

社會影響力指標之研究—— B4SI 企業 社會影響力評估架構與應用

施銘旭·陳定銘·申永順*

(收稿日期：111 年 02 月 08 日；第一次修正：111 年 10 月 30 日；

接受刊登：112 年 10 月 31 日)

摘要

近年來非營利組織(NPOs)及社會企業被外界要求合理使用資源及評估社會影響力，並揭露其對社會投資影響力，以回應資源投注者及各方期待之呼聲不斷，惟須投入相當人力和時間資源且所費不貲，使得台灣目前僅有少數大型的 NPOs 機構(如聯合勸募、慈濟基金會等)及少數社會企業皆因由大型 NPO 台灣公益團體自律聯盟的輔導支持下，完成通過英國社會影響力評估的認證報告，始能負擔得起採用如社會投資報酬分析(SROI)等社會影響力評估方法及取得驗證效力，其他資源不足的機構及社會企業則只能望背徒嘆。如何在平衡社會專案專業公正性及資源投入間取得平衡，以利企業於推動企業社會責任(CSR)工作時，以更有效率的方式規劃與評估社會專案之影響力，以及使更多社會企業或 NPOs/NGOs 有能力及意願加入推動實為當務之急，亦為亟待探討之議題。

倫敦標竿集團模式(LBG)/企業社會影響力(B4SI)架構(<https://b4si.net/>)，是目前國際知名的道瓊永續指數(DJSI)投資調查表中，評估企業社區與慈善問題的推薦規範，並獲得聯合國全球盟約(UN Global Compact)及全球報告協會(GRI)標準的認可，其評估結果可作為各界利害關係者評量企業與機構社會影響力和影響力投資之佐證。本研究旨在介紹 B4SI(LBG)社會影響力評估評估架構及其指標系統，並透過資料蒐集研究及文獻分析法，探討及比較 SROI 與 B4SI 於一般企業及社會企業社會影響力評估時，目前之應用情形及可能之競合關係，並提出初步的研究建議，以做為企業及影響力投資機構評估 NPOs 或中小型社會企業專案之社會影響力投資參考。

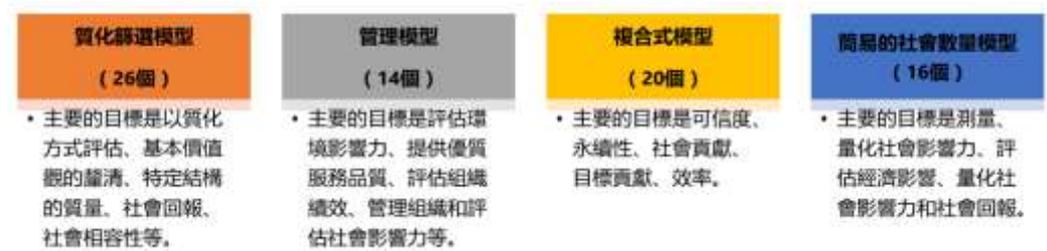
關鍵詞彙：倫敦標竿集團模式/企業社會影響力、社會影響力評估、社會投資報酬分析、社會影響力投資、社會企業專案評估

壹·導論

龍映涵(2018)指出當中小型的非營利組織 NPOs 和資源不足的社會企業，欲自行衡量社會影響力時，常會考量：1、專業門檻高，小組織難執行；2、耗時又成本高昂，效益未知；3、不緊急也不夠重要，執行順序往後排。

* 作者簡介：施銘旭，法鼓文理學院社會企業與創新碩士學位學程研究生、柏克萊商學院開放式創新中心特聘研究員(通訊作者：Email：m108420@dila.edu.tw)；陳定銘，法鼓文理學院法鼓文理學院校長兼社會企業與創新學程教授/台灣影響力研究院常務理事；申永順，馬偕醫學院高齡福祉科技研究所學務長兼副教授/台灣企業永續獎(TCSA)秘書長。

自 1960 年代以來，社會影響力(Social Impact)一直是衡量和評估研究的重要議題之一。Grieco(2015)出版的社會企業社會影響力評估(Social Impact Assessment, SIA)專書¹，歸納四大類模型(請參見圖 1.1)與 76 個影響力評估框架，SIA 可協助企業的社會使命與價值實現，而社會企業必須明確地將焦點放在社會價值的創造。除了社會影響力評估外，尚有許多評估方法產生，該書雖然列舉了多個機構的評估模式，仍然缺乏系統性的影響評估。



資料來源：陳定銘(2018) 社會企業社會影響力評估指標之分析

圖 1-1 四大 SIA 類模型

研究社會企業社會影響力評估(SIA)之初就發現 B4SI(LBG)潛力無窮的研究價值，這個當中有訪談幾位 SIA 領域內專家的意見，LBG/B4SI 相對於 SROI 文獻確實相對少，尤其台灣研究及應用 B4SI(LBG)起步較晚，未如英國或歐美地區已經具有相當規模，到目前為止 B4SI(LBG)實際的國際案例卻比 SROI 相對多，所以本研究肯定這個研究方向的學術價值，這是一個研究缺口也是本研究最大的研究立基。本研究的研究分析架構見圖 1-2：

