

社会投资回报 (SROI)

在中国的适用性总结报告

感谢南都公益基金会对试点项目的支持



支持民间公益

社会资源研究所
张峻玮 高瑞瑞 李志艳
2012年8月

SRI SOCIAL
RESOURCES
INSTITUTE
社会资源研究所

目录

摘要.....	3
壹. 关于 SROI 及其引入	5
1.1. SROI 简介	5
1.2. SROI 的价值.....	5
1.3. SROI 的引入.....	6
贰. SROI 的本土化试点	7
2.1. 评估项目简介.....	7
2.2. SROI 试点的方法论	7
2.2.1 SROI 的应用流程	7
2.2.2 SROI 的评估内容	8
2.3. SROI 的评估结果.....	8
叁. SROI 实践中的发现和和挑战	9
3.1 原则上, SROI 与一般性评估方法并无差异	9
3.2 方法论上, SROI 面临着诸多挑战.....	9
3.2.1 SROI 为促进对话, 但对话不需要 SROI.....	10
3.2.2 等价物的选择具有随意性, 存在对成果夸大的可能	10
3.2.3 成果的等价物常为产出, 难于衡量成果的质量.....	11
3.2.4 SROI 高度依赖统计数据, 但统计数据难以获得	12
肆. 结论: SROI 在中国的应用前景.....	13
伍. 中国需要什么样的评估	14
5.1 有效评估应当促进利益相关方参与	14
5.2 有效评估应当呈现成果和问题	14
5.3 有效评估应当促进评估体系化	15
附: 项目 A 的 SROI 计算.....	16

摘要

社会投资回报（Social Return on Investment）是一项对社会投入（SROI 中称为“投资”）所带来的社会价值进行货币化计算的工具。

该工具以利益相关方的充分参与为基础，识别并梳理每一利益相关方的“投入→活动→产出→成果”的事件链，通过汇总各类和项目投入和成果相关的定量、定性信息和财务数据，并为其中的非财务数据寻找等价物（Proxy），将社会投入产生的成果进行“货币化”，来呈现其价值。

作为公益评估和 CSR 项目评估的一种崭新尝试，SROI 在欧美发达国家开始获得政府、商业机构和公益组织的青睐，并开展了诸多应用。

2011 年，在南都公益基金会和德国国际合作机构（GIZ）的资助下，社会资源研究所（Social Resources Institute, SRI）正式将 SROI 引入国内，并在南都基金会的持续支持下，从南都基金会的资助对象中选取 2 家教育类 NGO 项目，进行 SROI 评估工具的试点应用。

本报告即为试点结束后，SRI 对 SROI 在中国适用性的总结。

在试点工作中，我们获得了如下发现：

在评估理念上（3.1 节），SROI 与一般性评估具有相似性：

- 强调利益相关方的参与，认为利益相关方的意见应在公益项目设计、执行和评估中得到有效表达；
- 强调识别和评估社会投入给利益相关方带来的“改变”（即成果），而不是开展的活动（即产出）；
- 强调对项目执行和成果中的重要信息的发掘和探讨，认为影响公益项目成败的关键性因素、体现公益项目成果的关键性信息、利益相关方对公益项目的关键性反馈，都应在评估中收到重视；
- 侧重对关键性成果的梳理和总结，认为关键性成果才是公益项目的核心价值体现；
- 要求评估过程对利益相关方保持透明公开，让评估的参与方都对评估过程有全面了解；
- 约束各利益相关方避免夸大成果，对成果保持客观、真实的判断。

在评估方法上（3.2节），SROI还面临着本身固有的硬伤和中国国情带来的挑战：

- SROI为促进对话，但对话不需要SROI。这体现在聚焦于价值的探讨不仅费时费力，且利益相关方之间难以对价值达成共识，反而偏离了“对话”应当对项目目的和成果等更重要问题的探讨和反思；
- 等价物的选择具有随意性，存在对成果夸大的可能。这表现为，等价物有多种选取思路和方式，这会导致等价物表征的价值出现显著差异，而SROI并没有对这一过程进行规约，让等价物的选择过程充满随意空间。
- 成果的等价物常为产出，难于衡量成果的质量。SROI本意在于对成果定价，但由于成果的等价物寻找困难，往往需要用实际上归为“产出性”的等价物来“标明”成果的价值，导致成果的货币化值与真实成果存在较大偏差，实际上较难体现成果的质量。
- SROI高度依赖统计数据，但统计数据难以获得。SROI涉及大量价值计算，常用到政府或第三方公布的统计数据，但国内统计数据的类别和细分程度、数据的可获得性、数据质量都非常低，致使SROI计算无法完成。

因此，就我们的试点判断，SROI价值计算的视角固然新鲜，但鉴于SROI在与利益相关方沟通、等价物的选择和价值判定等核心方法上还存在不完善之处，我们判断目前尚不具备在国内开展广泛应用的条件。

我们认为，目前中国最需要的公益评估，应当优先解决1) 利益相关方的参与度弱、2) 成果和问题无法准确陈述、3) 自我评估缺少方法和体系等诸多关键问题。

因此，摆在公益评估面前的**最主要任务**，还在于促进利益相关方在评估过程中充分表达自己的意见和想法，协助公益组织梳理公益项目中的成果和问题并带来改进，加强公益组织内部自我监测评估体系的建立。

壹. 关于 SROI 及其引入

1.1 SROI 简介

SROI (Social Return on Investment), 即社会投资回报, 是一项对社会投入 (SROI 中称为“投资”) 所带来的社会价值进行评估的工具。

概括而言, 该工具以利益相关方的充分参与为基础, 识别并梳理每一利益相关方的“投入→活动→产出→成果”的事件链, 通过汇总各类和项目投入和成果相关的定量、定性信息和财务数据, 并为其中的非财务数据寻找等价物 (Proxy), 将社会投入产生的成果进行“货币化”, 来呈现其价值。

