społeczne – jako punkt wyjścia do rozważań związanych z pomiarem oddziaływania społecznego tych podmiotów.

Rozdział drugi poświęcony jest przeglądowi literatury zagranicznej w obszarze mierzenia oddziaływania społecznego. Punktem wyjścia jest refleksja na temat celów pomiaru oddziaływania społecznego, które determinują sposób jego prowadzenia i zastosowane narzędzia. Poruszono także kwestię etapów pomiaru, rozpatrując je jako elementy procesu rozłożonego w czasie. Wskazano także kluczowe trudności i wyzwania związane z pomiarem oddziaływania społecznego. Przeanalizowano sektor działalności jako determinantę sposobu pomiaru oddziaływania społecznego, poruszono także kwestię pomiaru oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych. Rozdział kończy opis trzech kluczowych narzędzi używanych w pomiarze oddziaływania społecznego, jakimi są: społeczna stopa zwrotu, mnożnik lokalny oraz strategiczna karta wyników.

Rozdział zawiera także szczegółowy opis metodyki dokonanego przeglądu. Ma ona kluczowe znaczenie ze względu na poszukiwanie rzetelnych i zwalidowanych w różnych kontekstach narzędzi mierzenia

oddziaływania społecznego, które będą mogły być wdrożone i przetestowane w warunkach polskich.

Rozdział trzeci dotyczy sposobów pomiaru oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych czy szerzej: przedsięwzięć społecznych stosowanych w polskiej literaturze i praktyce. Rozdział ten został wyodrębniony, aby zaprezentować polski dorobek w tym zakresie, zarówno w ujęciu naukowym, jak i wdrożeniowym, co pozwoli pokazać specyfikę pomiaru tych zagadnień w naszym kraju. W tej części podjęta jest refleksja o potrzebie dokonywania pomiaru oddziaływania społecznego w polskim kontekście, wskazane są także kluczowe wyzwania i trudności w tym obszarze. Rozdział zawiera przegląd kluczowych narzędzi pomiaru oddziaływania pojawiających się w polskiej literaturze, w podziale na narzędzia zagraniczne zaadaptowane do polskiego kontekstu oraz narzędzia autorskie, które były stosowane jedynie w Polsce. Są to: „Udowodnij i udoskonal”, audyt społeczny, społeczna stopa zwrotu, mnożnik lokalny, strategiczna karta wyników, ESometr, kalkulator społeczny. Rozdział ten, podobnie jak rozdział drugi, zawiera szczegółową procedurę dokonywania przeglądu.

Na podstawie przeglądu stosowanych podejść zagranicznych, jak i polskich w zakresie pomiaru oddziaływania społecznego zdecydowaliśmy, że dalszej operacjonalizacji i dostosowaniu podlegać będą trzy narzędzia:

- społeczna stopa zwrotu,
- mnożnik lokalny,
- strategiczna karta wyników.

Narzędzia te zostały zaadaptowane pod kątem ich wdrożenia w przedsiębiorstwach społecznych. Sposób typowania narzędzi uwzględniał ich użyteczność, skuteczność i efektywność. Szczegółowo zostały one zaprezentowane w **rozdziale czwartym**. Ma on w dużej mierze charakter praktyczny, zawiera bowiem precyzyjne instrukcje dotyczące wykorzystania poszczególnych narzędzi. W rozdziale tym przedstawiliśmy także ogólne wyniki pilotażu narzędzi wykonanego w 10 przedsiębiorstwach społecznych reprezentujących różne branże

oraz formy prawne działalności. Jako uzupełnienie rozdziału należy traktować, dostępne pod adresem: **pomiarwpływu.pl**, wersje elektroniczne narzędzi wraz z dodatkowymi instrukcjami.

Rozdział piąty także poświęcony jest wynikom pilotażu. Przedstawiono cztery studia przypadków, które pokazują zastosowanie opracowanych narzędzi przez konkretne przedsiębiorstwa. Wyników pilotażu nie należy, co prawda, generalizować, ale wskazują one na kilka kluczowych kwestii związanych zarówno z samym pomiarem, jak i ich użytecznością dla różnych grup interesariuszy.

Monografię wieńczy **zakończenie**, w którym wskazujemy na konieczność dalszego budowania wśród przedsiębiorstw społecznych kultury pomiaru i ewaluacji generowanego przez nie oddziaływania społecznego. Takie działanie w dłuższej perspektywie może służyć jako ważne źródło informacji o przedsiębiorstwach społecznych, wspomagającej kreowanie polityki publicznej względem sektora ekonomii społecznej. Nie bez znaczenia jest także, że większa liczba wdrożeń pomiaru oddziaływania społecznego pozwoli na budowanie repozytoriów wyników, wskaźników działania używanych w procesie pomiaru, co ułatwi kolejne wdrożenia i pozwoli na dalsze doskonalenie narzędzi.

CZĘŚĆ I

PODSTAWY TEORETYCZNE
I KONCEPCYJNE

1. CZYM JEST ODDZIAŁYWANIE SPOŁECZNE PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH? PRZEGLĄD DEFINICJI I POJĘĆ

W pierwszej części rozdziału podjęta jest dyskusja dotycząca definiowania pojęcia oddziaływania społecznego. W kolejnej części analiza została ograniczona do oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych i wyzwań związanych z jego pomiarem, które wynikają z hybrydowego charakteru przedsiębiorstw społecznych. Tę część rozważań poprzedziła analiza definicji sektora ekonomii społecznej, do którego zaliczają się przedsiębiorstwa społeczne. Rozdział przywołuje także teorię 6 kapitałów, która w szczegółowy sposób odnosi się do wartości wytwarzanych i pomnażanych w przedsiębiorstwach społecznych (Ridley-Duff, McCulloch i Gilligan 2018) i w sposób syntetyczny wskazuje na elementy generujące oddziaływanie społeczne.

1.1. ODDZIAŁYWANIE SPOŁECZNE – W POSZUKIWANIU DEFINICJI

Podjęmowane są liczne próby zdefiniowania pojęcia **oddziaływania społecznego bądź wpływu społecznego** (*social impact*) (Rawhouser, Cummings i Newbert 2019). Jedną z najbardziej szerokich definicji sformułowali Stephan i in. (2016), którzy **oddziaływanie społeczne zdefiniowali jako korzystne rezultaty prospołecznych zachowań (działań), z których korzystają grupy docelowe tych zachowań (działań) i (lub) wspólnoty jednostek, organi-**

zacje i(lub) środowiska (*beneficial outcomes resulting from prosocial behavior that are enjoyed by the intended targets of that behavior and/or by the broader community of individuals, organizations, and/or environments*, s. 1252, tłum. S.W.). Ta definicja jest wystarczająco pojemna, aby objąć najbardziej aktualne podejścia stosowane w badaniach nad wpływem społecznym (np. Austin, Stevenson i Wei-Skillern 2006; Choi i Majumdar 2014), a także uwzględnia fakt, że pod pojęciem oddziaływania społecznego kryją się często różne konstrukty pojęciowe, zjawiska (Stephan i in. 2016) czy grupy docelowe (Datta i Gailey 2012). W tak szerokim ujęciu mieści się także definicja, która doprecyzowuje to pojęcie (Dufour 2019): „oddziaływanie społeczne to wszelkie społeczne i kulturowe konsekwencje dla populacji ludzkich, które wynikają z publicznych lub prywatnych działań i które zmieniają sposób, w jaki ludzie żyją, pracują, bawią się, wchodzą ze sobą w relacje, organizują zaspokajanie własnych potrzeb i ogólnie radzą sobie jako członkowie społeczeństwa” (*Social impacts include all social and cultural consequences to human populations of any public or private actions that alter the ways in which people live, work, play, relate to one another, organize to meet their needs, and generally cope as members of society*, s. 19, tłum. S.W.). Z całą pewnością oddziaływanie społeczne powiązane jest więc z konsekwencjami ludzkiego działania. Efekty tych działań rozumiane są szeroko i nie ograniczają się wyłącznie do bezpośrednich beneficjentów. Z powyższej definicji wynika także *implicite*, że zmiany te mogą mieć charakter dodatni lub ujemny. W wielu wypadkach wpływ (oddziaływanie) definiowany jest jako zjawisko prowadzące do pozytywnej zmiany społecznej (np. Santos 2012; Stephan, Patterson, Kelly i Mair 2016). Inni badacze zaś umiejscawiają oddziaływanie społeczne również w kategoriach redukcji negatywnych zjawisk (Bartling i in. 2015). W wielu badaniach podejmowany jest nie tylko **wątek pozytywnego, ale i negatywnego oddziaływania społecznego** różnych zjawisk czy działań (Rawhouser, Cummings i Newbert 2019). Taki łączny sposób analizy, definiujący oddziaływanie społeczne jako kombinację pozytywnych i negatywnych efektów, jest obecny w pracach nad społeczną wydajnością (*social performance*).

W tym duchu Crilly i in. (2016, s. 1318) konkludują, że oddziaływanie społeczne jest rezultatem inicjatyw czy działań, które równocześnie wywołują pozytywny skutek (wzrost pozytywnych efektów zewnętrznych) i nie mają negatywnych rezultatów (zmniejszenie negatywnych efektów zewnętrznych). Wpływ ludzkiego działania na szerokie grono interesariuszy, długofalowy efekt działań, zarówno pozytywny, jak i negatywny, wymieniane są jako podstawowe cechy oddziaływania społecznego (EC i OECD, 2015). Jednocześnie należy zaznaczyć, że pojęcie to ciągle definiowane jest na nowo i na różne sposoby, co znacznie utrudnia zarówno prace teoretyczne, jak i praktyczne w omawianym obszarze (Maas i Liket 2011).

Pomimo zróżnicowania definicji można jednak wskazać na pewne wspólne elementy. Oddziaływanie społeczne rozumiane jest zazwyczaj jako pewna dodatkowa korzyść płynąca dla społeczeństwa (a w niektórych podejściach także dla środowiska naturalnego) z przeprowadzonego działania (Moss, Short, Payne i Lumpkin 2011; Santos 2012). Jest to więc pewna wartość dodana, która wykracza poza bezpośrednie korzyści, jakie odnoszą beneficjenci tego działania. Pojęcie to, szczególnie w postaci wartości społecznej (*social value*), było także konceptualizowane w opozycji do wartości czysto ekonomicznej (Harlock 2013). W tym kontekście rodzi się pytanie, kto lub co przesądza o pozytywnym charakterze efektów danego działania. W wielu przypadkach takie rozróżnienie ma charakter intuicyjny, ale nie zawsze jednoznaczny. W sposób domniemany przyjmuje się często w takich przypadkach perspektywę korzyści płynących dla społeczności lokalnych, konkretną potrzebę badacza czy wprost rezultaty odnoszone są do celu lub misji danego działania (podmiotu).

Pojęcie oddziaływania społecznego definiowane jest często także poprzez **społeczną wydajność** (*social performance*) (Husted i Salazar 2006; Mair i Marti 2006; Nicholls 2008), **zwrot społeczny** (*social returns*) (Emerson 2003), **społeczny zwrot z inwestycji** (*social return on investment*, SROI) (Hall, Millo i Barman 2015), a nawet przez **księgowość społeczną czy rachunkowość społeczną** (*social accounting*)

(Nicholls 2009). Pojęcia te, choć zbliżone, reprezentują różne konstrukty poznawcze.

Pojęcie oddziaływania społecznego powszechnie łączone jest także z wywodzącą się z teorii badań ewaluacyjnych (w szczególności z tzw. matrycy logicznej) **koncepcją łańcucha wartości oddziaływania** (*impact value chain*) (Dufour 2019; Maas i Liket 2011; SIIT 2014). Koncepcja ta pozwala lepiej zrozumieć zarówno genezę, jak i znaczenie omawianego terminu. Łańcuch przedstawiony jest na poniższym rysunku (rys. 1.1.). Chodzi o logiczny cykl wiodący od nakładów przeznaczonych na dany projekt, poprzez wykonane działania, dalej tzw. produkty (*outputs*), czyli bezpośrednie efekty tych działań, aż do szerzej pojmowanych rezultatów (*outcomes*). Ostatnim i najwyższym szczeblem wpływu jest właśnie oddziaływanie społeczne, które może być rozumiane jako rezultaty „netto” po uwzględnieniu innych zmiennych wpływających na końcową sytuację społeczną. Na ten aspekt akcent kładzie też powołana przez Komisję Europejską grupa GECES, definiując oddziaływanie (*impact*) jako rezultaty działań (*outcomes*) skorygowane o zmiany, które wydarzyłyby się bez interwencji (*deadweight*) oraz działania innych osób, jak również z uwzględnieniem trwałości zmian w czasie (EC 2014; Maas i Liket 2011). Dodać należy, że w innych ujęciach oddziaływanie (*impact*) prezentowane bywa jako po prostu kolejne ogniwo łańcucha i opisywane jako szersza zmiana społeczna wychodząca poza bezpośrednie środowisko działania projektu (por. SIIT 2014, s. 6).

Ważnymi aspektami branymi pod uwagę w analizach oddziaływania społecznego są **czas wystąpienia skutków określonego działania oraz poziom analizy** (Rawhouser, Cummings i Newbert 2019). Jeśli granice analizy są ustawione za wąsko, traci się z pola widzenia pełen zakres oddziaływania społecznego określonych działań. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, w której nieujmowane rezultaty przeciwważą te, które są uwzględniane w analizie (szczególnie gdy ujmowane rezultaty mają pozytywny charakter, a nieujmowane – negatywny). Z kolei gdy granice analizy są za szerokie, łatwo może dojść do identyfikowania fałszywych związków przyczynowo-skutkowych.

Rysunek 1.1. Łącuch wartości oddziaływania (*impact value chain*).

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dufour 2019, s. 20

Okres objęty analizą oddziaływania społecznego wynika często z charakterystyki obszaru (zagadnienia), którego pomiar oddziaływania dotyczy. Na przykład w badaniach nad przedsiębiorczością badacze zwykle prowadzą analizy na wielu poziomach (indywidualnym, firmy, branży, regionu czy kraju) i w różnych przedziałach czasu, przyjmując bardzo rygorystyczne ramy analiz (Baron i Ensley 2006; Davids-son i Wiklund 2001; Rauch, Frese i Utsch 2005). W badaniach nad funkcjonowaniem organizacji okres analiz jest często elementem, który wynika z teorii lub sposobu pomiaru oddziaływania tych podmiotów (Zaheer, Albert i Zaheer 1999). W wielu wypadkach pomiar rezultatów w sztywno określonym przedziale czasu jest niemożliwy. Często czas pomiędzy działaniem a efektem tego działania jest różny w zależności od rodzaju działania (Herbig, Milewicz i Golden 1994), co sprawia, że jego uwzględnienie w analizach nie jest proste.

Kolejnym problematycznym elementem w analizach oddziaływania społecznego jest kwestia rezultatów powstałych w wyniku określonego działania. **Rezultaty te mogą mieć charakter bezpośredni (łatwiej mierzalny), jak i pośredni (trudniej mierzalny).** W przypadku rezultatów pośrednich chodzi tu np. o korzyści (niekorzyści) dla grup nieobjętych działaniem lub o zmiany na wyższym poziomie,

np. branży, regionu, kraju (które to z pewnością potrzebują czasu na pojawienie się). O ile na ogólnym poziomie rezultaty te są zauważalne, o tyle rzadko się je mierzy (Goh i in. 2016, s. 260; Simpson i Kohers 2002; Tobias i in. 2013; Utting 2009).

Ze względu na fakt, że większość ustaleń definicyjnych bazuje na literaturze zagranicznej, warto poruszyć kwestię trudności związanych z tłumaczeniem pojawiających się terminów na język polski. Dotyczy to w pierwszej kolejności angielskiego pojęcia *impact*. Jest to wyrażenie szeroko stosowane w naukach społecznych, którego słownikowymi odpowiednikami w tym kontekście są „wpływ” lub „oddziaływanie”. Gubi się w nich jednak obecny w angielskim oryginale aspekt dużej mocy tego oddziaływania. W polskiej literaturze stosuje się dla wyrażenia *social impact* zarówno tłumaczenie „wpływ społeczny” (m.in. Bohdziewicz-Lulewicz 2006; Jastrzębska 2017; Wróblewska 2017), jak i „oddziaływanie społeczne” (m.in. Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008; Kafel 2012). To drugie wydaje się bardziej zasadne o tyle, że pojęcie „wpływ społeczny” jest już ugruntowane w polskim języku naukowym w innym znaczeniu – w psychologii społecznej i teorii marketingu określa się tak wpływ innych ludzi na postawy lub zachowania jednostki (*social influence, social compliance*).

W polskiej literaturze pojęcie oddziaływania (wpływu) społecznego często nie jest w ogóle definiowane lub definiowane jest bardzo ogólnie, np. jako „konsekwencje danego przedsięwzięcia wykraczające poza natychmiastowe efekty” (Guz 2008, s. 51). Według bardziej rozbudowanej definicji wpływ społeczny to „długofalowa, trwała zmiana dla beneficjentów, społeczności lokalnej lub całego społeczeństwa, na przykład wzrost jakości życia beneficjentów, poprawa bezpieczeństwa na osiedlu czy też oszczędności w wydatkach publicznych” (Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008, s. 26). W niektórych ujęciach mówi się także o pozytywnym bądź negatywnym wpływie (Jastrzębska 2017). Warto zauważyć, że w definicjach nie pojawiają się takie podkreślane w literaturze zagranicznej aspekty, jak skorygowanie oddziaływania o sytuację kontrfaktyczną – to, co prawdopodobnie wydarzyłoby się,

gdyby dane działanie nie miało miejsca. Badacze często odwołują się do pojęcia „**społecznej wartości dodanej**” – **SWD** (*social added value*, SAV). Społeczna wartość dodana może być rozumiana jako „mierzalny aspekt oddziaływania społecznego” (Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008). W innych ujęciach traktowana jest po prostu zamiennie z pojęciem pomiaru oddziaływania społecznego (Krawczyk i Kwiecińska 2008). Społeczna wartość dodana jest definiowana jako „dodatkowy zysk stanowiący pozytywny rezultat (dla ludzi, środowiska, dla wspólnoty lokalnej) wytworzony przez organizację w trakcie tworzenia produktów lub dostarczania usług, za które odbiorca płaci” (Krawczyk i Kwiecińska 2008, s. 94). Warto zwrócić uwagę, że z powyższej definicji wynika zarówno uwzględnienie korzyści indywidualnych (budowanie kapitału ludzkiego), co jest głównym celem przedsiębiorstw nakierowanych na integrację społeczną swoich pracowników, którzy są wykluczeni społecznie lub na wykluczenie społeczne narażeni (*work integration social enterprises*¹), jak i korzyści wspólnotowych, zwiększania spójności społecznej (budowanie kapitału społecznego), co z kolei jest priorytetem przedsiębiorstw nastawionych na rozwój lokalny (Łacka 2015; Rymsha 2011).

Termin „oddziaływanie społeczne” używany jest powszechnie także przez praktyków działających na styku sfery publicznej, prywatnej oraz naukowej. Wiele organizacji działających na styku tych sfer poszukuje własnej definicji oddziaływania społecznego, generowanego przez siebie, jak i przez inne działania realizowane w ich otoczeniu. Najczęściej pomiar oddziaływania dotyczy działań edukacyjnych i zdrowotnych, a także środowiskowych w kontekście ich zrównoważenia z aspektami społecznymi i ekonomicznymi w ramach koncepcji zrównoważonego rozwoju. Tak szerokie ujęcie obszarów, w których poszukiwane jest oddziaływanie społeczne, rodzi problemy z porównywalnością różnych wyników badań tego zjawiska (Izzo 2013).

¹ Przedsiębiorstwa społeczne integrujące poprzez pracę.

W przypadku pomiaru oddziaływania społecznego całych podmiotów najczęściej dotyczy on organizacji, które działają na styku sektora biznesowego (*for profit*) i społecznego (*non profit*), a więc łączą w sobie cele ekonomiczne i społeczne. Podmioty te to głównie przedsiębiorstwa społeczne, wchodzące w skład sektora ekonomii społecznej. Potrzeba pomiaru w tym sektorze wynika, z jednej strony, z potrzeb samych przedsiębiorstw społecznych, dla których pomiar oddziaływania dostarcza kluczowych informacji o efektywności i skuteczności oraz stanowi istotny argument w procesie ubiegania się o środki finansowe. Z drugiej strony, pomiar oddziaływania przedsiębiorstw społecznych w formie zagregowanej dostarczyć może dowodów uzasadniających wsparcie sektora ekonomii społecznej w ramach polityki publicznej. Szczególnie duże znaczenie ma pomiar oddziaływania społecznego dla inwestowania zaangażowanego społecznie (inwestowania z wpływem, *impact investment*), a więc inwestowania w firmy, organizacje z zamiarem wygenerowania wymiernego wpływu społecznego i środowiskowego, któremu towarzyszy równocześnie zwrot finansowy (Krawiec 2015). Dostrzega się także znaczenie oddziaływania społecznego w ramach działań korporacyjnych i społecznej odpowiedzialności biznesu.

Podsumowując – oddziaływanie społeczne jest kategorią umykającą jednoznacznym i precyzyjnym definicjom. Jego zakres jest dookreślany w celu realizacji określonych potrzeb, np. badawczych czy związanych z realizacją określonych zadań w ramach polityki publicznej. Zwykle dotyczy ono skutków społecznych różnego typu działań podejmowanych przez różne podmioty. Skutki społeczne rozumiane są bardzo szeroko – jako wszelkie zmiany dotyczące sytuacji jednostek, grup jednostek, społeczności lokalnych i społeczeństwa, a więc zarówno pozytywne, jak i negatywne. Wyzwaniem jest nie tylko określenie, co może być oddziaływaniem społecznym, ale także jak je mierzyć, biorąc pod uwagę fakt, że część efektów jest trudno mierzalna i występuje w dłuższym okresie.

W niniejszej monografii uwagę skupiamy na oddziaływaniu społecznym przedsiębiorstw społecznych, które definiujemy jako prospołeczne skutki działań dla jednostek (grup docelowych), społeczności lokalnych czy szerzej społeczeństwa, jakie generowane są przez te podmioty w różnych obszarach.

1.2. HYBRYDOWOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH A POMIAR ICH ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO

W niniejszej publikacji skupiamy się na oddziaływaniu społecznym przedsiębiorstw społecznych jako podmiotów, których podstawowym celem działalności jest, obok wypracowywania zysku finansowego, generowanie pozytywnego oddziaływania społecznego. Pomiar oddziaływania społecznego tej kategorii podmiotów stanowi wyzwanie badawcze dla naukowców zajmujących się tematem, jak i dla praktyków próbujących w rzeczywistości wdrożyć pomiar oddziaływania społecznego. Wyzwanie to jest wynikiem hybrydowej natury przedsiębiorstw społecznych, która powoduje trudności w ich precyzyjnym zdefiniowaniu, sklasyfikowaniu i uchwyceniu mechanizmów ich oddziaływania.

Definicja sektora ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych

Przedsiębiorczość społeczna obecnie to obszar praktyki społecznej, która ciągle się rozwija, zarówno w odniesieniu do skali zjawiska, jak i różnorodnych form działania (EC 2020). Przemiany dokonujące się w obrębie ekonomii społecznej są na tyle dynamiczne, że zjawisko wymyka się pełnemu i jednoznacznemu zdefiniowaniu. Sprawia to, że pomimo dużej liczby badań empirycznych nad zjawiskiem ekonomii społecznej refleksja teoretyczna jest wciąż w początkowym okresie rozwoju (Nicholls 2012).

Ekonomia społeczna nierozzerwalnie związana jest z kontekstem, w którym funkcjonuje: socjokulturowym, gospodarczym i instytucjonalnym. Konteksty te bardzo różnią się pomiędzy krajami lub ich grupami. Rezultatem tych różnic jest odmiennność w definiowaniu ekonomii społecznej i jej form prawno-organizacyjnych (Kaźmierczak i in. 2019). Można zatem mówić o co najmniej trzech odrębnych podejściach do przedsiębiorstwa społecznego używanych: w Europie, w Stanach Zjednoczonych oraz w krajach rozwijających się (Defourny i Nyssens 2010). W tym miejscu skupimy się w szerszym zakresie na podejściu europejskim.

Podejście europejskie zostało skonceptualizowane przez badaczy należących do sieci EMES² (Borzaga i Defourny 2001; Defourny i Nyssens 2010, 2012). W ich ujęciu przedsiębiorstwa społeczne to rodzaj organizacji *non profit* (*not-for-profit*), bezpośrednio i trwale zaangażowanych w produkcję dóbr i świadczenie usług dla różnych kategorii osób. Działalność ta stanowi podstawowy powód (albo jeden z głównych powodów) ich istnienia, w odróżnieniu od tradycyjnych organizacji *non profit*, których głównym celem jest rzecznictwo interesów lub redystrybucja. Przedsiębiorstwem społecznym jest w szczególności organizacja, która spełnia zdecydowaną większość poniższych kryteriów (Borzaga i Defourny 2001; Defourny i Nyssens 2012):

- a) wymiar ekonomiczny: trwała produkcja dóbr lub usług, znaczący poziom ryzyka ekonomicznego, minimalny poziom płatnej pracy,
- b) wymiar społeczny: korzyść społeczności jako główny statutowy cel, inicjatywa grupy obywateli lub organizacji społeczeństwa obywatelskiego, dystrybucja zysków jedynie w bardzo ograniczonym zakresie,

² Międzynarodowa Sieć Badawcza EMES (*European Research Network*) skupia naukowców reprezentujących różne dyscypliny nauk humanistycznych i społecznych, w tym w szczególności: socjologów, ekonomistów, politologów, historyków, prawników, psychologów czy kulturoznawców. Sieć EMES bada podmioty społeczno-gospodarcze, w tym w szczególności przedsiębiorstwa społeczne. Badania te dotychczas koncentrowały się głównie na Europie.

- c) partycypacyjne zarządzanie: wysoki poziom autonomii, władza decyzyjna znajduje się w rękach członków (udziałowców) przedsiębiorstwa społecznego, a nie właścicieli kapitału, partycypacja w zarządzaniu różnych grup interesariuszy.

Cechą dystynktywną EMES-owskiej koncepcji przedsiębiorstwa społecznego jest jego kolektywna natura – aby być przedsiębiorstwem społecznym, obok misji społecznej, konieczne jest także, by inicjatywa jego założenia, własność i sposób zarządzania miały charakter kolektywny (demokratyczny).

Jednak pomimo stopniowego ujednolicania terminologii w ramach Unii Europejskiej przedsiębiorczość społeczna w różnych krajach jest rozumiana inaczej – w szczególności różnice te są widoczne w ramach prawodawstwa krajowego, strategii polityki publicznej, dyskursu naukowego czy samopostrzegania przedsiębiorców społecznych. Bazując na wynikach projektu mapującego przedsiębiorstwa społeczne w UE (Komisja Europejska 2020), wyróżniono dwa sposoby definiowania przedsiębiorstwa społecznego:

- 1) definicje organizacyjne oparte na kluczowych cechach przedsiębiorstwa społecznego. Katalog cech różni się pomiędzy krajami, choć główne elementy wydają się być podzielane przez różne kraje stosujące ten typ definicji,
- 2) definicje sektorowe oparte na rodzajach podmiotów (organizacji) działających w obszarze włączenia społecznego, wspierających integrację osób oddalonych od rynku pracy (*work integration social enterprise* – WISE). Definicje te związane są często z realizacją określonej polityki publicznej, zwykle nakierowane są na wsparcie włączenia społecznego finansowanego z różnego rodzaju funduszy, w tym z Europejskiego Funduszu Społecznego. W wielu krajach Unii Europejskiej stosujących to podejście termin „przedsiębiorstwo społeczne” zaistniał w dyskursie publicznym wraz z dostępnością funduszy europejskich i pojmowany jest głównie w kategoriach WISE, wskazując na integrację poprzez pracę jako główną kategorię wpływu społecznego generowanego przez te przedsiębiorstwa.

W Polsce dominuje podejście sektorowe. Definicja sektora ekonomii społecznej ma charakter podmiotowy i polega na określeniu katalogu podmiotów wchodzących w skład sektora ekonomii społecznej, natomiast definicja przedsiębiorstwa społecznego wskazuje podmioty, które mogą się o taki status ubiegać po spełnieniu określonych warunków. Kwestie te uregulowane są w *Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej* (KPRES) oraz w *Wytycznych Ministra odpowiedzialnego za wdrażanie Funduszy Europejskich w Polsce w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014–2020*, a ich głównym celem jest stworzenie możliwości ubiegania się o dofinansowanie z funduszy europejskich na wsparcie rozwoju podmiotów ekonomii społecznej. Są to jedynie zalecenia o określonym horyzoncie obowiązywania, a nie źródła powszechnie obowiązującego prawa. W chwili powstawania niniejszej publikacji trwają prace nad kolejnym projektem ustawy regulującej sektor ekonomii społecznej, w tym działania przedsiębiorstw społecznych.

Zgodnie z obowiązującą wersją KPRES (wrzesień 2020 r.) ekonomia społeczna – „to sfera aktywności obywatelskiej i społecznej, która poprzez działalność gospodarczą i działalność pożytku publicznego służy: integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych marginalizacją społeczną, tworzeniu miejsc pracy, świadczeniu usług społecznych użyteczności publicznej (na rzecz interesu ogólnego) oraz rozwojowi lokalnemu”. Definicja ta ma charakter ogólny, a usługi społeczne użyteczności publicznej czy działania na rzecz rozwoju lokalnego nie są w pełni zdefiniowane. Co więcej, wskazane w powyższej definicji cele ekonomii społecznej mają swoje odzwierciedlenie w misji podmiotów wchodzących w skład tego sektora, która doprecyzowywana jest zwykle w dokumentach statutowych danej organizacji. Cele wskazane w definicji mogą współwystępować w jednym podmiocie, nie mają one zatem charakteru rozdzielnego. Przytoczona definicja pozwala na wyodrębnienie katalogu podmiotów wchodzących w skład sektora ekonomii społecznej. Są to:

- 1) organizacje pozarządowe oraz podmioty, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie,
- 2) koła gospodyń wiejskich,
- 3) spółdzielnie pracy,
- 4) podmioty ekonomii solidarnej.

Istotnym elementem definicji jest wyodrębnienie w tym katalogu podmiotów ekonomii solidarnej. W KPRES dookreślono zatem pojęcie ekonomii solidarnej – „to część ekonomii społecznej, której podstawowym celem jest aktywizacja zawodowa i integracja społeczna, w tym reintegracja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz rehabilitacja społeczna i zawodowa osób z niepełnościami”. Ze względu na kluczowe znaczenie działalności reintegracyjnej do podzbioru ekonomii solidarnej zalicza się:

- 1) przedsiębiorstwa społeczne (podmioty ekonomii społecznej, które prowadzą działalność gospodarczą lub odpłatną pożytku publicznego, aktywizują zawodowo osoby trudno zatrudnialne, nie prywatyzują zysku lub nadwyżki bilansowej i są zarządzane w sposób partycypacyjny, mogą otrzymać status przedsiębiorstwa społecznego);
- 2) spółdzielnie socjalne oraz spółdzielnie inwalidów i niewidomych;
- 3) zakłady pracy chronionej;
- 4) jednostki reintegracyjne, w tym:
 - a) jednostki aktywizujące osoby niepełnosprawne (warsztaty terapii zajęciowej – WTZ, zakłady aktywności zawodowej – ZAZ),
 - b) jednostki zatrudnienia socjalnego aktywizujące osoby wykluczone społecznie (centra integracji społecznej – CIS, kluby integracji społecznej – KIS).

W niniejszej pracy oddziaływanie społeczne analizujemy w kontekście przedsiębiorstw społecznych – jako głównej kategorii podmiotów działających w sferze ekonomii społecznej. Z tego względu pilotaż opracowanych narzędzi dotyczy właśnie tej kategorii podmiotów. Przegląd literatury w zakresie pomiaru oddziaływania społecznego zawarty w kolejnych rozdziałach opracowania dotyczy niekiedy szerszej katego-

rii – podmiotów ekonomii społecznej czy nawet szerzej: przedsięwzięć o charakterze społecznym. Jednak analizy zebranego w toku prac badawczych materiału w zakresie oddziaływania społecznego, jak i narzędzi jego pomiaru przeprowadzone zostały w kontekście przedsiębiorstw społecznych.

Hybrydowość jako stała cecha przedsiębiorstw społecznych

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw społecznych jest ich **hybrydowy charakter**. Badanie organizacji hybrydowych jest skomplikowane ze względu na mnogość definicji i interpretacji tego pojęcia (Smith 2010). Co więcej, zróżnicowanie kontekstów krajowych funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych dodatkowo dywersyfikuje proces hybrydyzacji przedsiębiorstw społecznych pomiędzy krajami (Hustinx i De Waele 2015; Bode 2008, 2010; Henriksen i in. 2012; Phillips i Smith 2010; Skelcher i Smith 2015). Hybrydowość przedsiębiorstw społecznych rozpatrywana jest jako coś więcej niż zlepek charakterystyk sektorowych, a ich teoretyczną koncepcję działania dobrze oddaje definicja **organizacji hybrydowych jako nosicieli różnorodnych logik instytucjonalnych**. Logika instytucjonalna definiowana jest jako „społecznie konstruowane historyczne wzorce praktyk materialnych, założeń, wartości, przekonań i reguł, za pomocą których jednostki produkują i reprodukują swoje istnienie, organizują czas i przestrzeń oraz zapewniają znaczenie swojej społecznej rzeczywistości” (Hensel 2015, s. 48). Na logikę instytucjonalną składają się zarówno elementy materialne (takie jak praktyki działania czy struktury), jak i elementy symboliczne (takie jak znaczenia przypisywane praktykom czy strukturom). Przedsiębiorstwa społeczne łączą w sobie elementy logiki komercyjnej (*for profit*) związanej z osiąganiem sukcesu biznesowego, logiki o charakterze społecznym (*non profit*) związanej z osiąganiem społecznej wartości i zmiany społecznej, a także logiki działań publicznych (Pache i Santos 2010; Townsend i Hart 2008; Young 2001). Wynikają z tego dwa kluczowe wnioski. Pierwszy dotyczy potrzeby analiz działań przedsiębiorstw społecznych jako organizacji hybrydowych oraz efektów tych

działań przez pryzmat logik instytucjonalnych, osadzonych w nurcie nowego instytucjonalizmu. Drugi zaś odnosi się do potrzeby analizy różnych obszarów, w których hybrydowość danej organizacji się przejawia, a także relacji pomiędzy różnymi porządkami instytucjonalnymi, w których funkcjonują hybrydy (Smets i Jarzabkowski 2013).

Hybrydowość działań przedsiębiorstw społecznych wynika z połączenia lub współlistnienia w tych podmiotach różnych logik instytucjonalnych. Wielu badaczy wskazuje, że organizacje hybrydowe łączą tradycyjnie funkcjonujące logiki instytucjonalne (Jackall 1988; Kooiman 2009). W wyniku konfrontacji tych logik w jednym podmiocie dochodzi do ich zmian, prowadzących do powstania jednej, nowej logiki działania w organizacji. Nie stanowi ona wyboru pomiędzy konkurencyjnymi logikami – jest to nowy, hybrydowy paradygmat działania (Chemin i Vercher 2011). W literaturze występuje także alternatywny pogląd na tę kwestię – Greenwood i in. (2010) wskazują raczej na kompatybilność logik funkcjonujących w organizacjach hybrydowych. Oznacza to, że różne instytucjonalne porządki działania mogą koegzystować, nawet bez dominacji jednego porządku nad innymi (Reay i Hinings 2009; Kraatz i Block 2008; Chemin i Vercher 2011).

Hybrydowość jest w literaturze rozważana z różnych perspektyw. Pierwsza dotyczy **hybrydowości jako ewolucyjnego procesu rozwoju sektora *non profit*** (Billis 1991; Kerlin 2010; Peattie i Morley 2008; Young i Salamon 2002), spółdzielni i organizacji wzajemnościowych (Nyssens 2006). Stopniowo proces ten doprowadził do rozmycia granic pomiędzy różnymi formami organizacyjnymi podmiotów działających na styku sektora prywatnego, publicznego i *non profit* (Defourny i Nyssens 2006). Siłą sprawczą tego procesu jest postępująca marketyzacja trzeciego sektora, która zachęca organizacje do generowania dochodu z działalności komercyjnej związanej z dostarczaniem usług, głównie społecznych (Eikenberry i Kluver 2004; Liu i Ko 2012; Mullins i in. 2012).

Funkcjonowanie na styku sektorów działających według innych paradygmatów, norm i praktyk stawia przed przedsiębiorstwami spo-

łecznymi wyzwania związane z różnymi wymogami instytucjonalnymi, dotyczącymi głównie funkcjonowania w ramach dwóch logik – komercyjnej (*for profit*) i społecznej (*non profit*). Wymagania te w efekcie końcowym doprowadzają często do sytuacji, w której organizacja hybrydowa, a w szczególności przedsiębiorstwo społeczne, musi konkurować na dwóch polach: pomiędzy organizacjami w sektorze *non profit* i biznesowym (Weisbrod 1997) oraz pomiędzy organizacjami *non profit* (w ramach konkurencji o dostępne zasoby) (Chetkovich i Frumkin 2003). W praktyce oznacza to dla organizacji hybrydowych **konieczność poszukiwania równowagi pomiędzy pozyskiwaniem zasobów w celu budowania i zachowania przewagi konkurencyjnej a używaniem zasobów do wypełnienia misji społecznej**. Niektórzy badacze widzą to wyzwanie jako swego rodzaju kompromis (Austin i in. 2006), inni natomiast wskazują na ściśle powiązanie sukcesu ekonomicznego, przejawiającego się w generowaniu zysku finansowego, z osiąganiem celów społecznych dzięki wykorzystaniu środków finansowych pochodzących z części działalności biznesowej (Wilson i Post 2013; Dacin i in. 2010, 2011). Ciągła potrzeba zachowania równowagi pomiędzy różnymi paradygmatami (logikami) działania w organizacjach hybrydowych pobudza innowacyjność tych organizacji w wielu obszarach, np.:

- w poszukiwaniu nowych zasobów (Austin i in. 2006; Zahra i in. 2009), nowych struktur zarządzania (McCarthy 2012; Membretti 2007),
- w zarządzaniu wymaganiami różnorodnych interesariuszy (Bridgstock i in. 2010),
- w łączeniu zasobów w nowe konfiguracje, aby zrealizować cele społeczne (Mair i Marti 2006),
- w budowaniu kapitału społecznego (Evans i Syrett 2007),
- w poszukiwaniu nowych sposobów wspierania zmiany społecznej (Murphy i Coombes 2009; Steyaert i Katz 2004).

Druga perspektywa analiz organizacji hybrydowych dotyczy **zagadnień związanych z tożsamością i poczuciem misji**. Zwykle hybrydy

są postrzegane jako organizacje, które w sposób systemowy integrują tożsamość rynkową, wartości związane z budowaniem społeczeństwa obywatelskiego czy prowadzeniem działań o charakterze polityki publicznej. Taka integracja nie jest łatwa, a nawet w niektórych przypadkach jest niemożliwa ze względu na poważne napięcia pomiędzy paradygmatami działania różnych sfer (społecznej, rynkowej i publicznej), celami ich działania czy strukturami zarządczymi. To ciągle poszukiwanie równowagi pomiędzy wzajemnością (logika społeczna), produktywnością (logika komercyjna) a równością (logika publiczna) (rys. 1.2.).

Rysunek 1.2. Obszary przenikania się logik instytucjonalnych.

Źródło: opracowane własne na podstawie Grassl 2011

Wielu badaczy wskazuje, że hybrydy pobudzają solidarność wspólnotową, w zamian pozyskując zasoby (Jäger i Schröer 2014; Anheier 2005) niezbędne do budowania poziomu współpracy wymaganej przez rynek (Opielka 2006). Liderzy organizacji hybrydowych powinni zatem rozumieć kulturę, normy, postawy różnych interesariuszy, aby zaspokoić w wystarczającym stopniu ich oczekiwania i zapewnić społeczne i finansowe wsparcie dla organizacji (Seelos, Mair, Battilana i Dacin 2011). Innymi słowy, liderzy organizacji hybrydowych muszą osiągać wystarczający poziom zgodności z każdą z logik, żeby być w stanie wy-

generować zasoby niezbędne do przetrwania i rozwoju. Aby zatem być skutecznymi, liderzy ci muszą mieć kompetencje do łączenia konkurujących instytucjonalnych logik działania, w których ich organizacja jest osadzona (Battilana i Dorado 2010; Pache i Santos 2010; Thornton i Ocasio 2008; Tracey, Phillips i Jarvis 2011; Pache i Chowdhury 2012).