¹ Cecilia Grieco (2015). Assessing Social Impact : Does One Size Really Fit All
<https://www.springer.com/gp/book/9783319153131>

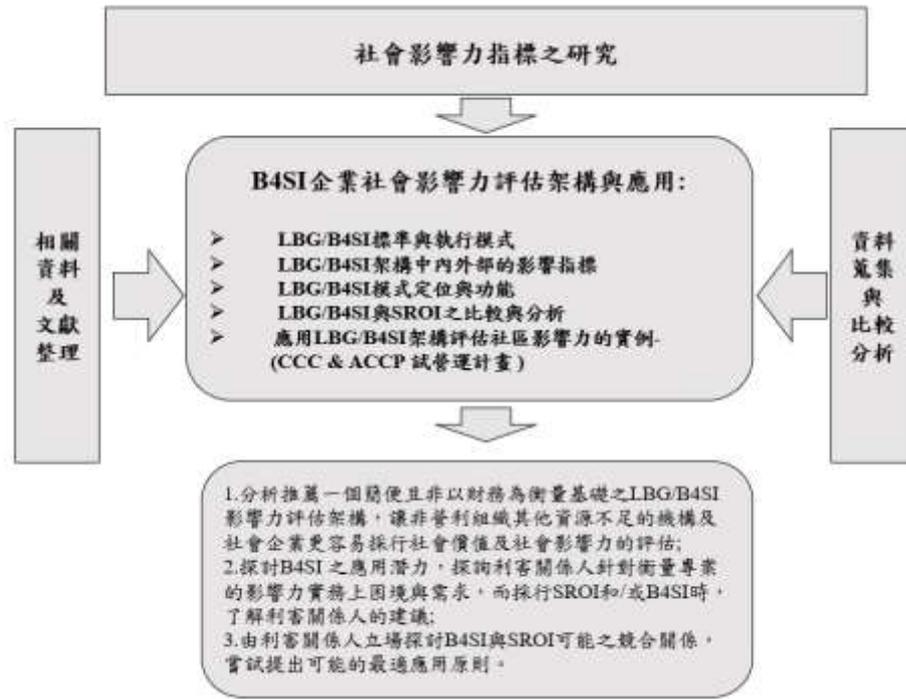


圖 1-2 研究分析架構(資料來源：本研究製作)

社會影響力評估(SIA)之進行包含九項基準原則(請參見表 1-1),以指導整個過程中的行動。該文件包括了有關過程發展的基本指示,已被學者廣泛共享和修改(SEE, 2010; Hehenberger 等人, 2013; Epstein 和 Yuthas, 2014)。

表 1-1 SIA 的基準

基準原則	內容描述
1. 涉及多樣公共議題	確認潛在會參與及受影響的團體和個體
2. 分析影響力的公平性	清楚確認哪一方將會獲益並且強調少數族群及弱勢團體
3. 聚焦在評估衡量	處理公共真正關心的議題而非容易處理的議題
4. 確定方法及假設並界定重要性	描述社會影響將如何被進行,什麼樣的假設被採用,重要性如何被決定
5. 對專案計畫者的社會影響力提供回饋	用提案行動或替代方案的作為確認問題可以依改變行動而被解決
6. 聘用社會影響力專業執業人員	有經驗訓練有術的社會科學專家採用社會科學方式來提供最好的結果
7. 建立監控及避險手段	透過監控及減輕不利影響來管理不定性
8. 確認資料來源	使用以公開科學性的文獻及有效範疇內的次級資料及一手資料
9. 規劃資料補差的機制	衡量缺失的資訊並發展一個處置的策略

資料來源：Grieco, 2015 (本研究編譯製作)

Grieco(2015)表示在所有這些評估模式工作中，基本原則是實施社會影響力評估(SIA)流程可能需要不同級別的詳細資料或不同的操作方法，但是通常始終遵循一組宏觀評估階段，這些階段可以總結為(請參見圖 1-3)1、確定目標，要實現的任務；2、結果和指標的定義；3、確定組織的角色在實現成果方面的有效作用；4、資料收集及分析；5、成果的溝通及知識的置入。

確定的階段是開發特定模型的起點，該模型更詳細地規定了分析框架或定量計算，以提供可以以數量形式傳達的特定度量。這些模型可以彼此完全不同。儘管學者們對於社會影響力評估(SIA)流程的一般步驟非常一致，但是關於識別和衡量影響的特定模型卻鮮有共識(Lockie, 2001)。現有模型是解決影響評估過程中涉及的不同問題的不同方法。



圖 1-3 實施 SIA 流程資料來源：Grieco, 2015 (本研究編譯製作)