这些价值既包括经济层面, 更重要的是包括在讨论价值时容易被忽视的社会层面和环境层面的改变 (统称社会影响), 既可能是直接的物品产出, 也可能很难用货币在市场中交易, 而是个人生活或心理层面的改变。SROI 的作用就在于对这种“改变”定价, 将成果以货币价值的形式呈现出来¹。

当具备了成果的货币化价值后, 就可相应计算该项社会投入的社会投资回报率:

$$\text{社会投资回报率(SROI Rate)} = \frac{\text{社会影响1的货币值} + \text{社会影响2的货币值} + \dots}{\text{社会投入1的货币值} + \text{社会投入2的货币值} + \dots}$$

在此基础上, 我们不仅可以知道总成本-效益比, 而且还能了解到项目内每一子投入的具体效益, 并因而对社会投入的不同部分进行调整。

在欧美, SROI 目前还是一个方兴未艾的评估工具。SROI 最早由美国的罗伯特企业发展基金 (the Roberts Enterprise Development Fund) 在 2000 年开发和使用, 主要应用于企业可持续发展和社会与环境影响的社会价值核算, 随后 SROI 在美国、加拿大、英国、荷兰等地均有使用。

2006 年, SROI 网络 (SROI Network) 在英国成立, 成为全球推广 SROI 工具和应用标准的主力军。这一工具很快得到了英国第三部门办公室和英国苏格兰政府的关注, 并于 2008 年支持 SROI 工具的开发和应用。

经过 10 多年的探索, SROI 的原则和方法体系已日渐成型, SROI 因其独具创新的价值核算理念和作为与利益相关方的全新沟通手段, 开始得到越来越多国外基金会的关注。

1.2 SROI 的价值

SROI 的最大价值, 在于用货币化的形式呈现价值。

¹ 具体方法请见社会资源研究所出品的《社会投资回报评估手册》, http://www.csrglobal.cn/publications_detail.jsp?fid=307376

由于缺少专业评估能力，许多公益机构和 CSR 部门常常采用汇报“产出”（即做的事情）的方式向捐赠人、社会公众呈现自己的工作，以获得认可。例如在公益机构的年报中，我们就很容易发现，里面详细罗列着开展了哪些活动、有多少受益人和参加者等。

这种方式的缺陷是，“产出”的多少并不代表真正给受益人带来了“成果”（即状态的改变），这两者之间并不具有天然的因果联系。

这就需要引入专业评估来将公益项目的成果呈现。

一般性评估多侧重于对成果的定量和定性描述，方法较为专业，陈述较为冗长，常常让不了解项目的人无法一眼抓住公益项目的成果本质。

SROI 正是对这种困境的探索。该工具采用货币化的方式呈现公益项目和 CSR 项目的成果，将抽象的社会价值具象化，既醒目，又便于理解、认知，是一种向企业、政府和社会公众呈现自身工作成果的方式。

进一步而言，SROI 还考量了公益项目的社会效益。这一思路源自于商业领域的成本效益核算。

传统观念认为，公益项目具有非营利属性，无法类似于商业企业，通过收入或利润来测算自身的效益成本比，继而对工作效率进行分析。

SROI 的工作则提供了一种思路，对社会价值和社会成本通过等价物来进行定价，让社会价值和社会成本具有货币属性，就可以直接计算公益项目的效益，考核公益项目的工作效率。

1.3 SROI 的引入

社会资源研究所 (Social Resources Institute, SRI) 一直致力于公益项目和 CSR 项目的监测和评估工作。我们认为，公益项目具有强烈的“成果导向性”，SROI 工具恰可以尝试为公益项目建立社会价值-社会成本的效益核算体系，促使 NGO 和 CSR 部门思考提升自身效率，扩大公益项目的社会成果。

SRI 在 2008 年首先翻译完成 SROI 网络出版的《社会投资回报评估指南》，并于 2011 年在南都基金会和德国国际合作机构 (GIZ) 的资助下，对该指南进行重译和印制推广。

2011 年 7 月，SRI 邀请了英国 SROI 网络负责人、日本 SROI 应用专家，组织召开专题研讨会和工作沙龙，在国内进一步推介 SROI 评估工具。

之后，SRI 继续得到了南都基金会的支持，选取南都基金会资助的 2 家教育类 NGO 项目，进行 SROI 评估工具的试点应用。

选择教育领域，在于教育领域内的意识、能力提升等成果属较难进行货币化的内容，这也正是大多数公益项目的特点，选择这样的项目更有利于检验 SROI 在中国的适用性。

本报告即在 2 家教育类 NGO 项目 SROI 试应用的基础上，结合 SRI 收集到的基金会、公益机构对于 SROI 的反馈，而形成的适用性总结报告。出于对评估对象的保密要求，在此仅介绍和分析与 SROI 工具应用的内容，而不涉及评估项目名称和具体内容。

贰. SROI 的本土化试点

2.1 评估项目简介

南都基金会资助的 2 个公益项目均在教育领域开展，已具备了比较成熟的项目运作模式：

- A 项目的操作模式是通过对志愿者进行培训和支持，向打工子弟学校输送长期从事学校教学的优秀志愿者教师，改善打工子弟学校的师资状况，继而提升流动儿童的综合能力。
- B 项目是为促进流动儿童在“德、智、体、美、群、心”全方位发展，在打工子弟学校开展的一系列相关活动，例如为促进流动儿童了解城市而开展的城市参观，为解决流动儿童面临的成长问题而提供的社工辅导等。

2.2 SROI 试点的方法论

在实际应用中，SRI 在遵循 SROI 基本原则和方法论的基础上，对评估原则、评估流程和评估内容进行了本土化尝试，将传统的评估方法与 SROI 的评估流程相结合，完成了上述 2 个项目的评估。