Trzecia perspektywa odwołuje się do **czynników sprzyjających hybrydyzacji**. Część badaczy wskazuje, że np. hybrydyzacja zasobów i form pracy w dużym stopniu zwiększa szanse na przetrwanie organizacji (Bouchard i Rousselière 2016) poprzez dostarczanie elastycznych rozwiązań w obliczu złożonego i niepewnego otoczenia (Hustinx i De Waele 2015). Inni zaś wskazują na dwa kluczowe mechanizmy dynamizujące proces hybrydyzacji. Pierwszy mechanizm dotyczy zastępowania przez handel i rynek finansowania publicznego (Kerlin 2006). Drugi mechanizm podkreśla natomiast znaczenie dedykowanych środków publicznych i możliwości prawnych, które wspierają powstawanie organizacji hybrydowych, w szczególności przedsiębiorstw społecznych, łączących charakterystyki sektora społecznego i komercyjnego, a czasem także i publicznego (Smith 2010).

Kluczowa dla organizacji hybrydowych jest **kwestia mobilizowania zasobów** (McCarthy 2012). Często to pole potencjalnych napięć – produkty i usługi organizacji hybrydowych nie zawsze w pełni pasują do kategorii ustanowionych przez fundatorów (dostarczycieli zasobów) (Bridgstock i in. 2010). Organizacje hybrydowe są bowiem z definicji polem konfliktu, przeciwiństw czy kontestacji. Organizacje, które trudno jednoznacznie skategoryzować, narażone są na ryzyko utraty legitymizacji (Brandsen i Karré 2011; Minkoff 2002), co w konsekwencji doprowadzić może do redukcji dostępu do zasobów i do zwiększenia prawdopodobieństwa likwidacji podmiotu (Barron i in. 1994). Organizacje hybrydowe starają się zarządzać tymi napięciami poprzez poszukiwanie równowagi pomiędzy negatywnymi i pozytywnymi skutkami hybrydyzacji, wpływającymi na zdolność do pozyskiwania zasobów finansowych (Doherty, Haugh i Lyon 2014). W przypadku różnych form pracy czy zatrudnienia hybrydowość wpływa na proces zarządzcy

związany z zarządzaniem relacjami z różnymi interesariuszami, którzy mają rozmaite poglądy co do tego, jak powinno wyglądać równowaga misji społecznej i celu biznesowego. Zarządzanie wewnętrznymi i zewnętrznymi napięciami związanymi z zarządzaniem organizacją hybrydową stanowi zatem kluczowe wyzwanie dla osób stojących na czele tych organizacji (Doherty, Haugh i Lyon 2014).

Dobre podsumowanie różnych płaszczyzn, na których hybrydowość przedsiębiorstw społecznych się objawia, przedstawił Grassl (2011). Stworzył on klasyfikację kluczowych obszarów hybrydyzacji w przedsiębiorstwach społecznych, które oddziałują wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Prezentuje to poniższe zestawienie.

Tabela 1.1. Kluczowe obszary hybrydyzacji w przedsiębiorstwach społecznych

Obszar hybrydyzacji	Stosowane rozwiązania w ramach obszaru	Literatura
Podstawowa misja i tożsamość	<i>for profit versus non profit versus public</i>	Brożek 2009; Boyd i in. 2009
Sektor działań	rynek <i>versus</i> społeczeństwo obywatelskie <i>versus</i> państwo	Brandsen i in. 2005; Defourny i Nyssens 2010; Billis 2010
Typ prowadzonej reintegracji	zewnętrzna (zlecana na zewnątrz) <i>versus</i> zintegrowana w jednym podmiocie <i>versus</i> połączona z zatrudnieniem	Alter 2006; Malki 2009
Produkowane dobra (usługi)	prywatne <i>versus</i> relacyjne <i>versus</i> publiczne	Becchetti i in. 2008
Status produkowanego dobra	materialne <i>versus</i> usługi	Lusch i Vargo 2011
Czynniki (podmioty) kreacji wartości	producenci <i>versus</i> konsumenci	Ramírez 1999; Payne i in. 2008; Bauwens 2008; Lessig 2008
Typ własności	prywatny <i>versus</i> spółdzielczy <i>versus</i> publiczny	Boyd i in. 2009; Billis 2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie Grassl 2011

Hybrydowość przedsiębiorstw społecznych jest ich cechą immanentną, a **proces hybrydyzacji należy postrzegać w kategoriach ciągłego procesu zmiany** dokonywanej w tych organizacjach i w ich otoczeniu. Taka natura przedsiębiorstw społecznych powoduje złożoność ich oddziaływania. Pod pojęciem „wpływ społeczny” czy „oddziaływanie społeczne” przedsiębiorstw społecznych kryje się zatem całe szerokie spektrum zagadnień, których jednoznaczna ocena czy klasyfikacja jest trudna, głównie ze względu na hybrydowy charakter przedsiębiorstw społecznych.

Dylematy pomiaru oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych

Oddziaływanie społeczne generowane przez różne organizacje czy podmioty jest często podejmowane w dyskursie naukowym (Husted i Salazar 2006; Kent i Dacin 2013; Rawhouser, Cummings i Newbert 2019). Szczególnie cenne są analizy wpływu podmiotów działających w szeroko rozumianej sferze ekonomii społecznej oraz organizacji hybrydowych (Battilana i Dorado 2010; Dacin, Dacin i Tracey 2011; Short, Moss i Lumpkin 2009). W tym przypadku ważne jest skwantyfikowanie wpływu o charakterze społecznym w stosunku do organizacji działających równocześnie na rynku (Grimes 2010; Miller i Wesley II 2010). Oddziaływanie społeczne jest bowiem istotnym elementem analiz zjawiska społecznej przedsiębiorczości (Dacin, Dacin i Matear 2010; Lumpkin, Moss, Gras, Kato i Amezcua 2011). Jednak pomimo wielu badań naukowych i działań praktycznych, wskazujących na potrzebę pomiaru oddziaływania społecznego podmiotów działających w sferze ekonomii społecznej, wciąż jest to kwestia niezdefiniowana w pełni (Salazar, Husted i Biehl 2012). Jednak jej zdefiniowanie, pomimo powszechnie uznanego znaczenia dla oceny działań przedsiębiorstw społecznych opartego na rezultatach, jest trudne ze względu na różnorodność i hybrydowy charakter sektora ekonomii społecznej i samych przedsiębiorstw społecznych.

W polskiej literaturze oddziaływanie społeczne odnosi się do szerszego katalogu podmiotów ekonomii społecznej (a nie tylko do samych przedsiębiorstw społecznych) i rozumiane jest poprzez społeczną wartość dodaną zdefiniowaną jako „stopień, w jakim podmioty ekonomii społecznej są społecznie użyteczne. Przez społeczną użyteczność rozumiemy (...) stopień, w jakim te podmioty spełniają cele, które są przed nimi stawiane” (Głowacki i Jelonek 2013, s. 15). Ta druga definicja może być o tyle kontrowersyjna, że wymaga doprecyzowania, o jakie stawianie celów chodzi. Jeśli chodziłoby jedynie o cele, które stawia sobie sama organizacja, to definicja ta jest mocno zawężająca. W koncepcji pomiaru oddziaływania społecznego i społecznej wartości dodanej mieszczą się jednak również sytuacje, gdzie wystąpią korzyści społeczne, które nie były planowane ani przez realizatorów, ani przez programujących dane działanie (tzw. pozytywne efekty zewnętrzne). Warto zaznaczyć, że społeczną wartość dodaną można rozumieć wąsko, jako sposób finansowego określania społecznych efektów działania organizacji, lub szerzej jako próbę uchwycenia całości pozytywnego wpływu na społeczeństwo (uwzględniając korzyści kwantyfikowalne i niekwantyfikowalne) (Głowacki 2010, 2015). W literaturze pojawiła się nawet koncepcja, aby zamiast pojęcia „podmioty ekonomii społecznej” używać pojęcia „przedsięwzięcia o społecznej wartości dodanej” (Herbst 2006). Koncepcja ta była przykładowo używana do diagnozowania, na ile konkretny typ podmiotów (tutaj: Towarzystwa Ubezpieczeń Społecznych) można przypisać do sektora ekonomii społecznej (czy niosą za sobą społeczną wartość dodaną) (Płonka 2013). Jednocześnie można znaleźć opinie, że definicja społecznej wartości dodanej jest zbyt niejednoznaczna (Balsewicz 2015).

Jeszcze inni autorzy nie używają ani pojęcia oddziaływania społecznego, ani pojęcia społecznej wartości dodanej, ale piszą o szeroko rozumianej efektywności przedsiębiorstw społecznych, na którą składają się komponenty efektywności ekonomicznej i korzyści społecznych (efektywności społecznej) (Płonka 2008; Rymsha 2011). Podkreśla się, że pomiar efektywności przedsiębiorstw społecznych, ze względu na ich hybrydową naturę, jest procesem złożonym i wielowymiarowym. Musi

uwzględniać aspekt sprawności (*efficacy*) i skuteczności (*effectiveness*), wymiar finansowy i pozafinansowy, a także brać pod uwagę zmiany w czasie (aspekt dynamiczny) i uwzględniać otoczenie (beneficjentów, interesariuszy) (Goleński 2017). Pojęcie efektywności jest także w literaturze łączone z koncepcją społecznej wartości dodanej – proponuje się np. współczynnik kreacji wartości dodanej jako podstawowy miernik oceny efektywności przedsiębiorstwa społecznego (Duraj 2011).

Klasyfikacji oddziaływania generowanego przez przedsiębiorstwa społeczne może być wiele, tak samo jak wiele jest płaszczyzn (domen) hybrydyzacji przedsiębiorstw społecznych. Podstawowy podział odwołuje się do oddziaływania skierowanego do wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Inny podział typów oddziaływania odnosi się do poziomów agregacji efektów: indywidualnego, rodziny i najbliższego otoczenia, wspólnoty lokalnej, a nawet społeczeństwa. Tego typu podziały można by mnożyć, jednak kluczowa w tym wypadku jest próba całościowego uchwycenia potencjalnego oddziaływania przedsiębiorstw społecznych. Taką szansę stwarza teoria 6 kapitałów (Ridley-Duff, McCulloch i Gilligan 2018), opisana w dalszej części tego rozdziału.

Podsumowując, w niniejszej publikacji oddziaływanie społeczne i jego pomiar osadzamy w kontekście realizacji misji społecznej przedsiębiorstwa społecznego, która często jest klarownie wskazana *explicit*e w dokumentach statutowych danego podmiotu. W dalszej części opracowania akcent zatem położony jest na analizę i pomiar oddziaływania społecznego, które jest **intencjonalne, zamierzone i – co kluczowe – o pozytywnym charakterze**. Taki jest bowiem także charakter misji społecznej przedsiębiorstw społecznych. Oczywiście jest to zawężenie pojęcia oddziaływania społecznego w stosunku do definicji wskazanych w niniejszym rozdziale. Podejście to ma jednak niezaprzeczalny walor praktyczny i implementacyjny, który pozwala odpowiednio skonstruować sposób pomiaru tak rozumianego oddziaływania społecznego w ramach istniejących w praktyce narzędzi pomiarowych.

1.3. ZAMIAST PODSUMOWANIA – TEORIA 6 KAPITAŁÓW

Dobrej ramy koncepcyjnej, która uwzględnia różne możliwe obszary oddziaływania przedsiębiorstwa społecznego, dostarcza model równych udziałów (*Fair Shares Model*). Precyzuje on rodzaje kapitałów generowane przez przedsiębiorstwa społeczne (Ridley-Duff, McCulloch i Gilligan 2018). Model odnosi się do wartości generowanych przez przedsiębiorstwo społeczne dla założycieli (inwestorów), pracowników, a także szeroko rozumianych klientów czy użytkowników dóbr i usług wytwarzanych przez przedsiębiorstwa, które mogą być pomnażane w wyniku ich działalności. Wartości te określane są mianem kapitałów (bogactw, *wealth*) i można je podzielić na sześć kategorii:

- 1) **kapitał naturalny** (*natural capital*) – chodzi tu o zasoby naturalne, takie jak: woda, powietrze, ziemia. Dostęp do „kapitału naturalnego” i dbałość o niego mogą być szczególnie istotne dla przedsiębiorstw społecznych działających w obszarze ekologii;
- 2) **kapitał ludzki** (*human capital*) – umiejętności i kwalifikacje pracowników, które mogą zwiększać się w wyniku działalności przedsiębiorstwa. Na kapitał ludzki składają się też zdrowie i dobrostan pracowników, które mogą się zwiększać lub zmniejszać;
- 3) **kapitał społeczny** (*social capital*) – związany jest z istnieniem sieci społecznych, w szczególności tych opartych na wzajemnym zaufaniu. Analizując pomnażanie kapitału społecznego, należy zadać pytanie, czy przedsiębiorstwo przyczynia się do tworzenia międzyludzkich relacji lub polepszenia komunikacji;
- 4) **kapitał intelektualny** (*intellectual capital*) – to wytworzone w ramach działalności przedsiębiorstwa dobra niematerialne, takie jak: patenty, pomysły racjonalizatorskie, schematy działania (tzw. *know-how*);
- 5) **kapitał wytworzony** (*manufactured capital*) – odróżnia się go od kapitału finansowego, widząc wartość w stworzeniu w wyniku pracy konkretnych dóbr, takich jak: budynki, przedmioty, maszyny, wykonane usługi;

6) **kapitał finansowy** (*financial capital*) – ostatni typ kapitału, czyli pieniądze zarobione i gromadzone przez przedsiębiorstwo.

Oceniając funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego, należałoby brać pod uwagę wszystkie typy kapitałów, ponieważ wszystkie razem składają się na jego wartość. Zachodzą między nimi różnorodne powiązania i relacje. Kapitał intelektualny (pomysły) prowadzi do pomnażania kapitału wytworzonego (produkty), a ten umożliwia sprzedaż i przychód. Jednak gromadzenie tych kapitałów nie jest możliwe bez akumulacji kapitału ludzkiego i społecznego. Wspólną cechą różnych typów kapitałów jest ich dynamizm i możliwość wykorzystania do zdobywania kolejnych zasobów. Dotyczy to zarówno kapitału materialnego, jak i np. kapitału społecznego.

Rysunek 1.3. Model równych udziałów (*Fair Shares Model*) – 6 typów kapitałów.

Źródło: Ridley-Duff, McCulloch i Gilligan 2018, tłum. I.G.; CC BY-SA 4.0

Rozpoznanie i nazwanie różnych form bogactw (kapitałów) generowanych przez przedsiębiorstwo dla różnych grup interesariuszy stanowić może punkt wyjścia do konceptualizacji i pomiaru wpływu społecznego generowanego przez przedsiębiorstwa społeczne, który odwołuje się do stopnia zaspokojenia potrzeb różnych interesariuszy przedsiębiorstwa społecznego.

2. POMIAR ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO – ASPEKTY TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE

Celem tego rozdziału jest analiza anglojęzycznych publikacji naukowych dotyczących pomiaru oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych. Zagadnienie to jest w literaturze omawiane bardzo szeroko. Szczególnie w ostatnich dwóch dekadach (po roku 2000) na temat pomiaru oddziaływania społecznego ukazało się bardzo wiele publikacji. Jednocześnie jest to obszar, w którym ani teoretycy, ani praktycy nie osiągnęli konsensusu. Istnieje bardzo wiele ujęć koncepcyjnych i jeszcze więcej praktycznych podejść do pomiaru.

2.1. PROCEDURA PRZEPROWADZENIA PRZEGLĄDU SYSTEMATYCZNEGO LITERATURY

W rozdziale zastosowano metodę **przeglądu systematycznego literatury**. Pozwala ona dokonać syntezy wielu badań i publikacji naukowych w celu znalezienia i uporządkowania możliwych odpowiedzi na dane pytanie badawcze. Przedstawione w tym i następnym rozdziale przeglądy systematyczne literatury zagranicznej i krajowej w zakresie sposobów mierzenia oddziaływania społecznego zostały wykonane z zachowaniem najważniejszych założeń uwzględnionych w literaturze polskiej i zagranicznej, w szczególności w międzynarodowych wytycznych, takich jak PRISMA (*Preferred Reporting Items for*

Systematic Reviews e³ *Meta-Analyses*) (Moher 2009; Orłowska, Mazur i Łaguna 2017).

Procedura przeprowadzenia przeglądu składała się z pięciu etapów, które pokrywają się z tymi wskazywanymi w literaturze. Proces rozpoczął się od planowania i dokładnego określenia celów badawczych oraz metody prowadzącej do ich osiągnięcia. Następnym krokiem było wyszukanie i pozyskanie literatury, ekstrakcja istotnych danych i ocena jakości zebranych materiałów. Po opracowaniu korpusu materiałów nastąpiła ich analiza i synteza wyników, które zawarte zostały w niniejszym raporcie.

Celem badawczym była **analiza sposobów konceptualizacji i operacjonalizacji zagadnienia społecznego oddziaływania przedsiębiorstw społecznych, identyfikacja problemów, zagadnień i wyzwań teoretycznych i praktycznych**, które wiążą się z pomiarem oddziaływania społecznego, jak również skatalogowanie najważniejszych metod stosowanych do ich pomiaru w praktyce badawczej i społecznej. Możemy zatem wyróżnić następujące komplementarne wobec siebie pytania badawcze:

- Jakie są podstawowe założenia i cele pomiaru oddziaływania społecznego w odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych?
- Z jakimi teoretycznymi i praktycznymi problemami wiąże się pomiar oddziaływania społecznego?
- W jaki sposób, jakimi narzędziami i z użyciem jakich metodyk można mierzyć oddziaływanie społeczne, w tym społeczną wartość dodaną?

Przystępując do przeglądu systematycznego, należało określić tzw. kryteria włączenia i wyłączenia, które stanowią warunki brzegowe dla uwzględnienia publikacji w przeglądzie. Do przeglądu źródeł zagranicznych włączone zostały publikacje w języku angielskim – ze względu na adekwatność wiedzy i wyników badań do sytuacji współczesnej wydane nie dawniej niż 20 lat temu (od roku 2000). Do przeglądu włączone zostały artykuły naukowe i monografie, a więc recenzowana literatura naukowa. W przeglądach literatury uwzględniać można

także nienaukowe publikacje specjalistyczne, określane jako „literatura szara” (*grey literature*). Ta kategoria jest szczególnie istotna w odniesieniu do analizowanego problemu. Duża część opracowań na temat mierzenia wpływu społecznego powstaje nie w obiegu *stricte* naukowym, lecz w ramach prac koncepcyjnych przy różnego rodzaju projektach społecznych i publicznych. Z tego względu do przeglądu zostały także włączone publikacje organizacji pozarządowych, instytucji rządowych i organizacji międzynarodowych, jeśli spełnią kryteria merytoryczne.

Przy sporządzaniu przeglądu użyto różnorodnych strategii dotarcia do publikacji. Przede wszystkim zastosowane zostały trzy sposoby wyszukiwania:

- 1) użycie elektronicznych baz literatury naukowej pozwalających na dostęp do pełnych tekstów artykułów i książek;
- 2) sprawdzanie bibliografii uzyskanych pozycji pod kątem kolejnych spełniających kryteria włączenia;
- 3) przeszukiwanie dodatkowych źródeł – przede wszystkim list publikacji na stronach organizacji zajmujących się ekonomią społeczną, takich jak międzynarodowe sieci badawcze poświęcone tym zagadnieniom.

Tabela 2.1. przedstawia listę elektronicznych baz do wyszukiwania literatury zagranicznej. Uwzględniła ona największe światowe bazy literatury naukowej tworzone przez wydawców komercyjnych i niekomercyjnych oraz wyszukiwarki naukowe, które dodatkowo przeszukują wiele różnorodnych źródeł literatury.

Tabela 2.2. prezentuje słowa kluczowe, które użyte zostały do przeszukiwania baz danych w celu wyodrębnienia publikacji do przeglądu. Mają one formę ciągów wyrażen połączonych operatorami logicznymi (tzw. *search strings*). Pierwszy człon odnosi się do różnych określeń oddziaływania społecznego (korzyści społecznych), drugi – do rodzaju badanych podmiotów, trzeci zaś – do aspektu pomiaru.

Całość procesu można podsumować za pomocą tzw. diagramu przepływu (*float diagram*). Rysunek 2.1. przedstawia diagram przepływu z kolejnymi etapami realizacji przeglądu.

Tabela 2.1. Lista baz do wyszukiwania literatury zagranicznej

Nazwa	Rodzaj bazy	Liczba czasopism/wydawców
Academic Search Complete (EBSCO)	Cyfrowa pełnotekstowa biblioteka czasopism naukowych	Ponad 6400 czasopism naukowych w wyszukiwaniu pełnotekstowym
JSTOR	Cyfrowa pełnotekstowa biblioteka czasopism naukowych	Ponad 2000 czasopism naukowych w wyszukiwaniu pełnotekstowym
Science Direct	Cyfrowa pełnotekstowa biblioteka czasopism i książek naukowych	Ponad 3800 czasopism naukowych w wyszukiwaniu pełnotekstowym oraz ponad 35 000 książek
Scopus	Cyfrowa pełnotekstowa biblioteka czasopism i książek naukowych	Ponad 36 000 czasopism naukowych w wyszukiwaniu pełnotekstowym oraz ponad 150 000 książek
Web of Science	Cyfrowa pełnotekstowa biblioteka czasopism i książek naukowych	Ponad 12 000 czasopism naukowych w wyszukiwaniu pełnotekstowym oraz ponad 50 000 książek

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2.2. Słowa kluczowe do wyszukiwania literatury zagranicznej

Social impact OR Social return on investment / SROI OR Social accountability	AND	Social economy OR Social enterprise OR Public policy	AND	Measure OR Indicator OR Tool
--	-----	--	-----	--

Źródło: opracowanie własne

Pozycje do przeglądu pochodziły z dwóch głównych strumieni danych: przeszukiwania bibliograficznych i pełnotekstowych baz danych oraz bibliografii zidentyfikowanych już artykułów. W ten sposób uzyskano wstępny zbiór pozycji, który został poddany dwuetapowej selekcji.

Rysunek 2.1. Diagram przepływu dla przeglądu literatury.

Źródło: opracowanie własne

W pierwszym etapie selekcji przeanalizowane zostały jedynie tytuły i abstrakty. Pozwoliło to stosunkowo szybko odsiać dużą liczbę publikacji, które nie spełniały podstawowych kryteriów lub w istocie dotyczyły innych tematów. W drugim etapie sprawdzane były już pełne teksty publikacji. Także i w tym przypadku odrzucone zostały pozycje, które nie spełniły kryteriów włączenia. Po ich odrzuceniu powstał finalny korpus publikacji, które zostały poddane dalszej analizie merytorycznej.

W stosunku do finalnie wybranych pozycji przeprowadzona została ekstrakcja najważniejszych danych oraz ocena ich jakości naukowej. Stworzono zbiór danych o publikacjach, w którym uwzględnione zostały takie informacje, jak: charakter artykułu, przyjęta koncepcja mierzenia oddziaływania społecznego, stosowane wskaźniki pomiaru oddziaływania, zakres podmiotowy i przedmiotowy.

2.2. CELE POMIARU ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO

Ważne pytanie dotyczy tego, dlaczego organizacje i instytucje powinny wdrażać wymagające dużego nakładu sił i środków procedury pomiaru oddziaływania społecznego własnych działań. Cele przeprowadzania takiego pomiaru można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne wobec organizacji. Najczęściej wskazuje się w tym kontekście na odpowiedzialność podmiotów (*accountability*) wobec różnego rodzaju interesariuszy (*stakeholders*) (EC i OECD 2015; Harlock 2013).

Instytucje publiczne lub finansowane ze środków publicznych muszą być w stanie wykazać, jaką **finalną korzyść społeczną przynoszą ich przedsięwzięcia**. Szczególnie w obszarze ekonomii społecznej nie zawsze jest to oczywiste i wymaga odpowiedniego udowodnienia. Tendencje do skrupulatnego pomiaru oddziaływania nasiliły się w dobie międzynarodowego kryzysu ekonomicznego i cięć budżetowych, które w wielu państwach dotknęły działań społecznych (EC i OECD 2015).

W szerszym kontekście wszelkie ilościowe podejścia do pomiaru oddziaływania społecznego kładące nacisk na **efektywność przedsiębiorstw społecznych** (rozumianą zarówno jako *effectiveness*, jak i *efficiency*) wpisują się w nurty zarządzania sferą publiczną, takie jak *New Public Management* (pol. nowe zarządzanie publiczne) czy *Evidence-Based Policy* (pol. polityka oparta na dowodach). Zagrożenie tkwi tutaj w tym, że te stawiające na optymalizację i sprawność podejścia wywodzą się z filozofii korporacyjnej, z sektora biznesowego i nie zawsze muszą być kompatybilne z prospołecznym podejściem ekonomii społecznej. W tych podejściach istnieje również tendencja do podejmowania decyzji głównie na podstawie mierzalnych danych ilościowych, co w omawianej dziedzinie nie zawsze musi być najbardziej trafne (Dufour 2015).

Metodologia pomiaru oddziaływania społecznego jest także rozwijana przez tzw. inwestorów wpływu społecznego (*impact investors*) oraz innych prywatnych grantodawców. Wymagają oni danych mogących dowieść, że oprócz zwrotu finansowego dana inwestycja faktycznie

przyczyni się do wygenerowania dodatkowych korzyści społecznych. Warto dodać, że nadmierna zewnętrzna presja na pomiar i ewaluację może wywoływać w organizacji opór i kontestację, szczególnie w przypadku, gdy instytucje prowadzące działania nie widzą sensu w dokonywaniu tego rodzaju oceny (Molecke i Pinkse 2017). W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że istnieje tu ryzyko zbytnej ekonomizacji podejścia kosztem uspołecznienia.

Badania brytyjskie sugerują jednak, że choć presja (lub formalne wymogi) ze strony publicznych i prywatnych donatorów jest zazwyczaj czynnikiem skłaniającym organizacje do podjęcia wysiłku metodycznego pomiaru oddziaływania społecznego, z czasem praktyki te przekładają się także na **wewnętrzne korzyści dla organizacji**. W pierwszej kolejności zwiększają możliwości komunikacyjne i wizerunkowe organizacji (przedstawianie opinii publicznej wymiernych danych na temat wpływu na rzeczywistość społeczną). W dłuższej perspektywie prowadzenie tego typu ewaluacji może przyczyniać się do poprawy jakości świadczonych usług, lepszego planowania strategicznego, skuteczniejszego zarządzania, eliminacji nieefektywnych elementów działania, w niektórych przypadkach także lepszego zarządzania finansowego. Świadomość skali oddziaływania może być także istotnym czynnikiem motywacyjnym dla „wewnętrznych interesariuszy”: pracowników, współpracowników, wolontariuszy, członków wewnętrznych ciał kontroli itp. (Harlock 2013; Wilkes i Mullins 2012).

Istotne jest odniesienie pomiaru oddziaływania społecznego (*social impact measurement*, SIM) do badań ewaluacyjnych (*program evaluation*, PE). Obydwa podejścia łączy wspólna baza koncepcyjna i teoretyczna, różnice tkwią w rozłożeniu akcentów i w szczegółowych metodologiach. Ma to związek z odrębną ścieżką rozwojową obu podejść. Badania ewaluacyjne rozwijane były głównie przez instytucje państwowe, przede wszystkim w ramach wdrażania programów zwiększania efektywności administracji w duchu *New Public Management*. Z kolei teoria i praktyka pomiaru oddziaływania społecznego rozwijały się głównie w obszarze ekonomii społecznej (Dufour 2019). Stymulację dla tej ostatniej stano-

wiło w szczególności rozwijające się w ostatniej dekadzie zjawisko tzw. *social impact investing*. Narzędzia badawcze stały się potrzebne nie tylko do oceny oddziaływania *post factum*, ale i do wyprzedzającej oceny zasadności inwestycji w dane przedsięwzięcie (EC i OECD 2015).

2.3. ETAPY POMIARU ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO

Proces pomiaru oddziaływania społecznego jest także opisywany poprzez kolejne etapy, które się na niego składają. Odpowiadają one w ogólnym zarysie schematowi procesu badawczego w badaniach społecznych, choć mają także swoją specyfikę. Międzynarodowy zespół *Social Impact Investment Taskforce*, po analizie wielu istniejących modeli, zaproponował schemat, który składa się z czterech ogólnych faz pomiaru i odpowiadających im siedmiu kroków, ujętych w formie wytycznych dla instytucji stosujących pomiar (tabela 2.1.) (SIIT 2014).

Pierwsza faza planowania jest niezwykle istotna dla powodzenia całego procesu. Składa się z wyznaczania celów, przy czym nie tylko określa się pożądane zmiany społeczne, które nasze działanie ma wywołać, ale również tworzy teorię zmiany („teorię tworzenia wartości”, *Theory of Value Creation*), która określa kolejne etapy dojścia do założonych celów. Stosownie do dokonanych rozstrzygnięć w drugim kroku należy stworzyć (bądź zaadaptować) metodologię pomiaru (*measurement framework*) i wybrać wskaźniki, które będą monitorowane. Muszą być one trafnie dobrane, tak aby móc potwierdzić bądź zanegować przyjętą „teorię zmiany”. Na etapie realizacji ważne jest nie tylko rzetelne zbieranie danych. Istotny jest także dodatkowy krok sprawdzania danych (*validation*). Jeśli to możliwe, zaleca się, aby sprawdzić ich rzetelność, wykorzystując inne niezależne źródła. Kolejna faza to analiza danych, tak by „wydestylować” interesujące nas informacje. Zadania ostatniej fazy – rewizji (*review*) są specyficzne dla kontekstu ekonomii społecznej i innych polityk publicznych. Chodzi w nich o podzielenie się wynikami z wszystkimi istotnymi interesariuszami i – w ostatnim kroku – o podejmowanie decyzji strategicznych na podstawie danych

(*data-driven decisions*). Wyniki przeprowadzonego pomiaru mogą np. podważyć założoną w pierwszym kroku teorię zmiany i zasugerować inne drogi dojścia do pożądanych celów (SIIT 2014).

Tabela 2.3. Fazy pomiaru oddziaływania społecznego

Faza pomiaru	Wytyczne	Opis
I. Zaplanuj (<i>Plan</i>)	1. Wyznacz cele (<i>Set Goals</i>)	Określenie pożądanego oddziaływania
	2. Ustal metodologię i dobierz wskaźniki (<i>Develop Framework and Select Metrics</i>)	Ustalenie, jakie dane będą zbierane i w ramach jakiej metodologii
II. Wykonaj (<i>Do</i>)	3. Zbierz dane (<i>Collect and Store Data</i>)	Pozyskiwanie adekwatnych danych
	4. Sprawdź dane (<i>Validate Data</i>)	Weryfikacja, np. poprzez porównanie danych z różnych źródeł
III. Zmierz (<i>Assess</i>)	5. Przeprowadź analizę danych (<i>Analyse Data</i>)	Analiza danych pod kątem realizacji założonych celów
IV. Zrewiduj (<i>Review</i>)	6. Poinformuj o wynikach (<i>Report Data</i>)	Przedstawienie wyników interesariuszom
	7. Podejmuj decyzje na podstawie danych (<i>Make Data-Driven Investment Management Decisions</i>)	Podejmowanie decyzji nt. zmiany w działaniach z uwzględnieniem informacji zwrotnej od interesariuszy

Źródło: SIIT 2014, s. 8, tłum. S.W.

Nieco odmiennie proces pomiaru opisała grupa ekspercka Komisji Europejskiej GECES. Wyróżniono pięć faz badania (EC 2014):

- 1) ustalenie celów,
- 2) ustalenie interesariuszy zaangażowanych w proces,
- 3) ustalenie trafnego sposobu pomiaru (w tym ustalenie wskaźników),
- 4) pomiar, sprawdzanie danych, określanie wartości,
- 5) raportowanie, wyciąganie wniosków, ulepszanie.

Pokrywają się one w większości z wcześniej cytowanym podziałem opracowanym przez SIIT. Jeden wyjątek dotyczy silniejszego uwzględnienia etapu doboru interesariuszy jako osobnego i ważnego stadium we wczesnej fazie badania. Autorom chodziło tu nie tylko o osoby (instytucje) zainteresowane wynikami badania, ale przede wszystkim o podmioty, które mogą być źródłem informacji niezbędnych do pomiaru.

W obydwu cytowanych podejściach kolejne fazy przedstawiane są w postaci zamkniętych cykli. Oznacza to, że ostatnia faza nie zamyka procesu pomiaru, ale raczej prowadzi znów do początku. Zrozumienie i omówienie wyników pomiaru przekłada się na zredefiniowanie celów, określenie na nowo teorii zmiany i ponowne rozpoczęcie całego procesu.

Końcowe fazy, polegające na strategicznym namyśle nad wynikami pomiaru, stanowią o istocie całego podejścia. Pomiar oddziaływania społecznego ma być bowiem czymś więcej niż tylko zbieraniem i ocenianiem danych z codziennej aktywności. Przez swoją kompleksowość ma być czymś więcej niż tylko monitoringiem i ewaluacją (Harlock 2013). Ma przynosić wnioski pomocne w rozwoju przedsiębiorstwa.

2.4. TRUDNOŚCI I WYZWANIA ZWIĄZANE Z POMIAREM ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO

Niemal wszystkie artykuły i publikacje dotyczące praktyki pomiaru oddziaływania społecznego podkreślają, że jest to proces trudny i wymagający. Często pojawia się określenie *arduous*, które można przetłumaczyć jako „mozolny”, „żmudny”, „ciężki” (EC i OECD 2015). Mimo to istnieje silne przekonanie, że trud ten nie tylko jest wart włożonego wysiłku, ale też staje się niezbędnym składnikiem działań społecznych.

Wyzwania, jakie stoją przed instytucjami zajmującymi się pomiarem oddziaływania społecznego, można z grubsza podzielić na dwie kategorie: teoretyczną i praktyczną. Trudności pojawiają się bowiem zarówno na poziomie koncepcyjnego określania, czym jest oddziaływanie społeczne i jak je mierzyć, jak i na operacyjnym poziomie realizacji odpowiednich działań pomiarowych.

Pierwszym wyzwaniem natury teoretycznej jest trudność operacjonalizacji zmiany społecznej, którą chce się uchwycić. W praktyce opracowywane metodologie stanowią **kompromis pomiędzy tym, co można realnie zmierzyć, a tym, co byłoby najbardziej trafnym wskaźnikiem**. Często niezbędne są ekstensywne dane jakościowe, podczas gdy ze względów praktycznych dostępne są jedynie dane ilościowe (EC 2014; Harlock 2013). Te dylematy muszą być rozwiązane, aby pomiar nie był jedynie biurokratycznym „zakreślaniem okienek w kwestionariuszu”, ale faktycznie służył zrozumieniu, w jaki sposób dane przedsięwzięcie generuje społeczne zmiany i w jaki sposób może to robić jeszcze lepiej (EC i OECD 2015).

Jednym z często podnoszonych zastrzeżeń jest także nadmierna ekonomizacja procesu pomiaru oddziaływania społecznego. Dzieje się tak, ponieważ duża część tego ruchu jest wspierana przez inwestorów operujących głównie perspektywą ekonomiczną. Stąd tendencja, aby ostatecznym mianownikiem, do którego sprowadzają się wszystkie zmiany społeczne, były pieniądze (jest to zarzut formułowany często w stosunku do metodologii SROI). Tymczasem pomiar oddziaływania powinien uwzględniać nie tylko perspektywę ekonomiczną, ale także publiczną i społeczną, w których liczą się także inne wartości niż zysk materialny (EC i OECD 2015).

Szerszą, socjologiczną kwestią jest to, że pomiar jako proces jest także społecznie konstruowany. Nigdy nie będzie w pełni „obiektywny” – ze względu na to, że zaangażowani są weń realni ludzie działający w określonym kontekście społecznym i kulturowym. Mają oni własne przekonania na temat tego, co powinno być mierzone i w jaki sposób. Od planowania, przez zbieranie danych, po analizę – na każdym etapie wywierają oni wpływ na to, jak będą wyglądać końcowe wnioski z procesu pomiaru (Harlock 2013).

Oprócz wyzwań koncepcyjnych i teoretycznych pomiar oddziaływania społecznego generuje cały szereg wyzwań praktycznych. Nie da się wdrożyć ewaluacji tego typu bez przeznaczenia na ten cel odpowiednich zasobów i integracji procesów pomiaru do procedur obowiązujących wewnątrz instytucji.

Głównym wyzwaniem w tym obszarze jest **wprowadzenie procedur pomiaru do instytucji w taki sposób, aby nie nakładać na zarządzających, pracowników, beneficjentów nadmiernych obciążeń**. Wskazuje się tu także na ryzyko rozbudowania procedur biurokratycznych. Zasoby w takich podmiotach, jak przedsiębiorstwa społeczne czy organizacje pozarządowe, są niemal zawsze ograniczone i drogie. Chodzi więc o to, aby angażując się w procesy pomiaru, nie uszczuplać nadmiernie tych zasobów i nie wpływać negatywnie na główną działalność podmiotu. Czasami bowiem organizacje mogą stać przed dylematem, czy przeznaczyć zasoby na pomiar oddziaływania, czy rozszerzać swoją zasadniczą działalność (EC 2014; EC i OECD 2015; Wilkes i Mullins 2012). Rozwiązaniem może być stosowanie zasady proporcjonalności (*proportionality*). Mówi ona o tym, aby wysiłek wkładany w pomiar oddziaływania i oczekiwany poziom szczegółowości wyników były proporcjonalne do wielkości danego przedsięwzięcia i do celów, do jakich mają być wykorzystywane (EC 2014). Jednocześnie zasada proporcjonalności nie powinna być stosowana jako wymówka lub usprawiedliwienie niepełnej bądź wadliwej ewaluacji (SIIT 2014).

Powiązany problemem jest to, skąd przedsiębiorstwa społeczne, organizacje pozarządowe i inne podmioty mają brać dodatkowe środki na zorganizowanie pomiaru. Zazwyczaj dysponują one środkami, które są przeznaczone na poszczególne kategorie budżetowe i – o ile nie zostanie to wcześniej odpowiednio zaplanowane – nie da się ich przeznaczyć na cele pomiaru. Niekorzystny paradoks polega na tym, że pomiar oddziaływania społecznego często jest wdrażany dlatego, że stanowi wymóg grantodawców, inwestorów i innych instytucji finansujących, które jednocześnie nie zawsze przekazują realizatorom odpowiednie środki na te cele. Proponowanym remedium jest wprowadzanie dotacji celowych na przeprowadzanie pomiaru oddziaływania społecznego (EC i OECD 2015).

Kolejnym powiazanym wyzwaniem praktycznym jest narzucanie organizacjom nieadekwatnych standardów przez grantodawców lub instytucje finansujące. Należy pamiętać, że o ile ważne są odpo-

wiedzialność i „rozliczalność” (*accountability*), o tyle sam pomiar musi w pierwszej kolejności służyć podwyższaniu jakości usług społecznych i wobec tego dostarczać wartościowych informacji samej organizacji. Dlatego też praktyka pomiaru powinna być budowana przede wszystkim oddolnie (*bottom-up*), na podstawie doświadczeń pracowników „frontowych” (EC i OECD 2015).