Graham 和 Anderson (2015)說明社會影響力評估(SIA)評估框架，經過現行市場的研究而理解不同方法可能形成的過程。研究者將範圍限制為僅包括公認度更高的方法，即現行一般國際組織正在使用的方法，其市場探索調研常用集中在以下九種方法上：1.環境、社會、治理(ESG)；2.全球影響力投資報告系統(GIIRS)；3.全球報告倡議組織(GRI)；4.影響報告和投資標準(IRIS)；5.倫敦基準模型(LBG)，目前已更名為「企業社會影響力(B4SI)」；6.基於結果的責任制(RBA)；7.社會企業平衡計分卡(SEBS)；8.社會影響框架和影響標記(SIF)；9.社會投資回報率(SROI)。以上九種方法都得到全球廣泛認可，並且正在由各種規模及型態的組織實施。

近十年來最受歡迎的社會影響力評估(SIA)方法之一是社會投資報酬率分析(SROI)。透過 SROI，周建宏(2019) 強調企業可以實踐 3M 的公益管理思維：用量化方法衡量改變(Measure)、找出範疇後根據結果進行管理(Manage)、專注特定目標努力使改變最大化(Maximize)。SROI 分析試圖對比投入資源和貨幣價值，結果以匯總值(SROI 比率)表示的潛在影響所產生的社會價值。SROI 通常被描述為擴展的成本效益分析(Cost Benefit Analysis, CBA)可以通過使用財務代理來實現，主要是由於增加了更廣泛的社會經濟和環境成果。另一個簡便且非以財務代理為衡量基礎之社會影響力評估工具為倫敦標竿集團模式之企業社會影響力(London Benchmarking Group, LBG - Business for Societal Impact, B4SI，LBG 已於 2020 年底之後改名為 B4SI²)，B4SI 針對影響專案效益及績效之內外部影響因子的評估方法，建立一個評量模式達到衡量評估企業投入專案初步的效益及社會影響力的評估模式。

本研究在介紹 B4SI 社會影響力評估架構及其指標系統，透過資料蒐集研究及文獻分析法，探討及比較 SROI 與 B4SI 間之差異，以及於一般企業及社會企業社會影響力評估指標目前之應用情形，並提出初步的研究建議，以做為企業及影響力投資機構評估 NPOs 或中小型社會企業專案之社會影響力投資參考。主要目的在：1、分析推薦一個簡便且非以財務為衡量基礎之 B4SI 影響力評估架構，讓非營利組織其他資源不足的機構及社會企業更容易採行社會價值及社會影響力的評估；2、探討 B4SI 之應用潛力，探詢利害關係人針對衡量專案的影響力實務上困境與需求，而採用 SROI 和/或 B4SI 時，了解利害關係人的建議；3、由利害關係人立場探討 B4SI 與 SROI 可能之競合關係，嘗試提出可能的最適應用原則。

貳·文獻探討

談到社會影響力評估，本研究從中小型非營利組織的社會影響力探討起，對於大多數中小型非營利組織來說，經歷從沒沒無聞的付出到開始透過揭露讓社會大眾能夠了解社會專案所產生的社會價值社會影響力開始，社會對於社會影響力評估的關注以及需求漸漸增加，在目前最受歡迎的社會影響力報酬分析(SROI)的方法上我們發現了許多可以研究的空間，另有一個在台灣相對比較少為人知的社會影響力評估架構(B4SI)，其指標系統建立一個相較於 SROI 來說

² LBG 已於 2020 年底之後改名為 B4SI： <https://corporate-citizenship.com/2021/04/16/first-100-days-of-b4si/>

更為簡便，且非以財務為衡量基礎之社會專案影響力評估模式，SROI 與 B4SI 之比較與分析是本章探討的重點。

一、社會影響力評估(Social Impact Assessment, SIA)

(一) 社會影響力評估發展現況

社會影響力的起源與脈絡：社會影響力有許多相關的定義，如 Epstein 與 Yuthas(2014)認為社會影響力的意思是由各類活動、投資 對環境和社會造成的改變；社會影響力所描述的是一種集合體，個人為了達到他們所想要的結果而投入了各種資源、投入、過程或政策並產生一些結果，可能是實質的或額外衍生的實際行動(Emerson, 2016)。儘管社會影響力評估(SIA)已變得越來越重要，但尚無社會影響力的標準化定義。由於其主觀性，很難對社會影響力進行衡量和量化，結果以資料分析的匯總值(例如 SROI 比率)表示。SROI 通常被描述為擴展的 CBA，主要是由於增加了更廣泛的社會經濟和環境成果。例如，這可以通過使用財務代理(貨幣化)來實現。