2.2.1 SROI 的应用流程

从评估流程上，评估团队遵循了从项目逻辑框架梳理、指标确立到实地评估的过程，按如下步骤完成了 SROI 评估：

时间	评估工作
设计阶段	➤ 项目逻辑框架梳理
	➤ 评估指标体系设计：成果指标和产出指标
	➤ 评估工具设计（针对不同利益相关方的问卷和访谈提纲）
实地阶段	➤ 核心利益相关方访谈
	➤ 管理团队、理事会成员访谈
报告阶段	➤ 评估信息整理
	➤ 社会投资回报率（SROI）讨论和计算
	➤ 评估报告讨论和撰写

在这一过程中，评估项目的执行团队始终作为重要参与方，参与到各个环节的设计和讨论中。

2.2.2 SROI 的评估内容

我们结合本土评估经验，为 SROI 评估梳理出了如下评估框架：

序号	评估方面	主要内容
1	设计评估	<ul style="list-style-type: none">➤ 项目目标与机构战略的关系➤ 项目模块和关键点➤ 利益相关方需求分析
2	过程评估	<ul style="list-style-type: none">➤ 投入：各主要利益相关方投入了哪些及多少资源（资金、时间、技能、场地等），预计投入的完成情况➤ 活动：包括项目各阶段活动的完成情况及其效果➤ 产出：项目预计产出的完成情况
3	管理评估	<ul style="list-style-type: none">➤ 时间管理：考察项目管理的时间把控情况➤ 频度控制：考察项目活动的频度以及对学校的影响➤ 沟通管理：考察项目团队与项目开展学校和其他合作方的沟通情况➤ 风险管理：考察项目活动的风险把控情况➤ 监测与评估：考察项目的日常汇报、监测与评估
4	成果评估	<ul style="list-style-type: none">➤ 与核心利益相关方对应的成果指标的实现程度➤ 项目给各利益相关方带来的其他成果或影响
5	SROI 值	<ul style="list-style-type: none">➤ 项目的社会投资回报（SROI）率➤ 社会价值的创造过程➤ 敏感度测试

2.3 SROI 评估的试点结果

我们于 2011 年 12 月和 2012 年 3 月分别完成了项目 A 和 B 的 SROI 试点评估。其中，项目 A 完成了 SROI 计算（详见附件）；项目 B 在选定等价物和定价的过程中，利益相关方之间在多次探讨后仍存在较大争议，最终没有取得一致，未完成计算。

正因为与项目 A 和 B 工作人员对 SROI 颇具价值的探讨，让我们对 SROI 有了更深入的认识与把握，我们对 SROI 适用性作出的判断，正基于这些有益的讨论。

叁. SROI 实践中的发现和挑战

通过 2 个项目的 SROI 评估实践，总体而言，我们发现，SROI 的核心理念和原则与一般性评估并无二致。SROI 的创新点和关键点主要体现在等价物寻找和之后的效益（即社会投资回报）计算，这也是对 SROI 最具有争议的地方。

3.1 原则上，SROI 与一般性评估方法并无差异

我们认为，SROI 与一般性评估在诸多原则上 SROI 并无独到之处，具有极强的相似性，具体而言：

原则	SROI	一般性评估
1.利益相关方参与	强调倾听项目执行方、项目参与方和受益人对项目成果的直接反馈和评价，尤其是一般性评估中的参与式评估，评估方会与各利益相关方一同探讨项目的成绩与问题。	
2.理解发生了何种变化	强调识别和评估社会投入给利益相关方带来的“改变”。	
3.仅纳入重要信息	都强调重要信息对评估的作用。这体现在，影响公益项目成败的关键性因素、体现公益项目成果的关键性信息、利益相关方对公益项目的关键性反馈，都被视为重要信息而在评估中加以使用。	
4.为关键成果定价	为便于价值计算，应围绕关键成果定价，而舍弃非关键性成果。	一般性评估虽没有定价这一过程，但同样强调对关键性成果的挖掘，认为关键性成果才是公益项目的核心价值体现。
5.保持透明公开	要求价值计算的详细过程均记录于评估报告中，以便于利益相关方了解 SROI 的全过程。	要求评估过程对利益相关方开放，让评估的参与方都对评估过程有全面了解。
6.不夸大成果	强调对成果的价值计算不应当夸大，而应在利益相关方之间寻求平衡，来确定成果的价值。	一般性评估主要通过在项目开展前后的基线评估和成果评估，来判断项目的成果大小，因而在成果“程度”的判定上，更具有客观数据的支撑。

SROI 还将获得 SROI Network 对评估过程的审验也作为原则之一，这可视为 SROI 为保证上述 6 项原则的遵从和方法论上的一致性，而做出的规定，与评估本身的原则并不相关。

3.2 方法论上，SROI 面临着诸多挑战

理论上，SROI 若想顺利应用，必须要注重利益相关方建立共识、等价物选择、等价物价值确定等三个重要环节的工作。

但实践中却发现,利益相关方已完全被如何计算 SROI 而吸引,却忽视了对项目本身成效的探讨(3.2.1);在等价物选择时或难免随意而夸大成果 (3.2.2), 或用并不具有因果联系的“产出”来衡量“成果”(3.2.3);在等价物价值确定时,囿于数据的匮乏,而几乎无法完成 (3.2.4)。

工具面临着诸多挑战,这些挑战既有工具本身的矛盾和硬伤,又有中国国情的约束。

3.2.1 SROI 为促进对话,但对话不需要 SROI

SROI 工具本身强调,在 SROI 的理念中,价值的经济换算并不重要,重点在于通过梳理项目成果,呈现“改变”背后的具体“故事”,并在这一过程中与利益相关方交流、对话,了解利益相关方的真实需求和改变,由各利益相关方对价值做出判断并达成一致。这也是一般性评估的最重要目的所在。