Tabela 2.4. Cztery rodzaje krytyki delegitymizującej proces pomiaru oddziaływania społecznego

		Kryteria oceny pomiaru oddziaływania społecznego	
		Rzetelność	Użyteczność
Poziom delegitymizacji	Praktyczny (dotyczący zbierania danych)	1. Niemierzalność – pomiaru nie da się wykonać np. ze względu na niedostępność danych	2. Nieopłacalność – koszty pomiaru są nieadekwatnie duże w stosunku do uzyskiwanych korzyści
	Teoretyczny (dotyczący stosowanej teorii)	3. Niekompletność – dobrane wskaźniki nie pozwalają odtworzyć całościowego procesu zmiany	4. Nieistotność – zbierane dane nie są przydatne do rzeczywistego podejmowania decyzji

Źródło: Molecke i Pinkse 2017, s. 565, tł. własne

Wszystkie wymienione wyżej wyzwania i trudności nie są kwestiami marginalnymi. Jak bowiem dowodzą badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw społecznych, nierozwiązane problemy z powyższej listy mogą prowadzić do delegitymizacji pomiaru jako takiego (Molecke i Pinkse 2017). Tabela 2.4. pokazuje cztery najważniejsze rodzaje krytyki delegitymizującej pomiar oddziaływania. Aby uprawomocnić te praktyki, interesariusze muszą, po pierwsze, wiedzieć, że pomiar taki można rzetelnie wykonać (wyniki będą odpowiadać rzeczywistości), a po drugie – że jego rezultaty mogą być i będą wykorzystywane w praktyce działania danej instytucji.

2.5. POMIAR ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH SPOŁECZNYCH

Ocena zasadności działania podejmowanego przez organizację różni się w poszczególnych sektorach: prywatnym, publicznym i pozarządowym (Arvidson i in. 2013).

W biznesie kryteria oceny i sposoby pomiaru są – przynajmniej na podstawowym poziomie – najbardziej intuicyjne: wystarczy porównać, czy przychody przewyższają koszty, a zatem, czy występuje tzw. zwrot z inwestycji (*Return on Investment*, ROI). Obliczając ten podstawowy w zarządzaniu ekonomicznym wskaźnik, można także w łatwy sposób porównać rentowność różnych inwestycji.

Zarówno w zarządzaniu publicznym, jak i w trzecim sektorze trwają poszukiwania równie użytecznych metod pomiaru. W sektorze publicznym stosuje się analizy kosztów i zysków (*cost-benefit analysis*, CBA), przy czym główna trudność polega na oszacowaniu wartości zysków, takich jak poprawa zdrowia czy bezpieczeństwa publicznego. W przypadku sektora pozarządowego i ekonomii społecznej szacunki takie są jeszcze trudniejsze. Powstało wiele narzędzi dostosowanych do specyfiki funkcjonowania trzeciego sektora. Największą popularność na świecie zdobyła w ostatnich latach metodologia SROI (*Social Return on Investment*; patrz niżej), która wpisuje się w nurt analiz ekonomicznych dążących do skwantyfikowania i oszacowania wartości generowanych zmian społecznych (Arvidson i in. 2013; Cordes 2017).

Przedsiębiorstwa społeczne, operując na styku sektora pozarządowego, komercyjnego i publicznego, wymagają szczególnego podejścia w zakresie ewaluacji ich wpływu na społeczeństwo. Można powiedzieć, że ich **hybrydowy (komercyjno-społeczno-publiczny) charakter stanowi o przewadze konkurencyjnej, lecz jednocześnie czyni trudniejszą ewaluację, która powinna uwzględniać wszystkie aspekty działania** (Battilana, Lee, Walker i Dorsey 2012). Szczegółowo poruszaliśmy te kwestie w rozdziale 1. W przeciwieństwie do tradycyjnych przedsiębiorstw, które można ocenić głównie przez pry-

zmat wyniku finansowego (*bottom line*), w przypadku przedsiębiorstw społecznych mamy do czynienia z dodatkowym kryterium – realizacją misji społecznej (koncepcja *double bottom line*). Niektórzy autorzy dodają do tego trzecie kryterium – zachowanie standardów ekologicznych (koncepcja *triple bottom line*) (EC i OECD 2015).

Rozwój pomiaru oddziaływania społecznego był procesem historycznym, który można schematycznie opisać w postaci trzech następujących po sobie faz (Arogyaswamy 2017). W pierwszej z nich (tzw. *Social Economy 1.0*) koncepcja ekonomii społecznej zdobywała sobie uznanie dzięki nielicznym pionierom. Pojedyncze historie sukcesu zainspirowały innych przedsiębiorców społecznych i decydentów do upowszechniania metody. W konsekwencji w drugim etapie (*Social Economy 2.0*) przedsięwzięcia ekonomii społecznej stały się bardziej powszechne, ugruntowały się pewne formy i modele działania. Wzrosły możliwości finansowania, ale jednocześnie zwiększyła się także konkurencja w ubieganiu się o nie. W trzecim etapie (*Social Economy 3.0*), który trwa do dzisiaj, przedsiębiorstwa społeczne muszą wprowadzać do swojej praktyki metody pomiaru oddziaływania społecznego, aby uwiarygodnić się wobec interesariuszy i utrzymać bądź zdobyć nowe źródła finansowania.

Międzynarodowe badania potwierdzają powyższy trend, choć ma on ograniczony zasięg. Niedawne badanie, obejmujące próbę 3194 przedsiębiorstw społecznych z całego świata, wykazało, że tylko jedna trzecia z nich (33%) mierzy w jakikolwiek sposób swoje oddziaływanie społeczne (Maas i Grieco 2017). Istnieją tu pewne prawidłowości. Im większe przedsiębiorstwo, tym częściej prowadzi ewaluację tego typu. Można to wyjaśnić większymi zasobami, które mogą zostać przeznaczone na działalność tego typu, ale także większą potrzebą udokumentowania swoich sukcesów przez podmioty działające na większą skalę. Badanie wykazało także, że przedsiębiorstwa deklarujące przywiązanie do innowacyjności częściej stosują pomiar oddziaływania. Może to potwierdzać tezę, że narzędzia ewaluacyjne mogą służyć jako katalizator innowacyjności. Jednocześnie cytowana praca pokazuje, że

znakomita większość przedsiębiorstw społecznych nie stosuje ewaluacji tego typu. W badaniu jakościowym, opartym na wywiadach z pracownikami małych i średnich przedsiębiorstw społecznych, potwierdzono opór wobec konieczności prowadzenia pomiarów oddziaływania (Mollecke i Pinkse 2017). Stosują oni wspomniane już techniki delegitymizacyjne podważające sensowność takich działań. Tymczasem, jak wskazują autorzy, główne napięcia (i nieporozumienia) w obszarze pomiaru wpływu społecznego występują pomiędzy osobami reprezentującymi organizacje finansujące lub kontrolujące wyższego szczebla, które chciałyby dysponować danymi do oceny skuteczności ekonomii społecznej, a pracownikami „frontowymi”, którzy często mają istotną wiedzę na ten temat, ale jest ona trudna do przekazania i przełożenia. Obok oporu, inną postawą prezentowaną przez pracowników przedsiębiorstw społecznych jest zbyt daleko idące „dostosowanie się do metodologii” i modyfikowanie podejmowanych działań nie tyle pod kątem lepszej realizacji celów, ile zwiększania kluczowych wskaźników ilościowych (Amslem i Gendron 2018).

Przy tych wszystkich zastrzeżeniach faktem jest, że zarówno liczne organizacje międzynarodowe (w tym Unia Europejska i OECD), jak i międzynarodowe sieci branżowe i eksperckie, a także władze poszczególnych państw promują w ostatnich latach wykorzystanie narzędzi pomiaru oddziaływania społecznego w ekonomii społecznej. Najnowsze analizy dotyczące wymogów stawianych przedsiębiorstwom społecznym w krajach anglosaskich (Wielka Brytania, Australia, Nowa Zelandia) wskazują, że rosną wymogi administracyjne co do sprawozdawania pozafinansowych efektów działalności (McConville i Cordery 2018). Jednocześnie problemem jest brak uniwersalnych standardów takiej sprawozdawczości i istniejąca obecnie mnogość podejść i narzędzi badawczych (SIIT 2014). W tym kontekście ciekawa jest także niedawna analiza wykonana na zlecenie czeskiego Ministerstwa Polityki Społecznej na potrzeby przygotowywanej w tym kraju ustawy o przedsiębiorczości społecznej (Kročil i Pospíšil 2018). Autorzy analizowali różne metody pomiaru, dochodząc do wniosku, że nie da się zareko-

mendować jednej, optymalnej metody, ale raczej **należy precyzyjnie dobierać metodę do potrzeb ewaluacyjnych danego przedsiębiorstwa**.

Bardziej ogólnym pytaniem jest, czy należy polegać na gotowych narzędziach ewaluacyjnych, czy raczej tworzyć własne, dopasowane do potrzeb danej organizacji. Z jednej strony, trudno stworzyć narzędzie pasujące do wszystkich (*one-size-fits-all*) (Wilkes i Mullins 2012), z drugiej strony, pożądane jest dążenie do wspólnych standardów, które pozwoliłyby porównywać wyniki w sektorze (SIIT 2014). Obecnie narzędzi i metodologii pomiaru oddziaływania społecznego jest bardzo wiele. Konkurują one ze sobą i można w tym obszarze mówić raczej o nadmiarze niż niedoborze narzędzi (Mulgan 2010). Wiele z nich opracowują różnego rodzaju agencje badawcze, które udostępniają je za opłatą licencyjną. Przykładowo Olsen i Galimdi porównują w swoim raporcie 25 narzędzi (Olsen i Galimdi 2008), Maas i Liket identyfikują 30 (Maas i Liket 2011), a Wilkes i Mullins – 12 (Wilkes i Mullins 2012) i tylko nieliczne z nich się powtarzają. Poniżej zaprezentowane zostały trzy wybrane, dobrze ugruntowane metody pomiaru oddziaływania społecznego, które prezentują zróżnicowane podejście do problematyki i występują w większości zestawień na ten temat.

2.6. SPOŁECZNA STOPA ZWROTU Z INWESTYCJI (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT)

Metoda społecznej stopy zwrotu z inwestycji¹ (*Social Return on Investment*, SROI) należy do szerszego nurtu ewaluacji nazywanego *Blended Value Accounting* (BVA), co można przetłumaczyć jako „obliczanie wartości o mieszanej naturze”. W podejściu tym chodzi o uwzględnienie zarówno rachunku ekonomicznego, jak i efektów społecznych

¹ Metoda SROI nie jest głęboko ugruntowana w polskiej literaturze (i praktyce społecznej). Przyjęte tłumaczenie występuje w większości polskich tekstów na ten temat. Najpowszechniej używany jest jednak akronim angielski SROI.

danego przedsięwzięcia. Ze względu na wymieniony wyżej hybrydowy charakter metodologia ta ma szczególne zastosowanie do ewaluacji przedsiębiorstw społecznych, choć używana jest także przez organizacje pozarządowe oraz firmy i korporacje zaangażowane w ruch społecznej odpowiedzialności biznesu (Emerson 2003; Manetti 2014).

Metodologia SROI jest najbardziej znana w ramach BVA, można też postawić tezę, że jest obecnie najbardziej rozpowszechnioną kompleksową propozycją teoretyczną, jeśli chodzi o pomiar oddziaływania w ekonomii społecznej (Cheung 2017). Jej koncepcja powstała w końcówce lat dziewięćdziesiątych XX wieku w USA. Jednym z pierwszych autorów był Jed Emerson z Robert Enterprise Development Fund (REDF), który szukał nowych metod ewaluacji i pomiaru głównie ze względów praktycznych – oceny i porównywania efektów projektów finansowanych przez fundusz. W 2004 r. grupa praktyków pod nazwą Account Ability opracowała standardy stosowane w metodologii SROI. W Europie została upowszechniona przede wszystkim poprzez prace analityczne i działania brytyjskiej New Economics Foundation (NEF), a także zachęty do jej stosowania ze strony brytyjskich agencji rządowych w pierwszej dekadzie XXI w. (Manetti 2014; Nicholls 2017). Jak sugeruje sama nazwa, metoda ta została bezpośrednio zainspirowana czysto ekonomicznym wskaźnikiem ROI (*Return on Investment*, stopa zwrotu z inwestycji), która w biznesie służy powszechnie do oceny rentowności danej inwestycji (Gargani 2017).

Celem SROI jest zobiektywizowany pomiar oddziaływania danego przedsięwzięcia w społeczności i odniesienie go do kosztów (inwestycji), które były niezbędne do jego osiągnięcia. W rezultacie osiągamy wskaźnik, który w uproszczeniu można opisać następującym wzorem (Manetti 2014):

$$SROI = \frac{\text{Wartość netto korzyści}}{\text{Wartość netto inwestycji}}$$

Przykładowo wskaźnik 3:1 oznacza, że z jednego zainwestowanego dolara osiągnęliśmy korzyści (finansowe i społeczne) netto o wartości

3 dolarów. Zastrzeżenie dotyczące kwot netto oznacza, że powinno się uwzględniać jedynie korzyści ściśle wynikające z mierzonej działalności, po odjęciu efektów, które zaszyłyby nawet w sytuacji braku działania (Nicholls 2017).

Konstrukcja SROI zakłada więc konieczność wyrażenia korzyści społecznej jako wartości pieniężnej. Ta konieczność jest jednocześnie największą siłą, jak i największym problemem metody SROI. Zwolennicy tej koncepcji podkreślają, że tak naprawdę nie chodzi o przeliczenie wszystkiego na pieniądze, lecz o jak najdokładniejsze oszacowanie wartości. Wartość pieniężna pełni po prostu funkcję wygodnej jednostki obliczeniowej, która pozwala sprowadzić różnego rodzaju korzyści (społeczne, środowiskowe etc.) do wspólnego mianownika (Nicholls 2017). W rezultacie ilościowy wynik analizy jest prosty do oceny i tworzenia porównań. Jeden z badaczy porównał narzędzie SROI do termometru: „jeśli ktoś potrafi odczytać temperaturę z termometru, będzie potrafił na podstawie wskaźnika wybrać najlepszą inwestycję (przynajmniej w teorii). Zbudowanie dobrego termometru to jednak dużo bardziej skomplikowana sprawa” (Gargani 2017, s. 118).

Jednym z najważniejszych wyzwań są decyzje danej organizacji, co uwzględnić, a czego nie uwzględniać, obliczając SROI. Powinno się tu kierować – zapożyczoną z rachunkowości – zasadą istotności. Mówi ona o tym, że koszty prowadzenia zestawień księgowych powinny być tylko tak dokładne, jak potrzebują tego zarządzający. Nie powinno się dążyć do maksymalnej możliwej dokładności w sprawozdawaniu, gdyż wtedy koszty jego sporządzania mogą przekraczać zyski, jakie czerpiemy z tej wiedzy (Nicholls 2017).

Jak w praktyce wygląda proces obliczania wskaźnika społecznej stopy zwrotu z inwestycji? Według metodologii skodyfikowanej przez New Economics Foundation (NEF 2008) można go podzielić na cztery etapy (por. tabela 2.5.). Podobne stadia wyróżniane są przez praktyków sprawozdających faktycznie przeprowadzone analizy SROI (np. Walk, Greenspan, Crossley i Handy 2015).

Tabela 2.5. Etapy obliczania społecznej stopy zwrotu z inwestycji (SROI)

Etapy	Kroki w danym etapie
Etap I. Wyznaczanie zakresu i obszarów pomiaru	Krok 1. Ustalenie podstawowych parametrów analizy
	Krok 2. Identyfikacja, priorytetyzacja i zaangażowanie interesariuszy (<i>stakeholders</i>)
	Krok 3. Odtworzenie „teorii zmiany”
Etap II. Zbieranie danych	Krok 1. Dobór wskaźników
	Krok 2. Ustalenie wartości finansowej wskaźników i ich przybliżeń
	Krok 3. Właściwe zbieranie danych
Etap III. Modelowanie i obliczenia	Krok 1. Analiza zebranych danych
	Krok 2. Sumowanie korzyści
	Krok 3. Projektowanie korzyści na przyszłość
	Krok 4. Obliczanie wskaźnika SROI
	Krok 5. Analizy wrażliwości (<i>sensitivity</i>) wskaźników składowych
IV. Raportowanie	Krok 1. Przygotowanie raportu
	Krok 2. Komunikowanie wyników

Źródło: NEF 2008, s. 8, tłum. własne

Wraz z rozpowszechnieniem i popularnością metodologii SROI w literaturze pojawiło się wiele analiz wskazujących zarówno na jej zalety, jak i różnego rodzaju wady i obszary problematyczne (Arvidson i in. 2013; Cooney 2017; Cordes, 2017; Millar i Hall 2013; Vik 2017; Yates i Marra 2017).

Wśród zalet SROI wymienia się przede wszystkim jego ilościowy i uniwersalny charakter. Pozwala porównywać efektywność programów dotyczących różnych dziedzin, a nawet tworzyć ich rankingi. W przeciwieństwie do wielu innych metod ewaluacyjnych zawsze uwzględnia też sumę kosztów (nakładów) niezbędnych do osiągnięcia danego przedsięwzięcia, dowartościowuje więc pomiar efektywno-

ści (Yates i Marra 2017). Może to mieć dużą wartość poznawczą, nie tylko dla podmiotów zewnętrznych, ale przede wszystkim dla samej organizacji – pozwala jej zobaczyć szerokie spektrum efektów społecznych i zmierzyć, które zmienne najbardziej wpływają na zwiększenie ogólnego oddziaływania społecznego. Jest więc niezwykle cennym analitycznym narzędziem w procesie strategicznego zarządzania organizacją (Manetti 2014; NEF 2008; Nicholls 2017), szczególnie że proces obliczania SROI niejako wymusza szerokie spojrzenie i uwzględnienie punktu widzenia wielu grup interesariuszy (Arvidson i in. 2013). Jak wskazano wcześniej, najczęściej analizy SROI są jednak wykonywane z myślą o zewnętrznych podmiotach oceniających dane działanie. Tutaj SROI okazuje się szczególnie użyteczne, jeśli chodzi o wartość perswazyjną dla inwestorów (grantodawców) kierujących się logiką rynkową, przyzwyczajonych do porównywania głównie efektywności ekonomicznej (Cooney 2017).

Krytyka SROI funkcjonuje na kilku poziomach. Chodzi zarówno o problemy metodologiczno-techniczne, jak i dotyczące wykorzystania wyników. Wreszcie, niektórzy autorzy podważają w ogóle założenia i filozofię tej metody. Jeśli chodzi o problemy techniczne, wskazuje się na takie kwestie, jak: trudności z wyceną („monetyzacją”) niektórych korzyści (Arvidson i in. 2013), problemy z oszacowaniem realnych kosztów danej interwencji (np. pomijanie kosztów ogólnych organizacji), wreszcie problematyczne szacowanie sytuacji „kontrfaktycznej” (tego, co stałoby się, gdyby interwencji nie było) (Pathak i Dattani 2014). Na głębszym poziomie trudno uciec od faktu, że – mimo iż pozornie jest to metoda ekonomiczna, ścisła i obiektywna – to podobnie jak w innych metodologiach ewaluacyjnych uwzględnia ona sporą dozę subiektywności. Rodzi to szczególne problemy, jeśli SROI jest opracowywane w celu przekonania potencjalnych fundatorów. Może to prowadzić do modelowania obliczeń w kierunku zawyżonych wskaźników, a głównym celem metody staje się nie ocena skuteczności i efektywności, ale raczej legitymizacja własnych działań (Vik 2017; Yates i Marra 2017).

Ponadto w odniesieniu do narzędzi takich jak SROI zwraca się uwagę na ryzyko związane z nazbyt ekonomicznym patrzaniem na zagadnienie oddziaływania społecznego. Niektórzy badacze wskazują na postępującą w XXI w. „kolonizację” obszarów aktywności dotyczącej spraw społecznych przez język, metodologię i schematy myślowe zaczerpnięte z ekonomii. W największym stopniu miałyby to dotyczyć właśnie obszaru ewaluacji, w którym wszystko sprowadza się do wspólnego mianownika zysków i strat wyrażonych w jednostkach pieniężnych – byłaby to tzw. finansyzacja oceny (*financialisation of valuation*) (Chiapello 2015). Ekspansja języka i myślenia ekonomicznego miałyby w niektórych obszarach (np. pracy socjalnej) przysłańać humanistyczne i etosowe aspekty pomocy udzielanej np. ludziom w trudnej sytuacji (Cheung 2017).

Na koniec warto wspomnieć, że metoda SROI wymaga jednak od organizacji dużych nakładów sił i środków. Skomplikowane są zarówno część koncepcyjna, jak i proces zbierania danych i prowadzenia obliczeń. W tym świetle nie dziwi fakt, że mimo intensywnej promocji wciąż nie jest ona szeroko rozpowszechniona nawet w takich krajach jak Wielka Brytania (Millar i Hall 2013), a badacze zadają wobec tego pytanie, czy nakłady niezbędne do jej przeprowadzenia zwracają się w postaci zdobytej wiedzy. Pytanie to można przewrotnie sformułować jako pytanie o wskaźnik SROI samego procesu SROI (Yates i Marra 2017).

2.7. STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (*BALANCED SCORECARD*)

Inną popularną metodą stosowaną do pomiaru oddziaływania społecznego w przedsiębiorstwach społecznych na świecie są modyfikacje techniki strategicznej karty wyników (*Balanced Scorecard*, BSC). Pierwotnie została ona opracowana przez Kaplana i Nortona w 1996 r. i jest narzędziem zarządzania strategicznego wykorzystywanym w sektorze biznesowym. Jej głównym założeniem było rozszerzenie oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa poza czyste wyniki

finansowe. Autorzy doszli do wniosku, że informacje o finansowych wynikach firmy nie dają podstaw do całościowej oceny jej funkcjonowania (firma, przynosząca w krótkim okresie duże zyski, w dłuższej perspektywie może upaść w wyniku zaniedbanych problemów wewnętrznych). Zaproponowali ocenę przedsiębiorstwa w czterech obszarach: 1) finansowym, 2) satysfakcji klientów, 3) procesów wewnętrznych oraz 4) uczenia się i rozwoju organizacji. Dopiero funkcjonowanie we wszystkich tych obszarach daje firmie zrównoważony (*balanced*) rozwój. **Ocena polega w uproszczeniu na ustaleniu celów rozwojowych firmy w tych obszarach i dobraniu mierników, które wskazują na stopień ich realizacji.** Następnie cele z różnych obszarów można łączyć ze sobą, tworząc mapę rozwoju organizacji. Strategiczna karta wyników jest więc narzędziem zarówno pozwalającym na ocenę stanu bieżącego, jak też służącym planowaniu kierunków rozwojowych (Mackay 2005).

Ze względu na filozofię leżącą u podstaw stworzenia tego narzędzia (wyjście poza wskaźniki czysto finansowe) okazała się ona dogodna do adaptacji dla celów ekonomii społecznej. Powstało kilka wersji BSC zmodyfikowanych na potrzeby ekonomii społecznej. Somers (2005) stworzyła narzędzie *Social Enterprise Balanced Scorecard*. Dokonała tam kilku istotnych modyfikacji w stosunku do oryginału. Po pierwsze, wprowadziła piąty obszar, jakim jest realizacja celów społecznych, jakie stawia sobie dany podmiot. Wynika to z założenia, że w przypadku ekonomii społecznej całościowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa ma służyć realizacji tych celów. Po drugie, obszar finansowy rozszerzyła o wskaźniki związane ze stabilnością (*sustainability*), uwzględniając nie tylko przychody z działalności gospodarczej, ale także dotacje, indywidualne darowizny i inne źródła finansowania. Obszar satysfakcji klientów rozszerzony został o innych interesariuszy: pracowników, osoby korzystające z usług przedsiębiorstwa nieodpłatnie, społeczność lokalną, w której firma funkcjonuje, a także innych partnerów. Podobne modyfikacje proponował w swoim modelu Bull w 2007 r., nie rozdzielał on jednak obszaru finansowego i społecznego, uznając,

że przedsiębiorstwa społeczne mogą mieć wiele równoważnych celów i powinny mieć tu zostawioną swobodę. Z kolei Meadows i Pike proponują jeszcze inny model, w którym wracają do czterech obszarów: obok wyników finansowych są to wyniki społeczne (wpływ społeczny), model biznesowy przedsiębiorstwa i rozwój samej organizacji. Zastosowali oni to narzędzie z powodzeniem w wielu przedsiębiorstwach społecznych, także takich, które wcześniej nie stosowały żadnych narzędzi pomiarowych (Meadows i Pike 2010). Różne społeczne modyfikacje metody BSC można podsumować schematem, w którym wszystkie obszary są ze sobą wzajemnie powiązane, a realizacja jednych wpływa na kolejne (rys. 2.2.) (Lee i Moon 2008).

Rysunek 2.2. Wymiary działania przedsiębiorstwa społecznego w ujęciu BSC.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lee i Moon 2008, s. 24

Metoda BSC zdobyła popularność ze względu na pewną prostotę koncepcyjną i użyteczność do oceny realizacji strategii przedsiębiorstwa. Ma także funkcję komunikacyjną – wyodrębnia i podkreśla cele strategiczne w poszczególnych obszarach, pozwalając pracownikom i kadrze zarządzającej skoncentrować się na nich. W kontekście przedsiębiorstwa społecznego pozwala także unaocznnić, jak rozwój

wewnętrzny firmy może wpłynąć na realizację celów społecznych (Somers 2005). Bywa jednak krytykowana ze względu na niedostateczną koncentrację na celach społecznych, co związane jest z jej biznesowym rodowodem (Arena, Azzone i Bengo 2015). Jest to także model statyczny, nieuwzględniający w dostatecznym stopniu dynamiki organizacji i skoncentrowany bardziej na samym podmiocie niż na wpływie społecznym.

2.8. MNOŻNIK LOKALNY (LOCAL MULTIPLIER, LM3)

Mnożnik lokalny (*Local Multiplier*, LM3) jest specyficzną metodą pomiarową, która może być szczególnie użyteczna dla przedsiębiorstw społecznych i innych organizacji stawiających sobie za cel rozwój lokalny (Kročil i Pospíšil 2018). Pozwala on mierzyć wpływ organizacji na lokalną gospodarkę. Wywodzi się z teorii ekonomicznych rozwijanych jeszcze przed drugą wojną światową przez Johna Maynarda Keynesa (Thatcher i Sharp 2008). Brytyjska organizacja New Economics Foundation zaadaptowała to narzędzie na potrzeby organizacji społecznych, opracowując uproszczoną metodologię, którą mogą posługiwać się zarządzający bez wykształcenia ekonomicznego. Historycznie efekt mnożnikowy stosowany był w analizach makroekonomicznych. Metoda LM3 koncentruje się na wymiarze mikroekonomicznym i gospodarce lokalnej (Sacks 2002).

Metoda mnożnika lokalnego służy do pomiaru, jaka część wydanych pieniędzy nadal pozostaje w gospodarce lokalnej. Przykładowo złotówka wydana na chleb w lokalnej piekarni może być następnie wydana przez piekarza na gazetę w lokalnym kiosku, z kolei kioskarz kupuje za złotówkę warzywa na lokalnym targu. W tym przypadku w trzech pierwszych „obiegach” pieniądza całość kwoty pozostała w lokalnej gospodarce. Oznacza to maksymalną wartość mnożnika, czyli 3,0. W rzeczywistości rzadko zbliża się on do tej liczby, ponieważ dane empiryczne pokazują, że z każdym kolejnym obiegiem lokalna gospodarka zasilana jest coraz mniejszą ilością pieniędzy. W trzech pierw-

szych obiegach pieniądza zawiera się 85% lokalnych wydatków, stąd w metodzie LM3 analizowane są właśnie one (Sacks 2002). Podsumowując – aby wyliczyć mnożnik lokalny LM3, dodajemy wydatki lokalne w kolejnych trzech obiegach pieniądza i dzielimy je przez pierwotnie wydatkowaną kwotę:

$$LM3 = \frac{(Obieg_1 + Obieg_2 + Obieg_3)}{Obieg_1}$$

W praktyce obliczanie proporcji środków, które pozostają w lokalnej gospodarce i które wypływają na zewnątrz, jest tym trudniejsze, im dalszy obieg bierzemy pod uwagę (Thatcher i Sharp 2008). Obieg pierwszy to kwota wyjściowa. W drugim obiegu możemy jeszcze dość łatwo ustalić odpowiednie proporcje na podstawie danych uzyskanych od badanego podmiotu (np., jakie kwoty zostały wydane na materiały od lokalnych dostawców, a jakie – od „zewnątrznych”). Obieg trzeci stanowi dużo większe wyzwanie. Aby dokonać odpowiednich obliczeń, należy zebrać dane od wszystkich podmiotów, do których przepłynęły pieniądze w obiegu drugim. W praktyce wymaga to rozesłania ankiet do dostawców, pracowników itd. w celu zebrania informacji, jak wydali oni pieniądze uzyskane od badanego podmiotu. Na podstawie uzyskanych informacji (które niemal zawsze będą niepełne) dokonuje się szacunków dystrybucji pieniędzy z trzeciego obiegu. Z powyższych powodów obliczenie mnożnika lokalnego może nie być łatwym zadaniem dla przedsiębiorstw społecznych. Badacze realizujący takie analizy wskazują, że dużo prościej obliczyć wskaźnik LM2, obejmujący tylko dwa pierwsze obiegi, choć niestety nie pokazuje on wtedy skali multiplikacji środków lokalnych (Silovská i Kolaříková 2016; Thatcher i Sharp 2008).

Mimo trudności praktycznych mnożnik LM3 może być użytecznym narzędziem pokazującym zarówno samej organizacji, jak i instytucjom zapewniającym dofinansowanie, w jakim stopniu jej działalność przyczynia się do rozwoju lokalnej gospodarki. Jest on używany do ewaluacji programów mających na celu wspieranie lokalnych łańcu-

chów dostaw. Zbieranie danych ilościowych warto rozszerzyć o badania jakościowe dotyczące tego, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą wspierać lokalną gospodarkę (Silovská i Kolaříková 2016; Thatcher i Sharp 2008).

2.9. PODSUMOWANIE

Pomiar oddziaływania społecznego to obszar stosowanej wiedzy społecznej, który dynamicznie się rozrasta. Jak pokazuje analiza literatury, jest to pole wielowymiarowe i bardzo zróżnicowane. Różnorodność widać zarówno w języku opisu, jak i w modelach teoretycznych oraz narzędziach przygotowanych do praktycznego stosowania. Nie ma jak dotąd ściśle zdefiniowanych standardów ani uniwersalnych metod, choć niektóre z nich zdobyły sobie wiodącą pozycję. Najpopularniejszą z nich jest pomiar społecznej stopy zwrotu z inwestycji (SROI), który jednak jest także krytykowany z wielu powodów – przede wszystkim za nadmiernie ekonomiczną perspektywę i trudności praktyczne. Niektóre narzędzia mogą służyć podmiotom mającym konkretną perspektywę. Przykładowo wskaźnik LM3 nastawiony jest specyficznie na pomiar wpływu ekonomicznego na gospodarkę lokalną.

W literaturze panuje zgoda, że stosowanie pomiaru oddziaływania społecznego przedsięwzięć społecznych może przynieść wiele korzyści. Są to zarówno korzyści dla instytucji finansujących czy wspierających, które mogą lepiej ocenić efekty swoich działań, jak i dla samych podmiotów, które inwestując czas i energię w działania ewaluacyjne, zyskują jednocześnie dużo głębszy wgląd we własną działalność i mogą dostrzec jej aspekty, które dotychczas całkowicie im umykały.

Jednocześnie nawet w krajach o rozwiniętej kulturze ewaluacji jedynie mniejszość przedsiębiorstw społecznych angażuje się w pomiar oddziaływania. Proces ten nie jest bowiem łatwy ani od strony koncepc-

cyjnej, ani realizacyjnej. Wymaga zaangażowania dodatkowych zasobów i kompetentnego zespołu. Przedsiębiorstwa społeczne potrzebują więc zarówno środków finansowych, jak i wiedzy, aby móc taki pomiar wdrożyć. Sam pomiar musi być odpowiednio zaplanowany i zinterpretowany, aby przynieść rzetelną wiedzę odzwierciedlającą działanie przedsiębiorstwa i jego faktyczny wpływ na otoczenie społeczne, a nie jedynie sztuczne zestawienie pewnych wskaźników.

3. POMIAR ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO W POLSCE

W przeciwieństwie do literatury zagranicznej kwestie dotyczące oddziaływania społecznego i jego pomiaru są w polskiej literaturze naukowej stosunkowo mało obecne. Pierwsze publikacje w tym obszarze pojawiły się nieco ponad dekadę temu, temat ten pozostał jednak niszowy, nawet w ramach badań nad ekonomią społeczną. Można zaryzykować tezę, że ogromny korpus zarówno teoretycznej, jak i praktycznej wiedzy w przedmiotowym zakresie nie został jeszcze w Polsce dobrze przyswojony. Tym istotniejsze jest przeanalizowanie pozycji, których autorzy stawiali sobie za cel teoretyczne bądź praktyczne przybliżenie tych zagadnień w Polsce.

3.1. PROCEDURA PRZEPROWADZENIA PRZEGLĄDU SYSTEMATYCZNEGO LITERATURY

Niniejszy rozdział przedstawia wyniki przeglądu systematycznego literatury krajowej, który został przeprowadzony według metodologii analogicznej do tej opisaney w rozdziale 2. Z dużym prawdopodobieństwem objął on swoim zakresem większość polskiej literatury naukowej, jaka ukazała się na ten temat.

Celem badawczym przeglądu były: analiza obecności zagadnienia społecznego oddziaływania podmiotów ekonomii społecznej w Polsce, identyfikacja problemów, zagadnień i wyzwań teoretycznych i praktycznych, które wiążą się z pomiarem oddziały-

wania społecznego w naszym kraju, jak również skatalogowanie najważniejszych metod stosowanych do ich pomiaru w polskiej praktyce badawczej i społecznej.

Możemy zatem wyróżnić następujące komplementarne wobec siebie pytania badawcze:

- Jakie wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania wpływają na pomiar oddziaływania społecznego w polskim kontekście?
- Jakie metody i techniki pomiaru oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych były opisywane w polskiej literaturze naukowej?

Do przeglądu źródeł krajowych włączone zostały publikacje wydane w języku polskim. Ze względu na adekwatność wiedzy i wyników badań do sytuacji współczesnej do przeglądu zostały włączone publikacje wydane nie dawniej niż 20 lat temu (od roku 2000). Przegląd objął artykuły naukowe i monografie, a także nienaukowe publikacje specjalistyczne określane jako „literatura szara” (por. rozdział 2).

Tabela 3.1. przedstawia listę elektronicznych baz do wyszukiwania literatury krajowej. Uwzględniono w niej tworzone w Polsce od kilku lat elektroniczne bazy czasopism i wydawnictw naukowych oraz cały szereg tzw. repozytoriów uniwersyteckich gromadzących artykuły naukowe swoich pracowników, a także prace doktorskie i habilitacyjne.

Tabela 3.1. Lista baz uwzględnionych przy wyszukiwaniu literatury krajowej

Nazwa	Rodzaj bazy	Adres
BazHum	Elektroniczna baza czasopism humanistycznych i społecznych	bazhum.pl
BazEkon	Elektroniczna baza czasopism ekonomicznych	http://bazekon.icm.edu.pl
CEEOL – Central and Eastern European Online Library	Wielodziejzinowa baza czasopism elektronicznych	https://www.ceeol.com

Nazwa	Rodzaj bazy	Adres
CEJSH – The Central European Journal of Social Sciences and Humanities	Baza bibliograficzna środkowoeuropejskich czasopism z dziedziny nauk społecznych i humanistycznych	http://cejsh.icm.edu.pl
Repozytorium Centrum Otwartej Nauki CEON	Repozytorium zbiorcze	https://depot.ceon.pl/
Repozytorium Uniwersytetu Warszawskiego	Repozytorium uniwersyteckie	https://depotuw.ceon.pl/
Repozytorium Szkoły Głównej Handlowej	Repozytorium uniwersyteckie	https://cor.sgh.waw.pl/
Repozytorium Uniwersytetu Jagiellońskiego	Repozytorium uniwersyteckie	https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/
Repozytorium Uniwersytetu Łódzkiego	Repozytorium uniwersyteckie	http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/
Repozytorium Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	Repozytorium uniwersyteckie	https://repozytorium.amu.edu.pl/
Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku	Repozytorium uniwersyteckie	https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/community-list
Repozytorium Uniwersytetu Rzeszowskiego	Repozytorium uniwersyteckie	https://repozytorium.ur.edu.pl/
Repozytorium Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy	Repozytorium uniwersyteckie	https://repozytorium.ukw.edu.pl/
Repozytorium Uniwersytetu Wrocławskiego	Repozytorium uniwersyteckie	http://repozytorium.uni.wroc.pl/dlibra
Repozytorium Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu	Repozytorium uniwersyteckie	https://repozytorium.umk.pl/
Repozytorium Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu	Repozytorium uniwersyteckie	https://www.wir.ue.wroc.pl/index.seam
Repozytorium Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie	Repozytorium uniwersyteckie	https://r.uek.krakow.pl/

Nazwa	Rodzaj bazy	Adres
Repozytorium Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach	Repozytorium uniwersyteckie	https://bg.ue.katowice.pl/2-uncategorised/164-repozytorium-biblioteki-glownej
Repozytorium Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	Repozytorium uniwersyteckie	https://bazawiedzy.ue.poznan.pl/index.seam#
Repozytorium Uniwersytetu SWPS	Repozytorium uniwersyteckie	http://bw.swps.edu.pl/search.seam

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3.2. prezentuje słowa kluczowe, które użyte zostały do przeszukiwania baz danych w celu wyodrębnienia publikacji do przeglądu. Mają one formę ciągów wyrażeń połączonych operatorami logicznymi (tzw. *search strings*). Pierwszy człon odnosi się do różnych określeń oddziaływania społecznego (korzyści społecznych), drugi – do rodzaju badanych podmiotów, trzeci zaś – do aspektu pomiaru. Tam, gdzie bazy nie pozwalały na tworzenie tak złożonych ciągów wyszukiwania, stosowano tylko pierwszy człon: „»Oddziaływanie społeczne« LUB »Wpływ społeczny« LUB »Społeczna wartość dodana«”.

Tabela 3.2. Słowa kluczowe do wyszukiwania literatury krajowej

Oddziaływanie społeczne LUB Wpływ społeczny LUB Społeczna wartość dodana	ORAZ	Ekonomia społeczna LUB Polityka społeczna LUB Polityki publiczne	ORAZ	Pomiar LUB Wskaźnik LUB Badanie
--	------	--	------	---

Całość procesu można podsumować za pomocą tzw. diagramu przepływu (*flow diagram*). Rysunek 3.1. przedstawia diagram przepływu z kolejnymi etapami realizacji przeglądu.

Podobnie jak przy przeglądzie literatury zagranicznej teksty do przeglądu pochodziły z dwóch źródeł: przeszukiwania wyżej wymie-

Rysunek 3.1. Diagram przepływu dla przeglądu literatury.

Źródło: opracowanie własne

nionych, pełnotekstowych baz danych oraz bibliografii zidentyfikowanych już pozycji. Następnie teksty były poddawane dwustopniowej selekcji. W pierwszym etapie sprawdzano jedynie tytuły i abstrakty, w drugim – całe teksty, przyjmując do analizy tylko te, które spełniały założone kryteria.

Podczas poszukiwań publikacji do przeglądu nie znaleziono tekstów dotyczących badanych zagadnień starszych niż z roku 2006. Więcej artykułów pojawia się w roku 2008, następnie (z nielicznymi wyjątkami) co roku publikowanych było 4–6 tekstów spełniających kryteria przeszukiwania. Dokładna kwerenda baz danych oraz bibliografii wszystkich badanych artykułów pozwoliła z dużą dozą prawdopodobieństwa zidentyfikować wszystkie teksty naukowe, które ukazały się w Polsce i dotyczyły ściśle kwestii pomiaru oddziaływania społecznego.

3.2. POTRZEBA POMIARU ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO W POLSCE

Temat pomiaru oddziaływania społecznego przedsięwzięć z zakresu ekonomii społecznej czy też innych przedsięwzięć społecznych oraz polityk publicznych nie jest szczególnie szeroko obecny w polskiej literaturze naukowej. Jest to związane z faktem, że zarówno ogólna kultura ewaluacji, jak też praktyka prowadzenia systematycznej oceny skuteczności tego typu przedsięwzięć są w Polsce mniej rozwinięte niż w krajach Zachodu (Krawczyk i Kwiecińska 2008). Niemniej jednak istnieje wartościowy, stale rosnący korpus polskiej literatury naukowej dotyczącej zarówno teoretycznych, jak i praktycznych aspektów pomiaru oddziaływania społecznego.