Richmond 等人(2003)將社會會計定義為“對組織對其利益社區或利害關係人的影響的系統分析，而利害關係人的投入作為對會計報表進行分析的數據的一部分。因此，社會會計試圖衡量組織創造的社會價值。社會會計文獻的一部分特別關注通過關鍵績效指標來衡量社會價值，這導致了用於衡量和比較社會價值的大量實用工具和模型。例如，擴展的增值聲明(Richmond,et.al., 2003)，SROI(Nicholls,et.al., 2012)、平衡計分卡(Lueg & Carvalho e Silva, 2013)、混合價值方法(愛默生，2003)、生活滿意度指數(Kroeger & Weber, 2014)，以及對當地經濟社會影響(SIMPLE)模型(McLoughlin,et.al., 2009)。但是，總體而言，學者們沒有嘗試定義一種廣泛的類型學來聯繫和聯繫不同的方法(Polonsky & Grau, 2011)。目前探討社會影響力主要評估工具，不管用什麼方法，共同點 都是必須先確認利害關係人投入產出，然後展開價值及因果關係連結成果事件鏈。

「英國社會價值協會」暨「國際社會價值協會」創辦人 Jeremy Nicholls (2016)指出，社會環境會計可是傳統財務會計的反面，過去一般財務會計，基本上不太重視所有生產過程中對社會和環境的衝擊，僅專注於評估組織自身利益。然而社會環境會計則是主張，組織應關注因其經濟活動對社會以及環境所

造成的影響，近來才更重視管理的面向而形成陳一強(2021)³所強調近代社會影響力及影響力投資評估三個主要的面向：環境保護（E，Environmental）、社會責任（S，Social）以及公司治理（G，governance）(ESG)。社會價值與社會影響力評估(SIA)理論的不斷發展，由圖 2-1 可看出社會影響力評估(SIA)的演進：



圖 2-1 SIA 的演進

資料來源：陳定銘(2018)；社會企業社會影響力評估指標之分析

Vanclay (2004)認為 SIA 必須結合環境和經濟影響評估，在此觀點下，社會性代表較狹義的意義；廣義的觀點則認為不應僅限於環境和經濟指標，而是關注於非經濟性的產出和組織整體目標。

B Lab 總部於 2016 年以商業影響力評估(B Impact Assessment, BIA)⁴是近期形成的另一種客觀方式評估企業在社會和環境的正向影響力的管理模式，根據填答的社會型企業規模大小、產業別及服務的市場，綜合產生一個總分為 200 分的量化評估(全球企業得分 95.7)，以對利益關係人如：員工、社區、環境等的影響層面，在每一個影響力層面又細分成「營運」和「影響力商業模式」，以準確評估並了解填答企業內部營運狀況及如何運用創新設計商業模式創造對社會及環境的正面影響力。這種管理模式常設計與聯合國永續發展目標之評估指標有關聯性。

(二) 社會影響力評估常用的方法

首先對社會影響評估(SIA)的含義進行探討。它解釋並且彰顯對於營利組織和非營利組織的真正重要性。此外，除了詳細說明社會影響的真正含義以及對測量過程可以起到的作用進行檢查之外，還說明了這種做法可能帶來的好處，以及可能阻礙其實施的主要障礙。特別關注的是在幾個國家中出現的影響力投

³ 關於影響力投資與企業 ESG 陳一強(2021)數位時代月刊
<https://meet.bnext.com.tw/articles/view/47567>

⁴ 聯合國永續發展目標(Sustainable Development Goals)與商業影響力評估(B Impact Assessment, BIA) <http://blab.tw/b-media/2019/2/20/bb-lab-united-nations-global-compact-sustainable-development-goalsdgs>

資，見證了使用投資模型解決社會需求的趨勢。運用邏輯模型(logic model)，評估專案的成效表示社會影響力評估中最為普遍的思考框架運用邏輯，藉評估專案的成效能幫助組織評估自身專案的成效。使用邏輯模型時需分成前、中、後期來評估，雖然一般評估通常受限於時間、經費只能進行到前兩期，但因後期評估通常聚焦於個體是否因此而產生實質改變，所有這些方法背後的核心思想是需要從社會使命開始，以便確定評估的對象和適當的指標以驗證其成就。社會企業的具體貢獻可以通過變革理論的定義來表達，變革理論是每個衡量過程的起點。闡明變革理論可以定義計畫長期干預所需的所有構件：可用資源，每種資源提供的投入，已實施的活動，產生的產出以及短期和長期的計畫成果學期。在起草變革理論時，從社會企業想要實現的結果開始，並以相反的順序來標識這些要素，然後將它們與所需的產出、活動、投入和資源聯繫在一起，以便確定其必要的先決條件。因此，通過因果關係來起草改變過程，並將其映射為“成果途徑”。此過程的目的是規劃組織如何實現社會使命，因此在計畫活動時可以牢記這一點。因此，可以說結果途徑是一個雙向過程(見圖 2-2)。



圖 2-2 成果途徑的雙向過程(資料來源：Grieco, 2015；本研究編譯製作)