在试点评估的 SROI 计算部分,各方都花费了大量时间讨论成果是否可以货币化、货币化的方法及其价值,但意见极难达成一致,更重要的是,对项目目的和成果等更重要问题的探讨和反思却退居其次。

例如,B 项目中带领流动儿童学习艺术知识的成果,在讨论中尝试用儿童报名参加市场化运作的培训班需要缴纳的费用作为等价物,讨论的过程几乎都在围绕这一点开展,而忽视了流动儿童“在项目中到底收获了什么”、“收获对流动儿童的意义是什么”这样更为关键的话题。

“一千个人眼中,便有一千个哈姆雷特”。我们认为,每一个人对价值都有自己的判断,与其在有限的评估时间内,花费大量时间解释 SROI 的原理、方法,与各利益相关方讨论、协商等价物的选择和 SROI 计算(最后结果还很难达成令各方都满意的共识),何不去发删繁就简,跳过价值计算,而直接就公益项目本身的成绩和问题展开对话呢?

而且,令我们担心的是,在中国语境下,与受益人讨论 SROI,难免会让受益人对项目的“公益性”产生不必要的怀疑和担心。“是不是将来会收费?”“是不是打算从中牟利?”这种疑问甚至质疑反而会牵涉大量精力。

因此,我们认为,促进利益相关方之间的对话,一般性评估方法即可实现,SROI 既无必要,又容易在利益相关方之间形成沟通障碍。

3.2.2 等价物的选择具有随意性,存在对成果夸大的可能

等价物的找寻是对社会成本和社会价值的定价过程中非常重要的一个环节,即寻找一个可以等同于某种社会成本或社会价值、本身又具有经济价值的事或物,用该事或物作为社会成本或社会价值的等价物。因此,等价物的选择对于货币化价值的大小有着决定性的影响。

这是 SROI 的最关键步骤,如果无法找寻或确认社会成本和社会价值的等价物,SROI 便无从计算。

SROI 主要辅导利益相关方采用如下三种思路探寻等价物:

- 机会成本法:首先了解项目活动给利益相关方节省的时间,参考该利益相关方单位时间的工作收入,作为其选择参与项目活动的机会成本,将其视为该项目活动对该利益方的价值;
- 成本节约法:项目活动开展后,了解项目为该利益相关方节省了哪些时间和开支,将之作为该项目给利益相关方带来的价值;
- 价值创造法:项目活动开展后,了解项目为该利益相关方带来了哪些额外的收入,将之作为该项目给利益相关方带来的价值。

基于不同的思路，就能获得不同的等价物，但等价物对应的货币化值却差异悬殊，无法获得让人信服的结果。

以项目 B 的子项目“学生外出参观”为例，若从给家长节约成本的角度出发，参考家长误工费（以 100 元/天计），则带领 1 名学生参观的社会价值为 100 元。

若从“价值创造”角度看，参观地培训师的志愿投入以生均收费 200 元/天计，则带领 1 名学生参观的社会价值就变成了 200 元，比从家长成本角度考虑，翻了一番。

显然，等价物的选取方式不同，会导致等价物表征的社会价值出现显著差异。

此外，这一过程也充满了数据的“筛选”与“构造”。在 SROI 值计算的讨论中，每一个人对 SROI 都有一个心理预期，无形中会理所当然认为或期望项目的 SROI 值高于 1，但同时又会提醒自己，SROI 值不应该高得离谱而失真，这就导致选择等价物时已经不再以“最适合”、“最真实”为标准，而是以数值上“最靠谱”、“最漂亮”为标准。

需要强调的是，这里强调的随意性不同于主观性。与所有的评估都无法完全避免主观判断一样，SROI 计算本身也不例外，即依托于利益相关方对成果价值的主观判断，这本没有问题。

问题在于，利益相关方在判断过程中表现出的对不同等价物的偏好性，不是来自真实的主观感受和认同，而更可能夸大成绩，这显然与 SROI 的原则相违背，但并没有提供一种机制来加以平衡。

3.2.3 成果的等价物常为产出，难于衡量成果的质量

SROI 过程中的另一个矛盾是，在确定等价物时，往往用“产出”性的等价物来衡量“成果”。

从一般性评估的视角看，产出是完成的活动，但活动完成并不意味着一定有成果，即不一定给利益相关方带来了切实的改变，“产出”与“成果”之间并不具有必然的因果联系。

SROI 本意在于对成果定价，但由于成果的等价物寻找困难，往往需要用实际上归为“产出性”的等价物来“标明”成果的价值，而没有用“成果性”的等价物直接衡量“改变”，导致成果的货币化值与真实成果存在较大偏差，实际上较难体现成果的质量。

以项目 B 中针对流动儿童父母开展的培训项目为例。

其中一项活动是发放亲子教育刊物，来帮助“家长掌握教育子女的理念和方法”，按照国外关于 SROI 等价物选择的范例，其成果等价物可通过发行量来衡量，因此选择“市场上亲子教育刊物的价位×发行量”来表征成果价值。按每册 3 元计，若该刊物在至少 2000 名家长中传阅，发放 12 期，创造的社会价值就为 72000 元，若家长人数翻番，则价值也相应翻番。

这就产生了一个悖论：项目创造的社会价值的大小，已经不取决于项目人员的努力和工作，而取决于项目产出（结合此例为刊物的传阅量）的多少。但很明显，刊物的传阅量并不意味着家长已经从中吸取了精华并应用于子女教育。

项目同时针对少数家长（数量远少于 2000 人）展开深入培训，这一成果的社会价值，若是沿用产出性的等价物（按照人数计算），计算而得的社会价值甚至远低于刊物发放的价值（若以 100 人计，按照市场价 200 元/人，则深入培训的价值为 20000 元）。