Pierwszy artykuł poświęcony w całości metodom i technikom pomiaru oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych (do którego udało się dotrzeć w ramach sporządzania przeglądu) został opublikowany w kwartalniku „Trzeci Sektor” w 2006 r. (Bohdziewicz-Lulewicz 2006). Było to pokłosie międzynarodowego projektu realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w partnerstwie z organizacjami brytyjskimi, które wniosły *know-how* w dziedzinie ewaluacji. Także i wiele późniejszych publikacji stawia sobie za cel transfer wiedzy płynącej z doświadczeń zachodnich. Jest ona konfrontowana z rodzimym kontekstem funkcjonowania ekonomii społecznej. W roku 2008 pojawiły się pierwsze publikacje mające charakter poradnikowy – wskazujące przedsiębiorstwom społecznym, jak mogą pomiar oddziaływania wprowadzać w życie (Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008; Krawczyk i Kwiecińska 2008).

Wiele analizowanych artykułów i publikacji podkreśla **słabe rozpowszechnienie w Polsce metod pomiaru oddziaływania społecznego, mimo rosnącej popularności samej ekonomii społecznej** (np. Bohdziewicz-Lulewicz, Gil, Głowacki, Jelonek i Rosiek 2012). Już pierwsze pionierskie badania wiedzy i potrzeb w tym obszarze (o charakterze pilotażowym) z 2006 r., przeprowadzone z udziałem

osób odpowiedzialnych za kształtowanie polityk publicznych w obszarze ekonomii społecznej oraz osób zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi, pokazały, że metody pomiaru oddziaływania społecznego nie są w naszym kraju ani znane, ani stosowane. Jednocześnie respondenci wskazywali, że byłyby pożądane, ale pod dwoma warunkami (Bohdziewicz-Lulewicz 2006):

- wskaźniki stosowane w takiej ewaluacji powinny być dobrane do celów i działań konkretnych organizacji i ich lokalnych uwarunkowań;
- należałoby koncentrować się w pierwszej kolejności na wskaźnikach pozaekonomicznych.

W pierwszym postulatcie można dopatrywać się zarówno potrzeby posiadania narzędzi badawczych dopasowanych do potrzeb, jak też, być może, obaw przed używaniem narzędzi wystandaryzowanych, umożliwiających szybkie porównania wskaźników pomiędzy różnymi podmiotami (co jest istotą wielu metod pomiaru). Z kolei drugi warunek można odczytywać w kontekście niepełnego zrozumienia założeń teorii *blended value* (zob. rozdział 2), która ma przecież łączyć pomiar wartości ekonomicznej i pozaekonomicznej (co odpowiada także hybrydowemu charakterowi przedsiębiorstw społecznych).

Głowacki i Jelonek (2013) zidentyfikowali zewnętrzne (wobec przedsiębiorstw społecznych) i wewnętrzne przesłanki potrzeby prowadzenia pomiaru oddziaływania społecznego. Do przesłanek **zewnętrznych** zaliczono:

- konieczność odpowiedzialności (*accountability*) wobec publicznych instytucji finansujących (rządowych, samorządowych, unijnych);
- konkurencję pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi o dostęp do środków publicznych i prywatnych (i wynikającą zeń konieczność dokonywania porównań efektywności i skuteczności);
- kontrolę jakości usług oferowanych przez przedsiębiorstwa społeczne, oczekiwaną przez instytucje finansujące;
- konieczność opracowywania standardów i procedur systematyzujących działanie sektora ekonomii społecznej.

Natomiast przesłanki **wewnętrzne** to m.in.:

- potrzeba potwierdzenia przez same PES przydatności i skuteczności podejmowanych działań (autoewaluacja);
- komunikacja z otoczeniem, interesariuszami, kreowanie wizerunku.

W konsekwencji wyróżniono następujące grupy zainteresowane narzędziami pomiaru oddziaływania: same przedsiębiorstwa społeczne, instytucje wspierające i finansujące oraz instytucje przyznające nagrody, certyfikaty czy systemy oznakowania dla przedsiębiorstw społecznych.

W części artykułów szczególną rolę przypisuje się instytucjom Unii Europejskiej (Bohdziewicz-Lulewicz 2006; Krawczyk i Kwiecińska 2008). Pojawia się przekonanie, że fundusze unijne będą czynnikiem stymulującym do ulepszania metod ewaluacji, w tym do pomiaru społecznej wartości dodanej. Krawczyk i Kwiecińska (2008) zakładały także, że na promocję omawianych praktyk przełożą się zmiany w otoczeniu prawnym ekonomii społecznej oraz pozytywny wpływ pionierskich prób podejmowanych przez konkretne organizacje (por. rys. 3.2.).

Rysunek 3.2. Czynniki wpływające na mierzenie społecznej wartości dodanej w Polsce.

Źródło: Krawczyk i Kwiecińska 2008, s. 97

Maria Płonka (2008) cytuje uwagi zgłaszane przez Związek Banków Polskich w kontekście trudności z obsługą kredytową przedsiębiorstw społecznych. Sygnalizowane są problemy związane z kwantyfikacją ryzyka działalności, brak udokumentowanych dobrych praktyk i narzędzi pomiarowych, słabość kondycji finansowej i nieprzejrzystość sprawozdawczości. Nie ulega wątpliwości, że rozwój instrumentów pomiaru oddziaływania mógłby w tym kontekście przyczynić się do polepszenia pozycji przedsiębiorstw społecznych względem instytucji finansowych.

Z kolei Juraszek-Kopacz i Tyrowicz (2008) przedstawiają wiele argumentów mających na celu przekonanie zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi do podejmowania prób pomiaru oddziaływania społecznego. Wśród korzyści dla organizacji wymieniają:

- pozyskanie informacji potrzebnych do podejmowania decyzji strategicznych (np. rozwój najbardziej efektywnych społecznie usług, wygaszanie mniej obiecujących);
- budowę wiarygodności wobec interesariuszy;
- budowę marki organizacji i pozyskiwanie nowych klientów;
- zwiększenie konkurencyjności wobec innych PES i wobec podmiotów komercyjnych (możliwość pokazania dodatkowej przewagi związanej ze społeczną wartością dodaną);
- pozyskanie inwestorów z sektora finansowego (przede wszystkim tzw. *impact investors*).

Wielość wewnętrznych i zewnętrznych przesłanek przemawiających za pomiarem oddziaływania społecznego w ekonomii społecznej łączy się w większości analizowanych publikacji z konstatacją, że nie jest to obszar rozwinięty w naszym kraju, a jego upowszechnienie stanowi duże wyzwanie.

3.3. WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA WPŁYWAJĄCE NA POMIAR ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO W POLSCE

Wielu autorów wyraża przekonanie, że polskie organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne nie tylko nie mierzą metodycz-

nie oddziaływania społecznego, ale skupiając się na realizacji bieżących działań, w ogóle zaniedbują refleksję nad szerszym kontekstem efektów swoich działań: „Skąd jednak wiadomo, że organizacje naprawdę przyczyniają się do rozwiązywania problemów społecznych? Co osiągnęły? Czy są skuteczne? (...) Te kluczowe dla wiarygodności organizacji pytania w Polsce często *de facto* pozostają bez konkretnej odpowiedzi” (Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008, s. 15).

Choć warunki korzystania z funduszy unijnych i innych dotacji często wymuszają prowadzenie ewaluacji (która w pewnym stopniu pokrywa się co do celów z pomiarem oddziaływania), to nierzadko ewaluacja taka jest wykonywana w sposób metodologicznie nietrafny lub nierzetelny (Bohdziewicz-Lulewicz 2006; Worek 2008). Skupia się na krótkookresowych rezultatach działań, a nie na długofalowym wpływie (Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008). Pozytywną stroną ewaluacji związanej z projektami unijnymi jest rozpowszechnienie, także na poziomie lokalnym, rozumienia takich pojęć, jak cele, wskaźniki, produkty itd., co jest przydatne przy przystępowaniu do ewentualnego pomiaru oddziaływania (Krawczyk i Kwiecińska 2008).

Kluczowe jest jednak pytanie, czy sami przedsiębiorcy społeczni uświadamiają sobie potrzebę prowadzenia ewaluacji i czy wiedzą, jakie korzyści mogliby z niej czerpać. Znacząca może tu być rola ekspertów i ewaluatorów zewnętrznych, którzy powinni dbać nie tylko o poprawność metodologiczną prowadzonych ewaluacji, ale także o ich zrozumiałość i użyteczność dla wszystkich odbiorców. Zbyt często badania ewaluacyjne projektowane są jedynie z myślą o instytucjach finansujących bądź kontrolujących, a pomijany jest aspekt ich wykorzystania przez samych realizatorów. Podważa to całościowe zaufanie do wszelkiej naukowej ewaluacji wśród przedsiębiorców społecznych (Worek 2008).

Na ogólny niski poziom świadomości nakładają się inne, dodatkowe problemy związane ze specyfiką polskiego sektora ekonomii społecznej. Są to trudności związane zarówno z poziomem ich rozwoju, dostępem do zasobów, jak i z formami prawnymi i organizacyjnymi, w jakich działają (Bohdziewicz-Lulewicz 2006).

Ważna kwestia związana jest z relatywnie niskim poziomem „urynkowania” przedsiębiorstw społecznych. Mimo że podejmowanie ryzyka gospodarczego wpisane jest w istotę ekonomii społecznej, w polskim kontekście, nawet wśród przedsiębiorstw społecznych, znaczący odsetek podmiotów w większym stopniu polega na środkach pochodzących ze wsparcia publicznego niż na przychodach z działalności gospodarczej. Oznacza to, że rola „weryfikacji rynkowej” jest tu mniejsza, a wobec tego rośnie rola oceny oddziaływania społecznego uwzględniającego aspekty pozafinansowe (Worek 2008).

Kolejnym praktycznym problemem jest funkcjonowanie wielu polskich PES w „konglomeratach” (np. stowarzyszenie, przy którym działa także CIS, ZAZ i spółdzielnia socjalna). Utrudnia to wyodrębnienie zarówno kosztów, jak i korzyści (w szczególności społecznych) powiązanych specyficznym z badaną jednostką. W wielu przypadkach przeszkody występują już na etapie dostępu do podstawowych danych, w sytuacji gdy dany podmiot nie prowadzi wydzielonej księgowości (Bohdziewicz-Lulewicz i in. 2012).

Generalnym problemem, na który wskazuje wielu autorów, jest **niski poziom kapitału fizycznego i ludzkiego polskich przedsiębiorstw społecznych, a co za tym idzie, brak zasobów na prowadzenie rozbudowanych ewaluacji** (Bohdziewicz-Lulewicz 2006; Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008; Krawczyk i Kwiecińska 2008). Warto jednak zauważyć, że to samo zastrzeżenie podnoszą autorzy zagraniczni, a same metody nie muszą być bardzo kosztowne i czasochłonne, a nade wszystko wiele z nich jest „skalowalnych”, zależnie od tego, czy stosuje się je do małych, czy dużych przedsiębiorstw. Podsumowując – trudno rozstrzygnąć, czy większym wyzwaniem w odniesieniu do upowszechniania metod pomiaru oddziaływania jest brak świadomości i chęci ze strony PES, czy raczej brak środków i możliwości.

3.4. METODY POMIARU ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO OPISYWANE W POLSKIEJ LITERATURZE NAUKOWEJ

Metody pomiaru oddziaływania społecznego opisywane w polskiej literaturze naukowej można podzielić na dwie główne grupy: przedstawione dla polskiego czytelnika zagraniczne techniki i metody badawcze oraz polskie propozycje oryginalne. W tej ostatniej kategorii można mówić o propozycjach ogólnych i jednej propozycji kompleksowego narzędzia pod nazwą ESometr (Głowacki 2013), które miało i nadal ma znaczący wpływ na całokształt naukowej debaty na ten temat.

Już w pierwszym chronologicznie artykule z analizowanego korpusu (Bohdziewicz-Lulewicz 2006) autorka, na podstawie źródeł angielskich, przedstawiła porównanie 21 narzędzi służących do pomiaru wpływu społecznego. Kolejni autorzy także odwoływali się do narzędzi zagranicznych. Poniżej przybliżamy metody i techniki, które wymieniane były najczęściej: „udowodnij i udoskonal” (*Prove and Improve*), audyt społeczny (*Social Audit*), społeczna stopa zwrotu z inwestycji (*Social Return on Investment*, SROI), mnożnik lokalny (*Local Multiplier 3*, LM3), strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*, BSC).

„Udowodnij i udoskonal” (*Prove & Improve*)

Metoda „udowodnij i udoskonal” (U2) to propozycja adaptacji brytyjskiej metody *Prove & Improve*, opracowanej przez New Economics Foundations (Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008; Kafel 2012). Nie jest to samodzielne narzędzie, ale raczej ramowa metoda, w której stosować można różne narzędzia pomiarowe zależnie od potrzeb i możliwości. Propozycja została przedstawiona polskim odbiorcom w formie przywoływanego już praktycznego poradnika pt. *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego* (Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008).

Zdaniem autorek główną filozofią metody U2 jest przejście „od mierzenia tego, co jest w oczywisty sposób mierzalne, do mierzenia tego, co jest ważne” (Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008, s. 10). Stanowi to punkt wyjścia do refleksji nad pojęciami oddziaływania społecznego

i społecznej wartości dodanej. Autorki stawiają tezę, że to właśnie prowadzenie tego typu ewaluacji pozwala na refleksję na temat tego, jakie realne zmiany w życie ludzi wnosi działalność organizacji pozarządowej lub przedsiębiorstwa społecznego, a co za tym idzie, pozwala w dalszej perspektywie na bardziej świadome i lepsze realizowanie ich misji.

Proces U2 został podzielony na osiem etapów:

Sprawdzenie motywacji do mierzenia oddziaływania społecznego

Początkiem procesu jest uwewnętrznienie przez zespół realnej potrzeby przeprowadzenia pomiaru oddziaływania.

Przegląd misji i celów organizacji

Pierwszym krokiem do opracowania badania jest ponowne zdefiniowanie najważniejszych, długofalowych celów działania organizacji.

Identyfikacja interesariuszy

Określenie grup beneficjentów i innych osób, na które projekt może mieć wpływ.

Określenie mapy społecznego oddziaływania organizacji

Określenie obszarów, w których zachodzi oddziaływanie. Wskazywane są następujące poziomy oddziaływania: poziom organizacji (przedsiębiorstwa), poziom beneficjentów, poziom społeczności lokalnej, poziom relacji zewnętrznych (np. z innymi instytucjami), poziom zmiany systemowej.

Opracowanie wskaźników

Opracowanie wskaźników do pomiaru zmian w zidentyfikowanych obszarach.

Plan zbierania informacji o wskaźnikach

Określenie formy i źródeł danych używanych do oceny.

Monitoring wskaźników

Zbieranie danych określonych w poprzednim punkcie.

Komunikowanie zebranych danych

Upublicznienie wyników pomiaru oddziaływania.

Jak wskazuje sama nazwa tego podejścia, akcent jest tu położony nie tylko na samo badanie ewaluacyjne („udowodnij”), ale także na jego wykorzystanie do wprowadzania pozytywnych zmian w funkcjonowaniu organizacji lub przedsiębiorstwa („udoskonal”). Jednocześnie należy zauważyć, że jest to propozycja dość ogólna. Pokazuje filozofię pomiaru oddziaływania społecznego, nie daje jednak szczegółowych wytycznych, które można by łatwo wykorzystać w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego.

Audyt społeczny (*Social Audit*)

Kolejną propozycją o zbliżonym charakterze jest metoda audytu społecznego (*Social Audit*, SA). Podobnie jak U2 nie jest to konkretne narzędzie badawcze, lecz raczej nazwa ogólnego podejścia do pomiaru wpływu społecznego. Metoda została opracowana na potrzeby korporacji dbających o społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR). Z czasem została także zaadaptowana przez przedsiębiorstwa społeczne (Bohdziewicz-Lulewicz i in. 2012). Audyt społeczny jest stosunkowo często omawiany w analizowanym zbiorze literatury (m.in. Bohdziewicz-Lulewicz i in. 2012; Głowacki 2010; Głowacki, Płonka i Rosiek 2012; Krawczyk i Kwiecińska 2008).

Audyt społeczny powstał jako metoda analogiczna do tradycyjnego audytu finansowego. Miał on sprawdzać skuteczność i efektywność realizacji celów pozafinansowych. Łączy się z tzw. rachunkowością społeczną (*Social Audit and Accounting*, SAA). Rachunkowość taka polega na bieżącym monitoringu realizacji celów społecznych przy pomocy odpowiednich wskaźników. Ich bieżąca realizacja jest „księgowana” na odpowiednich „kontach” analogicznie

do księgowania operacji finansowych. Z kolei sam audyt powinien być wykonywany cyklicznie, najlepiej rokrocznie (Krawczyk i Kwiecińska 2008).

Rysunek 3.3. Proces audytu społecznego według F. Spreckleya.

Źródło: Krawczyk i Kwiecińska 2008, s. 113

Rysunek 3.3. przedstawia jedno z możliwych podejść do kolejnych etapów audytu. Schemat cykliczny podkreśla ciągłość procesu. Punktem wyjścia jest zazwyczaj przegląd celów, zasad i wartości. Następnie bada się ich realizację za pomocą odpowiednio dobranych wskaźników. Częstym założeniem jest prowadzenie audytu przez eksperta zewnętrznego. Możliwe jest jednak stosowanie audytu społecznego siłami wewnętrznymi. Wreszcie możliwa jest kombinacja tych podejść

i uwzględnienie zarówno perspektywy zewnętrznej, jak i wewnętrznej (Krawczyk i Kwiecińska 2008; Łacka 2015).

Co do swojej istoty, podstawowe założenia audytu społecznego nie różnią się wiele od tych przytoczonych dla metody U2, czy po prostu od pogłębionej ewaluacji. Różnica tkwi raczej w przyjmowanej perspektywie. Audyt społeczny ma na celu przede wszystkim skontrolowanie, czy organizacja albo projekt generuje oddziaływanie zgodnie z założonymi celami i zgodnie z planem. Ma wykryć ewentualne niepoprawności, niedoskonałości lub niegospodarność (Głowacki i in. 2012).

Cenną publikacją jest artykuł M. Smotera (2012) będący sprawozdaniem z wykonania przez autora audytu społecznego (według metodologii *Social Audit & Accounting*) w krakowskim stowarzyszeniu Siemacha, zajmującym się pomocą młodzieży i pracą wychowawczą. Jest to organizacja działająca od 1993 r., posiadająca 35 placówek w kilku województwach. Proces audytu rozpoczął się od uzyskania poparcia zarządu i utworzenia małej grupy roboczej. Autor, działając jako audytor, korzystał z różnych metod i technik, takich jak: wywiady, ankiety, warsztaty. Pracował z różnymi grupami interesariuszy: beneficjentami (wychowankami), pracownikami, wolontariuszami, donatorami. Proces zakończył się pomyślnie. Audyt zrealizował swoje cele, ponieważ oprócz potwierdzenia ogólnej dobrej kondycji organizacji wskazał na wiele obszarów problemowych, wokół których powstały następnie strategie naprawcze. Interesującym wnioskiem było także stwierdzenie zbyt ogólnego sformułowania celów statutowych organizacji, które bez odpowiedniej operacjonalizacji nie mogły stanowić podstawy audytu.

Podsumowując, do opisywanych zalet metody audytu społecznego należy duża elastyczność, która pozwala na przeprowadzenie go w różnym zakresie i w sposób dostosowany do organizacji czy przedsiębiorstwa. Wydaje się, że najlepsze efekty można jednak uzyskać, korzystając z pomocy zewnętrznego audytora, co zazwyczaj będzie generowało koszty. Kosztowne i czasochłonne mogą być także jakościowe techniki badawcze, takie jak wywiady czy fokusy. Zyskiem dla organi-

zacji będą jednak wnioski mogące być podstawą realnego planowania strategicznego dalszych działań.

Społeczna stopa zwrotu z inwestycji **(*Social Return on Investment*)**

Społeczna stopa zwrotu z inwestycji (*Social Return on Investment*, SROI, por. rozdział 2) to jedna z najpopularniejszych i najszerzej omawianych metod pomiaru oddziaływania społecznego. Pojawia się ona w większości polskich tekstów przeglądowych (Głowacki 2010; Głowacki i Jelonek 2013; m.in. Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008; Krawczyk i Kwiecińska 2008; Łącka 2015; Rościszewska 2015). W analizowanej literaturze znalazły się też teksty specyficznie poświęcone zastosowaniu metody SROI (CKS 2010; Moroń i Klimowicz 2016; Oramus 2011).

W poradniku *Zmierzyć niemierzalne...* (Juraszek-Kopacz i Tyrowicz 2008) przedstawione są dosyć szczegółowe wytyczne i instrukcje na temat przeprowadzania analizy SROI. Osobno ujęto kwestie wyliczania wartości ekonomicznej, wartości społecznej i stopy dyskontowania. Autorki zaznaczają przy tym liczne wyzwania praktyczne związane z tym procesem i wskazują, że wszelkie poczynione założenia powinny być przejrzyste zaprezentowane. Z kolei poradnik wydany przez Centrum Komunikacji Społecznej Warszawy (CKS 2010) jest na tyle skrótowy, że trudno, aby posłużył jakiegokolwiek organizacji do przeprowadzenia analizy (może służyć bardziej jako inspiracja). W przystępny sposób proces wyliczania SROI przedstawia Głowacki (2010), choć kończy swoje rozważania stwierdzeniem, że jest to „proces żmudny i pracochłonny, dlatego rzadko jest wykorzystywany do oceny własnej działalności przez organizacje społeczne. Dużo częściej metodę SROI stosuje się na potrzeby zewnętrznych badań i analiz” (Głowacki 2010, s. 32).

Cenną publikacją w analizowanym zbiorze jest artykuł Marka Oramusa (2011) prezentujący wyniki badania działalności krakowskiej fundacji Ale Heca! z wykorzystaniem metody SROI. Był to podmiot zatrudniający kilka osób, założony w 2009 r. i organizujący zajęcia rozwojowe dla dzieci i młodzieży, jak również różne formy wsparcia

dla rodziców. Roczne przychody organizacji nie przekraczały 30 tys. zł. Po wykonaniu analizy z uwzględnieniem pełnej metodologii autorstwa NEF obliczono wskaźnik SROI 7,2 (ponad 700% zwrotu z inwestycji). Całość rocznych nakładów zwróciła się w tym ujęciu po 50 dniach działania fundacji. Przykład ten pokazuje, że możliwe jest stosowanie SROI w polskim kontekście, nawet w odniesieniu do małych podmiotów. Wyniki takich analiz mogą być pozytywne i pokazywać wartość przedsięwzięć społecznych zgodnie z założeniami metody. Zastanawiające, że jest to jedyny przykład w pełni przeprowadzonej analizy konkretnego podmiotu, jaki odnaleziono przy przeglądzie literatury.

Dobrze wykonana analiza SROI może też nieść ze sobą wiele informacji dla organizacji. Jak wskazują autorzy, samo wykonanie „ćwiczenia”, polegającego na stworzeniu mapy własnego oddziaływania społecznego i próby jego kwantyfikacji, może otworzyć dla organizacji nowe perspektywy poznawcze (Głowacki 2010), a dla jej otoczenia – budować świadomość, jak cenne (w dosłownym znaczeniu) są jej działania (Moroń i Klimowicz 2016). W polskim kontekście istotne jest także, że – niezależnie od wyników – metoda SROI prezentuje przedsiębiorstwa społeczne z innej perspektywy, niż zwykło się przyjmować. Nie jako deficytowe przedsięwzięcia, na które trzeba pozyskiwać granty lub dotacje, ale raczej jako inwestycje, które mogą przynosić znaczący zwrot przekraczający poniesione nakłady (Rościszewska 2015).

W polskich warunkach trudno natomiast liczyć, aby metoda SROI mogła służyć do porównywania efektywności różnych przedsiębiorstw społecznych czy przedsięwzięć społecznych (tak jak ma to miejsce w niektórych krajach) albo jako kryterium rozdzielania dotacji. Metoda jest po prostu zbyt mało rozpowszechniona. Niektórzy autorzy (nawiązując zresztą do krytyki obecnej w literaturze światowej) krytykują tę metodę jako zbyt skomplikowaną, kosztowną, a dodatkowo zawodną (Bohdziewicz-Lulewicz i in. 2012; Głowacki i Jelonek 2013; Łącka 2015). Autorzy jednego z przeglądów konkludują: „nie wydaje się, aby podmioty ekonomii społecznej w Polsce, wciąż dysponujące niewielkim potencjałem finansowo-organizacyjnym, były zainteresowane tego

typu rozwiązaniem” (Bohdziewicz-Lulewicz i in. 2012, s. 19). Wobec popularności tej metody na świecie należałoby jednak zastanowić się nad pytaniem, na ile ów brak zainteresowania wynika z wad samej metody, a na ile z jej zupełnej nieznamośności bądź zbyt małej popularyzacji i braku przystępnych narzędzi.

Mnożnik lokalny (*Local Multiplier*, LM3)

Mnożnik lokalny LM3 (*Local Multiplier*, LM3, por. rozdział 2), choć jest obecny w polskiej literaturze przedmiotu, pojawia się w artykułach przeglądowych rzadziej niż SROI (Bohdziewicz-Lulewicz i in. 2012; Głowacki i Jelonek 2013; Krawczyk i Kwiecińska 2008).

Autorzy wskazują, że metoda ta może mieć szczególne zastosowanie do podmiotów działających na obszarach wiejskich oraz że zainteresowane nią powinny być szczególnie władze lokalne, które mogłyby z jej pomocą oceniać, na ile inwestycje w lokalne przedsięwzięcia, np. z zakresu ekonomii społecznej, faktycznie ożywiają lokalną gospodarkę. Z kolei same przedsiębiorstwa społeczne i organizacje, przeprowadzając analizę LM3, mogą pracować nad lepszą alokacją środków (pod kątem rozwoju lokalnego), np. zmieniając zewnętrznych dostawców na lokalnych (Krawczyk i Kwiecińska 2008).

Poważną praktyczną wadą jest pomiar tzw. trzeciego obiegu, czyli pieniędzy wydatkowanych bezpośrednio nie przez badaną organizację (to sprawdzić jest stosunkowo łatwo), lecz przez jej dostawców, pracowników itp. W celu pełnego opracowania wskaźnika LM3 należy dotrzeć do jak największej liczby tych podmiotów (a może ich być kilkadziesiąt lub nawet kilkaset) i zdobyć od nich choćby szacunkowe informacje na temat wydawania zarobionych pieniędzy (np. poprzez ankiety) (Bohdziewicz-Lulewicz i in. 2012).

Podobnie jak w przypadku SROI, dokonując przeglądu literatury, odnaleziono tylko jeden artykuł, w którym na gruncie polskim przeprowadzona została analiza LM3. Przemysław Świeczkowski (2011) dokonał takich obliczeń dla trzech spółdzielni socjalnych w Krakowie w roku 2010. Wartość wskaźnika LM3 dla tych podmiotów wyniosła

odpowiednio 1,16; 1,69 oraz 1,76 – w dwóch ostatnich przypadkach można powiedzieć, że były to wartości stosunkowo wysokie (w praktyce wskaźnik LM3 nie przekracza 2,2). W przypadku spółdzielni o najwyższym wyniku oznaczało to, że inwestycja 48 tys. zł w spółdzielnię pobudziła krakowską gospodarkę dodatkowo o 36 595 zł. Niestety analiza miała ograniczony charakter; dotyczyła tylko kwot dotacji z Funduszu Pracy (a nie całości przychodów spółdzielni), a szacowanie trzeciego obiegu pieniędzy odbyło się nie na podstawie ankiet skierowanych do zidentyfikowanych podmiotów, ale za pomocą szacunkowych tabel stworzonych na podstawie danych brytyjskich (nie wiadomo, na ile był to model adekwatny do sytuacji polskiej). Niemniej jednak przykład ten pokazuje, że stosowanie metody jest w Polsce możliwe, ale potencjał ten dotychczas pozostaje niemal nierozpoznany.

Strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*)

Inny charakter ma narzędzie strategicznej (w innych tłumaczeniach: zrównoważonej) karty wyników (*Balanced Scorecard*, BSC), które wywodzi się z nauk o zarządzaniu i służy w dużych przedsiębiorstwach jako instrument wspomagający zarządzanie strategiczne. Istnieją różne odmiany tej metody dostosowane do przedsiębiorstw społecznych (por. rozdział 2).

W Polsce metoda ta jest jeszcze mniej znana niż wymienione wyżej. W artykułach przeglądowych wymieniana jest zazwyczaj jedynie z nazwy, bliżej opisana jest w dwóch z nich (Głowacki i in. 2012; Łącka 2015). W ramach przeglądu zidentyfikowano zaledwie dwa artykuły w pełni poświęcone tej metodzie w kontekście ekonomii społecznej (Bohdziewicz-Lulewicz 2008; Chodyński, Jabłoński i Jabłoński 2007). Nie znaleziono żadnych publikacji o charakterze studium przypadku, gdzie opisywano by zastosowanie metody BSC w konkretnym przedsiębiorstwie społecznym.

Ze względu na elastyczność tej metody i jej dobre zakorzenienie w teorii można ubolewać, że jest ona w Polsce tak mało znana. W przeciwieństwie do SROI i LM3 nie wymaga wiedzy z zakresu rachunkowo-

ści. Rekomendacje ekspertów są jednak niejednoznaczne. Podczas gdy jedna z autorek konkluduje, iż „jest to metoda rozbudowana, czasochłonna i pracochłonna” (Łącka 2015, s. 249), i wątpi w możliwość jej wdrożenia w Polsce, druga pisze, że „BSC wydaje się być dobrą metodą pomiaru oddziaływania społecznego organizacji, spełniającą szereg dodatkowych funkcji niezbędnych dla profesjonalizacji przedsiębiorstw społecznych” (Bohdziewicz-Lulewicz 2008, s. 67), kolejni zaś autorzy dodają, że jest to metoda „komplementarna w odniesieniu do większości metod oceny czynników jakościowych organizacji, dlatego też jej zastosowanie jest uniwersalne” (Głowacki i in. 2012, s. 344).

W zamyśle swoich twórców BSC realizuje założenia „podwójnej pętli” uczenia się organizacji. Oznacza to nie tylko namysł nad tym, „jak można robić lepiej to, co robimy”, ale także czy to, co robimy, faktycznie realizuje nasze długofalowe cele (Głowacki i in. 2012). Dodatkowo metoda – poprzez zaangażowanie pracowników – może wspierać pracowniczy *empowerment* oraz – poprzez identyfikowanie obszarów problemowych – myślenie strategiczne w organizacji (Bohdziewicz-Lulewicz 2008).

Problemy występujące przy praktycznym wdrożeniu mogą mieć podobne przyczyny, jak w przypadku innych metod. To niska motywacja pracowników i kadry zarządzającej, niechęć do rozbudowanych narzędzi pomiarowych i zbierania danych. Warto jednak zauważyć, że zgodnie z założeniami BSC w każdej z czterech perspektyw nie powinno się stosować więcej niż 5–8 wskaźników właśnie po to, aby monitoring nie był zbyt pracochłonny dla organizacji. Postulowane jest też wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych w postaci dobrych szkoleń, specjalistycznego poradnictwa i gotowych narzędzi (Bohdziewicz-Lulewicz 2008).

ESometr

W literaturze pojawiają się także głosy mówiące o nieadekwatności zagranicznych rozwiązań do sytuacji polskiej. Argumenty te odwołują się do omawianych już problemów sektora ekonomii społecznej w Pol-

sce – różnicowania podmiotów, ograniczonych zasobów, braku możliwości organizacyjnych i finansowych przeprowadzania rozbudowanych badań ewaluacyjnych (Głowacki i Jelonek 2013). Założenia o konieczności stworzenia rozwiązań dostosowanych do polskiej specyfiki stały u podstaw stworzenia polskiego narzędzia służącego do pomiaru oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych nazwanego ESometr. Narzędzie to powstało w 2013 r. w ramach realizacji projektu „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej”, współfinansowanego ze środków UE w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, którego instytucją inicjującą było Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, a liderem – Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich. Popularyzowane jest przede wszystkim przez badaczy z Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP UEK), którzy uczestniczyli w pracach nad jego stworzeniem (Bohdziewicz-Lulewicz i in. 2012; Głowacki 2013; Głowacki i Jelonek 2013). Obecnie odwołują się do niego także inni badacze (Chomiuk i Gabryelewicz 2017).

ESometr opiera się na gotowym zestawie wskaźników, które zostały przełożone na kwestionariusz ankiety dostępny bezpłatnie online¹. W ten sposób narzędzie ma stanowić szeroko dostępną propozycję także dla małych organizacji. Samo skorzystanie z niego nie jest obwarowane żadnymi wstępnymi kosztami, nie jest konieczne zatrudnianie zewnętrznego specjalisty, wyniki w postaci tabel i wykresów generują się automatycznie. Mimo to, już na etapie badań pilotażowych, stwierdzono niską motywację PES do wzięcia udziału w badaniu (Bohdziewicz-Lulewicz i in. 2012). Także statystyki dostępne na stronie ESometru wskazują, że niestety nie cieszy się on dużą popularnością wśród użytkowników.

Jego skonstruowanie zostało poprzedzone długimi pracami koncepcyjnymi, jak również badaniami pilotażowymi z udziałem ponad 70 PES. W rezultacie wybrano trzy główne wymiary, w których bada się

¹ Na stronie swd.msap.uek.krakow.pl.

społeczną wartość dodaną („integracja zawodowa i społeczna”, „kapitał społeczny” oraz „społeczność lokalna”). Każdy z nich dzieli się na dwa do czterech podwymiarów, co daje łącznie osiem podwymiarów (rys. 3.4.). Każdemu z nich z kolei odpowiada od 2 do 7 wskaźników.

Rysunek 3.4. Wymiary i podwymiary modelu oceny społecznej wartości dodanej ESometr.

Źródło: Głowacki i Jelonek 2013, s. 17

Należy zauważyć, że wymiary, w których organizacje generują społeczną wartość dodaną, są tu w zasadzie narzucone (przy czym najwięcej uwagi poświęca się efektom związanym z integracją zawodową i społeczną). Narzędzie zakłada jednocześnie, że dany podmiot może oceniać się tylko w jednym z trzech wymiarów (np. jeśli działa tylko w obszarze rozwoju lokalnego).

Także wyniki przedstawiane organizacji po wypełnieniu kwestionariusza podzielone są na poszczególne wymiary. Twórcy chcieli uniknąć sytuacji, w której złożona ocena sprowadzana jest do jednego (nazbyt) syntetycznego wyniku, i zdecydowali się na wyniki wyrażone relatywnie. Nie uzyskujemy więc jednego, uniwersalnego wyniku punktowego, lecz wynik w odniesieniu do grupy podobnych podmiotów (tzw. grupa porównawcza, np. przedsiębiorstwa społeczne z danego województwa). Przy czym grupę odniesienia sam podmiot może dość szczegółowo zdefiniować przed wygenerowaniem wyniku.

Ocena przyjmuje wartość od 0 do 1, gdzie 1 oznacza, że podmiot w danym wymiarze jest najlepszy w danej grupie, a 0 – że najgorszy. Taka konstrukcja oceny ma swoje wady i zalety. Z jednej strony, nie narzuca arbitralnych progów punktowych i odgórných standardów, lecz odnosi ocenę do realnej sytuacji w sektorze. Z drugiej strony, może być – jak przyznają sami autorzy – mylnie interpretowana. Ta sama organizacja, wprowadzając te same dane, może znaleźć się wśród najlepszych w „słabej” grupie porównawczej i wśród najgorszych w „mocnej”.

Siłą narzędzia jest z pewnością jego standaryzacja i płynąca z niej możliwość wykorzystania do porównywania podmiotów ze sobą (sami autorzy zachęcają nawet do korzystania z niego przez grantodawców przy ocenie podmiotów aplikujących o środki finansowe). Jednocześnie, choć podmioty mogą wybierać wymiary do oceny, wiele aspektów ich potencjalnego wpływu społecznego może zostać pominiętych. Szczególnie może to dotyczyć PES niewpisujących się w model typowego WISE.

Pozytywną rolę ESometru jest popularyzacja w Polsce podejścia ewaluacyjnego związanego z oceną oddziaływania społecznego. Narzędzie to jest także łatwo dostępne i ma niską „barierę wejścia”. Projekt jest na gruncie polskim wciąż pionierski. Niewykluczone, że wnioski wyprowadzone z niego posłużą w przyszłości do stworzenia kolejnych propozycji metodologicznych.

Kalkulator społeczny

Kolejnym stworzonym przez polskich ekspertów narzędziem, o którym należy wspomnieć w tym kontekście, jest przygotowany w 2014 r. kalkulator społeczny. Narzędzie to opracowano na potrzeby projektu „Kalkulator Kosztów Zaniechania” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej oraz Szkołę Główną Handlową i Stowarzyszenie „Radomskie Centrum Przedsiębiorczości” (Ścigaj 2014).

Chociaż kalkulator nie jest pomyślany *stricte* jako narzędzie ewaluacji przedsiębiorstw społecznych, w swojej logice kieruje się założeniami zbliżonymi do metodologii społecznej stopy zwrotu z inwestycji (SROI). Jego istotą jest szacowanie kosztów braku podejmowania działań aktywizacyjno-wspierających w ramach lokalnej polityki społecznej. Jego odbiorcami są przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego i osoby odpowiedzialne za planowanie interwencji. Jeśli więc potraktujemy kalkulator jako narzędzie ewaluacyjne, jest on przeznaczony raczej do oceny oddziaływania lokalnych polityk publicznych (lokalnej polityki społecznej) niż konkretnych podmiotów (np. przedsiębiorstw społecznych).

Warto zaznaczyć, że omawiane narzędzie było elementem szerszego projektu i powstało przy współudziale wielu samorządów, które dostarczyły danych i uczestniczyły w fazie testowej i pilotażowej. Zarówno kalkulator społeczny, jak i inne produkty projektu zostały udostępnione za darmo na stronach internetowych projektu². W zamyśle twórców to innowacyjne narzędzie ma przyczyniać się do zmiany spojrzenia samorządowców na wydatki na rzecz polityki społecznej. Zamiast traktować je jako doraźne koszty, należy myśleć o nich jako o długoterminowych inwestycjach. Nawiązuje się tu do wspomnianego już paradygmatu inwestycji społecznych (*social investment*) (Błędowski 2014).

² Kalkulator społeczny jest dostępny na stronie modelkcz.mcps-efs.pl. Korzystanie z pełnej funkcjonalności wymaga uzyskania od MCPS uprawnień dostępu (nadanie loginu i hasła).

Głównym założeniem kalkulatora jest pokazanie użytkownikowi długofalowych skutków zwiększania nakładów na wsparcie społeczne. Dotyczy to przede wszystkim tzw. działań fakultatywnych, które samorząd może podjąć w obszarze polityki społecznej, ale nie musi. Modelowanie ekonomiczne w kalkulatorze obejmuje horyzont siedmioletni, ukazując kumulujące się w kolejnych latach oszczędności związane z mniejszym zasięgiem problemów społecznych (mniejszą liczbą osób, które ich doświadczają) (Błędowski 2014). Innymi słowy, pokazuje on, że wydając dzisiaj więcej na działania fakultatywne, samorząd wyda w następnych latach mniej na koszty działań obligatoryjnych (Szarfenberg 2014).

Logika omawianego projektu opiera się na koncepcji „kosztów zaniechania”, a więc dodatkowych kosztów, jakie będzie musiał ponieść samorząd, jeśli nie podejmie wybranych działań fakultatywnych (w porównaniu do sytuacji, w jakiej je podejmie). Tych samych danych wyjściowych można jednak z powodzeniem użyć do prezentacji zysków z podejmowania tychże działań fakultatywnych. Koszty zaniechania są w pewnym sensie odwrotnością zysków z działania (czyli społecznej stopy zwrotu z inwestycji).