它在執行過程中從資源到結果，因為每種資源都意味著一種投入，而投入則允許開展活動，這些活動將導致短期產出和長期成果。但是，當計畫採取行動時，也會發生相反的情況：組織旨在實現的社會使命是定義可以從中獲得短期和有形產出的起點，而這又是一些需要具體行動的活動的結果投入和資源。一旦明確了任務並確定了實現任務的方式，企業家就可以確定評估擬議活動的影響並驗證目標是否一致的最佳方法。

自 1990 年代初以來，已經開發了許多來自營利組織和非營利組織的方法來衡量社會影響力。總體而言，現有 30 個常見的定量和半定量框架。選擇最流行的框架以在本節中進行詳細討論和比較，條件是它們必須有足夠的差異以提供廣泛的特性。這些框架包括：社會成本效益分析(SCBA)、持續進行的社會影響力評估(OASIS)、社會投資報酬率(SROI)、平衡計分卡(BSc)、貧困社會影響評估(PSIA)和 B 型實驗室/商業影響力評估(B Lab./BIA)。實際上，其中的幾種方法是由非營利組織政府組織，或者是為非政府組織開發的，例如：1、地方經濟乘數(LEM)；2、持續的社會影響評估(OASIS)；3、社會成本效益分

析(SCBA)；4、社會投資報酬率(SROI)；其他框架是由或為營利性組織開發的，例如：1、社會回報評估(SRA)；2、阿特金森指南針投資者評估(ACAFI)；3、衡量影響框架(MIF)；4、最佳可用慈善選擇(BACO)；商業影響力評估(BIA)；5、倫敦基準(LBG，目前已更名為“企業社會影響力” B4SI)。

即使可能已經為單個組織創建了一種方法，該方法也可以被其他組織使用和採用。例如，這發生在 SROI 上，主要是因為它具有較高的信譽度。沒有社會影響力評估的框架可以涵蓋整個影響範圍，也不能將其用於任何評估目的。因此，可用的方法及其在各個框架中的應用目的：篩選、監測、報告和評估不同的社會衡量框架的目的取決於評估的意圖。社會影響力評估框架的目的類型說明篩選便於評估特定於投資者的社會和金融目標的投資機會。監控協助管理層進行持續的業務決策，並為投資者監督提供數據。報告有助於向外部利害關係人(例如公眾)報告績效。評估用於學術目的或組織學習的成就的回顧性，事後影響評估。

衡量社會影響的方法可以側重於投入或產出(見圖 2-3)。社會影響力評估框架的可能方向類型說明投入評估由於社交活動而產生的投入差異(例如，員工滿意度提高所節省的支出)。產出評估由於社交活動而產生的產出差異(例如更好的聲譽)以上框架中的大多數都集中於投入活動所產生的產出差異。只有一種方法針對社會活動的投入和產出。根據需要，社會影響力措施的時間範圍可以是短期的也可以是長期的。有時，短期和長期都需要。社會影響力評估框架的時間範圍類型解釋短期傳統上，重點是短期的。長期影響通常不會在短期內發生，因此長期觀察很有用。根據所衡量的目的和對誰的社會影響，選擇的觀點或水平會有所不同。並且基於所使用的觀點，需要不同的指標。可以在微觀，中觀和/或宏觀層面上進行相應的分析。



圖2-3 衡量 SIA 的構成要項(資料來源：本研究整理製作)

社會服務品質標準設定的方式，可藉由新管理主義 3E's 的架構為思考模式，即效能(effectiveness)、效率(efficiency)、經濟(economy)，配合設計與規劃的邏輯模式⁵中包含了：投入、過程、產出、成果、影響等五種構成要項。

⁵ 邏輯模式：<http://news.get.com.tw/Download.ashx?iNews=33992>

對於非營利組織而言，為社會項目分配正確的重要性具有重要意義，因為這些組織中的一些組織免費或名義收取費用地為客戶提供服務，因此財務報表無法跟踪所產生的收益。而且，即使是具有收入的非營利組織，也具有社會使命，因此有必要在財務報表中包括社會福利，以提供對整體績效的更完整了解(Richmond, et. al., 2003)。因此，對於社會企業而言，專注於財務管理可能毫無意義，因為這與社會企業的宗旨和使命無關。利潤最大化的成本收益策略與社會企業模型不符，該模型有幾個底線從財務報告到社會會計近年來，非營利組織，慈善事業和社會企業的世界經歷了報告活動的兩個主要趨勢。首先是利害關係人問責制實踐的增長，供資者，納稅人，有關公民和客戶要求組織在籌款和支出，治理資產以及委託給他們的資源所取得的成果方面更加透明(Ebraim & Weisband, 2007)。