但直观判断，从效果出发，深入培训必然远好于覆盖面广、但缺乏深度的阅读刊物。如果按照 SROI 的计算结果来对项目提出改进意见，鼓励项目增加刊物的投入，或许就会将项目带入歧途。

这不仅在我们的实践中常常遇到，为利益相关方所质疑，此类问题在 SROI 的经典案例中也常出现。究其原因，我们认为，对社会影响和成果进行定价非常困难，SROI 工具目前还不能提供成果等价物的选择规范或方法。

3.2.4 SROI 高度依赖统计数据，但统计数据难以获得

SROI 涉及大量价值计算，需要处理大量数据，而评估本身由于成本、时间、评估范围所限，并不能为 SROI 计算提供丰富、多样的数据，这就需要参考政府或第三方公布的统计数据。

从欧美应用 SROI 的经验看，统计数据对等价物的货币值确定具有至关重要的作用，大量等价物的计算都需要政府公布的统计数字作为支撑，欧美较为全面、公开、可靠的统计数据正能符合 SROI 的要求。

反观国内，统计数据的类别和细分程度都远不如西方发达国家，数据的可获得性非常低，即便获得，可信度也较差，导致即便利益相关方对等价物达成了共识，等价物的货币值获得困难这一障碍还是存在。

公开统计数据的匮乏直接导致的后果是，即便评估人员确定了各方认可、较为合适的等价物，等价物的货币化也由于相关数据缺乏，而无法完成计算。

以项目 A 的成果等价物“给政府节约的师资成本”为例，要获得这一数值，需要了解公立学校具有同等教龄的教师工资水平，但我们搜遍了官方公布的统计数据，却无法获取可靠的数据，最后只能根据若干间接数值推算得出。

以项目 B 的成果“实习社工专业技能提升”为例，一个可能的等价物设计思路是，了解实习社工的具体收获和能力变化（基于实习社工个人主观评价），将实习社工与一般专业社工的能力进行比较并确定能力差异系数（假设为一般专业社工能力的 10%），再参考一般专业社工的平均工资标准（假设为 100 元/小时），以此来计算实习社工创造的社会价值（则实习社工创造的价值即为 $100 \times 10\% = 10$ 元/小时）。但目前，社工专业在国内还刚刚起步，专业社工的平均工资更难以查找。

肆. 结论：SROI 在中国的应用前景

目前，国内已有数家基金会、NGO 和社会企业对 SROI 产生了浓厚兴趣，这些组织大多与企业有着密切联系，有计算社会投资回报的意识和动力。

但就我们的试点看，SROI 作为一项新评估工具，在国外尚且刚刚兴起，对一般性评估才刚刚起步的国内公益而言，不仅显得过于前卫，而且有些水土不服。

再加之 SROI 的方法论体系尚有上文提到的内在瓶颈，若无法加以克服，纵使 SROI 的理念和思路熠熠生辉，也难掩在中国应用过程中可能遇到的巨大挑战和困境。

因此，综上所述，我们认为，SROI 价值计算的视角固然新鲜，但鉴于 SROI 在与利益相关方沟通、等价物的选择和价值判定等核心方法上还存在不完善之处，我们判断目前尚不具备在国内开展广泛应用的条件。

伍. 中国需要什么样的评估

就我们的评估经验看（不仅限于 SROI），公益行业面临着利益相关方的参与度弱、成果和问题无法准确陈述、自我评估缺少方法和体系等诸多关键问题。有效评估必须回应并有效解决这些问题。

5.1 有效评估应当促进利益相关方参与

受益人和其他利益相关方缺位的问题始终是公益项目面临的巨大挑战。如何在项目设计、执行、监测和评估过程中，充分听取利益相关方的反馈、促进利益相关方对整个项目过程的参与，是公益项目的核心所在。

从权利的角度出发，利益相关方参与是赋权或充权的过程；从项目角度出发，利益相关方参与是公益项目不断探索公益需求与公益供给之间矛盾的过程。

SROI 通过将成果价值化的过程来与利益相关方对话，虽然这种方式已经为试点证明并不有效（相反，可能争论多而共识少），但终究在提醒我们，公益项目中利益相关方的声音得不到表达，就可能变成项目执行人“自编自导”的游戏，而偏离最终的公益性。

因此，有效评估应当能够解决利益相关方参与的问题，尤其应当促进利益相关方在评估过程中充分表达自己的意见和想法，促进公益项目的持续改进和提升。

5.2 有效评估应当呈现成果和问题

公益项目的另一个重大挑战是，如何证明自己的工作卓有成效。

公益组织对资助方和社会公众惯用的汇报方式（对产出的强调，例如建了多少栋楼，完成了多少次工作坊，资助了多少个家庭）已经基本失去了公信力和号召力，这种路径依赖并不能解决“产出”与“成果”的显著区别，更不能牵强附会让两者发生并不存在的因果联系。而具有成果汇报意识的公益组织，又没有足够的能力和工具来将成果通过科学方法准确呈现。

另外，公益组织在项目过程中出现的问题和纰漏，往往因为利益关系而无法通过自我评估从利益相关方获得真实、客观信息，又或者因为身在其中而难识“庐山真面目”。

因此，有效评估还应当能够证明“改变”、发现问题。这就需要对公益项目进行前测了解利益相关方的基础状况，公益项目结束后进行后测，比较两者的差异，来证明改变。必要时还可能增加对照组，更为科学客观的呈现成果。