Dużymi zaletami narzędzia są jego dostępność online i dopracowany interfejs, który pozwala korzystać z niego także osobom niemającym doświadczenia ewaluacyjnego czy badawczego. System przeprowadza użytkownika przez sześć kroków, w których musi on określić parametry planowanej interwencji:

- problem społeczny – należy wybrać jeden z dziesięciu problemów społecznych wybranych z katalogu zawartego w ustawie o pomocy społecznej (bezrobocie, ubóstwo, niepełnosprawność, bezdomność, bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych, sieroctwo, długotrwała lub ciężka choroba, alkoholizm, narkomania, trudności w przystosowaniu do życia po zwolnieniu z zakładu karnego oraz w integracji cudzoziemców mających status uchodźcy albo ochrony uzupełniającej);
- typ samorządu – można wybrać powiat lub gminę;

- wysokość kosztów świadczeń – określa się, czy koszty w danej społeczności są przeciętne, niższe czy wyższe;
- liczbę osób – określa się liczbę osób dotkniętych wybranymi problemami w podziale na osoby z niskim, średnim i wysokim poziomem problemów;
- działania – wybiera się planowane działania aktywizujące i prewencyjne o charakterze fakultatywnym z gotowych katalogów (np. dodatkowe godziny pracy socjalnej, pomoc asystenta rodziny itd.);
- liczbę osób, które planuje się objąć działaniami fakultatywnymi (nie większa niż podana liczba osób z problemami).

Po wprowadzeniu wszystkich danych program podaje podstawowe wyniki: koszty zaniechania działań fakultatywnych liczone dla 7 kolejnych lat (oraz kwotę skumulowaną) oraz korzyści (oszczędności) związane z wprowadzeniem działań fakultatywnych. Podany jest też koszt zastosowania działań i czas, po jakim pieniądze te zwrócą się, biorąc pod uwagę ewentualne koszty zaniechania. Użytkownik może też pobrać arkusz kalkulacyjny ze szczegółowymi wyliczeniami.

Aby móc wygenerować odpowiednie wyniki, twórcy kalkulatora musieli nie tylko wprowadzić do niego dane związane z kosztami świadczenia różnych usług społecznych, ale także poczynić wiele założeń dotyczących ich funkcjonowania i wpływu na losy klientów – począwszy od podstawowego założenia, że pomoc fakultatywna jest skuteczniejsza od bazowej, aż po szczegółowe rozkłady prawdopodobieństw wejścia do pomocy społecznej osób dotkniętych danym problemem (Szarfenberg 2014). Choć bazowano tutaj na różnego rodzaju danych urzędowych, naukowych i pozyskanych od partnerów projektu, jest to jedynie symulacja, która niekoniecznie musi oddawać realną sytuację w innej gminie czy powiecie w innym czasie.

Mimo tych ograniczeń kalkulator jest niezwykle ciekawym narzędziem o dużym stopniu złożoności, dodatkowo dostosowanym do polskich realiów prawnych i społecznych. Doświadczenia związane z jego wdrażaniem pokazały, że może on być bardzo przydatny dla praktyk

zaangażowanych we wdrażanie polityk społecznych, w szczególności w celu przekonywania decydentów i pokazywania im potencjalnych korzyści z konkretnych działań. Jak mówi jeden z cytowanych użytkowników: „nareszcie mogę pokazać radnym konkretne liczby oraz wytłumaczyć, czemu powinni za coś zapłacić” (Błędowski i Kubicki 2014, s. 3).

3.5. PODSUMOWANIE

Na podstawie przeglądu polskiej literatury dotyczącej pomiaru oddziaływania społecznego można wnioskować, że jest to praktyka ciągle jeszcze zarówno mało poznana, jak i rzadko stosowana, choć brakuje ilościowych danych na temat powszechności stosowania omawianych metod w polskich przedsiębiorstwach społecznych. Niemal każdy z analizowanych tekstów zwraca uwagę na **słabe rozpowszechnienie praktyk ewaluacyjnych**. Przyczyn tego stanu rzeczy upatruje się zarówno w braku zasobów (finansowych, ludzkich) koniecznych do ich prowadzenia, jak i braku świadomości i przekonania ze strony osób zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi i decydentów kształtujących polityki publiczne w tym obszarze. Należy jednak zaznaczyć, że w większości wnioski te oparte są na wiedzy eksperckiej, nie na systematycznych badaniach społecznych. Jednocześnie wielu autorów przekonująco przedstawia korzyści, jakie mogłyby z niej płynąć. Część z nich bezpośrednio angażuje się w ich popularyzację i implementację w Polsce.

Analizowany korpus literatury jest stosunkowo ubogi, jeśli porówna się go z ogromem literatury zagranicznej dotyczącej omawianych kwestii. Istnieje tu z pewnością pole do dalszej pracy naukowej i transferu wiedzy do sektora ekonomii społecznej. Wiele pracy wymaga obszar praktyczny. W rozdziale przedstawiono próby zaprezentowania na rodzimym gruncie najważniejszych narzędzi i metod pomiarowych. Niektóre z nich nie doczekały się jednak adaptacji i instrukcji na takim poziomie szczegółowości, który pozwalałby na ich praktyczne sto-

sowanie w organizacji czy instytucji. Inne z kolei opisane są w sposób nadmiernie skomplikowany, z uwzględnieniem wielu szczegółowych kwestii technicznych, co może odstraszać podmioty potencjalnie zainteresowane tą tematyką. Istotnym ustaleniem przeglądu jest także **niedobór studiów przypadków pokazujących zastosowanie konkretnych metod na konkretnej organizacji**. Nieliczne istniejące publikacje tego typu zdają się sugerować, że istnieje w tym obszarze duży potencjał, a praktyczne wdrożenie jest wykonalne. Jest to jednak zbiór przykładów, które można policzyć na palcach jednej ręki. W przypadku niektórych opisywanych w polskiej literaturze metod nie znaleziono opisów żadnych konkretnych wdrożeń. Nasuwa się refleksja, że w niektórych przypadkach wady i zalety poszczególnych metod rozważane są czysto teoretycznie, bez jakichkolwiek doświadczeń z ich wdrożeniem na gruncie polskim.

Zestawienie całości czy przynajmniej większości polskich publikacji z tego obszaru, które powstawały na przestrzeni ostatniej dekady, stanowi swoistą mapę potrzeb i pokazuje kierunki, jakie muszą zostać zagospodarowane w celu skutecznego upowszechnienia pomiaru oddziaływania społecznego.

CZĘŚĆ II

EMPIRYCZNA
I WDROŻENIOWA

4. PILOTAŻ WYBRANYCH NARZĘDZI POMIARU ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO

W literaturze i w praktyce funkcjonuje wiele narzędzi do pomiaru oddziaływania społecznego. Nie ma jednego, uniwersalnego rozwiązania. **Korzyści społeczne z samej swojej natury są trudniej uchwytne niż korzyści finansowe.** Każda operacjonalizacja będzie pewnym uproszczeniem. Wszystkie metody wymagają też poczynienia założeń, które do pewnego stopnia są arbitralne. Dodatkowo, korzyści społeczne są także wieloaspektowe. Niektóre narzędzia starają się uchwycić tę złożoność, podczas gdy inne skupiają się tylko na wybranych aspektach oddziaływania. Z samego założenia są więc wybiórcze.

Niemniej jednak stosowanie narzędzi do pomiaru oddziaływania społecznego zawsze rozwija refleksję nad tym, jaki rzeczywisty pozytywny wpływ na beneficjentów i ich otoczenie generuje dane działanie. Skłania do pochylenia się nad pomnażanymi w przedsiębiorstwie kapitałami i pozwala dostrzec niedoceniane wcześniej obszary.

Po przeprowadzeniu analizy literatury międzynarodowej i krajowej spośród wielu dostępnych metod wybrane zostały trzy, które – jak wykazano wyżej – cieszą się znaczącą popularnością na świecie i zostały też w pewnym stopniu przyswojone w literaturze polskiej:

- **strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard, BSC*),**
- **społeczna stopa zwrotu z inwestycji (*Social Return on Investment, SROI*),**
- **mnożnik lokalny (*Local Multiplier, LM*).**

Te same trzy metody zostały wybrane w 2017 r. jako rekomendowane do pomiaru oddziaływania społecznego przy przygotowywaniu ustawy o ekonomii społecznej w Republice Czeskiej (Kročil i Pospíšil 2018). Narzędzia te służą odmiennym celom i w pewien sposób uzupełniają się nawzajem. Strategiczna karta wyników (BSC) służy przede wszystkim poprawie jakości zarządzania przedsiębiorstwami, pozwala monitorować i ewaluować postępy na drodze do osiągnięcia wyznaczonych sobie celów. Jest więc przede wszystkim skierowana do wewnątrz przedsiębiorstwa. Społeczna stopa zwrotu z inwestycji (SROI) to miernik pozwalający zsumować wartość korzyści społecznych danego działania w relacji do nakładów, co umożliwia porównywanie efektywności różnych przedsięwzięć. Mnożnik lokalny (LM) można w tym kontekście potraktować jako narzędzie uzupełniające – jest to miernik ekonomiczny, który wskazuje, jak wiele z wydatkowanych środków wraca do lokalnej gospodarki.

Każda z tych metod może także uwzględniać różne aspekty oddziaływania społecznego, co obrazuje tabela 4.1. Podczas gdy SROI pozwala na uchwycenie szerokiej palety korzyści finansowych, społecznych i środowiskowych generowanych przez przedsiębiorstwo społeczne, strategiczna karta wyników uwzględnia także kontekst wewnętrzny i pozwala na monitoring jakości usług i procesów wewnętrznych oraz poziom kwalifikacji pracowników. Wszystkie trzy są także dość elastyczne, co umożliwia dostosowanie ich do własnych potrzeb.

Jedną z głównych zidentyfikowanych przeszkód stojących na drodze do szerszego wdrożenia tego typu narzędzi jest ich duża złożoność i związane z tym „bariery wejścia”. **Zasadniczą ideą, która przyświecała nam przy opracowywaniu wybranych narzędzi, było ich maksymalne możliwe uproszczenie – przy zachowaniu użyteczności i rzetelności.** Bazowaliśmy na istniejących już, sprawdzonych wzorach, ale staraliśmy się je dostosować i uprościć, tak aby na wstępie nie „odstraszały” potencjalnych użytkowników – nie tylko badaczy i ewaluatorów, ale przede wszystkim osób zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi. Nowatorstwo prezentowanych rozwiązań

Tabela 4.1. Aspekty uwzględniane w trzech wybranych metodach pomiaru oddziaływania społecznego

	BSC	SROI	LM2
Rentowność finansowa	×	×	
Korzyści społeczne	×	×	
Korzyści środowiskowe		×	
Korzyści dla gospodarki lokalnej			×
Jakość usług i procesów wewnętrznych	×		
Poziom kwalifikacji pracowników	×		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kročil i Pospíšil 2018

polegało nie na stworzeniu nowych metod, ale raczej na takim ich przygotowaniu, aby możliwe było ich zrozumienie i wdrożenie na poziomie przeciętnego polskiego przedsiębiorstwa społecznego.

Stworzenie prezentowanych tu wersji narzędzi poprzedzał długi proces obejmujący analizę dostępnych materiałów, przygotowanie wstępnych arkuszy oraz przykładów ich wypełnienia. Na wszystkich etapach odbywały się konsultacje z ekspertami z różnych instytucji w ramach prac grupy ds. monitoringu i ewaluacji Krajowego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej. Dzięki zgłaszanym uwagom możliwe było uniknięcie różnych problemów na późniejszych etapach. Przeprowadzony został wstępny pilotaż, dzięki któremu nie tylko zebraliśmy informacje zwrotne, ale także mogliśmy dalej ulepszać wybrane narzędzia. Celem pilotażu było więc sprawdzenie, czy ocena wpływu z użyciem proponowanych narzędzi będzie możliwa do wykonania w wybranych przedsiębiorstwach, z jakimi trudnościami i jakimi zasobami się to wiąże oraz jakie korzyści może przynieść dla badanych podmiotów.

Rozdział ten może również służyć pomocą potencjalnym zainteresowanym w przeprowadzeniu procesu oceny oddziaływania społecznego. Omawiane tu materiały w postaci arkuszy kalkulacyjnych wraz z dodatkowymi instrukcjami można pobrać ze strony pomiarwpolywu.pl.

4.1. PROCEDURA PILOTAŻU

Niniejszy rozdział przedstawia także wyniki pilotażu, którego celem było wstępne przetestowanie trzech wymienionych wyżej narzędzi wśród przedsiębiorstw społecznych. Każda z badanych metod wykazała w trakcie pilotażu zarówno swoje zalety, jak i trudności. Pilotaż narzędzi koordynowany był przez zespół badawczy Uniwersytetu Warszawskiego, a bezpośrednio realizowany – przez doradców z jednego z Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej. Pośrednictwo doradców wydawało się optymalnym rozwiązaniem na potrzeby pilotażu. Dobrze znali badane podmioty, co pozwoliło im skutecznie wesprzeć kadrę w procesie ewaluacji, a jednocześnie byli w stanie spojrzeć na badane podmioty z pewnego dystansu niezbędnego do przeprowadzenia oceny.

Procedura rozpoczęła się od przesłania kompletu materiałów (szablony narzędzi oraz podręcznik ze szczegółowymi instrukcjami) do doradców. Następnym krokiem po zapoznaniu się z tymi materiałami było przeprowadzenie szkolenia w formie wideokonferencji (ze względu na ograniczenia związane z pandemią COVID-19). Podczas szkolenia przedstawiono szczegółowo założenia wszystkich trzech narzędzi oraz cel przeprowadzenia pilotażu, jak również pokazano krok po kroku, jak wypełniać poszczególne formularze, posługując się praktycznymi przykładami. Doradcy zostali wyposażeni w komplet narzędzi wraz z instrukcjami ich stosowania, które oczywiście mogli również udostępniać badanym podmiotom. Doradcy mieli ponadto możliwość mailowego i telefonicznego kontaktu z twórcami narzędzi, tak aby móc na bieżąco wyjaśniać pojawiające się wątpliwości. Po przeprowadzeniu każdego pilotażu przesyłali także pisemne sprawozdanie (raport) w postaci formularza online.

Następnie to doradcy wybrali podmioty, które wzięły udział w pilotażu. Były one zróżnicowane zarówno w aspekcie formy prawnej, jak i wielkości, stażu działalności i branży. Celem było uzyskanie pewnej reprezentatywności, choć oczywiście w ograniczonym stopniu – ze względu na niewielką liczebność próby. W badanej grupie znalazły się

3 fundacje, 3 stowarzyszenia, 3 spółdzielnie socjalne i 1 spółka *non profit*. Reprezentowały różne branże: od edukacyjnej, przez sportową, rozwój lokalny, aż po gastronomię i usługi komunalne. Także wielkość wahała się od podmiotów bez stałego biura i etatowych pracowników (z zatrudnieniem jedynie na podstawie umów-zleceń) do podmiotów relatywnie dużych, zatrudniających kilkunastu stałych pracowników.

Spośród badanych dziesięciu podmiotów w trzech z nich przetestowano strategiczną kartę wyników (BSC), w trzech – mnożnik lokalny (LM2), a w czterech – społeczną stopę zwrotu z inwestycji (SROI) (jako narzędzie najbardziej pracochłonne i wymagające). Pilotaż został jednocześnie tak zaplanowany, że każde z trzech narzędzi zostało przetestowane w fundacji, stowarzyszeniu i spółdzielni socjalnej (tabela 4.2.). Dobór konkretnych podmiotów do narzędzi pozostawał po stronie doradców, którzy kierowali się specyfiką i kompetencjami poszczególnych przedsiębiorstw.

Następnie doradcy zaczęli kontaktować się z przedstawicielami wytypowanych podmiotów. We wszystkich 10 przypadkach osobą kontaktową był prezes (niekiedy przy wsparciu dodatkowego pracownika). Potwierdza to, że w polskich realiach to główna osoba zarządzająca jest zazwyczaj najodpowiedniejszą osobą do przeprowadzenia procesu oceny. Ma bowiem zarówno dostęp do wszystkich danych, jak też całościowy ogłąd na cele, strategię i sposób działania przedsiębiorstwa. Pilotaż pokazuje, że to właśnie osoby zarządzające powinny być pierwszymi adresatami materiałów promujących tego typu narzędzia.

Dalszy ciąg pilotażu przebiegał w sposób zróżnicowany. W niektórych przypadkach ingerencja merytoryczna doradców była minimalna – ograniczała się do przedstawienia założeń i instrukcji oraz weryfikacji wypełnionych formularzy. W innych przypadkach była to wspólna praca „warsztatowa”, podczas której doradca z prezesem wspólnie zastanawiali się nad poszczególnymi zapisami.

Pięć badanych przypadków można zaliczyć do grupy, w której większość pracy odbyła się podczas wspólnego, dłuższego spotkania-wywiadu. W pozostałych pięciu procedura wyglądała w ten sposób,

Tabela 4.2. Lista podmiotów biorących udział w pilotażu

	Kod podmiotu	Forma prawna	Główne pole działalności	Testowane narzędzie
1	F1	Fundacja	Usługi społeczne, wsparcie seniorów, wykluczonych	Strategiczna karta wyników (BSC)
2	Stow1	Stowarzyszenie	Branża sportowa, zajęcia i obozy piłkarskie	Strategiczna karta wyników (BSC)
3	SpZ1	Spółka <i>non profit</i>	Marketing, reklama, organizacja eventów	Strategiczna karta wyników (BSC)
4	F2	Fundacja	Działalność edukacyjna, prowadzenie przedszkola leśnego	Społeczna stopa zwrotu z inwestycji (SROI)
5	Stow2	Stowarzyszenie	Rozwój lokalny, wsparcie społeczności lokalnej	Społeczna stopa zwrotu z inwestycji (SROI)
6	SpS1	Spółdzielnia socjalna	Gastronomia, prowadzenie baru mlecznego, sprzątanie	Społeczna stopa zwrotu z inwestycji (SROI)
7	SpS2	Spółdzielnia socjalna	Gastronomia, prowadzenie pubu	Społeczna stopa zwrotu z inwestycji (SROI)
8	Stow3	Stowarzyszenie	Rozwój lokalny, wsparcie społeczności lokalnej	Mnożnik lokalny (LM2)
9	SpS3	Spółdzielnia socjalna	Usługi komunalne, sprzątanie, pielęgnacja zieleni	Mnożnik lokalny (LM2)
10	F3	Fundacja	Branża sportowa, prowadzenie zajęć sportowych	Mnożnik lokalny (LM2)

Źródło: opracowanie własne

że doradca tłumaczył założenia podczas rozmowy wstępnej, przysyłał materiały instruktażowe i formularze, a następnie pracował na odeślanych danych. Tryb pracy nad oceną wpływu nie zależał od wielkości przedsiębiorstwa. Można raczej zaryzykować tezę, że większą rolę od-

grywały doświadczenie oraz predyspozycje i umiejętności samej osoby zarządzającej. Przy czym nie należy raczej oceniać negatywnie sytuacji, w której narzędzia wypełniane były wspólnie. Bezpośrednie wsparcie doradcy mogło prowadzić i faktycznie prowadziło do bardziej pogłębionej pracy z narzędziem i bardziej trafnego wyniku.

Jak wspomniano w poprzednim rozdziale, zaadaptowane narzędzia zostały w trakcie przygotowywania celowo okrojone i uproszczone. Miało to na celu maksymalne ułatwienie ich wypełniania przez przedsiębiorstwa społeczne. Założenie to sprawdziło się o tyle, że w raportach terenowych nie pojawiają się adnotacje, aby było ono uznane za nazbyt skomplikowane czy czasochłonne. Jednocześnie należy pamiętać, że rola doradców jako facylitatorów procesu była znacząca. Z reguły kompletny proces trwał kilka dni, a w sytuacjach, gdy narzędzie wypełniane było podczas wspólnej rozmowy z doradcą, rozmowa taka trwała około dwóch godzin. Poniżej przedstawiamy wyniki pilotażu w odniesieniu do trzech testowanych narzędzi, jak również po jednym studium przypadku pokazującym dokładnie, jak przebiegał proces ewaluacji.

4.2. STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (BALANCED SCORECARD)

Strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*, BSC) służy do oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa zarówno wymiarze finansowym, jak i organizacyjnym, a w wersji dostosowanej do przedsiębiorstw społecznych – także w odniesieniu do celów społecznych.

Ocena polega (w uproszczeniu) na ustaleniu celów firmy w tych obszarach i dobrania mierników, które wskazują na stopień ich realizacji. Aby jednak trafnie dobrać odpowiednie cele i wskaźniki, należy postępować zgodnie z kolejnymi etapami wdrażania.

Etap wdrażania strategicznej karty wyników

1. Określenie misji i wizji

Proces tworzenia strategicznej karty wyników musi się rozpocząć od określenia misji i wizji organizacji. Jest to szczególnie istotne

w odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych. Misja to nadrzędny cel funkcjonowania podmiotu, określenie obszaru działalności i najważniejszych założeń, które mu towarzyszą. Wizja to opis pożądanego stanu, do którego organizacja dąży. Dobra wizja musi być zarówno ambitna (ponieważ powinna motywować), jak i realistyczna.

2. Identyfikacja celów strategicznych

Narzędzie BSC opiera się na dążeniu do osiągnięcia określonych celów strategicznych. Wynikają one z misji i wizji. Można w uproszczeniu stwierdzić, że stanowią odpowiedź na pytanie, co musi się wydarzyć, aby wizja została spełniona. Warto zaznaczyć, że nie mówimy tu o celach statutowych, które z założenia rzadko się zmieniają i stanowią raczej element misji. Cele strategiczne wyznaczają konkretne etapy rozwoju organizacji, które chcemy osiągnąć.

Na potrzeby narzędzia BSC cele muszą zostać przyporządkowane do każdego z 5 obszarów. Są to:

- a) perspektywa efektów społecznych,
- b) perspektywa finansowa,
- c) perspektywa satysfakcji klientów i interesariuszy,
- d) perspektywa produktów, usług i procesów wewnętrznych,
- e) perspektywa uczenia się i zasobów organizacji.

Pozwala to jednocześnie uporządkować myślenie o celach – obejmujemy wszystkie kluczowe dla przedsiębiorstwa obszary, które są ze sobą funkcjonalnie powiązane. Przykładowo: nie da się świadczyć dobrych usług, nie mając wykształconego personelu, a nie zadowolili się klientów, nie świadcząc dobrych usług. Ważne, aby zdecydować się na nie więcej niż 3 cele w każdym z obszarów (co daje maksymalnie 15 celów). Metoda BSC nie służy do tego, aby pracować nad ulepszeniem wszystkich możliwych aspektów, ale właśnie wybranych – tych, które uważamy za strategiczne. Ponieważ jest to kluczowy wybór, powinni być w niego włączeni wszyscy pracownicy i (lub) kluczowi interesariusze (pracownicy, partnerzy, grantodawcy itd.).

Rysunek 4.1. Schemat mapy strategicznej w metodzie BSC.

Źródło: opracowanie własne

3. Stworzenie mapy strategicznej

Ustalone cele nanoszone są na schemat tzw. mapy strategicznej (rys. 4.1.). Po pierwsze, ujmuje ona w syntetyczny sposób wszystkie cele strategiczne. Po drugie, służy do śledzenia logicznych powiązań pomiędzy nimi. Metoda ta zakłada, że przedsiębiorstwo jest funkcjonalnie połączonym mechanizmem. To, jak funkcjonujemy (perspektywy uczenia się i procesów wewnętrznych), wpływa na nasze efekty (perspektywa satysfakcji klientów, finansowa i efektów społecznych). Na mapie strategicznej logiczne powiązania pomiędzy celami nanoszone są w postaci strzałek.

4. Dobranie mierników i stworzenie karty wyników

Kiedy ustalone zostaną cele i stworzona zostanie mapa, do każdego z celów strategicznych dobierać należy jeden lub dwa kluczowe mierniki (maksymalnie 30 dla całego przedsiębiorstwa). Są to liczbowe wskaźniki, które pozwolą uchwycić postęp na dro-

dze do realizacji danego celu. Do każdego z nich może zostać ustalona wartość docelowa, np. w perspektywie rocznej lub kilkuletniej (wartość, którą chcemy osiągnąć). Jeśli trudno jest określić wartość docelową, można rozpocząć od samego monitoringu mierników, a wartość docelową wyznaczyć dla kolejnego roku. Oprócz danych monitoringowych w karcie można uwzględnić tzw. inicjatywy, czyli działania podejmowane w przedsiębiorstwie na rzecz realizacji określonego celu (tab. 4.3.).

Tabela 4.3. Schemat karty strategicznej

Cel strategiczny	Miernik	Wynik	Wartość docelowa	% realizacji
A. Perspektywa efektów społecznych				
Cel strategiczny A1	Miernik A1.1	5	6	83%
	Miernik A1.2	55%	50%	110%
B. Perspektywa finansowa				
C. Perspektywa klientów i interesariuszy				
D. Perspektywa procesów, produktów, usług				
E. Perspektywa uczenia się i zasobów				

Źródło: opracowanie własne

5. Monitoring i ewaluacja

Dane dotyczące faktycznych wartości wskaźników powinny być zbierane regularnie – najlepiej w interwałach kwartalnych, ale jeśli wydaje się to zbyt obciążające, można też przyjąć pomiar półroczny lub coroczny. W metodę BSC wpisany jest stały monitoring postępu w realizacji ustalonych celów. Do zbierania odpowiednich danych należy przydzielić poszczególnych pracowników. Strategiczna karta wyników powinna służyć jako swego rodzaju „deska rozdzielcza” dla zarządzających, pozwalająca im na łatwy wgląd w całościowy stan firmy.

Przebieg pilotażu

Strategiczna karta wyników była badana w trzech podmiotach. Doradcy koordynujący proces różnie oceniali stopień skomplikowania i możliwości samodzielnego wypełnienia karty przez zarządzających. Jedną z podstawowych cech tej metody jest konieczność strategicznego namysłu i sformułowania długofalowych celów przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach. Ten pierwszy etap będzie zatem przebiegał zupełnie odmiennie w przedsiębiorstwach, w których występowała już uprzednio taka refleksja, inaczej zaś tam, gdzie dotychczas nie sformułowano *explicite* celów strategicznych dla organizacji.

W dwóch badanych przypadkach zarządzający samodzielnie sformułowali cele i w większości samodzielnie dobrali do nich wskaźniki (przy nielicznych jedynie konsultacjach z doradcami). Jeden z nich przyznał, że miał wcześniej doświadczenia stosowania podobnych narzędzi do planowania i zarządzania strategicznego. W trzecim przedsiębiorstwie proces przebiegał z większym udziałem doradcy, a sformułowanie celów początkowo stanowiło wyzwanie. Przeprowadzono tam długi wywiad, podczas którego doradca z prezesem sformułowali i zapisali cele strategiczne na podstawie dyskusji o działaniach i planach na przyszłość, a następnie przyporządkowali je do każdego z pięciu obszarów. Ujawniła się przy tym występująca w niektórych podmiotach tendencja do utożsamiania pojęcia celów jedynie z celami statutowymi, czy też

mówiąc inaczej – z pewną misją, ale już nie z celami strategicznymi czy operacyjnymi, które stoją przed przedsiębiorstwem w krótszej perspektywie. Jednocześnie we wszystkich przypadkach za trudniejsze zadanie niż formułowanie celów uznano odpowiednie dobranie wskaźników. Należy przy tym zaznaczyć, że tam, gdzie większy był udział doradcy, finalny zestaw opracowanych celów i wskaźników okazał się bardziej rozbudowany i wyczerpujący.

W opracowanych instrukcjach wskazano, aby do każdego z 5 obszarów dobrać maksymalnie 3 cele, a do każdego z celów – maksymalnie po 2 wskaźniki (czyli w sumie maksymalnie 15 celów i 30 wskaźników; ograniczenie służy temu, aby skoncentrować się na najważniejszych wskaźnikach). Badane podmioty różnie podeszły do tej kwestii. Jeden z nich przekroczył te ograniczenia, formułując 18 celów i 35 wskaźników, kolejny sformułował 15 celów i 23 wskaźniki, trzeci – 9 celów i 18 wskaźników.

Różnicowanie formy prawnej i branży, w której działał każdy z trzech podmiotów, pokazało, że narzędzie może być z powodzeniem adaptowane do działalności o różnym profilu. Przykładowo przedsiębiorstwo prowadzące bezpośrednią sprzedaż usług może tam uwzględnić wskaźniki sprzedażowe, realizujące usługi społeczne – może operować np. liczbą beneficjentów, a to skupione na rozwoju lokalnym – np. liczbą gmin lub miejscowości, w których wprowadzono jakieś rozwiązanie. Podmioty wykazały się tu zaangażowaniem i kreatywnością. Jeden z badanych podmiotów skorzystał też z opcji zapisu w kolumnie „inicjatyw”, czyli wypisał działania, które mogłyby prowadzić do realizacji założonego celu.

W założeniach metody ustalamy cele i wskaźniki, a następnie cyklicznie monitorujemy ich poziom (w założeniu w cyklu kwartalnym). Instrukcja mówi też o tym, że można (ale nie trzeba) wyznaczać wartość docelową wskaźnika. Na potrzeby pilotażu podmioty sprawdzały dane wstecznie za rok 2019. Dwa z nich były w stanie odtworzyć tylko dane za cały rok. Jeden podmiot wypełnił dane w ujęciu kwartalnym.

Trudności

Jak wspomniano wyżej, główną trudnością było samo ustalenie celów, w szczególności w obszarach, gdzie dotychczas nie było myślenia strategicznego. W jednym przypadku raport zdecydowanie stwierdzał, że „samodzielne sformułowanie celów w obszarach finansowym i rozwoju jest niemożliwe bez pytań uzupełniających ze strony doradcy”. W pozostałych dwóch wnioski mówiły raczej o tym, że jest to trudne, ale możliwe do samodzielnego wykonania przez przedsiębiorcę.

Trudności występowały też przy ustaleniu wskaźników i ich wartości docelowej. W niektórych przypadkach brak było punktów odniesienia. Zaobserwować można było również tendencję do wyznaczania celów nierealistycznych, zbyt wysokich lub będących poza zasięgiem przedsiębiorstwa. Prawdopodobnie po wykonaniu ćwiczenia dla poprzedniego roku łatwiejsze byłoby ustalenie docelowych wartości dla roku kolejnego (przy czym ten element nie jest wskazany w narzędziu jako obowiązkowy).

Odnotowano też niechęć do uwzględnienia wskaźników, które są wyjściowo na niskim poziomie, a więc postęp jest tu trudny i mógłby postawić przedsiębiorstwo w niekorzystnym świetle. Dobrym remedium na ten problem jest jednak udział doradcy znającego organizację, ale niezależnego, który pomógłby skonstruować kartę w sposób „zrównoważony”. Potrzebna jest tu także zmiana nastawienia – wypełnianie narzędzia nie z myślą o ocenie zewnętrznej, lecz w celu budowania wewnętrznej samoświadomości.

Poruszona była także kwestia trudności w interpretacji wyniku – jak przekuć pozyskane informacje o oddziaływaniu w gotową strategię rozwojową. Pożądana byłaby informacja zwrotna, ale takiego procesu z pewnością nie da się zautomatyzować. Znowu może tu być konieczna rola zewnętrznego specjalisty, pomocnego w interpretacji i wykorzystaniu uzyskanych danych.

Zalety

We wszystkich trzech przypadkach najbardziej docenionym aspektem narzędzia była budowa świadomości celów organizacji i pomoc w planowaniu rozwojowym. W szczególności doceniano podział na pięć obszarów, który prowadził do wyznaczania sobie nowych celów rozwojowych w obszarach, o których wcześniej nie myślano: „dla klienta cenne było, że to narzędzie wymusza określenie celów z zakresu finansowego oraz rozwoju potencjału kadrowego, co do tej pory w ogóle nie było przedmiotem analizy”.

Część badanych przedsiębiorstw oceniła też pozytywnie prostotę narzędzia i instrukcje, które pozwoliły im na samodzielne wypełnianie. Zrealizowano (przynajmniej częściowo) założenia o potraktowaniu arkusza jako swoistej „deski rozdzielczej” dla zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi. Świadczy o tym także poprawne technicznie wypełnienie odesłanych formularzy. Pojawiła się również uwaga o tym, że narzędzie nadaje się do pracy zdalnej, umożliwiając łatwe wypełnianie przez różne osoby współzarządzające przedsiębiorstwem (np. poprzez umieszczenie pliku na dysku sieciowym w chmurze).

Obszary do rozwoju

Zarówno sami badani, jak i doradcy zgłosili kilka sugestii dotyczących zmian, choć ogólna ocena narzędzia była pozytywna. Wystąpiły uwagi, aby więcej miejsca w instrukcjach poświęcić kwestii ustalania celów.

Część uwag dotyczyła kwartalnego pomiaru wskaźników, które w wielu sytuacjach mogą być zbyt częste. Chodzi zarówno o pracę związaną z ich zestawieniem, jak i o to, że część z nich nie zmienia się tak szybko. Sugerowano, że bardziej praktyczny jest pomiar roczny lub półroczny. Jeden z podmiotów wypełnił jednak kartę w trybie kwartalnym. Potencjalnym rozwiązaniem jest przygotowanie kilku wariantów karty dostosowanych do różnej częstotliwości pomiarów.

Inną sugestią było umożliwienie przydzielenia rang do poszczególnych celów – tak aby móc wykazać, że jedne traktowane są bardziej priorytetowo niż inne. Następnie zbiorczy wynik realizacji celów można by przeliczać, uwzględniając różne wagi. Technicznie jest to oczywiście możliwe, ale jednocześnie mogłoby nadmiernie komplikować i tak już dość złożoną tabelę. W założeniach karty mają tam trafiać już wybrane, najważniejsze dla przedsiębiorstwa cele strategiczne.

Kolejną sugestią było rozdzielenie na cele krótko-, średnio- i długoterminowe (niektóre nie mogą się zmieścić w jednym roku). Miałoby to umożliwić określanie wartości docelowych wskaźników w różnych horyzontach czasowych (np. dłuższych niż rok). Wydaje się jednak, że o ile same cele mogą być długoterminowe, o tyle wskaźniki powinny być tak dobrane, aby móc odnotować zmianę przynajmniej w perspektywie rocznej.

4.3. SPOŁECZNA STOPA ZWROTU Z INWESTYCJI (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT, SROI)

Społeczna stopa zwrotu z inwestycji (*Social Return on Investment*, SROI) zakłada oszacowanie wartości sumy inwestycji włożonych w działalność danego przedsiębiorstwa i odniesienie ich do sumy korzyści – finansowych oraz społecznych, które ta działalność przynosi. W celu zbudowania syntetycznego wskaźnika metoda zakłada przełożenie wszystkich zidentyfikowanych korzyści na kwoty finansowe (tzw. monetyzacja).

Powoduje to trudności praktyczne, gdyż wymaga od przygotowującego analizę, po pierwsze, zidentyfikowania korzyści z różnych obszarów, po drugie zaś – ich „wyceny”. W bardziej rozbudowanych wersjach uwzględnia się także wiele dodatkowych czynników, takich jak stopa dyskontu (trwałość efektów w czasie), efekty negatywne czy kwestia stopnia wpływu działań na deklarowane korzyści. Zaproponowana przez nas wersja celowo jednak pomija te kwestie, skupiając się na najbardziej podstawowych zasadach analizy SROI.

Etapy wdrażania społecznej stopy zwrotu z inwestycji (SROI)

1. Ustalenie wyjściowych założeń

Analiza rozpoczyna się od odpowiedzi na pytania dotyczące tego, co właściwie organizacja chce zmierzyć – oddziaływanie konkretnego projektu, programu czy całej organizacji i w jakim czasie. Do przeprowadzenia analizy niezbędne jest także odtworzenie „teorii zmiany” czy też „modelu logicznego” badanego przedsięwzięcia, tj. tego, jakie były założone cele i w jaki sposób działania miały doprowadzić do ich osiągnięcia (por. rozdział wcześniejszy).

2. Wybór działań do analizy i określenie nakładów

W kolejnym kroku należy skonkretyzować, jakie podejmowane działania chcemy oceniać. Umożliwi to określenie powiązanych z nimi nakładów i efektów. Niezbędne będzie ustalenie, jaki był koszt ich wykonania, tj. spisanie wszystkich poniesionych nakładów. W niektórych przypadkach po stronie nakładów można umieścić po prostu całość kosztów ponoszonych przez podmiot. W przypadku przedsiębiorstw prowadzących produkcję lub sprzedaż nie uwzględnia się kosztów produktów i półproduktów, lecz jedynie koszty wynagrodzeń i koszty operacyjne.

3. Określenie efektów działań

W celu przeprowadzenia analizy musimy dokładnie powiązać efekty z działaniami i ustalić, co dokładnie osiągnęliśmy. Ważne jest tu szerokie spojrzenie nie tylko na wykonanie określonych usług czy wypracowanie dóbr, ale też potencjalne pozytywne zmiany w społeczności, otoczeniu przedsiębiorstwa lub w sytuacji rodzinnej czy zdrowotnej osób, z którymi pracujemy. Uwzględnione są także bezpośrednie korzyści ekonomiczne, czyli przede wszystkim wypłaty, jakie trafiają do pracowników.

4. Ustalenie wskaźników i ich wartości

Kolejny etap jest kluczowy dla kształtu przeprowadzonych obliczeń. Na podstawie informacji zebranych wcześniej decyduje się, jakie wskaźniki oddziaływania będziemy brać pod uwagę, a następnie ustala się ich przybliżoną wartość finansową. Ten właśnie krok może

sprawać najwięcej trudności, a także budzić najwięcej kontrowersji. Odbywa się z pomocą różnego rodzaju przybliżeń (*proxies*). Przykładowo, zadeklarowaną przez beneficjentów poprawę zdrowia fizycznego lub psychicznego można szacować, patrząc na wartość konsultacji i świadczeń medycznych, które mogłyby być potrzebne, gdyby ta poprawa nie nastąpiła. Inną metodą jest wyliczenie alternatywnego kosztu świadczonych usług. Przykładowo, jeśli podmiot poprzez swoje działanie promuje jakąś ideę w społeczności lokalnej, można spróbować oszacować tę korzyść, przyrównując ją do kosztów kampanii społecznej, która miałaby podobny efekt. Jeszcze inną stosowaną metodą jest spojrzenie na oszczędności dla systemu (np. służby zdrowia lub pomocy społecznej) wynikające z podjęcia określonych działań. Należy podkreślić, że istotą tego kroku, a zarazem całej metody jest oszacowanie wartości pieniężnej efektów zasadniczo niewycenialnych. Będzie to zawsze do pewnego stopnia arbitralne. Dlatego też istotne jest jasne podawanie założeń, na których opieramy się w wyliczeniach.

5. Obliczanie wskaźnika SROI

Samo obliczenie wskaźnika następuje poprzez proste podzielenie sumy oszacowanej wartości monetarnej korzyści społecznych przez sumę poniesionych nakładów. Każda wartość wskaźnika powyżej 1,0 jest pozytywna, ale może on przyjmować także wartości dużo wyższe, dając nawet kilkusetprocentowy zwrot z inwestycji.

Przebieg pilotażu

Narzędzie SROI testowane było w czterech podmiotach. Podobnie jak w przypadku strategicznej karty wyników zróżnicowana była samodzielność w wypełnianiu tego narzędzia. W jednym przypadku zapisy do umieszczania w formularzu SROI wypracowywane były wspólnie z doradcą na spotkaniu. W pozostałych – doradca wyjaśniał założenia metody, a następnie podmiot samodzielnie pracował nad SROI, odsyłał gotowy formularz, a następnie odbywała się dyskusja.