(三) SROI 所面臨的挑戰

非營利組織(NPOs)和社會企業正面臨越來越大的壓力，長期被要求其合理使用資源並報告其對社會的影響作為回應，近年來出現通過貨幣化社會價值的衡量框架，尤其是社會投資報酬率(SROI)。現有許多文獻強調 SROI 的許多優點和挑戰，但在很大程度上忽略了與其他衡量框架的綜效方面。本節探討非營利組織中 SROI 的使用。通過分析在就可靠(“正確”)SROI 計算達成共識並評估 SROI 的有效性和相關性(“適當性”)方面面臨的挑戰，我們試圖了解 SROI 的挑戰和邊界。可靠地計算 SROI 所面臨的挑戰是確定利害關係人，財務代理的選擇，時間範圍和無謂因素。正確計算 SROI 所面臨的挑戰是可比性，主觀性，合法性和資源利用率。在具有模糊目的，廣泛的價值創造目標，廣泛的目標群體，非常個體或主觀的財務代理，結局嚴重滯後，複雜或不可觀察的因果關係以及利害關係人缺乏合法性的組織中，SROI 計算可能不可靠或不適當。在不了解這些限制的情況下，組織不應信任採用 SROI。

關於 SROI 的不確定性，除了其真實價值利益之外，許多研究還指出了使用 SROI 的挑戰。有些活動更容易根據衡量技術來獲利，例如市場價值，節省成本或增加收入(Gibbon & Dey, 2011)。其他技術的應用更具挑戰性，因為單個效用函數只能以序數方式進行比較，例如使用陳述的首選項，顯示的首選項和使用成本估算的方法(Gibbon & Dey, 2011；Nicholls, Lawlor, Neitzert & Goodspeed, 2009)。但是，一些最關鍵的挑戰是難以找到無法直接衡量的用於貨幣化社會價值的。當財務代理具有很大程度的不確定性時，它將整個方法於疑問之中(Yates & Marra, 2017)。一些研究人員觀察到，某些類型的社會價值在貨幣化的規模上難以衡量，例如生活質量的普遍提高或挽救的生命

(Lingane & Olsen, 2004 ; McLoughlin, et.al., 2009 ; Nicholls, 2009)。對於組織可以使用的財務代理選擇的有效性，沒有普遍接受的清單或標準，與財務會計不同的是，財務會計已經存在並且已經被國際接受了數十年，而國際財務報告準則和標準已經存在。結果，組織必須根據自己的偏見，看法和評價來開發情境化的代理(Maier, et.al., 2015)。缺乏標準使得難以驗證和依賴 SROI 比率來表示已實現的社會成果。此外，使用不同的代理(Richmond, et.al., 200)或假設代理背後的細微變化(Mook, et.al., 2015)可以使計算得出的收益有很大差異。例如，Cooney 和 Lynch-Cerullo(2014)發現，基本假設的微小變化會導致投資的每美元收益在 1.16 美元至 6.07 美元之間產生差異。

此外，有必要了解活動和影響之間的時間跨度。如果在活動結束後超過 5 年發生影響，則由於較大的不確定性和投資的時間價值，將其包括在計算中可能會具有挑戰性。就像投資者今天喜歡錢而不是 1 年的錢。人們可能會爭辯說，從現在起 10 年後的社會價值必須折現為現值。最後，Pathak 和 Dattani(2014)描述了分配間接費用的挑戰，而 Maier 等人(2014)則描述了這一點，指出計算 SROI 所需資源的大量使用。

因此，除非計算方法相似且一致，否則很難比較組織之間的 SROI，尤其是不同行業中的 SROI。Lingane 和 Olsen(2004)在 SROI 指南中指出，“所測量結果，測量方法和所用數據集的差異會顯著影響 SROI 的計算，並且如果未標準化，則可能會導致比較結果“毫無價值”。同樣，Maier 等人(2015 年，第 1816 頁)得出結論，難以貨幣化和比較被視為價格低廉且獨特的結果，並且這樣做“永遠不是中立的方法，而是固有的政治性”。最後，研究人員採用了不同的方法來完全利用哪種社會價值貨幣化。一些研究人員認為，社會價值，例如“挽救的生命”或“生活質量的提高”不能納入 SROI，因為這些價值不能被有意義地和客觀地降低為純粹的貨幣化價值(Arvidson, et.al., 2010 ; Luke, et.al., 2013 ; Olsen & Lingane, 2003)。與康德式道德相反，SROI 是一種功利主義的概念，康德式道德本質上是珍視生命，而不是因為可以最大化貨幣價值(Maier, et.al., 2015)。

基於文獻探討提供的經驗數據⁶，示例中討論關於 SROI 正確性和適當性的研究一般意義。在通過分析創造社會價值的組織可以從 SROI 中受益的程度以及在計算和使用 SROI 時會遇到哪些挑戰來了解 SROI 的邊界。從研究組織創造的社會價值開始。我們發現其社會價值的特徵(例如保護遺產，增加福祉，

⁶ 資料來源：Janni Grouleff Nielsen¹ | Rainer Lueg² (2019)