若要实现这一工作，还应当在公益机构内建立有效的监测和评估体系。

5.3 有效评估应当促进评估体系化

作为专业性评估机构，我们认为，有效评估最根本的实现途径是在公益机构内建立监测和评估体系。

公益机构建立自己的监测评估体系，一方面能依靠机构内的智慧，将监测-评估工作和项目执行过程相结合，更为专业、系统的收集利益相关方的反馈，证明工作成果；另一方面能及时发现问题并做出及时调整，促进公益机构的组织学习和良性发展。

纵观国外成熟的公益机构，都已建立了内部监测评估部门，但绝大多数公益机构都还没有建立项目和机构工作的监测评估体系，建立类似的体系终将发展成一种趋势。

目前，公益领域的评估工作尚需要第三方专业评估机构来完成，但随着公益评估理念和方法日趋成熟，我们相信，公益机构必将在专业评估机构的协助下，将自我评估内化于机构的管理体系，建立并完善本机构的监测评估体系。

附：项目 A 的 SROI 计算

2011 年 11 月，我们对项目 A 进行了评估，并完成了 SROI 计算，这也是国内第一份 SROI 评估报告。

A 项目的操作模式是通过培训和支持志愿者，向打工子弟学校输送长期从事学校教学的优秀志愿者教师，改善打工子弟学校的师资状况，继而提升流动儿童的综合能力。

在获得项目 A 所在机构的许可后，我们隐去机构和项目的敏感信息后，将评估报告的 SROI 部分发布于此。再次感谢项目 A 对本次试点的大力支持！

6.1 影响链

上述过程评估和成果评估已经对影响链进行了详细陈述和分析，在此不多赘述，简要绘制本项目的“影响链”为：

利益相关方	影响链				
	投入	—> 活动 (详见过程评估)	—> 产出 (详见过程评估)	--> 成果 (详见成果评估)	
1. 志愿者教师	时间	教学	见产出表	自身各方面能力提升	全职教师
2. 合作学校	工资			师资改善	
3. 项目 A	项目资金投入	项目开展的各项活动			
4. 受益学生	时间			成绩和综合素质提升	

6.2 等价物的选择

进行 SROI 计算时，需要针对项目的投入和成果，寻找相应的等价物，并进行货币化。

6.2.1 投入的等价物

对项目投入部分，除合作学校发放给志愿者的工资、项目 A 发放给志愿者的补贴、培训开支、项目 A 工作人员开支等各项货币投入外，还包括志愿者教师和受益学生的时间投入。

由于受益学生尚处于受教育阶段，接受教育本身不会创造价值，因此其时间投入价值为零。

考虑到志愿者的工作性质为全职支教，是一种奉献类的工作，志愿者的实际投入是放弃掉其他非奉献类工作的机会成本，换言之，由于志愿者本可以得到更高收入，虽然志愿工作没能给自己创造相应的收入，但整个社会无形中损失了一部分“收益”，即志愿者少获得的部分，这一部分收益也是项目的投入部分。

因此，志愿者教师的实际投入相当于“应届毕业生或毕业不超过 2 年的毕业生所应获得的收入”。

6.2.2 成果的等价物

对项目成果部分（详见“成果评估”），综合看，各项成果可以综合为，项目 A 培育了一批能够承担教学任务、并在学校执教的全职教师。

这一成果的社会价值在于，囿于体制问题，本应主要由政府买单、政府培养的义务教育阶段教师，却不得不依靠志愿者的奉献来补充；本应由政府以公立、免费的方式推行的基础教育，却不得不通过社会办学来弥补。

归根结底，正是由于志愿者的无私奉献、项目 A 有限的资源投入，为政府“节约”了本应由政府承担却没有承担的开支。

因此，评估组与项目团队、资助方讨论后，在等价物的选择上优先选取“给政府节约的师资成本”，来衡量项目中各利益相关方创造的社会价值。

6.3 投入的货币化过程

6.3.1 资金投入

“投入”环节的资金投入有学校投入和项目 A 资金投入两部分。

根据评估组统计，合作学校每月发放给志愿者教师的工资大致为每月 1150 元（为便于计算，取大概平均）。

项目 A 的各项项目资金投入，包括教师补贴、招募相关开支、培训相关开支、其他各类支持相关开支、人力成本等各项预算支出，按照南都基金会的资助资金，总额为 11.448 万元，其中直接发放给志愿者的各类补贴为 27317.5 元²。

6.3.2 非资金投入

等价物：具有本科文凭的新工作大学毕业生平均工资。

根据北京市人保局公布的数据，2010 年北京市新工作毕业生的工资中位数为 1937 元/月³。

12 名志愿者教师中，有 6 人在本项目期内任教 18 个月，有 6 人在本项目期内任教 6 个月，总计项目周期为 144 月·人。

因此，非资金投入总计为： $1937 \text{ 元/月} \times (6 \times 18 \text{ 个月} + 6 \times 6 \text{ 个月}) = 278928 \text{ 元}$ 。

事实上，学校工资和项目 A 提供的补贴已经部分“购买”了志愿者的时间投入，故在志愿者的时间投入中已经包括这两部分，且应当在计算中将项目 A 提供的补贴从项目预算资金中减去，以避免重复计算。

² 截止到 2011 年 8 月 15 日，项目 A 投入的志愿者教师经费为 7317.5 元，对预算进行调整后，该项预算的剩余款为 2 万元，故预计项目结束时，志愿者教师总经费为 27317.5 元。

³ 《新工作毕业生部分职业工资指导价》，北京市人力资源和社会保障局，2010 年，<http://www.bjld.gov.cn/gzcx/other/201010/P020101027600507348739.pdf>

6.4 成果的货币化过程

等价物：给政府节约的师资成本。

计算方法：公立学校同等资历教师的平均收入×已工作月数

选取公立学校是传递一种信息，即这一成本原本应由政府承担，但事实上政府没有承担，而是由项目 A 承担，故给政府节约了教师培养和教师收入的成本，是一种价值创造。

评估组未找到北京市教师平均工资的统计信息。但据 2010 年《北京市中长期教育改革和发展规划纲要》的要求，要“依法保障教师平均工资水平”⁴，“不低于或者高于公务员的平均工资水平”⁵。