We wszystkich przypadkach podmioty dostały wcześniej materiały i instrukcje. Miały możliwość zapoznania się z nimi oraz zebra-

Tabela 4.4. Schemat wyliczenia SROI

A) Poniesione nakłady						
Opis nakładów			Kwota (w PLN)			
Koszty wynagrodzeń						
Koszty operacyjne						
B) Korzyści			Szacowanie wartości oddziaływania społecznego			
Beneficjenci	Opis korzyści	Źródła danych	Oszacowanie wartości jednostkowego oddziaływania społecznego (w PLN)	Liczba beneficjentów	Łączna wartość oddziaływania społecznego	Źródło oszacowania
Suma nakładów:				Suma korzyści:		
						Wartość SROI

Źródło: opracowanie własne

nia danych księgowych dotyczących wydatków w badanym roku. Oszacowanie wydatków było pierwszym krokiem do obliczenia SROI. W następnym kroku podmioty musiały zidentyfikować grupy i kategorie beneficjentów, którzy odnoszą korzyść finansową bądź społeczną z działalności podmiotu. W kolejnym wyróżniano konkretne korzyści, jakie odnoszą. W tych krokach doradcy musieli poprzez dodatkowe pytania wspomagać podmioty, tak aby obliczenia były bardziej kompletne. Istniała bowiem tendencja do zauważania tylko bezpośrednich grup odbiorców, a pomijania beneficjentów pośrednich (np. społeczności lokalnej, rodzin beneficjentów itd.). Jest to ważny aspekt analizy SROI i szerzej – oceny oddziaływania społecznego. Należy przyjmować szerszą perspektywę i niejako postawę badacza społecznego, aby znaleźć pośrednie i nieoczywiste korzyści społeczne, które mogą się wiązać z działalnością ocenianego podmiotu. Kolejnym i najbardziej problematycznym krokiem była wycena zidentyfikowanych korzyści. Finalne obliczenie wskaźnika SROI odbywa się w arkuszu automatycznie.

Przy konstruowaniu narzędzia istniała obawa, że będzie ono dla wypełniających je podmiotów nazbyt skomplikowane i niezrozumiałe. Pewnym (pozytywnym) zaskoczeniem były deklaracje zarządzających, że byli w stanie niemal samodzielnie wypełnić narzędzie, posługując się instrukcjami i załączonym przykładem. Jak zapisał jeden z doradców: „Podmiot praktycznie bez większej ingerencji badającego był w stanie prawidłowo zinterpretować instrukcję i wykorzystać ją w działaniu”. Jednocześnie dało się zauważyć tendencję, że im więcej doradca wspomagał podmiot w określaniu korzyści, tym bardziej pogłębiona była analiza końcowa.

Trudności

Zgodnie z przewidywaniami najbardziej problematycznym elementem opracowania SROI był etap przeliczania korzyści społecznych na wartości pieniężne (wspomniana wcześniej monetyzacja). Sama metoda SROI zakłada różne możliwości wyliczania tych wartości na podstawie szacunków i przybliżeń. Siłą rzeczy wynik jest zawsze do

pewnego stopnia przybliżony i arbitralny. Zauważali to przedstawiciele badanych przedsiębiorstw. Jak zrelacjonował to jeden z doradców: „Dla osoby uczestniczącej w badaniu kwestia ta była (...) bardzo trudna, w trakcie badania kilkakrotnie padło stwierdzenie, że niektóre kwestie są niemierzalne, a same wyliczenia bardzo umowne”. Szczególnie trudna jest metoda określenia sytuacji kontrfaktycznej (co by było, gdyby nie było omawianego działania, i jakie koszty musieliby ponosić beneficjenci). Pomocą służyli tutaj doradcy koordynujący pilotaż.

Mimo tych trudności należy podkreślić, że uczestniczące w pilotażu podmioty przy pomocy doradców dobrze poradziły sobie z wyzwaniem szacowania wartości korzyści społecznych. Przykładowo, fundacja prowadząca przedszkole leśne podjęła przy wyliczaniu SROI próbę oszacowania korzyści związanych z lepszym zdrowiem dzieci i mniejszą liczbą zachorowań w porównaniu do przedszkola tradycyjnego – można to zmonetyzować poprzez oszacowanie uśrednionego kosztu lekarstw, dochodów rodziców utraconych wskutek zwolnień czy kosztów alternatywnej opieki nad dziećmi.

Inną zgłaszaną trudnością była duża ilość czasu, jaką zarządzający musieli poświęcić na zapoznanie się z instrukcjami i z samymi założeniami metody (która w większości nie była znana badanym osobom).

Zalety

We wszystkich badanych przypadkach zarządzający podkreślali, że opracowanie SROI dało im nowe spojrzenie na własną działalność i pozwoliło oszacować wartość wszystkiego, co robią, a przede wszystkim stworzyć listę korzyści, jakie poszczególnym grupom odbiorców przynosi przedsiębiorstwo. Zgodnie z założeniami SROI przeprowadzenie takiej oceny pozwoliło do pewnego stopnia odwrócić perspektywę. Nie myśleć jedynie w kategoriach ponoszonych przez organizację kosztów, ale również dostrzec zyski, nawet gdy są one trudne do obiektywnego wyrażenia w złotych.

Była to dla nich także swego rodzaju pozytywna informacja zwrotna (we wszystkich przypadkach wskaźnik SROI przybrał wartość powy-

żej 1,0 – od 1,43 do 3,01). W dwóch relacjach podkreślono pozytywny psychologiczny efekt tego, że narzędzie daje jeden konkretny wynik, który można poddać interpretacji. W jednym z przypadków „końcowy wynik badania (wskaźnik SROI na poziomie powyżej 3) został przyjęty przez osobę uczestniczącą w badaniu z wyraźnym zaskoczeniem i z satysfakcją”. W kolejnym „wartość wskaźnika SROI znacznie powyżej 2 podziałała jak gratyfikacja, ale i mobilizacja do zwiększenia jeszcze zakresu działania”. Widać tu potencjał gratyfikacyjno-motywacyjny narzędzia, które może być remedium na częste myślenie o ekonomii społecznej jako o dziedzinie permanentnie deficytowej.

We wszystkich relacjach pojawiły się pomysły na dalsze wykorzystanie opracowanych wyników. Mogą być użyte zarówno w celach wewnętrznych do analizy rozwoju przedsiębiorstwa, jak i zewnętrznych: do promocji, jako argument w rozmowach z samorządem, we wnioskach grantowych i dotacyjnych, w rozmowach ze sponsorami.

Obszary do rozwoju

W trzech badanych przypadkach podkreślano, że analiza nie mogłaby się udać bez pomocy doradcy, gdyż zadanie to jest dla zarządzających zbyt wymagające. Z jednej strony sugerowano, że być może konieczność ta mogłaby być wyeliminowana poprzez doprecyzowanie instrukcji, tak aby potencjalni odbiorcy lepiej rozumieli konstrukcję metody. Inni jednak zaznaczali, że obecność doradcy była niezbędna nie tyle do zrozumienia zasad tworzenia SROI, ile do wygenerowania (np. poprzez dopytywanie) pełnej listy korzyści oraz do zobiektywizowania wyników poprzez spojrzenie z zewnątrz. Niewątpliwie spośród trzech proponowanych metod SROI wymaga najwięcej kreatywności i zdolności analitycznych, co czyni zewnętrzną pomoc bardziej potrzebną.

Drobniejsze sugestie dotyczyły doprecyzowania pewnych kwestii finansowych oraz uwzględnienia możliwości wpisywania do bilansu także strat ekonomicznych lub społecznych, tak aby finalny obraz był pełniejszy i bardziej miarodajny (w jednym z badanych przypadków taką kategorię strat ze znakiem ujemnym z powodzeniem wprowadzono).

4.4. MNOŻNIK LOKALNY (*LOCAL MULTIPLIER*, LM2)

Mnożnik lokalny (*Local Multiplier*, LM) ma dużo węższy zakres zastosowań niż poprzednie metody. Wskazuje on, jak wiele dochodów danej organizacji jest reinwestowanych w gospodarkę lokalną. Ma to szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw społecznych stawiających sobie za cel rozwój lokalny. Pozwala mierzyć wpływ organizacji na lokalną gospodarkę.

Jak wspomniano we wcześniejszych rozdziałach, najpopularniejsza wersja to wskaźnik LM3, obejmujący trzy obiegi pieniądza. My proponujemy do stosowania uproszczoną wersję LM2, uwzględniającą dwa obiegi. Pierwszy to pierwotny przychód (np. całościowa kwota rocznych przychodów organizacji), drugi to wydatkowanie tych pieniędzy przez organizację (ile z nich zainwestowano lokalnie, ile na zewnątrz). Wskaźnik ten przyjmuje wartości od 1 do 2, gdzie 1 oznacza wydanie całego pierwotnego przychodu poza lokalną gospodarką, a 2 to sytuacja, w której organizacja wydała wszystkie pieniądze lokalnie.

Etapy obliczania mnożnika lokalnego (LM2)

1. Określenie kwoty bazowej wydatków

Proces obliczania mnożnika lokalnego rozpoczyna się od określenia kwoty bazowej. Mogą to być po prostu roczne koszty funkcjonowania organizacji. W formularzu przedstawiono typowe kategorie wydatków: wynagrodzenia, materiały, usługi. Można jednak przyjąć inne kategorie, np. związane z budżetem projektowym. W przypadku kosztów wynagrodzeń rekomenduje się zsumowanie wydatków na pensje netto osób zamieszkałych na stałe w badanej gminie. Nie uwzględniamy kosztów amortyzacji jako kosztów czysto księgowych. Przy złożonych organizacjach można też zdecydować się na obliczenia dotyczące tylko jednej placówki albo jednego rodzaju działalności. Należy wtedy wydzielić zarówno przychody, jak i wydatki dla danego zakresu.

2. Obliczenie kwoty wydatków lokalnych

W drugim kroku należy obliczyć sumę wydatków lokalnych. Po pierwsze, należy tu zdefiniować obszar geograficzny, który bierzemy pod uwagę (gmina, miasto, powiat). W większości przypadków rekomendowane będzie uznanie za wydatki lokalne tych, które wydawane są na zakupy na terenie gminy. Następnie należy sklasyfikować wszystkie wydatki jako lokalne bądź pozalokalne (zakupy w miejscowym sklepie będą wydatkiem lokalnym, zamówienie książek ze sklepu internetowego z siedzibą w innym mieście – pozalokalne). Lokalnym wydatkiem będą też wynagrodzenia wypłacane pracownikom zamieszkałym w danej gminie. Po trzecie, należy zsumować wszystkie wydatki sklasyfikowane jako lokalne.

3. Obliczenie wskaźnika LM2

Wskaźnik ten uzyskujemy, dzieląc sumę kwoty wyjściowej i kwoty lokalnych wydatków (czyli sum z pkt 1 i 2) przez kwotę wyjściową. Daje nam to liczbę mieszczącą się w przedziale od 1,00 (wartość minimalna – brak wydatków lokalnych) do 2,00 (wartość maksymalna – tylko wydatki lokalne).

4. Analiza wyników

Ostatnim etapem powinna być analiza wyników. Mnożnik lokalny dobrze sprawdza się w sytuacji, gdy możemy porównać wartości kilku przedsięwzięć (widzimy wtedy, który biznes więcej pieniędzy zostawia w lokalnej gospodarce). Nawet bez tych porównań można też zwrócić uwagę, które wydatki „opuszczają” nasz obszar i czy można zamienić je na lokalne (np. poprzez zmianę dostawców).

Tabela 4.5. Schemat wyliczenia wskaźnika LM2

Opis wydatków	Całkowita kwota wydatków (w PLN)	Z tego wydanych lokalnie (w PLN)	Wskaźnik LM2
Suma			

Źródło: opracowanie własne

Przebieg pilotażu

Mnożnik lokalny LM2 testowany był w trzech przedsiębiorstwach. We wszystkich trzech pilotaż przebiegał w podobny sposób. Doradcy kontaktowali się z osobami zarządzającymi i przekazywali im materiały. Następnie przedsiębiorstwa wypełniały tabelę, ewentualnie kontaktując się w razie wątpliwości, i odsyłały ukończony formularz.

W porównaniu do pierwszych dwóch narzędzi mnożnik lokalny jest narzędziem prostszym, o charakterze bardziej finansowym i niewymagającym tak dalece posuniętej pracy koncepcyjnej. Przy jego praktycznej realizacji pojawiły się jedynie problemy związane z niejasnościami instrukcji i wątpliwościami dotyczącymi znaczenia pojęcia „wydatek lokalny”.

Finalnie, wszystkie trzy podmioty zdołały wypełnić tabelę, choć przyjęto tu nieco inne strategie. Jedno z przedsiębiorstw (mające znaczące obroty) podsumowało wydatki za miesiąc, podczas gdy pozostałe – za poprzedni rok. Osiągnięto także zróżnicowane wyniki wskaźnika: 1,44; 1,62 oraz 1,93.

Trudności

Trudności wiązały się głównie z wątpliwościami metodologicznymi: jak przeprowadzić obliczenia i jak kwalifikować dane koszty. Największa i najbardziej fundamentalna wątpliwość dotyczyła braku sprecyzowania pojęcia „wydatku lokalnego”. W zamierzeniu autorów nie zostało to pierwotnie doprecyzowane po to, aby samo przedsiębiorstwo mogło określić, w jakiej skali chce analizować wydatki (np. gmina, powiat lub województwo). Okazało się jednak, że takie podejście prowadzi u odbiorców do konfuzji.

Inne trudności wiązały się z zagadnieniami wynagrodzeń i dylematami, jak potraktować narzuty na ubezpieczenia społeczne oraz zaliczki na podatek dochodowy. Pojawiła się też wątpliwość, jak traktować np. koszty amortyzacji. Instrukcje nie były w tym zakresie wystarczające i nie rozstrzygały tego typu dylematów. Należy jednak podkreślić,

że mimo tych trudności wszystkie podmioty przeprowadziły wyliczenie wskaźnika LM2.

Zalety

W przeciwieństwie do poprzednich dwóch narzędzi zalety dla podmiotów korzystających z LM2 nie były oczywiste. Prawdopodobnie można wyjaśnić to tym, że w większości przypadków inwestowanie lokalne nie jest głównym, lecz co najwyżej dodatkowym celem. Przeważnie zaś nie jest przedmiotem żadnej refleksji.

Reakcje przedsiębiorstw na wynik były zróżnicowane. Jedno z przedsiębiorstw nie miało w zasadzie żadnej refleksji związanej z wynikiem, dla drugiego wynik stanowił potwierdzenie przekonania, że faktycznie inwestuje lokalnie. Trzecie przedsiębiorstwo stwierdziło, że wynik pokazał, iż inwestują lokalnie mniej, niż się spodziewali.

Wydaje się, że spośród trzech testowanych narzędzi LM2 wzbudziło najmniejsze zaangażowanie i zainteresowanie. Być może zarządzający odbierali je jako mające najmniejsze przełożenie na strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tym kontekście prawdopodobnie słuszną decyzją było zaproponowanie wersji LM2, a nie LM3. Przy niskim poziomie motywacji przedsiębiorstw trudno wyobrazić sobie zwiększenie nakładu pracy tak, aby śledzić jeszcze trzeci obieg pieniądza (wydatkowanie przez pracowników i kontrahentów).

Obszary do rozwoju

Sugerowane zmiany dotyczyły doprecyzowania w instrukcjach niektórych niejasnych kwestii metodologicznych, a przede wszystkim zdefiniowania pojęcia lokalności. Wydaje się, że dla pewnego uproszczenia oraz ze względu na współpracę PES przede wszystkim z samorządem gminnym najbardziej zasadne jest obliczanie obiegów pieniądza właśnie w gminie.

Kolejna sugestia dotyczyła stworzenia w tabeli predefiniowanych kategorii wydatków, czy nawet formuł liczących np. redystrybucję lokalną podatku dochodowego, tak aby uprościć i ujednolicić stosowanie narzędzia przez podmioty ekonomii społecznej.

5. PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE NARZĘDZI DO POMIARU ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO

W ostatnim rozdziale prezentowane są szczegółowe studia przypadków czterech spośród dziesięciu przedsiębiorstw biorących udział w opisanym wyżej pilotażu. Każde z nich poprzedzone jest krótkim opisem i historią badanego podmiotu. Następnie przedstawione są przebieg pilotażu oraz jego wyniki w postaci danych naniesionych na formularze przygotowane dla poszczególnych narzędzi (zgodnie z metodologią opisaną w rozdziale 4). Dwa przypadki dotyczą strategicznej karty wyników BSC, po jednym – SROI i LM2.

Studia przypadków niosą ze sobą szczególną wartość poznawczą zarówno dla praktyków, jak i teoretyków. Zapoznając się z przykładami użycia narzędzi, można łatwiej skonceptualizować i zoperacjonalizować ich ewentualne wdrożenie we własnych przedsiębiorstwach. Dostęp do *know-how* nie tylko w postaci teorii stojącej za poszczególnymi narzędziami, ale również przykładów zastosowań jest z pewnością kluczowy dla dalszego upowszechniania pomiaru oddziaływania społecznego. Opisane poniżej studia przypadków pozwalają dostrzec zarówno zalety, jak i ograniczenia poszczególnych narzędzi.

5.1. STUDIUM PRZYPADKU – STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (FUNDACJA F1)

Fundacja F1 funkcjonuje w jednym ze średniej wielkości miast wojewódzkich. W swoim środowisku jest organizacją o ugruntowanej pozycji. Została założona około 10 lat temu i obecnie zatrudnia zespół 12 pracowników. Fundacja działa w wielu obszarach, głównie związanych z szeroko rozumianą integracją społeczną – wsparcie ekonomii społecznej, praca z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, bezrobotnymi, seniorami. Angażuje się także w rozwój lokalny. Fundacja prowadzi cztery Kluby Integracji Społecznej. Jest również aktywna w różnego rodzaju ciałach opiniotwórczych i konsultacyjnych, angażuje się w kształtowanie lokalnej polityki społecznej i wobec organizacji pozarządowych.

Pilotaż odbywał się w formie wywiadu z prezes fundacji. Doradca na początku spotkania wyjaśnił zakres i specyfikę badania i poprosił o przedstawienie celów działania fundacji. W trakcie wywiadu kolejne omawiane cele organizacji doradca dopasowywał do jednej z 5 kategorii określonych w arkuszu. W ten sposób udało się sprecyzować większość celów w obszarach: społecznym, klientów oraz produktów. Następnie, poprzez serię pytań uzupełniających, udało się określić cele w obszarach finansowym i rozwoju. Finalnie dla fundacji stworzono „mapę strategiczną” ukazaną na rysunku 5.1. W trzech obszarach ustalono po trzy cele strategiczne, w dwóch – aż cztery, co dało łączną liczbę aż siedemnastu celów.

Jako że fundacja działa w dużej mierze na rzecz innych podmiotów, w perspektywie efektów społecznych wskazano obszary związane z budową silnego sektora pozarządowego, a także wprowadzaniem zmian i innowacji społecznych. W perspektywie finansowej wybrano takie cele, jak: budowanie majątku, utworzenie rezerwy celowej, zwiększenie przychodów i uniezależnienie od grantów. W kolejnym obszarze wskazano na grupy interesariuszy: podmioty ekonomii społecznej (PES), seniorów oraz budowanie koalicji wokół problemów społecznych. W obszarze usług, produktów i procesów wskazano na zwiększanie współ-

Rysunek 5.1. Mapa strategiczna dla fundacji F1.

Źródło: opracowanie własne

pracy międzynarodowej, wprowadzenie nowych usług społecznych oraz działania na rzecz większego udziału sektora społecznego w realizacji tych usług. Wreszcie, w obszarze uczenia się i zasobów znalazły się cele związane z usprawnieniem zarządzania i powiększeniem oraz polepszeniem jakości kapitału ludzkiego. Jak widać, szczególnie dla organizacji takiej jak F1, działającej w wielu obszarach, stworzenie mapy strategicznej pozwala w sposób syntetyczny spojrzeć na jej działalność, wyzwania i ustalić priorytety dotyczące różnych poziomów działania organizacji. Zidentyfikowano też część połączeń (zależności). Widać, że

inwestycje w kapitał ludzki mogą prowadzić do rozwoju nowych usług i procesów. Te z kolei mogą przełożyć się na realizację celów wyższego rzędu, np. wzmocnienie sektora pozarządowego.

Po określeniu celów analizowano je kolejno pod kątem wskaźników, jakimi można by je zmierzyć. Określany był wskaźnik, a następnie jego wartość docelowa i poziom aktualny. Dla każdego z celów strategicznych wyznaczono od 1 do 4 wskaźników. Łącznie w karcie znalazło się ich 34 (tabela 5.1.). Badanie w pilotażu miało charakter retrospektywny, dotyczyło roku minionego. W trakcie badania ustalono, że wskaźniki zostaną odtworzone w ujęciu całorocznym, a nie kwartalnym. Ustalono za to wartości docelowe, które zarządzający chcieliby osiągnąć, i na tej podstawie wyznaczono procentowy poziom realizacji.

Warto zauważyć, że proces tworzenia karty obejmuje dwa etapy: pierwszy to zdiagnozowanie sytuacji dotyczącej wyznaczonych celów (co już osiągnęliśmy i w jakim zakresie), a drugi to wyznaczanie poziomu, który chcielibyśmy osiągnąć. Powtarzając pomiary, można dodatkowo obserwować postęp w tym zakresie. Oczywiście karta pozwala także śledzić zmiany w niepożądanym kierunku. Przykładowo, jednym z przyjętych poniżej wskaźników był osiągany w roku zysk. Niestety, w danym roku organizacja odnotowała stratę, co dało dla tego wskaźnika wynik ujemny.

Wyznaczane wskaźniki mogą przyjmować bardzo różnorodny charakter, choć oczywiście muszą być mierzalne. W perspektywie finansowej zazwyczaj są to wskaźniki finansowe, w innych może to być liczba beneficjentów, liczba podjętych inicjatyw itp. Poniższy przykład pokazuje także, że część z nich może być binarna – tzn. może być oceniana w kategoriach: udało się zrealizować (1) bądź nie (0).

Do części celów osoba uczestnicząca w badaniu nie była w stanie samodzielnie sformułować wskaźników. Wymagało to pytań uzupełniających ze strony doradcy lub, w kilku przypadkach, wprost zasugerowania przez doradcę odpowiedniego wskaźnika pasującego do sformułowanego celu oraz do założeń wyrażonych przez osobę uczestniczącą w badaniu.

Tabela 5.1. Strategiczna karta wyników fundacji F1

Cel strategiczny	Miernik	Wynik	Wartość docelowa	% realizacji
Perspektywa efektów społecznych				
Budowanie silnego, odpowiedzialnego i misyjnego sektora pozarządowego	Liczba zrealizowanych inicjatyw partnerskich dopasowanych do konkretnych potrzeb	2	3	67%
	Liczba organizacji, które włączą się we wspólne działania sektorowe	5	20	25%
Stworzenie reprezentacji sektora pozarządowego i grup społecznych	Liczba stworzonych (współtworzonych) „grup reprezentacji” lub osób reprezentujących sektor lub grup społecznych	7	11	64%
	Liczba działających obywatelskich zespołów eksperckich przy JST	0	5	0%
Wprowadzanie zmian i innowacji społecznych	Liczba wprowadzonych zmian i innowacji społecznych	3	7	43%
	Wprowadzenie zmiany w politykach publicznych na poziomie lokalnym i wojewódzkim	0,5	2	25%
Perspektywa finansowa				
Uniezależnienie od grantów i dotacji	Rozpoczęcie działalności odpłatnej i gospodarczej	1	2	50%
	Utworzenie przedsiębiorstwa społecznego lub przekształcenie fundacji w PS	0	1	0%
Osiągnięcie odpowiedniego poziomu przychodów	Poziom minimalnych rocznych przychodów fundacji	331 000 zł	500 000 zł	66%

Cel strategiczny	Miernik	Wynik	Wartość docelowa	% realizacji
	Poziom satysfakcjonujących przychodów rocznych fundacji	331 000 zł	1 000 000 zł	33%
Budowanie majątku fundacji	Majątek trwały – własna siedziba, działka itp.	0	1	0%
	Poziom zdolności kredytowej	70 000 zł	1 000 000 zł	7%
Utworzenie rezerwy finansowej na działania fundacji	Zysk roczny fundacji	-31 000 zł	50 000 zł	-62%
	Rezerwa finansowa fundacji	70 000 zł	100 000 zł	70%
Perspektywa klientów i interesariuszy				
Wspieranie podmiotów ekonomii społecznej w rozwoju	Utworzenie centrum dla organizacji pozarządowych	0,5	1	50%
	Prowadzenie OWES w formule partnerskiej na terenie działania fundacji	1	1	100%
	Procent zekonomizowanych, samodzielnie działających PES w regionie	0,08	25%	32%
Aktywizowanie seniorów głównie w obszarze odpowiedzialności obywatelskiej i świadomości możliwości wpływania na procesy decyzyjne i polityki publiczne w obszarze senioralnym	Liczba działających „centrów inicjatyw senioralnych” prowadzonych przez samorząd we współpracy z sektorem pozarządowym	0	1	0%

Budowanie koalicji wokół problemów społecznych	Przypisanie polityki senioralnej do konkretnego wydziału UM, a nie do pomocy społecznej	0	1	0%
	Liczba utworzonych koalicji wokół podmiotów reintegracyjnych	5	20	25%
	Liczba podmiotów z różnych sektorów zaangażowanych w koalicje wokół podmiotów reintegracyjnych	15	200	8%
Perspektywa procesów, produktów, usług				
Współpraca międzyinstytucjonalna fundacji	Liczba innowacji zagranicznych	0	2	0%
	Liczba zawartych porozumień o współpracy zagranicznej w obszarach działania fundacji	0	2	0%
Wprowadzanie nowych usług społecznych w obszarach niezagospodarowanych	Liczba nowych wprowadzonych usług społecznych	1	7	14%
Realizacja usług społecznych przez sektor społeczny	Liczba klubów seniora prowadzonych przez organizacje pozarządowe	0	3	0%
	Procent usług społecznych realizowanych w samorządach przez podmioty ekonomii społecznej	0,05	30%	17%
Perspektywa uczenia się i zasobów				

Cel strategiczny	Miernik	Wynik	Wartość docelowa	% realizacji
Utworzenie stałego zespołu wykwalifikowanych, samodzielnych i kreatywnych pracowników	Liczba zatrudnionych osób o takich cechach	3	6	50%
Zebranie grupy osób zaangażowanych w działalność fundacji	Liczba osób z podejściem innowacyjnym stale zaangażowanych w działania fundacji	1	4	25%
Kształcenie nowych kadr do NGO na uczelniach wyższych	Liczba specjalności „ekonomia społeczna” na uczelniach	1	1	100%
	Liczba kierunków na uczelniach wyższych, które wprowadzają do programu nauczania elementy ekonomii społecznej	0	10	0%
	Liczba absolwentów kierunków związanych z ekonomią społeczną	0	100	0%
	Liczba absolwentów kierunków związanych z ekonomią społeczną, którzy podejmą zatrudnienie	0	50	0%
Usprawnienie procesu zarządzania fundacji	Zatrudnienie lub współpraca z analitykiem finansowym	0	1	0%
	Wypracowanie następcy do współzarządzania fundacją	0	1	0%

Źródło: opracowanie własne

Fundacja F1 skorzystała z możliwości dodawania uwag w kolumnie „inicjatywy”. Przykładowo, przy wskaźnikach dotyczących wprowadzania zmian i innowacji społecznych, wypisano, jakie konkretnie innowacje udało się wdrożyć w bieżącym roku, a jakie pozostają jeszcze w planach. Podobnie zrobiono przy wdrożonych politykach publicznych.

Warto także zwrócić uwagę na część wskaźników, które osiągały wartość „0”. Nie należy tego traktować w kategorii błędu. Karta strategiczna nie ma być (jedynie) dokumentacją odniesionych sukcesów, ale także stanowić mapę dojścia do realizacji założonych celów.

Osoba zarządzająca, biorąca udział w badaniu oceniła, że wypełniony arkusz może być dla organizacji narzędziem do zarządzania strategicznego. Pozwala na monitorowanie wskaźników w przedziałach czasu i samodzielne wyciąganie na tej podstawie wniosków do wdrożenia w organizacji. Jest także dobrze przystosowana do pracy zdalnej. Na podstawie doświadczeń fundacji F1 wydaje się, że dobre wypełnienie arkusza samodzielnie przez przedstawiciela PES może być trudne. Pomocna może być asysta osoby z zewnątrz (w tym przypadku doradcy OWES) w wypełnieniu arkusza, dzięki czemu możliwe jest bardziej całościowe i rzetelne przedstawienie sytuacji organizacji. Nawet jeśli początkowo część sformułowań celów i wskaźników może być określona nietrafnie, dłuższe, cykliczne korzystanie z karty pozwala na ich bieżącą modyfikację.

5.2. STUDIUM PRZYPADKU – STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (SPÓŁKA SPZ1)

Spółka SpZ1 działa w małym mieście. Została założona w 2019 r. i zatrudnia 9 osób, w tym 5 zagrożonych wykluczeniem społecznym. Jest spółką *non profit* posiadającą status przedsiębiorstwa społecznego. Spółka jest zarządzana przez dwuosobowy zarząd. Główny zakres działalności spółki to marketing i *public relations*, a także organizacja eventów okołoturystycznych i promocyjnych. Od początku swojego po-

wstania spółka obsługuje jednego dużego klienta, a co za tym idzie, ma stabilne podstawy ekonomiczne funkcjonowania, choć przy małej dywersyfikacji dochodów. Pozyskuje jednak również wiele mniejszych zleceń. Obecnie spółka jest w trudnej sytuacji, albowiem brak ruchu turystycznego spowodowany pandemią bezpośrednio przekłada się na brak zleceń.

Osobą najbardziej zaangażowaną w proces pilotażu był prezes zarządu. W trakcie procesu pracował on wspólnie z jednym z pracowników biurowych nad przygotowaniem materiału. Badanie zainicjowano telefonem od doradcy do prezesa zarządu spółki, któremu przedstawiono cel badania oraz w skrócie przybliżono założenia metody badawczej. Na wskazany przez prezesa adres e-mail wysłano narzędzie badawcze wraz z przykładowym wzorem. Prezes miał się zapoznać z dokumentami, a następnie doszło do spotkania, na którym omówiono szczegółowo narzędzie badawcze. Doradca koordynujący pilotaż szczegółowo omówił strategiczną kartę wyników. Metodologia okazała się zrozumiała i oprócz drobnych kwestii technicznych nie pojawiły się bardziej zawile pytania czy wątpliwości. Doradca poprosił, by praca nad narzędziem była maksymalnie samodzielna, i zaznaczył, że jego rola jest bardziej konsultacyjna. Po upływie 3 dni doradca otrzymał drogą elektroniczną wypełnione tabele.

Także i w tym przypadku największą trudność sprawił pierwszy etap, czyli opracowanie celów strategicznych. Okazało się, że oprócz wyniku ekonomicznego oraz celów reintegracji społeczno-zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym spółka nie miała dotychczas sprecyzowanych celów działalności. Zmierzenie się z narzędziem badawczym niejako wymusiło na niej wytyczenie tych celów. Badanie pomogło zidentyfikować, w jakich obszarach spółka *non profit* może poszukiwać celów rozwojowych.

Finalnie wyznaczonych celów było znacznie mniej niż w przypadku fundacji F1 (łącznie 9). Mapa strategiczna SpZ1 (rys. 5.2.) wskazuje na dużo bardziej biznesowe nastawienie SpZ1. W perspektywie uczenia się i zasobów postawiono na szkolenie pracowników i udział w konfe-

rencjach branżowych, co ma w perspektywie produktów prowadzić do wprowadzenia nowych usług, a to z kolei może przełożyć się na zdobycie nowych klientów i poszerzenie zakresu usług dla obecnych. W perspektywie finansowej wskazano podstawowe cele biznesowe, takie jak zwiększenie obrotów i rentowności. To wszystko zaś ma prowadzić do osiągnięcia efektu społecznego w postaci zwiększenia zatrudnienia wśród osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Rysunek 5.2. Mapa strategiczna dla spółki SpZ1.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.2. Strategiczna karta wyników spółki SpZl

Cel strategiczny	Miernik	Wynik	Wartość docelowa	% realizacji
Perspektywa efektów społecznych				
Zwiększyć zatrudnienie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym	Liczba zatrudnionych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym	5	6	83%
	Odsetek zatrudnionych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym	55%	50%	110%
Perspektywa finansowa				
Zwiększyć obroty	Wysokość przychodów	290 038 zł	300 000 zł	98%
	Odsetek przychodów z działalności gospodarczej	67%	100%	67%
Zwiększyć rentowność	Wysokość zysku netto	16 500	30 000	55%
	Rentowność ogólna w % (zysk netto/przychody)	5,7%	10%	57%
Perspektywa klientów i interesariuszy				
Poszerzanie zakresu usług dla obecnych klientów	Liczba klientów	21	100	21%
	Odsetek klientów, którzy zdecydowali się na zakup dodatkowych usług	33%	100%	33%

Zdobywać nowych klientów korporacyjnych	Liczba nowych klientów komercyjnych	11	100	11%
Zdobywać klientów z sektora publicznego	Liczba nowych klientów z sektora publicznego	0	100	0%
Perspektywa procesów, produktów, usług				
Nowe produkty (usługi)	Liczba nowych usług oferowanych przez firmę	2	10	20%
	Liczba zrealizowanych nowych usług	11	100	11%
Perspektywa uczenia się i zasobów				
Szkolenie pracowników	Liczba zakupionych szkoleń	10	10	100%
	Liczba zrealizowanych szkoleń	7	10	70%
Uczestnictwo w konferencjach branżowych	Odbyte konferencje	2	10	20%
	Liczba pracowników wysłanych na konferencje	4	10	40%

Źródło: opracowanie własne

W następnym kroku spółka dobrała do swoich celów wskaźniki. Dla każdego z nich wyznaczono od 1 do 2 wskaźników, co dało łącznie 16 wskaźników (tabela 5.2.). Wydaje się, że ta zwięzła tabela mogłaby być w przyszłości – zgodnie z założeniami metody – wykorzystana jako „deska rozdzielcza” do kontrolowania wyników podmiotu. Spółka dobrała także wartości docelowe, ale przy bliższej analizie wydaje się, że potrzeba byłoby tu więcej namysłu – wobec niespójności części z nich. Z jednej strony widzimy, że spółka jest w zasadzie zadowolona z liczby pracowników i z wysokości przychodów (wartości docelowe niewiele tylko przewyższają wartości osiągnięte). Z drugiej strony – wyznacza np. pożądaną liczbę klientów na 100 (wobec realnych 21). Obrazuje to trudność w wypośrodkowaniu pomiędzy celami zbyt łatwo osiągalnymi a nazbyt ambitnymi. Warto przy tym zaznaczyć, że sytuacja pilotażu była tu o tyle nienaturalna, że zarówno wyniki, jak i wartości docelowe były ustalane wstecznie w tym samym momencie.

5.3. STUDIUM PRZYPADKU – SROI

Spółdzielnia socjalna SpS1 została założona w 2013 roku w ramach konkursu na założenie spółdzielni socjalnej i funkcjonuje w mieście średniej wielkości. Zakładało ją 6 osób, a obecnie zatrudnia 11 pracowników. Spółdzielnia działa w kilku dziedzinach. Główną gałęzią działalności jest prowadzenie baru mlecznego z cateringiem. Nowatorska formuła, smaczna kuchnia i przystępne ceny zapewniły jej dobre opinie i szerokie grono klientów. Dodatkowo spółdzielnia prowadzi usługi wychodzące poza gastronomię, takie jak prace porządkowe – oferowanie usług sprzątania, np. biur, domów czy ogrodów, oraz opiekę nad osobami starszymi.

Podobnie jak w przypadku pozostałych przedsiębiorstw biorących udział w pilotażu, osobą, która udzieliła większości informacji i była najbardziej zaangażowana w proces, była prezes spółdzielni. Ze względu na pandemię badanie zostało zrealizowane za pośrednictwem zdalnych form komunikacji – przez telefon i e-mail. Pierwszy

kontakt z podmiotem służył przedstawieniu założeń badania, jego celów oraz samej metody SROI. Po udostępnieniu formularza drogą mailową badany podmiot miał czas na zapoznanie się z nim oraz zgromadzenie niezbędnych danych, a następnie przesłanie ich do osoby badającej. Po wymianie informacji miał miejsce kolejny kontakt telefoniczny celem ustalenia ostatecznego kształtu formularza SROI.

Pierwszym krokiem w przeprowadzeniu analizy SROI w zaproponowanym przez nas kształcie jest identyfikacja grup beneficjentów. Są to zarówno osoby, o których myślimy w pierwszej kolejności w przypadku przedsiębiorstw typu WISE, czyli pracownicy spółdzielni społecznej zagrożeni wykluczeniem społecznym, ale także pozostałe grupy, na które działalność spółdzielni oddziałuje pośrednio i bezpośrednio: rodziny pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym czy pozostali pracownicy. W przypadku spółdzielni SpS1 były to także osoby bezdomne, którym wydawane są w barze mlecznym bezpłatne posiłki (mogą przyjść do baru po jego zamknięciu). Dodatkowo, zestawienie powinno także uwzględniać ewentualne korzyści finansowe w postaci oszczędności organów administracji publicznej, np. systemu pomocy społecznej. W następnym kroku staramy się opisać wszystkie korzyści, jakie poszczególne grupy odnoszą z działalności przedsiębiorstwa. Chodzi tu zarówno o korzyści finansowe i materialne (jak np. wynagrodzenie pracowników i obiady dla bezdomnych), jak i korzyści niematerialne, takie jak nabycie nowych umiejętności czy pewne efekty terapeutyczne. Zidentyfikowane grupy beneficjentów i korzyści przedstawia rys. 5.3.

Po ustaleniu grup beneficjentów oraz ich korzyści następował etap obliczeń ilościowych. W pierwszym kroku ustalono sumę rocznych nakładów, która w przypadku spółdzielni SpS1 wyniosła 664 tys. zł. Następnie szacowano wartości oddziaływania społecznego dla poszczególnych grup. Jedynie w przypadku wysokości wypłaconych wynagrodzeń możliwe było podanie precyzyjnych kwot, w pozostałych przypadkach musiała zostać dokonana pewna wycena. Odbывало się to zarówno za pośrednictwem przybliżeń (*proxies*), np. koszt hipotetycznej terapii lub

Rysunek 5.3. SROI – diagram grup beneficjentów i korzyści.

Źródło: opracowanie własne

koszt kursu zawodowego czy szacunkowy koszt pracy wolontariuszy, jak i poprzez szacowanie kosztów świadczeń niewypłaconych przez państwo (w obszarze pomocy społecznej). Co warto podkreślić, w każdym wierszu wyjaśniony jest w skrócie sposób szacowania, co pozwala na samodzielną weryfikację przyjętych założeń. W proponowanej przez nas uproszczonej wersji SROI prześledzenie składowych dających końcowy wynik nie nastręcza większych trudności. W omawianym przypadku roczna suma wyceny korzyści osiągnęła 973 tys. zł, co w odniesieniu do nakładów dało wskaźnik SROI o wysokości 1,46 (tabela 5.3.).

W ocenie doradcy wspomagającego proces narzędzie w przypadku spółdzielni socjalnej okazało się przystępne. Podmiot praktycznie bez większej ingerencji z zewnątrz był w stanie prawidłowo zinterpretować instrukcję i wykorzystać ją w działaniu. Jedyną trudnością była kwestia wygoszpodarowania czasu przez panią prezes. W ocenie zarządzających spółdzielnią główną korzyścią dla przedsiębiorstwa było uświadomienie sobie, jaką wartość w przeliczeniu na złotówki mają jego działania. Jako podmiot reintegracyjny prowadzą wiele działań, których wartości zazwyczaj się nie wycenia.

5.4. STUDIUM PRZYPADKU – MNOŻNIK LOKALNY LM2

Stowarzyszenie Stow3 działa w małej społeczności wiejskiej. Zostało założone w 2017 r. Nie posiada stałych pracowników, angażuje jedynie personel w ramach zleceń do realizacji konkretnych projektów. Działa głównie na rzecz rozwoju społeczności lokalnej, prowadząc warsztaty dla dzieci, rodziców, kobiet. Liczne przedsięwzięcia na rzecz społeczności realizowane są także poprzez bezpośrednie zaangażowanie mieszkańców – bez wsparcia środków zewnętrznych. Stowarzyszenie ma siedzibę w lokalu nieodpłatnie udostępnionym przez gminę. Nie prowadzi pełnej księgowości.