共享知識等)使計算 SROI 變得困難。案例組織面臨的四個主要挑戰與代理的選擇，利害關係人的確定，長期的發展以及無謂因子係數的計算有關(見圖 2-5)。下面，討論當社會價值具有這種 SROI 正確性的特徵。其次，討論為什麼案例組織最終由四個問題而決定拒絕 SROI：可比性，主觀性，合法性和資源實用性。圖 2-4 說明了某些類型的社會價值觀在計算正確的 SROI 時會帶來挑戰，這又引發了關於使用 SROI 的適當性的討論。

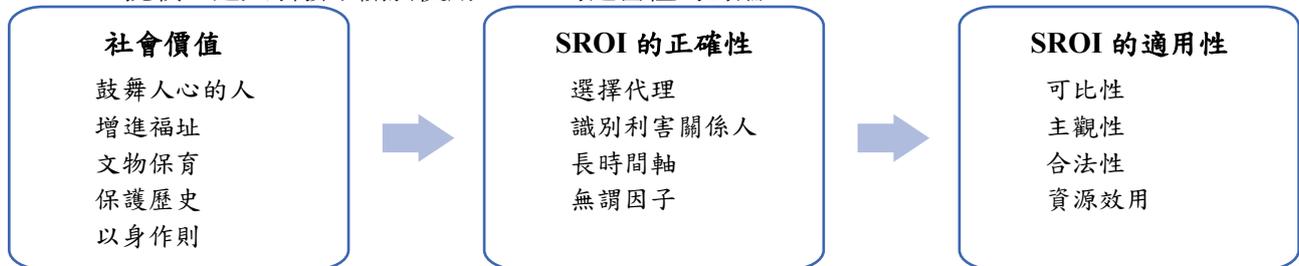


圖 2-4 說明某類社會價值如何導致在計算 SROI 的挑戰及討論是否適當

關於 SROI 框架的正確性，第一個貢獻是給出一種不適合 SROI 框架的社會價值類型的具體案例，這主要歸因於代理選擇，確定利害關係人，時間範圍和無謂因素這四個問題。許多先驅者對如何從教育到生活質量的一切貨幣化都有很好的想法，但是這樣做存在許多實際問題。Maier 等(2015)指出，對於衡量與社會價值之間的聯繫越來越重要。對於創造價值的社會企業，沒有商業上類似的交易，利害關係人不確定，因果關係和自重的不確定性以及長期的發展，由於主觀估計，SROI 計算的正確性值得懷疑。從業者應該意識到，並不是所有的社會價值都可以被有意義地貨幣化。

在其他情況下，社會價值在貨幣化方面更具挑戰性。案例組織找不到能夠代表社會價值的商業活動(也參見 Nicholls, 2009)，這導致代理變得高度主觀(Gibbon & Dey, 2011)。Maier 等(2015)發現，貨幣化和比較被認為是無價且獨特的活動是有問題，所以近年來有價值遊戲(Value Game⁷)的設計來補強 SROI 貨幣化主觀性上的缺失。

目前文獻當中未解決的另一個挑戰是確定組織為其創造了價值的那些利害關係人。在某些情況下，確定受益於例如課程，治療或餐食的利害關係人相對容易。在其他情況下，要確定受益於社交活動的利害關係人則更具挑戰性。案件組織將抽象概念定義為對整個社會有益的事物。由於尚不清楚有多少人從

⁷ Value Game - A method for involving customers in valuing outcomes, (SVI, 2019)
<http://www.socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2019/12/Standard-on-applying-Principle-3-Value-the-Things-that-Matter-FINAL.pdf>

這些活動中受益，因此很難計算出社會活動的價值。最後，他們還難以定義何時創造價值。開發，共享或使用知識時會創造價值嗎？這種區別會嚴重影響 SROI 的計算。

第三個挑戰是項目的長期發展前景。在許多情況下，社交活動會產生短期和長期的影響。在這種情況下，使用 SROI 的第四個挑戰尤為明顯。正如現有文獻所發現的那樣，要顯示活動與結果之間的因果關係可能是具有挑戰性的 (Jardine & Whyte, 2013 ; Lueg, Krastev & Lueg, 2019 ; Maier, et.al., 2015)。當組織有一個廣泛的利益相關者群體，他們想要改善整體福祉，並且時間跨度很長時，尤其如此。

楊家彥(2018)揭示影響力報告投資標準(Impact Reporting & Investment Standard, IRIS 及 Global Impact Investing Network, GIIN 調查發現六成的社會影響力投資人受訪者使用 IRIS 指標，56%使用自行設計的指標，41%慣用質性分析，另有 31%採取 B Lab 總部開發的全球影響力投資評等系統(Global Impact Investing Rating System, GIIRS)。在衡量環節上，86% 受訪者認為直接產出(output)的衡量很重要，72%則強調衡量後果(outcome)的重要。再者，在衡量的功能上 33%認為可以標竿比較的衡量方式非常重要，只有 6%認為貨幣化的衡量重要。意即衡量指標的可比性比貨幣化更受影響力投資人重視⁸。B4SI(LBG)即是完全符合這樣指標的影響力衡量和評估的架構。