据此，参照北京市公务员平均工资⁶3581 元，大致推测公立学校教师总体平均工资约为 3500 元，由于刚毕业或毕业 1~2 年的公立学校教师资历尚浅，平均工资应当低于 3500 元，但若考虑到公立学校的各项福利补贴和奖金等非工资货币收入，可粗略预测，与志愿者教师具有同等资历的公立学校教师的平均收入约为 3500 元。

6.5 SROI 计算

综上，各项数据汇总如下：

内容	货币值
公立学校同等资历教师的平均收入	3500 元/月·人
项目周期·志愿者人数	144 月·人
志愿者教师时间投入货币化值	1937 元
项目预算资金	114480 元
志愿者经费支出	27317.5 元

SROI 计算公式：

$$\text{SROI} = \frac{\text{成果} = \text{公立学校同等资历教师的平均收入} \times (\text{项目周期} \cdot \text{志愿者人数})}{\text{投入} = \text{志愿者教师时间投入货币化值} \times \text{时间} + \text{项目预算资金} - \text{志愿者经费支出}}$$

成果=3500 元/月·人×144 月·人=504000 元；

投入=1937 元×144 月·人+114480 元-27317.5 元=366090.5 元；

将数据代入公式，得：

SROI=504000/366090.5=1.38，即：项目前期每投入 1 元资金，项目结束时所创造的社会价值就有

⁴（三十）建立提高教师地位和待遇的保障机制，第八章 教师队伍建设，《北京市中长期教育改革和发展规划纲要》，2010 年。

⁵ <http://news.sina.com.cn/c/2011-03-24/195822175446.shtml>。

⁶《北京市“阳光工资”实施效果的调查与分析》，国家行政学院学报，2006 年 5 月刊，<http://www.sociology.cass.cn/shxw/research/repotr/P020070927313576252466.pdf>。

1.38 元，等于多带来了 0.38 元的社会价值。

由于“公立学校同等资历教师的平均收入”尚不确定，因此选取不同值进行计算，如下：

当公立学校同等资历教师的平均收入为 3000 元/月·人时，SROI=1.18；

当公立学校同等资历教师的平均收入为 4000 元/月·人时，SROI=1.57；

当公立学校同等资历教师的平均收入为 5000 元/月·人时，SROI=1.97。

6.6 敏感度测试

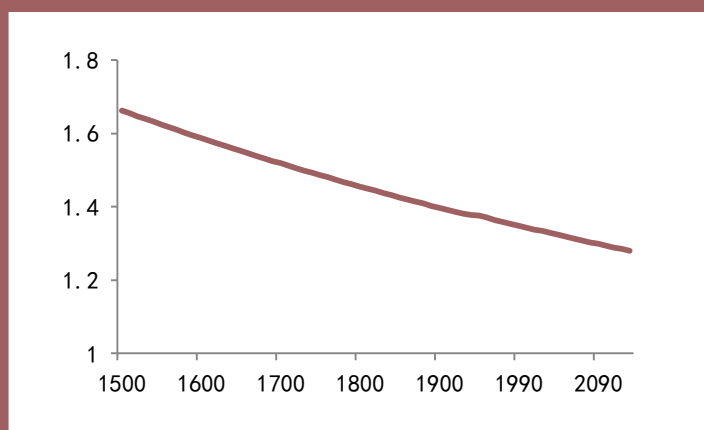
敏感度测试是指这样一个过程：假设影响链中的某项投入、活动、产出、等价物发生变化（自变量），控制其他变量，来测试自变量的改变对 SROI 值的大小造成的影响，以此来判断影响社会投资回报的关键因素。

自变量 X_1 ：志愿者教师时间投入的货币化值

对计算公式控制变量，得到公式：

$$SROI = \frac{504000}{114 X_1 + 87162.5}$$

绘制曲线图，得到下图：



“志愿者教师时间投入货币化值”和 SROI 的关系

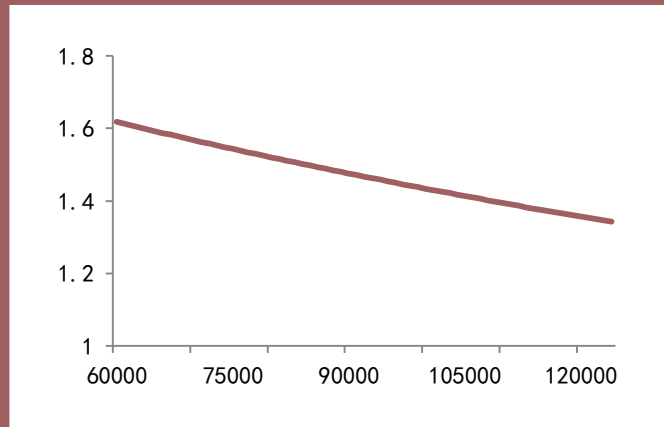
由上图可以看出，项目投入中的“志愿者教师时间投入货币化值”（ X_1 ）与 SROI 值成反比， X_1 相对于 SROI 的敏感度约为： $S_1 \approx 147/0.1$ ，即志愿者教师时间投入每增加或减少 147 元，SROI 就相应减少或增加 0.1，表明 X_1 十分敏感。