Ograniczona skala działania okazała się w przypadku opracowania mnożnika lokalnego zarówno wadą, jak i zaletą. Minusy wiązały się z brakiem pełnej księgowości i brakiem możliwości automatycznego

Tabela 5.3. SROI spółdzielni SpS1

A) Poniesione nakłady						
Opis nakładów		Kwota (w PLN)				
Koszty wynagrodzeń		414 000,00 zł				
Koszty operacyjne		250 000,00 zł				
B) Korzyści						
Beneficjenci	Opis korzyści	Źródła danych	Szacowanie wartości oddziaływania społecznego			
			Oszacowanie wartości jednostkowego oddziaływania społecznego (w PLN)	Liczba beneficjentów	Łączna wartość oszacowania oddziaływania społecznego	Źródło oszacowania
Pracownicy zagrożeni wykluczeniem społecznym	Wynagrodzenie za pracę	Dane zarządu spółdzielni	36 000,00 zł	8	288 000,00 zł	Dane zarządu spółdzielni
	Efekt terapeutyczny związany z pracą w przyjaznym środowisku, podniesienie samooceny, ogólna poprawa stanu zdrowia psychicznego pracowników	Dane zarządu spółdzielni	10 400,00 zł	8	83 200,00 zł	Szacunkowy koszt sesji terapeutycznej 100 zł dwa razy w tygodniu (52 tyg. × 2 × 100 zł)

	Nabycie nowych umiejętności zawodowych	Dane zarządu spółdzielni	6 000,00 zł	8	48 000,00 zł	Szacowany koszt kursów zawodowych z zakresu gabinetu, obsługi klienta, zarządzania przedsiębiorstwem
	Korzyści finansowe związane z rabatami na dania obiadowe dla pracowników	Dane zarządu spółdzielni	2 400,00 zł	8	19 200,00 zł	Dane zarządu spółdzielni. Szacunkowa miesięczna wysokość korzyści to 200 zł
Rodziny pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym	Czas spędzony w pracy, oszczędność mediów	Wywiady z rodzinami	1 200,00 zł	8	14 400,00 zł	Szacunkowy koszt miesięczny wygenerowany podczas pozostawiania w domu - 100 zł/mies.
	Zmniejszony poziom stresu, podniesienie samopoczucia domowników w wyniku poprawy sytuacji materialnej	Wywiady z rodzinami	7 800,00 zł	8	62 400,00 zł	Szacunkowy koszt opieki psychologa raz w tygodniu (52 tyg. * 150 zł/rodzinę). Przyjęto model rodziny 2+1

Tabela 5.3. cd.

	Korzyści finansowe związane z rabatami na dania obiadowe dla rodziny pracowników	Wywiady z rodzinami (dane zarządu spółdzielni)	2 400,00 zł	8	28 800,00 zł	Dane zarządu spółdzielni. Szacunkowa miesięczna wysokość korzyści to 200 zł na rodzinę
Pozostali pracownicy	Wynagrodzenie za pracę	Dane zarządu spółdzielni	42 000,00 zł	3	126 000,00 zł	Dane zarządu spółdzielni
	Nabywanie umiejętności zawodowych	Dane zarządu spółdzielni	6 000,00 zł	3	18 000,00 zł	Szacowany koszt kursów zawodowych z zakresu gastronomii, obsługi klienta, zarządzania przedsiębiorstwem
Osoby bezdomne przychodzące po zamknięciu baru	Darmowe posiłki z niesprzedanych dań obiadowych	Dane zarządu spółdzielni	7 280,00 zł	10	72 800,00 zł	Dane zarządu spółdzielni (10 osób x 20 zł obiadokolacja x 7 dni x 52 tyg. = 54 600 zł)
	Efekt terapeutyczny wsparcia dla osób bezdomnych	Dane zarządu spółdzielni	5 200,00 zł	10	52 000,00 zł	Szacunkowy koszt sesji terapeutycznej 100 zł/ tydzień/ osoba, dwa razy w tygodniu (52 tyg. * 2 * 50 zł * 10 osób)

	Wolontariat pracowników w zakresie wydawania posiłków osobom bezdomnym	Dane zarządu spółdzielni	9 828,00 zł	1	9 828,00 zł	Przyjęto stawkę minimalną godzinową na poziomie 18 zł. Średni czas wydawania posiłków przez 3 pracowników to 30 min – łącznie 1,5 h dziennie = 27 zł wartość wolontariatu dzienna (7 dni x 25,50 zł x 52 tyg.)
Budżet państwa/ systemu pomocy społecznej	Niewypłacanie zasiłków z pomocy społecznej i urzędu pracy	Dane urzędowe	10 336,80 zł	11	113 704,80 zł	Przyjęto średnią miesięczną wysokość zasiłku na kwotę 861,40 zł x 12 mies.
	Oszczędności pomocy społecznej na wyżywienie osób bezdomnych	Dane urzędowe	3 640,00 zł	10	36 400,00 zł	Szacunkowy dzienny koszt wsparcia żywnościowego dla osoby bezdomnej – 10 zł x 7 dni x 52 tyg.
Suma nakładów:	664 000,00 zł			Suma korzyści:	972 732,80 zł	Wartość SROI 1,46

Źródło: opracowanie własne

skategoryzowania wydatków. Na podstawie dostępnej dokumentacji możliwe było jednak pogrupowanie i wyliczenie wydatków samodzielnie. W wypełnienie narzędzia zaangażowała się głównie pani prezes stowarzyszenia. Konieczne były jednak wyjaśnienia i pomoc doradcy. W szczególności sprecyzowano, że w tym przypadku pojęcie lokalnych wydatków odnosi się do gminy.

Analiza wykazała, że do lokalnego obiegu ekonomicznego trafiają w całości wydatki na wynagrodzenia, zakup usług i transport. W większości także wydatki promocyjne (81%) i bilety (66%), a w około połowie – wydatki żywnościowe (54%). W całości lub niemal w całości pozalokalnie poniesiono wydatki na zakup wyposażenia sal i sprzętu elektronicznego. To ostatnie wiązało się z niemożnością zakupu na terenie gminy, co pokazuje także pewne ograniczenia narzędzia i metody (niektóre rodzaje wydatków mogą być niemożliwe do poniesienia lokalnie). Finalnie wskaźnik LM2 przyjął dla stowarzyszenia Stow3 wartość 1,62 (tabela 5.4.).

Tabela 5.4. Wyliczenie mnożnika LM2 dla stowarzyszenia Stow3

Opis wydatków	Całkowita kwota wydatków (w PLN)	Z tego wydanych lokalnie (w PLN)	Wskaźnik LM2
Wynagrodzenie pracowników (zleceniobiorców)	15 000,00 zł	15 000,00 zł	2,00
Usługi (szkolenia, warsztaty)	10 119,00 zł	10 119,00 zł	2,00
Żywność (poczęstunki)	3 452,00 zł	1 852,00 zł	1,54
Promocja (gadżety z logo stowarzyszenia)	7 910,00 zł	6 410,00 zł	1,81
Bilety (wejściówki)	2 810,00 zł	1 850,00 zł	1,66
Wyposażenie sali stowarzyszenia	3 000,00 zł	160,00 zł	1,05
Transport	2 000,00 zł	2 000,00 zł	2,00
Sprzęt (laptopy, drukarki itp.)	16 164,00 zł	0,00 zł	1,00
Suma	60 455,00 zł	37 391,00 zł	1,62

Źródło: opracowanie własne

5.5. PODSUMOWANIE

Przeprowadzony pilotaż przyniósł cenne doświadczenia i wiedzę na temat możliwości zastosowania opracowanych narzędzi w polskich przedsiębiorstwach społecznych. Badanie potwierdziło, że opracowane narzędzia są możliwe do zastosowania w polskim kontekście. Wydaje się, że nacisk na prostotę i jasne instrukcje przyniósł efekty, ponieważ osoby biorące udział w pilotażu nie miały większych trudności z ich zrozumieniem i stosowaniem. Przy przyjętych przez nas założeniach osoby bezpośrednio przeprowadzające proces oceny nie musiały mieć specjalnych kwalifikacji badawczych czy metodologicznych. **Narzędzia okazały się także na tyle elastyczne, że możliwa była ich aplikacja w podmiotach o różnej strukturze, wielkości, branży i charakterze działalności.**

Prezentowane narzędzia można na podstawie pilotażu porównać pod kątem kilku kryteriów (por. tabela 5.5.).

Jeśli chodzi o potrzebne nakłady czasu i pracy, najniższe wymagane były przy mnożniku lokalnym, ponieważ był on także narzędziem najbardziej jednowymiarowym i wymagającym ograniczonej liczby operacji. Pozostałe dwa narzędzia wymagały kilku etapów przygotowań, a każdy z nich wiązał się z koniecznością zebrania danych i faktów. Można zauważyć, że ocena oddziaływania z zastosowaniem tych narzędzi jest zawsze inicjacją pewnego procesu, gdyż z czasem może być uzupełniana o kolejne elementy i dostępne dane. Zarówno strategiczna karta wyników (BSC), jak i społeczna stopa zwrotu z inwestycji (SROI) okazały się przydatne dla samych podmiotów ekonomii społecznej i zostały pozytywnie odebrane przez zarządzających. Miały dla nich wartość poznawczą i jednocześnie motywacyjną. Z tego względu można też upatrywać w nich wysokiego potencjału rozwojowego i możliwości szerszego wdrażania. Odmienne było przyjęcie mnożnika lokalnego (LM2), który nie sprawił większych problemów przy aplikacji, jednak zarządzający nie widzieli w stosowaniu tego narzędzia wystarczająco dużo korzyści dla swojego przedsiębiorstwa.

Tabela 5.5. Porównanie trzech badanych narzędzi pomiaru oddziaływania społecznego

	Czaso- i praco- chłonność	Postrzegane korzyści	Doświadczane trudności	Potencjał rozwojowy
Strategiczna karta wyników (BSC)	Średnia	<ul style="list-style-type: none"> • Ugruntowanie lub sformułowanie celów strategicznych przedsiębiorstwa • Możliwość monitoringu osiągania tych celów, a zarazem motywacja do rozwoju 	<ul style="list-style-type: none"> • Odpowiednie przeprowadzenie procesu planowania strategicznego • Trudności ze wskazaniem docelowych wartości wskaźników 	<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki – zarówno jako narzędzie oceny oddziaływania społecznego, jak i planowania strategicznego dla przedsiębiorstw
Spoleczna stopa zwrotu z inwestycji (SROI)	Wysoka	<ul style="list-style-type: none"> • Zmapowanie różnych grup beneficjentów • Zidentyfikowanie pośrednich i bezpośrednich korzyści z działalności • Dowartościowanie pracy przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> • Trudności z identyfikacją wszystkich korzyści społecznych • Trudności z monetyzacją zidentyfikowanych korzyści społecznych 	<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki jako syntetyczne narzędzie oceny oddziaływania społecznego dla zastosowań wewnętrznych i zewnętrznych
Mnożnik lokalny (LM2)	Niska	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększona świadomość powiązania z lokalną gospodarką 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak przełożenia uzyskanego wyniku na strategię i działalność przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczony. Narzędzie do wykorzystania przy specjalistycznych rozwiązaniach

Źródło: opracowanie własne

Pilotaż nie przyniósł definitywnego rozstrzygnięcia, na ile w proces pomiaru musi być zaangażowany zewnętrzny doradca jako pośrednik i koordynator. Mniej więcej w połowie badanych przypadków jego rola była bardzo znacząca, w drugiej połowie – jedynie pomocnicza. W każdym przypadku korzystanie z narzędzi wymaga dobrej woli ze strony badanego podmiotu. Charakter narzędzi sprawia, że nie da się przeprowadzić rzetelnego pomiaru bez tego typu współpracy. Z kolei zaangażowanie w proces pomiaru oddziaływania społecznego przynosi dla przedsiębiorstw społecznych dodatkowe korzyści w postaci pogłębionego spojrzenia na ich cele, organizację i efekty pracy.

Użycie przedstawionych tu narzędzi wymaga poświęcenia zasobów czasu i uwagi ze strony przedsiębiorców i doradców. Jednakże wbrew spotykanym niekiedy opiniom ani zapoznanie doradców z narzędziami, ani ich kontakty z osobami zarządzającymi nie były na tyle obciążające, aby dezorganizować ich codzienną pracę. W większości przypadków nakład czasu niezbędny do wstępnej oceny przedsiębiorstwa wynosił od kilku do kilkunastu godzin. Kluczowe dla docelowego stosowania narzędzi do pomiaru oddziaływania wydają się system wsparcia w całym procesie oraz właściwe przedstawienie podmiotom idei pomiaru, tak aby widziały w nim korzyść dla własnej organizacji. Istotny jest również dobór odpowiednich narzędzi do odpowiednich celów (np. do wspomagania planowania strategicznego).

Analiza wyników rodzi pytanie, czy przeprowadzony pilotaż wskazał na pozytywne rezultaty oddziaływania społecznego przebadanych przedsiębiorstw społecznych. Oczywiście próba badawcza uwzględniona w pilotażu nie pozwala na szersze uogólnienia, ale może stanowić cenny przyczynek do dalszych badań. Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa i odnosi się do kilku kwestii.

Najbardziej jednoznaczny i najłatwiej interpretowalny wynik przynosi społeczna stopa zwrotu (SROI), która jest narzędziem najbardziej

skomplikowanym, zarówno na poziomie koncepcyjnym, jak i wdrożeniowym, w porównaniu do mnożnika lokalnego i społecznej karty wyników. Można było to zauważyć na poziomie opisu tych narzędzi w poprzednich rozdziałach. Opis społecznej stopy zwrotu wymagał z tego powodu więcej czasu i znacznego doprecyzowania w celu przedstawienia logiki działania tego narzędzia w porównaniu do poprzednich. Analiza przedsiębiorstw społecznych, które w pilotażu posłużyły się tym narzędziem, wskazuje na znaczny poziom pozytywnego oddziaływania społecznego tych podmiotów. Należy jednak zaznaczyć, że obszary, w których analizowane było oddziaływanie społeczne, bardzo różniły się pomiędzy badanymi podmiotami, co jest związane ze zróżnicowanymi obszarami ich działania, jednak zawsze odwoływało się do misji danego przedsiębiorstwa. Kwantyfikacji przy pomiarze w ramach społecznej stopy zwrotu podlegały te efekty, które przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych pracujący nad pomiarem byli w stanie wycenić. W przypadku większej liczby wdrożeń społecznej stopy zwrotu baza potencjalnych kosztów jednostkowych poszczególnych rezultatów (efektów), z której mogą skorzystać przedsiębiorstwa społeczne podczas pomiaru, będzie większa, co zapewne mogłoby poprawić precyzję pomiaru, jednak wciąż w narzędziu znaleźć się mogą tylko te efekty, które można w jakiś sposób poddać wycenieniu. Wynik uzyskany w ramach tego narzędzia jest zatem pewnym przybliżeniem skali oddziaływania społecznego wskazanego w misji podmiotu.

Strategiczna karta wyników natomiast, choć także wprost odnosi się do celów i misji przedsiębiorstwa, jest narzędziem pokazującym całe spektrum bezpośrednich efektów, które mogą być mierzalne poprzez skonstruowanie odpowiednich wskaźników. Celem tego narzędzia nie jest bezpośrednio skwantyfikowanie całościowego oddziaływania społecznego danego podmiotu, ale raczej ukazanie, w którym miejscu znajduje się analizowany podmiot na drodze do realizacji własnej misji.

Natomiast mnożnik lokalny (LM2) służy określeniu, jaka część wydatkowanych przez przedsiębiorstwo środków zostaje w środowisku lokalnym w kolejnych obiegach. Mnożnik zatem odwołuje się raczej

do potencjalnych mechanizmów ekonomicznych, które mogą zostać uruchomione dzięki środkom generowanym przez przedsiębiorstwa społeczne w środowisku lokalnym. Narzędzie w najmniejszym stopniu oddaje stopień realizacji misji i celów przedsiębiorstwa, nie odwołując się bezpośrednio do efektów, ale bazując jedynie na potencjale ekonomicznym wygenerowanych środków, które nie oddają w pełni specyfiki oddziaływania społecznego tych podmiotów.

To, co łączy trzy analizowane narzędzia, to **odwołanie się do efektów, które można w jakiś sposób zmierzyć**, czy to w formie pieniężnej, czy to w postaci prostych do sformułowania wskaźników. Pewnym ograniczeniem tego podejścia jest to, że uproszczone ze względów praktycznych sposoby pomiaru nie są w stanie uchwycić bardziej skomplikowanych mechanizmów zmiany (szczególnie społecznej), którą przedsiębiorstwa społeczne generują w środowiskach swego działania. Wymaga to bowiem znajomości pełnego mechanizmu zmiany, jaki jest uruchamiany w społecznościach lokalnych przez przedsiębiorstwa społeczne na różnych poziomach (indywidualnym, rodziny, społeczności lokalnej i szerzej: społeczeństwa) i w różnych obszarach. Przeprowadzony pilotaż, jak i analiza literatury wskazują, że **stworzenie jednego, w pełni kompleksowego narzędzia wielowymiarowego pomiaru oddziaływania społecznego nie jest możliwe**. Co więcej, pomiar w ramach opracowanych narzędzi opiera się na tych efektach, które można zmierzyć w stosunkowo prosty i bezpośredni sposób. Pomiar efektów pośrednich na poziomie mikro, a więc na poziomie przedsiębiorstwa społecznego, nie wydaje się możliwy, i to z kilku powodów. Po pierwsze, efekty pośrednie uwidaczniają się zwykle w dłuższej perspektywie, są też wynikiem interakcji różnych mechanizmów i działań innych podmiotów. Po drugie, pomiar efektów pośrednich wymagałby dużo bardziej skomplikowanego aparatu badawczego, który z kolei wymaga kompetencji badawczych od osób je przeprowadzających. Oznacza to, że taki pomiar nie mógłby być dokonany bezpośrednio przez przedsiębiorstwa społeczne. Rozsądniejsze wydaje się zatem, aby efekty pośrednie badać minimum na poziomie

społeczności lokalnych i zmian tam zachodzących, będących sumą oddziaływań różnych podmiotów. Jednak i takie podejście zakłada znajomość mechanizmów zmiany (teorii zmiany – Annie Casey Foundation 2004; Brest 2010, Clark i Taplin 2012), która pozwala zrozumieć istotę oddziaływania. W przypadku efektów pośrednich, z natury rzeczy trudno mierzalnych, kluczem jest nie tyle pomiar ilościowy (w wielu wypadkach niemożliwy), ile właśnie zrozumienie mechanizmu szerszego oddziaływania przedsiębiorstw społecznych. Jednak pomimo obiektywnych ograniczeń pomiar bezpośrednich efektów na poziomie przedsiębiorstw społecznych ma kluczowe znaczenie i stanowi fundament do budowania bardziej skomplikowanych planów badawczych w zakresie pomiaru oddziaływania społecznego, prowadzonych już na poziomie lokalnych społeczności czy szerzej: całego sektora. Stąd stosunkowa prostota tych narzędzi i ich replikowalność stanowić powinny ich zaletę, pozwalającą na ich popularyzację, a nie wadę.

ZAKOŃCZENIE

Pomiar oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych, zarówno narzędziami zastosowanymi w pilotażu, jak i innymi opisanymi w literaturze (nawet nie uwzględniając kwestii efektów pośrednich), jest skomplikowany w porównaniu z analizą skuteczności i efektywności podmiotów opartą jedynie na zysku i przepływach finansowych. Większy stopień trudności narzędzi do pomiaru oddziaływania społecznego odnosi się do założeń koncepcyjnych i umiejętności szerszego spojrzenia na działalność analizowanych przedsiębiorstw społecznych. Zawiera także pewną dozę subiektywizmu, co sprawia, że narzędzia te są wypierane przez mierniki, wskaźniki i narzędzia oparte na analizie zysku czy przepływów finansowych, które wymagają biegłości technicznej oferowanej na rynku. Narzędzia pomiaru oddziaływania społecznego wymagają natomiast znajomości bardziej skomplikowanych mechanizmów społecznych zachodzących w danej społeczności lokalnej, która zdobywana jest w ramach doświadczenia w pracy na rzecz danej społeczności. Może to być z jednej strony szansą na popularyzację pomiaru generowanego oddziaływania wśród samych przedsiębiorstw społecznych (wartością rozwojową dla przedsiębiorstwa jest bowiem nie tylko sam wynik pomiaru, ale także sam proces i refleksja z nim związana, pozwalająca szerzej spojrzeć na realizowane działania), z drugiej zaś – przeszkodą, barierą wejścia, która wiąże się z koniecznością zaangażowania się w pracochłonny proces pomiaru. Bariera ta wydaje się mieć istotne znaczenie przy podejmowaniu decyzji o przystąpieniu do pomiaru, albowiem to właśnie pierwszy pomiar wymaga

Tabela 5.6. Teoria 6 kapitałów a narzędzia pomiaru oddziaływania społecznego (SROI, zrównoważona karta wyników, mnożnik lokalny)

Narzędzia/ Rodzaje kapitałów	SROI	Zrównoważona karta wyników	Mnożnik lokalny
Kapitał naturalny	W metodzie SROI uwzględnić można również korzyści dla środowiska naturalnego. Jest to aspekt szczególnie istotny dla przedsiębiorstw związanych z ekologicznym rolnictwem, gastronomią czy turystyką. Wycena takich korzyści może opierać się np. na zaoszczędzonych kosztach energii czy utylizacji odpadów.	Wskaźniki dotyczące kwestii ekologicznych mogą być uwzględnione w ramach perspektywy produktów, usług i procesów wewnętrznych. Może to być wprowadzenie przyjaznych dla środowiska norm czy procesów do funkcjonowania firmy.	–
Kapitał ludzki	Aspekt kapitału ludzkiego pojawia się w metodzie SROI często. Mogą tu być uwzględnione takie kwestie, jak zdobywanie nowej wiedzy, umiejętności czy kompetencji. Może być też np. kwestia poprawy stanu zdrowia pracowników. Wycena może tu być oparta na oszacowaniu kosztów szkoleń lub usług, które dałyby pracownikom podobne korzyści.	Wskaźniki dotyczące kapitału ludzkiego mogą być uwzględnione w ramach perspektywy uczenia się i zasobów organizacji. Może to być np. odsetek przeszkolonych pracowników.	–
Kapitał społeczny	Kapitał społeczny jest kluczowy dla ekonomii społecznej. Może być uwzględniony w metodzie SROI, choć ten rodzaj kapitału jest	Wskaźniki dotyczące kapitału społecznego mogą być uwzględnione w ramach perspektywy efektów społecznych. Metoda karty wyników	Mnożnik lokalny pośrednio daje możliwość uchwycenia poprawy kapitału społecznego poprzez wzmocnienie lokalnej społeczności

	stosunkowo najtrudniejszy do wyceny. Można tu uwzględnić korzyści, jakie odniosły lokalna społeczność albo społeczne otoczenie przedsiębiorstwa.	pozwała na elastyczność w doborze wskaźników, mogą to być również wskaźniki dotyczące sieci wolontariuszy, wyników sondażu społecznego (np. zaufania społecznego) itd.	dokonywane w ramach alokacji funduszy przedsiębiorstwa do lokalnej gospodarki. Wiąże się to z zatrudnianiem lokalnych pracowników, kupowaniem lokalnych usług i produktów itd.
Kapitał intelektualny	Kapitał intelektualny może być uwzględniony w ramach analizy SROI, choć wycena potencjalnych korzyści płynących z nowych idei, pomysłów, utworów czy patentów może nastręczać trudności. Pewnym sposobem wyceny mogłaby być próba oszacowania kosztów niewprowadzenia innowacji lub zewnętrznego zakupu dóbr intelektualnych.	Wskaźniki dotyczące kapitału intelektualnego mogą być uwzględnione w ramach perspektywy produktów, usług i procesów wewnętrznych. Może to być np. liczba wprowadzonych innowacji, nowych utworów itd.	–
Kapitał wytworzony	Kapitał wytworzony, czyli dobra i usługi, może zostać w łatwy sposób wpisany do obliczeń SROI. Konieczne jest wtedy oszacowanie wartości wytworzonych dóbr.	Wskaźniki dotyczące kapitału wytworzonego mogą być uwzględnione w ramach perspektywy produktów, usług i procesów wewnętrznych, np. jako mierniki ilości wytworzonych dóbr i usług.	–
Kapitał finansowy	W metodzie SROI kapitał finansowy jest mierzony bezpośrednio, a suma oszacowanych korzyści niefinansowych dodawana jest do wypracowanych zysków finansowych.	Wskaźniki dotyczące kapitału finansowego uwzględniane są w ramach perspektywy finansowej w postaci mierników finansowych, takich jak wysokość przychodów, wysokość zysku czy rentowność ogólna.	Mnożnik lokalny jest narzędziem odnoszącym się do wydatków przedsiębiorstwa, a zatem odnosi się również do kapitału finansowego.

Źródło: opracowanie własne

najwięcej wysiłku. Natomiast powtarzanie pomiarów w cyklicznych interwałach wydaje się prostsze, jak można sądzić po relacjach przedsiębiorców uczestniczących w pilotażu, którzy oceniają pozytywnie cały proces i widzą w nim korzyści rozwojowe dla własnych organizacji. Stąd kluczowe znaczenie ma popularyzacja pomiaru wśród przedsiębiorstw społecznych, skupiająca się na korzyściach, jakie wynikają dla podmiotów go dokonujących.

Jak podkreślaliśmy powyżej, każde z zaproponowanych narzędzi służy innemu celom, dotyczy rozmaitych obszarów i w różny sposób ujmuje pomiar oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych. Ujednolicenie pomiaru oddziaływania społecznego nie jest możliwe z wielu powodów, o czym w szczegółach pisaliśmy we wcześniejszych rozdziałach. Po pierwsze, samo pojęcie oddziaływania społecznego jest wielowymiarowe, wieloznaczne i mieści w sobie całe spektrum zjawisk. Po drugie zaś – przedsiębiorstwa społeczne charakteryzują się hybrydowością, a więc działają w ramach różnych logik instytucjonalnych (komercyjnej i społecznej, a często także publicznej), co dodatkowo potęguje wielowymiarowość i wieloaspektowość oddziaływania społecznego tej grupy podmiotów. W celu uchwycenia (także w ramach różnych narzędzi pomiaru) wielu płaszczyzn oddziaływania społecznego generowanego przed przedsiębiorstwa społeczne należy się odwołać do wspólnej ramy koncepcyjnej. Jest nią np. opisana w pierwszym rozdziale teoria 6 kapitałów (Ridley-Duff, McCulloch i Gilligan 2018), która w sposób syntetyczny wskazuje na rodzaje kapitałów generowanych przez przedsiębiorstwa społeczne (wytworzony, finansowy, intelektualny, ludzki, społeczny i naturalny). Kapitały te przybliżają potencjalny zakres poszukiwań płaszczyzn oddziaływania społecznego tych podmiotów. Aby zweryfikować, na ile opracowane i zaadaptowane przez nas narzędzia pomiaru oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych pokrywają obszary wskazane w teorii 6 kapitałów, sporządziliśmy stosowne zestawienie (tabela 5.6.).

Zaproponowany przez nas zestaw narzędzi pokrywa potencjalnie wszystkie rodzaje kapitałów. Dla konkretnego przedsiębiorstwa spo-

łecznego stopień pokrycia poszczególnych rodzajów kapitału przez wskazane narzędzia zależy w dużej mierze od charakteru działalności podmiotu i wskaźników przyjętych w ramach każdego z narzędzi (z wyjątkiem mnożnika lokalnego, który dotyczy przepływów finansowych). Zestawienie to może mieć bardziej uniwersalny charakter i może być pomocne w wyborze dodatkowych narzędzi pomiaru w zależności od obszaru (rodzaju kapitału), który danego badacza lub praktyka najbardziej interesuje i który chciałby pogłębić. Może być ono także rozszerzane na inne narzędzia i wskazywać, na ile zastosowane narzędzia obejmują całe spektrum możliwego oddziaływania społecznego badanego podmiotu.

Pomiar oddziaływania społecznego różnego typu przedsięwzięć, programów, podmiotów czy polityki publicznej ma duże znaczenie na różnych polach. Po pierwsze, pozwala **lepiej zrozumieć sam mechanizm oddziaływania społecznego** i lepiej odtwarza teorię zmiany stojącą za tymi przedsięwzięciami (np. Brest 2010; Clark i Taplin 2012; Weiss 1995; Coryn i in. 2011; Stachowiak 2010; Austin i Bartunek 2004; Stein i Valters 2012; James 2011). Po drugie, ma ogromną wartość w dyskursie naukowym, **ponieważ pozwala na analizy porównawcze** prowadzące do lepszego zrozumienia istoty zjawisk objętych pomiarem. Po trzecie, ma **znaczenie dla kształtowania polityk publicznych** wspierających określone przedsięwzięcia, programy generujące pożądane ze społecznego punktu widzenia skutki. Po czwarte zaś, wyniki pomiaru mogą stać się **bodźcem dla kreatorów tych przedsięwzięć, programów i polityk publicznych** czy też dla zarządów podmiotów generujących takie oddziaływanie do lepszego zrozumienia swoich działań i ich ulepszania. Nie bez znaczenia jest także aspekt konfirmacyjny pomiaru oddziaływania społecznego, który potwierdza (bądź nie) osobom zaangażowanym w jego tworzenie sensowność i racjonalność podejmowanych przez nie działań. To swego rodzaju test skuteczności działań. Przynosi on najlepsze skutki, gdy wykorzystywany jest do dalszego rozwoju i doskonalenia, a nie jedynie w celach kontrolnych. Tym bardziej, że liczne narzędzia pomiaru oddziaływania

społecznego, w tym te prezentowane w niniejszej publikacji, mają charakter rozwojowy i są nastawione na doskonalenie działań i procesów.

Osiągnięcie wskazanych powyżej korzyści z pomiaru oddziaływania społecznego przedsiębiorstw społecznych w większej skali będzie możliwe poprzez zwiększanie liczby wdrożeń procesu pomiaru – niezależnie nawet od zastosowanego zestawu narzędzi pomiarowych. Rodzi to potrzebę budowania wśród przedsiębiorstw społecznych kultury pomiaru i ewaluacji generowanego przez nie oddziaływania społecznego. Takie działania są ważne z kilku powodów. Po pierwsze, pozwalają przedsiębiorstwom społecznym na uporządkowaną refleksję, namysł nad kierunkami rozwoju swoich organizacji w kontekście realizacji celów. Wyniki pomiaru mogą w znaczący sposób zmienić myślenie w tych podmiotach o zarządzaniu – w kontekście skuteczności w różnych obszarach działania. Ma to ogromny potencjał przyspieszenia rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Po drugie, pomiar oddziaływania społecznego może dostarczać konkretnych dowodów, co może być niezwykle przydatne dla różnych grup interesariuszy: naukowców, polityków oraz dla samych przedsiębiorstw społecznych w procesie pozyskiwania i mobilizowania zasobów (w tym zewnętrznych). Po trzecie, wzbudzenie potrzeby cyklicznego dokonywania pomiaru generowanego oddziaływania społecznego zwiększy liczbę jego wdrożeń. Ma to kluczowe znaczenie z punktu widzenia analiz oddziaływania społecznego całego sektora ekonomii społecznej. Może zatem służyć do kreowania polityki publicznej względem sektora. Co więcej, większa liczba wdrożeń procesu pomiaru oddziaływania społecznego pozwoli na budowanie repozytoriów wyników, wskaźników działania używanych w procesie pomiaru, co ułatwi kolejne wdrożenia i pozwoli na dalsze doskonalenie narzędzi.

LITERATURA

- Alter S.K. (2006), *Social enterprise models and their mission and money relationships*, [w:] A. Nicholls (red.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford University Press, Oxford, s. 205–232.
- Amslem T., Gendron Y. (2018), *From emotionality to the cultivation of employability: An ethnography of change in social work expertise following the spread of quantification in a social enterprise*, „Management Accounting Research”, nr 32, s. 39–55, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.06.001>.
- Anheier H. (2005), *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*, London.
- Annie Casey Foundation (2004), *Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning*, Organizational Research Services, Seattle.
- Arena M., Azzone G., Bengo I. (2015), *Performance Measurement for Social Enterprises*. „VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, nr 26(2), s. 649–672, <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8>.
- Arogyaswamy B. (2017), *Social entrepreneurship performance measurement: A time-based organizing framework*, „Business Horizons”, nr 60(5), s. 603–611, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.004>.
- Arvidson M., Lyon F., Mckay S., Moro D. (2013), *Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI)*, „Voluntary Sector Review”, nr 4(1), s. 3–18, <https://doi.org/info:doi/10.1332/204080513X661554>.
- Austin J., Bartunek J. (2004), *Theories and Practice of Organization Development*, [w:] *Handbook of Psychology*, t. 12, s. 309–332, doi:10.1002/0471264385.weil213.
- Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2006), *Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 30(1), s. 1–22.

- Balsewicz A. (2015), *Wartość dodana generowana przez podmioty ekonomii społecznej – korzyści ekonomiczne i społeczne*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne”, nr 11, s. 107–114, <https://doi.org/10.18276/wpe.2015.11-10>.
- Baron R.A., Ensley M.D. (2006), *Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs*, „Management Science”, nr 52(9), s. 1331–1344.
- Barron D.N.E., West E., Hannan M.T. (1994), *A time to grow and a time to die: growth and mortality of credit unions in New York*, „American Journal of Sociology”, nr 100, s. 381–421.
- Bartling B., Weber R.A., Yao L. (2015), *Do markets erode social responsibility?*, „Quarterly Journal of Economics”, nr 130(1), s. 219–266.
- Battilana J., Dorado S. (2010), *Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations*, „Academy of Management Journal”, nr 53, s. 1419–1440.
- Battilana J., Lee M., Walker J., Dorsey C. (2012), *In Search of the Hybrid Ideal*, „Stanford Social Innovation Review”, https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal (dostęp: 6.08.2021 r.).
- Bauwens M. (2008), *Par Cum Pari. Notes on the horizontally of peer to peer relationships in the context of the vertically of a hierarchy of values*, [w:] M.S. Archer, P. Donati (red.), *Pursuing the common good: How solidarity and subsidiarity can work together*, Pontifical Academy of Social Sciences, Vatican City, s. 247–263.
- Becchetti L., Pelloni A., Rossetti F. (2008), *Relational goods, sociability, and happiness*, „Kyklos”, nr 61(3), s. 343–363.
- Billis D. (1991), *The roots of voluntary agencies: a question of choice*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, nr 20, s. 57–70.
- Billis D. (red.) (2010), *Hybrid organizations and the third sector*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Błędowski P. (2014), *Kalkulator społeczny jako instrument racjonalizacji lokalnej polityki społecznej*, „Empowerment”, nr 2(5), s. 35–42.
- Błędowski P., Kubicki P. (2014), *Kalkulator społeczny jako element projektu „Kalkulator Kosztów Zaniechania” w lokalnej polityce społecznej*, „Polityka Społeczna”, nr 3, s. 2–5.
- Bode I. (2008), *The culture of welfare markets: The international recasting of pension and care systems*, Routledge, New York.
- Bode I. (2010), *Creeping marketization and post-corporatist governance: The transformation of state-nonprofit relations in continental Europe*, [w:] S.D. Phillips,

- S.R. Smith (red.), *Governance and regulation in the third sector: International perspectives*, Routledge, New York, s. 115–141.
- Bohdziewicz-Lulewicz M. (2006), *Metody i techniki mierzenia społecznego wpływu przedsiębiorstw społecznych, czyli jak uchwycić wartość dodaną podmiotów ekonomii społecznej*, „Trzeci Sektor”, nr 7, 99–110.
- Bohdziewicz-Lulewicz M. (2008), *Balanced Scorecard jako narzędzie pomiaru oddziaływania społecznego w przedsiębiorstwach społecznych tworzonych przez organizacje pozarządowe w Polsce*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2, s. 61–68.
- Bohdziewicz-Lulewicz M., Gil B., Głowacki J., Jelonek M., Rosiek K. (2012), *Pomiar społecznej wartości dodanej generowanej przez podmioty ekonomii społecznej – główne dylematy i wyzwania*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2, s. 16–32.
- Bouchard M., Rousselière D. (2016), *Do Hybrid Organizational Forms of the Social Economy have a Greater Chance of Surviving? An Examination of the Case of Montreal*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, nr 27(4), s. 1894–1922.
- Boyd B., Henning N., Reyna E., Wang D.E., Welch M.D., Hoffman A.J. (2009), *Hybrid organizations: New business models for environmental leadership*, Routledge, Sheffield.
- Brandsen T., Karré P.M. (2011), *Hybrid organizations: no cause for concern*, „International Journal of Public Administration”, nr 34, s. 827–836.
- Brandsen T., van de Donk W., Putters K. (2005), *Griffins or Chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector*, „International Journal of Public Administration”, nr 25(9–10), s. 749–765.
- Brest P. (2010), *The Power of Theories of Change*, „Stanford Social Innovation Review”, Spring.
- Bridgstock R., Lettice F.M., Özbilgin M.F., Tatli A. (2010), *Diversity management for innovation in social enterprises in the UK*, „Entrepreneurship & Regional Development”, nr 22, s. 557–574.
- Brožek K.O. (2009), *Exploring the continuum of social and financial returns: When does a nonprofit become a social enterprise?*, „Community Development Investment Review”, nr 5(2), s. 7–17.
- Chemin C., Vercher C. (2011), *The challenge of activist coalition governance: Accommodating diversity to create institutions: An approach via the inter-relationships between action, project and instrument*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, nr 22(4), s. 682–705, <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9201-9>.

- Chetkovich C., Frumkin P. (2003), *Balancing margin and mission: non-profit competition in charitable versus fee-based programs*, „Administration and Society”, nr 35, s. 564–596.
- Cheung C. (2013), *Public Policies that Help Foster Social Inclusion*, „Social Indicators Research”, nr 112(1), s. 47–68.
- Cheung J.C.-S. (2017), *A Social Work Perspective on Using Social Return on Investment (SROI) in Humanistic Social Care*, „Australian Social Work”, nr 70(4), s. 491–499, <https://doi.org/10.1080/0312407X.2016.1189583>.
- Chiapello E. (2015), *Financialisation of Valuation*, „Human Studies”, nr 38(1), s. 13–35.
- Chodźński A., Jabłoński M., Jabłoński A. (2007), *Rola zaufania w budowie jakości relacji przedsiębiorstw i organizacji non profit z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników*, „Problemy Jakości”, nr 5, s. 39–42.
- Choi N., Majumdar S. (2014), *Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research*, „Journal of Business Venturing”, nr 29(3), s. 363–376.
- Chomiuk A., Gabryelewicz K. (2017), *Efektywność przedsiębiorstw społecznych w realizacji celów społecznych i biznesowych*, „Ekonomia Społeczna”, nr 1, s. 72–83, <https://doi.org/10.15678/ES.2017.1.06>.
- CKS (2010), *Zastosowanie analizy i wskaźnika SROI w Europie i Kanadzie*, Urząd m.st. Warszawy – Centrum Komunikacji Społecznej, <http://strategia.um.warszawa.pl/content/zastosowanie-analizy-i-wska-nika-sroi-w-europie-i-kanadzie> (dostęp: 23.06.2021 r.).
- Clark H., Taplin D. (2012), *Theory of Change Basics: A primer of theory of change*, „ActKnowledge”, March, New York.
- Cloete F. (2003), *Assessing Governance with Electronic Policy Management Tools*, „Public Performance & Management Review”, nr 26(3), s. 276–290.
- Cooney K. (2017), *Legitimation dynamics: How SROI could mobilize resources for new constituencies*, „Evaluation and Program Planning”, nr 64, s. 110–115, <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.010>.
- Cordes J.J. (2017), *Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations*, „Evaluation and Program Planning”, nr 64, s. 98–104, <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.008>.
- Coryn C., Noakes L., Westine C., Schröter D. (2011), *A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice from 1990 to 2009*, „American Journal of Evaluation”, nr 32(2), 199–226, doi:10.1177/1098214010389321.