自变量 X_2 ：项目预算资金

对计算公式控制变量，得到公式：

$$SROI = \frac{504000}{251610.5 + X_2}$$

绘制曲线图，得到下图：



“项目 A 预算资金”和 SROI 的关系

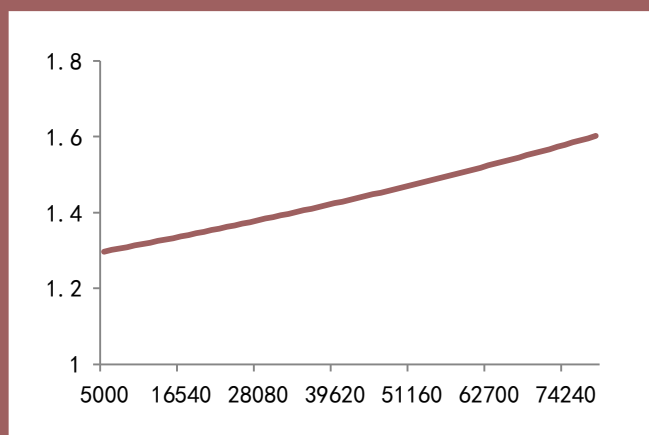
由上图可以看出，项目投入中的“项目预算资金”（ X_2 ）与 SROI 值成反比， X_2 相对于 SROI 的敏感度约为： $S_2 \approx 20000/0.1$ ，即项目预算资金每增加或减少 20,000 元，SROI 就相应减少或增加 0.1，表明 X_2 不敏感。

自变量 X_3 ：志愿者经费支出

对计算公式控制变量，得到公式：

$$SROI = \frac{504000}{393408 - X_3}$$

绘制曲线图，得到下图：



“项目 A 志愿者经费支出”和 SROI 的关系

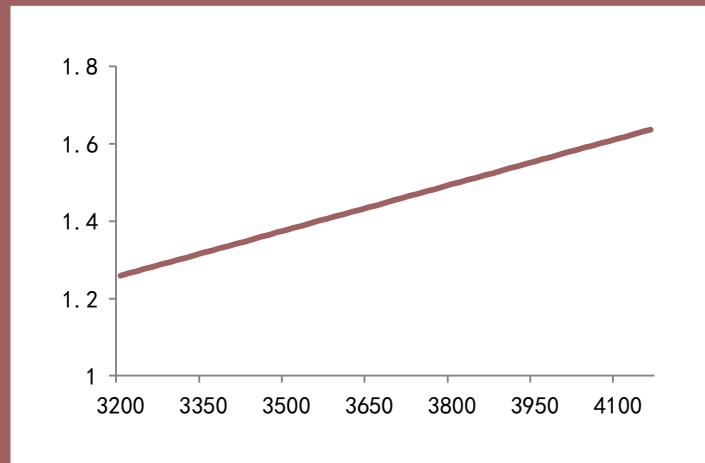
由上图可以看出，项目投入中的“志愿者经费支出”（ X_3 ）与 SROI 值成正比， X_3 相对于 SROI 的敏感度约为： $S_3 \approx 23000/0.1$ ，即志愿者经费支出每增加或减少 23,000 元，SROI 就相应增加或减少 0.1，表明 X_3 不敏感。

自变量 X_4 : 公立学校同等资历教师的平均收入

由计算公式可以看出, 控制变量后, 得到公式:

$$SROI = \frac{144X_4}{366090.5}$$

绘制曲线图, 得到下图:



“公立学校同等资历教师的平均收入”和 SROI 的关系

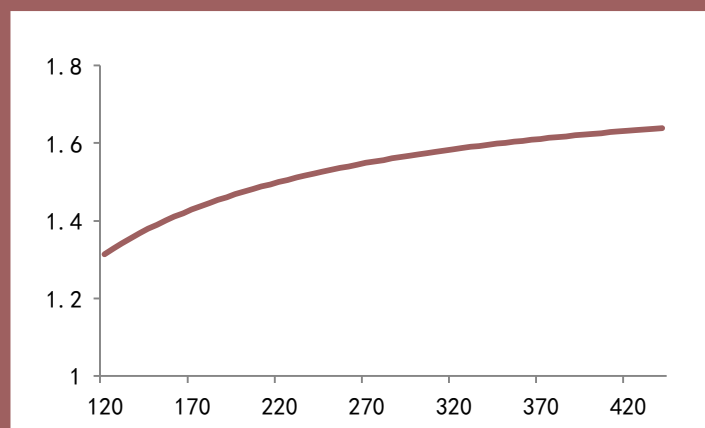
由上图可以看出, 项目投入中的“公立学校同等资历教师的平均收入” (X_4) 与 SROI 值成正比, X_4 相对于 SROI 的敏感度约为: $S_4 \approx 300/0.1$, 即公立学校教师同等资历教师平均工资每增加或减少 300 元, SROI 就会相应增加或减少 0.1, 表明 X_4 较敏感。

自变量 X_5 : 项目周期

对计算公式控制变量, 得到公式:

$$SROI = \frac{3500X_5}{1937X_5 + 87162.5}$$

绘制曲线图, 得到下图:



“项目周期·志愿者人数”和 SROI 的关系

由上图可以看出，项目投入中的“项目周期·志愿者人数”（ X_5 ）与 SROI 值成正比， X_5 相对于 SROI 的敏感度约为： $S_5 \approx 100/0.1$ ，即项目周期·志愿者人数每增加或减少 100，SROI 值就相应增加或减少 100，且在项目周期·志愿者人数小于 270 时，变化更明显，表明 X_5 较为敏感。

总结

内容	敏感度	敏感级别（1~5星）
志愿者教师时间投入货币化值	147/0.1	★★★★★
项目预算资金	20000/0.1	★
项目 A 志愿者经费支出	23000/0.1	★
公立学校同等资历教师的平均收入	300/0.1	★★★★★
项目周期·志愿者人数	100/0.1	★★★★★

对比以上敏感度数据，可以发现，在项目过程中，增加本项目的社会投资回报的可行方法有：

- 增加志愿者教师的人数
- 延长项目周期，例如将志愿者服务时间延长 1 年