- Crilly D., Ni N., Jiang Y. (2016), *Do-no-harm versus do-good social responsibility: Attributional thinking and the liability of foreignness*, „Strategic Management Journal”, nr 37(7), s. 1316–1329.
- D'Aunno T., Sutton R.I., Price R. (1991), *Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: a study of drug abuse treatment centers*, „Academy of Management Journal”, nr 34, s. 636–661.
- D'Aunno T.A., Succi M., Alexander J.A. (2000), *The role of institutional and market forces in divergent organizational change*, „Administrative Science Quarterly”, nr 45(4), s. 679–703.
- Dacin M.T., Dacin P.A., Tracey P. (2011), *Social entrepreneurship: A critique and future directions*, „Organization Science”, nr 22(5), s. 1203–1213.
- Dacin P.A., Dacin M.T., Matear M. (2010), *Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here*, „Academy of Management Perspectives”, nr 24(3), s. 37–57.
- Datta P.B., Gailey R. (2012), *Empowering women through social entrepreneurship: Case study of a women's cooperative in India*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 36(3), s. 569–587.
- Davidsson P., Wiklund J. (2001), *Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 25(4), s. 81–100, doi:10.1177/104225870102500406.
- Defourny J. (2001), *From Third Sector to Social Enterprise*, [w:] C. Borzaga, J. Defourny (red.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London–New York, s. 1–18.
- Defourny J., Nyssens M. (2006), *Defining social enterprise*, [w:] M. Nyssens (red.), *Social Enterprise at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, London, s. 1–28.
- Defourny J., Nyssens M. (2010), *Conceptions of social enterprise in Europe and the United States: Convergences and divergences*, „Journal of Social Entrepreneurship”, nr 1(1), s. 32–53, <http://dx.doi.org/10.1080/19420670903442053>.
- Defourny J., Nyssens M. (2012), *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*, „International Journal of Business and Management”, nr 15(1), s. 2020–2032.
- Doherty B., Haugh H., Lyon F. (2014), *Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews”, nr 16, s. 417–436, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>.
- Dufour B. (2015), *State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context*,

5th EMES International Research Conference on Social Enterprise „Building a scientific field to foster the social enterprise eco-system”, EMES, Helsinki, Finland.

- Dufour B. (2019), *Social impact measurement: What can impact investment practices and the policy evaluation paradigm learn from each other?*, „Research in International Business and Finance”, nr 47, s. 18–30, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.02.003>.
- Duraj J. (2011), *Kształtowanie wartości przedsiębiorstwa społecznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 47, s. 39–47.
- EC (2014), *Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI*, GECES sub-group on impact measurement 2014, European Commission Publications Office, Luxembourg, <http://dx.publications.europa.eu/10.2767/28855> (dostęp: 6.08.2021 r.).
- EC (2020), *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://europa.eu/!Qq64ny> (dostęp: 6.08.2021 r.).
- EC, OECD (2015), *Policy brief on social impact measurement for social enterprises: policies for social entrepreneurship*, European Commission, Organisation for Economic Co-operation and Development, Luxembourg, <http://bookshop.europa.eu/uri?target=EUB:NOTICE:KE0415192:EN:HTML> (dostęp: 6.08.2021 r.).
- Eikenberry A.M., Kluver J.D. (2004), *The marketization of the non-profit sector: civil society at risk*, „Public Administration Review”, nr 64, s. 132–140.
- Emerson J. (2003), *The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns*, „California Management Review”, nr 45(4), s. 35–51, <https://doi.org/10.2307/41166187>.
- Evans M., Syrett S. (2007), *Generating social capital? The social economy and local economic development*, „European Urban and Regional Studies”, nr 14, s. 53–72.
- Gargani J. (2017), *The leap from ROI to SROI: Farther than expected?*, „Evaluation and Program Planning”, nr 64, s. 116–126, <https://doi.org/10.1016/j.eval-progplan.2017.01.005>.
- Głowacki J. (2010), *Mierzenie społecznej wartości dodanej*, „Ekonomia Społeczna”, nr 1, s. 26–34.
- Głowacki J. (2013), *ESometr już działa!*, „Ekonomia Społeczna”, nr 3, s. 155–156.
- Głowacki J. (2015), *Wartość w ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2, s. 60–68, <https://doi.org/10.15678/ES.2015.2.04>.

- Głowacki J., Jelonek M. (2013), *Mierzenie społecznej wartości dodanej podmiotów ekonomii społecznej*, <https://www.isp.org.pl/pl/publikacje/mierzenie-spolesznej-wartosci-dodanej-podmiotow-ekonomii-spolesznej> (dostęp: 6.08.2021 r.).
- Głowacki J., Płonka M., Rosiek K. (2012), *Wybrane metody oceny społeczno-ekonomicznych efektów działania podmiotów ekonomii społecznej*, [w:] M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.), *Wokół ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.
- Goh J.M., Gao G., Agarwal R. (2016), *The creation of social value: Can an online health community reduce rural-urban health disparities?*, „MIS Quarterly”, nr 40(1), s. 247–263.
- Goleński W. (2017), *Efektywność organizacyjna podmiotów ekonomii społecznej – próba operacjonalizacji*, „Ekonomia Społeczna”, nr 1, s. 7–21.
- Grassl W. (2011), *Hybrid Forms of Business: The Logic of Gift in the Commercial World*, „Journal of Business Ethics”, nr 100, suppl. 1, *The Encyclical-Letter „Caritas in Veritate”: Ethical Challenges for Business*, s. 109–123.
- Greenwood R., Magan Diaz A., Xiao Li S. (2010), *The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organisational responses*, „Organisation Science”, nr 21(2), s. 521–539.
- Grimes M. (2010), *Strategic sensemaking within funding relationships: The effects of performance measurement on organizational identity in the social sector*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 34(4), s. 763–783.
- Guz H. (2008), *Monitoring i ewaluacja jako narzędzia wspierające zarządzanie przedsiębiorstwami o społecznym charakterze*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2, s. 43–52.
- Hall M., Millo Y., Barman E. (2015), *Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value*, „Journal of Management Studies”, nr 52(7), s. 907–934.
- Harlock J. (2013), *Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence*, <http://www.tsrc.ac.uk/Research/EconomicandSocialImpact/ImpactmeasurementpracticeintheUKthirdsector/tabid/1027/Default.aspx> (dostęp: 23.06.2021 r.).
- Henriksen L.S., Smith S.R., Zimmer A. (2012), *At the eve of convergence? Transformations of social service provision in Denmark, Germany, and the United States*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, nr 23(2), s. 458–501.
- Hensel P. (2015), *Wykorzystanie koncepcji konkurujących logik instytucjonalnych w badaniach organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 168, s. 47–60.

- Herbig P., Milewicz J., Golden J. (1994), *A model of reputation building and destruction*, „Journal of Business Research”, nr 31(1), s. 23–31.
- Herbst K. (2006), *Czy ekonomia społeczna wspomogł rozwój lokalny?*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Hicks S., Tinkler L., Allin P. (2013), *Measuring Subjective Well-Being and its Potential Role in Policy: Perspectives from the UK Office for National Statistics*, „Social Indicators Research”, nr 114(1), s. 73–86.
- Husted B.W., Salazar J. (2006), *Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance*, „Journal of Management Studies”, nr 43(1), s. 75–91.
- Hustinx L., De Waele E. (2015), *Managing Hybridity in a Changing Welfare Mix: Everyday Practices in an Entrepreneurial Nonprofit in Belgium*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization”, nr 26(5) (*Welfare Mix and Hybridity*), s. 1666–1689.
- Izzo D. (2013), *Aligning interests in impact investing*, „Stanford Social Innovation Review”, http://www.ssireview.org/blog/entry/aligning_interests_in_impact_investing (dostęp: 6.08.2021 r.).
- Jackall R. (1988), *Moral mazes: The world of corporate managers*, Oxford University Press, New York.
- Jäger U., Schröer A. (2014), *Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, nr 25(5), s. 1281–1306.
- James C. (2011), *Theory of Change Review: A report commissioned by Comic Relief*, Comic Relief, London.
- Jastrzębska E. (2017), *Wpływ przedsiębiorstw na otoczenie – ujęcie w raportach niefinansowych*, „Marketing i Rynek”, nr 11(CD), s. 158–173.
- Juraszek-Kopacz B., Tyrowicz J. (2008), *Zmierzyć, co niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, https://fakty.ngo.pl/files/civicipedia.pl/public/raporty/pomiar_oddziaływania.pdf (dostęp: 6.08.2021 r.).
- Kafel T. (2012), *Metoda Prove and Improve jako narzędzie pomiaru społecznego oddziaływania organizacji pozarządowych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 265, s. 125–139.
- Kaźmierczak T., Pielniński B., Wójcik S., Petelczyc J. (2019), *Ekonomia społeczna w Polsce. Bilans otwarcia*, Raport sporządzony w ramach projektu „System partycypacyjnego zarządzania sferą ekonomii społecznej w Polsce”.
- Kent D., Dacin M.T. (2013), *Bankers at the gate: Microfinance and the high cost of borrowed logs*, „Journal of Business Venturing”, nr 28(6), s. 759–773.

- Kerlin J.A. (2006), *Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, nr 17, s. 247–263.
- Kerlin J.A. (2010), *A comparative analysis of the global emergence of social enterprise*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, nr 21(2), s. 162–179.
- Kooiman J. (2009), *Governing as governance*, Sage Publications, London.
- Kraatz M., Block E. (2008), *Organizational implications of institutional pluralism*, [w:] *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, red. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby, Sage Publications, London, s. 243–275.
- Krawczyk K., Kwiecińska D. (2008), *Audyt społeczny jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw społecznych na tle innych sposobów określania społecznej wartości dodanej*, [w:] J. Hausner (red.), *Wspieranie ekonomii społecznej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
- Krawiec W.M. (2015), *Impact investment – istota i otoczenie rynku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Oeconomia”, nr 49(4), doi.org/10.17951/h.2015.49.4.279.
- Kročil O., Pospíšil R. (2018), *Comprehensive Measurement Of Social Enterprise Impact*, „Ekonomski Pregled”, nr 69(5), s. 594–609.
- Łącka I. (2015), *Problemy oceny efektywności podmiotów ekonomii społecznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 1(395) (*Finanse i rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju – odpowiedzialność, etyka, stabilność finansowa*), s. 241–251, <https://doi.org/10.15611/pn.2015.395.23>.
- Lee Y.-T., Moon J.-Y. (2008), *An Exploratory Study on the Balanced Scorecard Model of Social Enterprise*, „Asian Journal on Quality”, nr 9(2), s. 11–30, <https://doi.org/10.1108/15982688200800014>.
- Lessig L. (2008), *Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy*, Penguin Press, New York.
- Liu G., Ko W.-W. (2012), *Organizational learning and marketing capability development: a study of the charity retailing operations of British social enterprise*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, nr 41, s. 580–608.
- Lumpkin G.T., Moss T.W., Gras D.M., Kato S., Amezcua A.S. (2011), *Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all?*, „Small Business Economics”, nr 40(3), s. 761–783.
- Lusch R.F., Vargo S.L. (2011), *Service-dominant logic: A necessary step*, „European Journal of Marketing”, nr 45(1/ 8), s. 1298–1309.

- Maas K., Grieco C. (2017), *Distinguishing game changers from boastful charlatans: Which social enterprises measure their impact?*, „Journal of Social Entrepreneurship”, nr 8(1), s. 110–128, <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1304435>.
- Maas K., Liket K. (2011), *Social Impact Measurement: Classification of Methods*, [w:] R.L. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, M. Csutora, *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*, Springer Netherlands, Dordrecht, s. 171–202, https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_8.
- Mackay A. (2005), *A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard*, The Chartered Institute of Management Accountants, London.
- Mair J., Marti I. (2006), *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, „Journal of World Business”, nr 41, s. 36–44.
- Malki S. (2009), *Social entrepreneurship and complexity models*, [w:] J.A. Goldstein, J.K. Hazy, J. Silberstang (red.), *Complexity Science and Social Entrepreneurship: Adding Social Value through Systems Thinking*, Exploring Organizational Complexity Series, t. 3, s. 71–82.
- Manetti G. (2014), *The Role of Blended Value Accounting in the Evaluation of Socio-Economic Impact of Social Enterprises*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, nr 25(2), s. 443–464, <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9346-1>.
- McCarthy B. (2012), *From fishing and factories to cultural tourism: the role of social entrepreneurs in the construction of a new institutional field*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 24(3–4), s. 259–282.
- McConville D., Corderly C. (2018), *Charity performance reporting, regulatory approaches and standard-setting*, „Journal of Accounting and Public Policy”, nr 37, s. 300–314, <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2018.07.004>.
- Meadows M., Pike M. (2010), *Performance Management for Social Enterprises*, „Systemic Practice and Action Research”, nr 23(2), s. 127–141, <https://doi.org/10.1007/s11213-009-9149-5>.
- Membretti A. (2007), *Centro Sociale Leoncavallo: building citizenship as an innovative service*, „European Urban and Regional Studies”, nr 14, s. 252–263.
- Millar R., Hall K. (2013), *Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care*, „Public Management Review”, nr 15(6), s. 923–941, <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>.

- Miller T.L., Wesley II C.L. (2010), *Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 34(4), s. 705–733.
- Minkoff D.C. (2002), *The emergence of hybrid organizational forms: combining identity-based service provision and political action*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, nr 31, s. 377–401.
- Moher D. (2009), *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement*, „Annals of Internal Medicine”, nr 151(4), s. 264, <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>.
- Molecke G., Pinkse J. (2017), *Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises*, „Journal of Business Venturing”, nr 32, s. 550–568, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.003>.
- Moroń D., Klimowicz M. (2016), *Zastosowanie stopy społecznego zwrotu z inwestycji (SROI) jako wskaźnika mierzenia efektywności projektów społecznych*, „Wrocławskie Studia Politolologiczne”, nr 21, s. 67–81.
- Moss T.W., Short J.C., Payne G.T., Lumpkin G.T. (2011), *Dual identities in social ventures: An exploratory study*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 35(4), s. 805–830.
- Mulgan G. (2010), *Measuring social value*, „Stanford Social Innovation Review”, nr 8(3), s. 38–43.
- Mullins D., Czychke D., van Bortel G. (2012), *Exploring the meaning of hybridity and social enterprise in housing organisations*, „Housing Studies”, nr 27, s. 405–417.
- Murphy P.J., Coombes S.M. (2009), *A model of social entrepreneurial discovery*, „Journal of Business Ethics”, nr 87, s. 325–336.
- NEF (2008), *Measuring value: a guide to social return on investment (SROI)*, New Economics Foundation, London.
- Nicholls A. (2008), *Capturing the performance of the socially entrepreneurial organisation (SEO): An organisational legitimacy approach*, [w:] J. Robinson, J. Mair, K. Hockerts (red.), *International perspectives on social entrepreneurship research*, Palgrave Macmillan, London, s. 27–74.
- Nicholls A. (2009), *„We do good things, don't we?": „Blended Value Accounting” in social entrepreneurship*, „Accounting, Organizations and Society”, nr 34(6–7), s. 755–769.
- Nicholls A. (2012), *The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-paradigmatic Field*, [w:] B. Gildron, Y. Hasenfeld (red.), *Social Enterprise. An Organizational Perspective*, Palgrave Macmillan, London.

- Nicholls J. (2017), *Social return on investment – Development and convergence*, „Evaluation and Program Planning”, nr 64, s. 127–135, <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.011>.
- Noll H.-H. (2013), *Subjective Social Indicators: Benefits and Limitations for Policy Making – An Introduction to this Special Issue*, „Social Indicators Research”, nr 114(1), s. 1–11.
- Nugroho K., Carden F., Antlov H. (2018), *Conclusion: improving public policy through local assets*, [w:] *Local knowledge matters*, Bristol University Press, Bristol, s. 139–152, <https://doi.org/10.2307/j.ctv3hvc26.12>.
- Nyssens M. (2006), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, London.
- Olsen S., Galimdi B. (2008), *Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing Social Impact in Private Ventures*, Social Venture Technology Group, <https://www.issuelab.org/resource/catalog-of-approaches-to-impact-measurement-assessing-social-impact-in-private-ventures.html> (dostęp: 6.08.2021 r.).
- Opielka M. (2006), *Gemeinschaft in Gesellschaft. Soziologie nach Hegel und Parsons [Community in Society. Sociology after Hegel and Parsons]*, Wiesbaden.
- Oramus M. (2011), *Przydatność metody Social Return on Investment dla małych podmiotów ekonomii społecznej: studium przypadku fundacji Ale heca!*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2, s. 61–74.
- Orłowska A., Mazur Z., Łaguna M. (2017), *Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów?*, „Ogrody Nauk i Sztuk”, nr 7, s. 350–363, <https://doi.org/10.15503/onis2017.350.363>.
- Pache A.C., Chowdhury I. (2012), *Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education*, „Academy of Management Learning Education”, nr 11(3), s. 494–510.
- Pache A.C., Santos F. (2010), *When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands*, „Academy of Management Review”, nr 35, s. 455–476.
- Pache A.C., Santos F. (2013), *Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics*, „Academy of Management Journal”, nr 56(4), s. 972–1001.
- Pathak P., Dattani P. (2014), *Social return on investment: three technical challenges*, „Social Enterprise Journal”, nr 2, s. 91–104, <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2012-0019>.
- Payne A.F., Storbacka K., Frow P. (2008), *Managing the cocreation of value*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, nr 36, s. 83–96.

- Peattie K., Morley A. (2008), *Eight paradoxes of the social enterprise research agenda*, „Social Enterprise Journal”, nr 4, s. 91–107.
- Phillips S.D., Smith S.R. (2010), *Between governance and regulation: Evolving government-third sector relationships*, [w:] S.D. Phillips, S.R. Smith (red.), *Governance and regulation in the third sector: International perspectives*, Routledge, New York, s. 1–36.
- Płonka M. (2008), *Wybrane problemy rachunku kosztów i korzyści społecznych podmiotów ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2, s. 26–34.
- Płonka M. (2013), *Społeczna wartość dodana towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2, s. 20–31.
- Ramírez R. (1999), *Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research*, „Strategic Management Journal”, nr 20(1), s. 49–65, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2).
- Rauch A., Frese M., Utsch A. (2005), *Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: a causal analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 29(6), s. 681–698.
- Rawhouser H., Cummings M., Newbert S. (2019), *Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 43(1), s. 82–115.
- Reay T., Hinings C.R. (2009), *Managing the rivalry of competing institutional logics*, „Organisation Studies”, nr 30(6), s. 629–652.
- Ridley-Duff R., McCulloch M., Gilligan C. (2018), *Six Forms of Wealth*, FairShares Model V3. 0a, <http://www.fairshares.coop/fairshares-model> (dostęp: 20.09.2020 r.).
- Rościszewska E. (2015), *Ocena efektywności realizacji usług*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Rymsza M. (2011), *Wieżotwórcze funkcje przedsiębiorstw społecznych*, „Polityka Społeczna”, nr 38(7), s. 14–18.
- Sacks J. (2002), *The money trail: measuring your impact on the local economy using LM3*, New Economics Foundation, London.
- Salazar J., Husted B.W., Biehl M. (2012), *Thoughts on the evaluation of corporate social performance through projects*, „Journal of Business Ethics”, nr 105(2), s. 175–186.
- Santos F. (2012), *A positive theory of social entrepreneurship*, „Journal of Business Ethics”, nr 111, s. 335–351.

- Scott R., Boyd R. (2016), *Results, Targets and Measures to Drive Collaboration: Lessons from the New Zealand Better Public Services reforms*, [w:] J.R. Butcher, D.J. Gilchrist (red.), *The Three Sector Solution: Delivering public policy in collaboration with not-for-profits and business*, ANU Press, Acton, s. 235–258, <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1rqc9kc.22> (dostęp: 6.08.2021 r.).
- Seelos C., Mair J., Battilana J., Dacin M.T. (2011), *The embeddedness of social entrepreneurship: Understanding variation across local communities*, [w:] C. Marquis, M. Lounsbury, R. Greenwood (red.), *Communities and Organizations, Research in the Sociology of Organizations*, t. 33, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, s. 333–363.
- Short J.C., Moss T.W., Lumpkin G.T. (2009), *Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, nr 3(2), s. 161–194.
- SIIT (2014), *Measuring Impact: Subject Paper of the Impact Measurement Working Group*, Social Impact Investment Taskforce, <https://iris.thegiin.org/research/measuring-impact-subject-paper-of-the-impact-measurement-working-group/summary> (dostęp: 23.06.2021 r.).
- Silovská H.Č., Kolaříková J. (2016), *Observation and assessment of local economic development with regard to the application of the local multiplier*, „European Planning Studies”, nr 24(11), s. 1978–1994, <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1233941>.
- Simpson W.G., Kohers T. (2002), *The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry*, „Journal of Business Ethics”, nr 35(2), s. 97–109.
- Skelcher C., Smith S.R. (2015), *Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits*, „Public Administration”, nr 93(2), s. 433–448.
- Smets M., Jarzabkowski P. (2013), *Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity*, „Human Relations”, nr 66(10), s. 1279–1309.
- Smith S.R. (2010), *Hybridization and nonprofit organisations: The governance challenge*, „Policy and Society”, nr 29(2010), s. 219–229.
- Smoter M. (2012), *Metoda audytu społecznego na przykładzie Stowarzyszenia SIEMA-CHA*, „Ekonomia Społeczna”, nr 1, s. 54–68.
- Somers A.B. (2005), *Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises*, „Social Enterprise Journal”, nr 1(1), s. 43–56.

- Stachowiak S. (2010), *Pathways for Change: 6 Theories about How Policy Change Happens*, Organisational Research Services, Seattle.
- Stein D., Valters C. (2012), *Understanding Theory of Change in International Development*, The Justice and Security Research Programme, London School of Economics, London.
- Stephan U., Patterson M., Kelly C., Mair J. (2016), *Organizations driving positive social change a review and an integrative framework of change processes*, „Journal of Management”, nr 42(5), s. 1250–1281.
- Steyaert C., Katz J. (2004), *Reclaiming the space for entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions*, „Entrepreneurship & Regional Development”, nr 16, s. 179–196.
- Szarfenberg R. (2014), *Model Kalkulator Kosztów Zaniechania. Kalkulator Społeczny*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa.
- Ścigaj A. (2014), *Model Kalkulator Kosztów Zaniechania. Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań na Mazowszu*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa.
- Świeczkowski P. (2011), *Oddziaływanie wybranych spółdzielni socjalnych na gospodarkę lokalną miasta Krakowa, na przykładzie metody Local Multiplier 3 (LM3)*, „Biuletyn Ekonomia Społeczna w Małopolsce”, nr 4, s. 31–35.
- Thatcher J., Sharp L. (2008), *Measuring the local economic impact of National Health Service procurement in the UK: an evaluation of the Cornwall Food Programme and LM3*, „Local Environment”, nr 13(3), s. 253–270, <https://doi.org/10.1080/135498307.01669005>.
- Thornton P., Ocasio W. (1999), *Logics and the historical contingency of power in organisations: Executive succession in the higher education publishing industry 1958–1990*, „American Journal of Sociology”, nr 105(3), s. 801–843.
- Thornton P., Ocasio W. (2008), *Institutional Logics*, [w:] *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, red. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby, Sage Publications, London, doi: 10.4135/9781849200387.n4.
- Tobias J.M., Mair J., Barbosa-Leiker C. (2013), *Toward a theory of transformative entrepreneurship: Poverty reduction and conflict resolution in Rwanda's entrepreneurial coffee sector*, „Journal of Business Venturing”, nr 28(6), s. 728–742.
- Tomkinson E. (2016), *Does Outcomes-Based Reporting Contribute to or Contradict the Realisation of Social Outcomes?*, [w:] J.R. Butcher, D.J. Gilchrist (red.), *The Three Sector Solution: Delivering public policy in collaboration with not-for-profits and business*, ANU Press, Acton, s. 185–214, <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1rqc9kc.22> (dostęp: 6.08.2021 r.).

- Townsend D.M., Hart T.A. (2008), *Perceived institutional ambiguity and the choice of organizational form in social entrepreneurial ventures*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 32, 685–700.
- Tracey P., Phillips N., Jarvis O. (2011), *Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: a multilevel model*, „Organization Science”, nr 22, s. 60–80.
- Utting K. (2009), *Assessing the impact of fair trade coffee: Towards an integrative framework*, „Journal of Business Ethics”, nr 86, s. 127–149.
- Vik P. (2017), *What's So Social About Social Return on Investment? A Critique of Quantitative Social Accounting Approaches Drawing on Experiences of International Microfinance*, „Social and Environmental Accountability Journal”, nr 37(1), s. 6–17, <https://doi.org/10.1080/0969160X.2016.1263967>.
- Walk M., Greenspan I., Crossley H., Handy F. (2015), *Social Return on Investment Analysis: A Case Study of a Job and Skills Training Program Offered by a Social Enterprise*, „Nonprofit Management and Leadership”, nr 26(2), s. 129–144, <https://doi.org/10.1002/nml.21190>.
- Weisbrod B.A. (1997), *The future of the non-profit sector: its entwining with private enterprise and government*, „Journal of Policy Analysis and Management”, nr 17, s. 175–194.
- Weiss C. (1995), *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*, [w:] J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr, C. Weiss (red.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, Aspen Institute, Washington, DC.
- Wilkes V., Mullins D. (2012), *Community investment by social housing organisations: measuring the impact*, University of Birmingham, Birmingham.
- Wilson F., Post J.E. (2013), *Business models for people, planet (profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation*, „Small Business Economics”, nr 40, s. 715–737.
- Worek B. (2008), *Ewaluacja a rozwój ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2, s. 93–94.
- Wronka M. (2014), *Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji*, [w:] *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, t. 27(2), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 363–387.
- Wróblewska M.N. (2017), *Ewaluacja „wpływu społecznego”? Nie naśladowcie Brytyjczyków! Wywiad z Davidem Sweeneyem, dyrektorem Higher Education Funding*

- for England (HEFCE) do spraw Badań, Edukacji i Transferu Wiedzy, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1(49), s. 157–166, <https://doi.org/10.14746/nisw.2017.1.8>.
- Yates B.T., Marra M. (2017), *Conclusion: Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions... and is SROI a good investment?*, „Evaluation and Program Planning”, nr 64, s. 136–144, <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.009>.
- Young D.R. (2001), *Organisational identity in non-profit organisations: strategic and structural implications*, „Nonprofit Management Leadership”, nr 12, s. 139–157.
- Young D.R., Salamon L.M. (2002), *Commercialization and social ventures*, [w:] L. Salamon (red.), *The State of Nonprofit America*, Brookings Institute Press, Washington, DC, s. 423–446.
- Zaheer S., Albert S., Zaheer A. (1999), *Time scales and organizational theory*, „The Academy of Management Review”, nr 24(4), s. 725–741.
- Zahra S.A., Gedajlovic E., Newbaum D.O., Shulman J.M. (2009), *A typology of social enterprise: motives, search processes and ethical challenges*, „Journal of Business Venturing”, nr 24, s. 519–532.

SPIS ILUSTRACJI

Rysunek 0.1.	Schemat procesu opracowywania narzędzi do pomiaru oddziaływania społecznego. Źródło: opracowanie własne	14
Rysunek 1.1.	Łańcuch wartości oddziaływania (<i>impact value chain</i>). Źródło: opracowanie własne na podstawie Dufour 2019, s. 20	25
Rysunek 1.2.	Obszary przenikania się logik instytucjonalnych. Źródło: opracowanie własne na podstawie Grassl 2011	37
Rysunek 1.3.	Model równych udziałów (<i>Fair Shares Model</i>) – 6 typów kapitałów. Źródło: Ridley-Duff, McCulloch i Gilligan 2018, tłum. I.G.; CC BY-SA 4.0	44
Rysunek 2.1.	Diagram przepływu dla przeglądu literatury. Źródło: opracowanie własne	51
Rysunek 2.2.	Wymiary działania przedsiębiorstwa społecznego w ujęciu BSC. Źródło: opracowanie własne na podstawie Lee i Moon 2008, s. 24	70
Rysunek 3.1.	Diagram przepływu dla przeglądu literatury. Źródło: opracowanie własne.	79
Rysunek 3.2.	Czynniki wpływające na mierzenie społecznej wartości dodanej w Polsce. Źródło: Krawczyk i Kwiecińska 2008, s. 97. Reprodukowano za zgodą autorów	82

Rysunek 3.3.	Proces audytu społecznego według F. Spreckleya. Źródło: Krawczyk i Kwiecińska 2008, s. 113. Reproduковано za zgodą autorów	89
Rysunek 3.4.	Wymiary i podwymiary modelu oceny społecznej wartości dodanej ESometr. Źródło: Głowacki i Jelonek 2013, s. 17. Reproduковано za zgodą autorów	97
Rysunek 4.1.	Schemat mapy strategicznej w metodzie BSC. Źródło: opracowanie własne	115
Rysunek 5.1.	Mapa strategiczna dla fundacji F1. Źródło: opracowanie własne	135
Rysunek 5.2.	Mapa strategiczna dla spółki SpZl. Źródło: opracowanie własne	143
Rysunek 5.3.	SROI – diagram grup beneficjentów i korzyści. Źródło: opracowanie własne	148

SPIS TABEL

Tabela 1.1.	Kluczowe obszary hybrydyzacji w przedsiębiorstwach społecznych	39
Tabela 2.1.	Lista baz do wyszukiwania literatury zagranicznej ..	50
Tabela 2.2.	Słowa kluczowe do wyszukiwania literatury zagranicznej	50
Tabela 2.3.	Fazy pomiaru oddziaływania społecznego	55
Tabela 2.4.	Cztery rodzaje krytyki delegitymizującej proces pomiaru oddziaływania społecznego	59
Tabela 2.5.	Etapy obliczania społecznej stopy zwrotu z inwestycji (SROI)	66
Tabela 3.1.	Lista baz uwzględnionych przy wyszukiwaniu literatury krajowej	76
Tabela 3.2.	Słowa kluczowe do wyszukiwania literatury krajowej	78
Tabela 4.1.	Aspekty uwzględniane w trzech wybranych metodach pomiaru oddziaływania społecznego	109
Tabela 4.2.	Lista podmiotów biorących udział w pilotażu	112
Tabela 4.3.	Schemat karty strategicznej	116
Tabela 4.4.	Schemat wyliczenia SROI	124
Tabela 4.5.	Schemat wyliczenia wskaźnika LM2	129
Tabela 5.1.	Strategiczna karta wyników fundacji F1	137
Tabela 5.2.	Strategiczna karta wyników spółki SpZ1	144
Tabela 5.3.	SROI spółdzielni SpS1	150

Tabela 5.4.	Wyliczenie mnożnika LM2 dla stowarzyszenia Stow3	154
Tabela 5.5.	Porównanie trzech badanych narzędzi pomiaru oddziaływania społecznego	156
Tabela 5.6.	Teoria 6 kapitałów a narzędzia pomiaru oddziaływania społecznego (SROI, zrównoważona karta wyników, mnożnik lokalny)	162

INDEKS NAZWISK

Indeksem objęto tekst główny wraz ze wstępem i zakończeniem.

- A**lbert Stuart 25
Alter Sutia Kim 39
Amezcuá Alejandro S. 40
Amslem Thierry 62
Anheier Helmut K. 37
Arena Marika 71
Arogyaswamy Bernard 61
Arvidson Malin 60, 66, 67
Austin James E. 22, 36
Austin John R. 165
Azzone Giovanni 71
- B**alsewicz Agnieszka 41
Barman Emily 23
Baron Robert A. 25
Barron David N. 38
Bartling Björn 22
Bartunek Jean M. 165
Battilana Julie 37, 38, 40, 60
Bauwens Michel 39
Becchetti Leonardo 39
Bengo Irene 71
Biehl Markus 40
Billis David 35, 39
- Block Emily Sarah 35
Błędowski Piotr 99, 100, 102
Bode Ingo 34
Bohdziewicz-Lulewicz Marta 26,
80–82, 84–86, 88, 92–96
Borzaga Carlo 30
Bouchard Marie J. 38
Boyd Brewster 39
Brandsen Taco 38, 39
Brest Paul 160, 165
Bridgstock Ruth 36, 38
Brożek Kathy O. 39
Bull Mike 69
- C**hemin Carine 35
Chetkovich Carol 36
Cheung Johnson Chun-Sing 64, 68
Chiapello Eve 68
Chodyński Andrzej 94
Choi Nía 22
Chomiuk Agnieszka 96
Chowdhury Imran 38
Clark Hélène 160, 165
Coombes Susan M.T. 36

- Cooney Kate 66, 67
Cordery Carolyn 62
Cordes Joseph J. 60, 66
Coryn Chris L.S. 165
Crilly Donal 23
Crossley Honey 65
Cummings Michael 21, 22, 24, 40
- Dacin M. Tina** 36, 37, 40
Dacin Peter A. 36, 40
Datta Punita Bhatt 22
Dattani Pratik 67
Davidsson Per 25
De Waele Els 34, 38
Defourny Jacques 30, 35, 39
Dorado Silvia 38, 40
Dorsey Cheryl 60
Dufour Bryan 22, 24, 25, 52, 53
Duraj Jan 42
- Eikenberry Angela M.** 35
Emerson Jed 23, 64
Ensley Michael D. 25
Evans Mel 36
- Frese Michael** 25
Frumkin Peter 36
- Gabryelewicz Katarzyna** 96
Gailey Robert 22
Galimdi Brett 63
Gargani John 64, 65
Gendron Yves 62
Gil Barbara 80
Gilligan Christine 15, 21, 42–44, 164
Głowacki Jakub 41, 80, 81, 86, 88,
90–97
- Goh Jie Mein 26
Golden Jim 23
Goleński Wojciech 42
Gras David M. 40
Grassl Wolfgang 37, 39
Greenspan Itay 65
Greenwood Royston 35
Grimes Matt 40
Guz Hubert 26
- Hall Matthew** 23, 66, 68
Handy Femida 65
Harlock Jenny 23, 52, 53, 56, 57
Hart Timothy A. 34
Haugh Helen 38, 39
Henriksen Lars Skov 34
Hensel Przemysław 34
Herbig Paul 25
Herbst Krzysztof 41
Hinings Christopher Robin 35
Husted Bryan W. 23, 40
Hustinx Lesley 34, 38
- Izzo Daniel** 27
- Jabłoński Adam** 94
Jabłoński Marek 94
Jackall Robert 35
Jäger Urs P. 37
James Cathy 165
Jarvis Owen 38
Jarzabkowski Paula 35
Jastrzębska Ewa 26
Jelonek Magdalena 41, 80, 81, 91–
93, 96, 97
Juraszek-Kopacz Beata 26, 27, 80,
83–86, 91

- K**
Kafel Tomasz 26, 86
Kaplan Robert S. 68
Karré Philip Marcel 38
Kato Shoko 40
Katz Jerry 36
Kaźmierczak Tomasz 30
Kelly Clara 22
Kent Derin 40
Kerlin Janelle A. 35, 38
Keynes John Maynard 71
Klimowicz Monika 91, 92
Kluver Jodie Drapal 35
Ko Wai Wai Joyce 35
Kohers Theodor 26
Kolaříková Jana 72, 73
Kooiman Jan 35
Kraatz Matthew S. 35
Krawczyk Karolina 27, 80, 82, 84, 85, 88–91, 93
Krawiec Wojciech Michał 28
Kročil Ondřej 62, 71, 108, 109
Kubicki Paweł 102
Kwiecińska Dorota 27, 80, 82, 84, 85, 88–91, 93
- L**
Lee Matthew 60
Lee Yoeng-Taak 70
Lessig Lawrence 39
Liket Kellie 23, 24, 63
Liu Gordon 35
Lumpkin George T. 23, 40
Lusch Robert 39
Lyon Fergus 38, 39
- Ł**
Łaguna Mariola 48
Łącka Irena 27, 90–92, 94, 95
- M**
Maas Karen 23, 24, 61, 63
Mackay Allan 69
Mair Johanna 22, 23, 36, 37
Majumdar Satyajit 22
Malki Said 39
Manetti Giacomo 64, 67
Marra Mita 66–68
Marti Ignasi 23, 36
Matear Margaret 40
Mazur Zofia 48
McCarthy Breda 36, 38
McConville Danielle 62
McCulloch Maureen 15, 21, 42–44, 164
Meadows Maureen 70
Membretti Andrea 36
Milewicz John 25
Millar Ross 66, 68
Miller Toyah L. 40
Millo Yuval 23
Minkoff Debra C. 38
Moher David 48
Molecke Greg 53, 59, 62
Moon Jae-Young 70
Morley Adrian 35
Moroń Dorota 91, 92
Moss Todd W. 23, 40
Mulgan Geoff 63
Mullins David 35, 53, 58, 63
Murphy Patrick James 36
- N**
Newbert Scott L. 21, 22, 24, 40
Nicholls Alex 23, 24, 29
Nicholls Jeremy 64, 65, 67
Norton David P. 68
Nyssens Marthe 30, 35, 39

- Ocasio** William 38
Olsen Sara 63
Opielka Michael 37
Oramus Marek 91
Orłowska Agnieszka 48
- Pache** Anne-Claire 34, 38
Pathak Pathik 67
Patterson Malcolm 22
Payne Adrian F. 39
Payne G. Tyge 23
Peattie Ken 35
Phillips Nelson William 38
Phillips Susan D. 34
Pike Matthew 70
Pinkse Jonatan 53, 59, 62
Płonka Maria 41, 83, 88
Pospíšil Richard 62, 71, 108, 109
Post James E. 36
- Ramírez** Rafael 39
Rauch Andreas 25
Rawhouser Hans 21, 22, 24, 40
Reay Trish 35
Ridley-Duff Rory 15, 21, 42–44, 164
Rosiek Ksymena 80, 88
Rościszewska Ewa 91, 92
Rousselière Damien 38
Rymsza Marek 27, 41
- Sacks** Justin 71, 72
Salamon Lester M. 35
Salazar José 23, 40
Santos Filipe M. 22, 23, 34, 38
Schröer Andreas 37
Seelos Christian 37
Sharp Liz 71–73
- Short** Jeremy C. 23, 40
Silovská Hana Černá 72, 73
Simpson W. Gary 26
Skelcher Chris 34
Smets Michael 35
Smith Steven Rathgeb 34, 38
Smoter Mateusz 90
Somers Ali B. 69, 71
Stachowiak Sarah 165
Stein Danielle 165
Stephan Ute 21, 22
Stevenson Howard 22
Steyaert Chris 36
Syrett Stephen 36
Szarfenberg Ryszard 100, 101
- Ścigaj** Agnieszka 99
Świczkowski Przemysław 93
Taplin Dana H. 160, 165
- Thatcher** Jenny 71–73
Thornton Patricia H. 38
Tobias Jutta M. 26
Townsend David M. 34
Tracey Paul 38, 40
Tyrowicz Joanna 26, 27, 80, 83–86, 91
- Utsch** Andreas 25
Utting Karla 26
- Valters** Craig 165
Vargo Stephen L. 39
Vercher Corinne 35
Vik Pål 66, 67
- Walk** Marlene 65
Walker John 60

Weisbrod Burton A. 36
Wei-Skillern Jane 22
Weiss Carol H. 165
Wesley II Curtis L. 40
Wiklund Johan 25
Wilkes Vanessa 53, 58, 63
Wilson Fiona 36
Worek Barbara 84, 85

Wróblewska Marta Natalia 26

Yates Brian T. 66–68
Young Dennis R. 34, 35

Zaheer Akbar 25
Zaheer Srilata 25
Zahra Shaker A. 36

Publikacja poświęcona kwestiom związanym z opracowaniem narzędzi pomiaru oddziaływania społecznego, uwzględniająca studia przypadku takich narzędzi, jak społeczna stopa zwrotu z inwestycji, mnożnik lokalny, strategiczna karta wyników. Autorzy zwracają szczególną uwagę na rozwiązania umożliwiające operacjonalizację pomiaru zmiany społecznej, uwzględniając zarówno aspekty finansowe, jak i – przede wszystkim – pozafinansowe. Uważają, że pomiaru oddziaływania należy dokonywać nie tylko z perspektywy ekonomicznej, ale również publicznej i społecznej, kiedy liczą się też inne wartości niż zysk materialny. Powinno się za ich pomocą wskazywać odpowiedzialność podmiotów wobec różnego typu interesariuszy i dzięki dostarczaniu wartościowych informacji poszczególnym organizacjom przyczyniać się do podwyższania jakości usług społecznych.

Książka – adresowana zarówno do środowiska naukowego, jak i praktyków działających w sektorze ekonomii społecznej – z pewnością przyczyni się do spełnienia takich oczekiwań wobec różnego typu przedsięwzięć, bardziej świadomego i skutecznego kształtowania polityki publicznej, a także lepszego zrozumienia i planowania przez przedsiębiorców społecznych własnych działań.

ISBN 978-83-235-5386-1

9 788323 553861

www.wuw.pl

5 LAT
WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
WARSZAWSKIEGO