二、社會影響力投資評估機制-倫敦標竿集團-企業社會影響力(LBG/B4SI)

企業公民公司(Corporate Citizenship Company) 創立 B4SI(LBG)⁹，發展已超過 25 年，且持續輔導協助管理網絡來自跨領域並持續發展衡量和評估的架構。LBG 已於 2020 年底之後改名為 B4SI。

(一) B4SI 標準與執行模式

B4SI 架構以清晰一致和強大的方式衡量企業社區投資(Corporate Community Investment, CCI)之社會影響力(Social Impact, SI)對任何企業(包括中小型)或機構(尤其非營利組織)是一個介紹 B4SI 架構衡量指標及專案效益應

⁸ 當社會創新遇上影響力投資：「公益與影響力投資」(楊家彥，2018) 國土公共治理季刊 P40 第六卷 第一期 107 年 3 月 <https://www.cw.com.tw/article/5100710>

⁹ 詳細請參照更新的 CCC&B4SI 官網：<https://www.corporate-citizenship.com>
<https://b4si.net/>

用程序的起點。B4SI 架構的應用有助於公司企業(機構)從量化其專案投入企業對社區做出的貢獻，到理解利害關係人其影響專案的過程中取得進展：企業對社區投入的貢獻所產生的變化以及影響。根據邏輯模式(Logic Model)此架構包含三個主要元素：

- 1、根據專案情況建立 B4SI 架構和企業社區的貢獻。
- 2、總結專案 B4SI 架構的三個主要部分—投入（發生的活動）；產出（做出的貢獻）；影響（變化的衡量）。
- 3、提供專案有關如何收集 B4SI 架構所需資料的實用建議，定義相關工具，引導和示例的連結及鏈接。

(二) 關於企業公民公司(Corporate Citizenship Company)創立建置 B4SI(LBG)

這是一個簡便且非主要以財務為衡量基礎之影響力評估工具，透過許多不同型態的實際案例將繼續管理網絡並持續發展 B4SI 衡量和評估的架構。B4SI 網絡以及 B4SI 衡量和評估架構是由六家英國公司企業 (機構)在 1990 年代中期開發的，這些公司企業(機構)分別是 BP、GrandMet（現為 Diageo）、IBM、Marks & Spencer、NatWest 和 Whitbread，並得到企業公民(Corporate Citizenship)的支持。通過他們的開拓性工作，已經形成了一個由全球 500 多家公司企業(機構)組成的網絡，這些公司企業(機構)共同努力將 B4SI 衡量架構應用於其社區投資計畫和專案。

B4SI 衡量和評估架構是全球公認的社會影響力方法之一，數百家全球領先的公司企業都在使用這種方法來闡明和衡量他們在世界上產生的積極社會影響力。B4SI 社區投資架構目前是 DJSI 調查表中社區與慈善問題的基礎，已反映在 GRI 標準中，並得到聯合國全球契約的認可，可作為企業社會責任對利害關係人的社會影響力敘述的證據。B4SI 衡量和評估架構也是一種管理工具，通過使用此架構來支持對社會影響的管理，該架構集中於投入、產出和影響的衡量和評估。針對 B4SI 客戶公司的私人基準，這也是一種商業工具，使 B4SI 公司企業可以與同行和全球其他公司企業進行比較，以了解他們的運營方式以及改進方式。以 B4SI 為平台的公司企業網絡，以分享專案經驗，共同發展出最佳實踐和創新想法。B4SI 架構確保採用統一的方法來衡量和評估企業社會責任和社會影響力。每個公司企業(機構)都在衡量其社區投資並以公開揭露，透明和一致的方式分享。我們的使命為 B4SI 成員和會員相互之間以及公司企業(機構)與社區中的合作夥伴提供一個平台，以改善衡量標準並發揮專

案更大的作用進而發揮更大的社會影響力。在早期，B4SI 幫助社區將純粹的慈善事業的貢獻重新定義為一項戰略投資，以回報社區和公司企業(機構)，將現代管理科學應用於公司企業(機構)捐贈和社區參與的傳統。如今，隨著會員公司企業(機構)找到新的專案方式來貢獻並擴大其企業社會影響力-B4SI，這一過程得以繼續進行，確保成就他們的社會影響力，而不僅僅是付出。

(三) B4SI 企業社會影響力評估途徑與指標系統

完整的 B4SI 評估架構可區分三種途徑，分別為「社區投資」、「企業創新」及「採購」所引導的社會影響途徑，見表 2-1：

表 2-1 B4SI 評估架構之三種途徑

B4SI 企業社會影響力	投入 (發生的活動)	產出 (做出的貢獻)	影響 (變化的衡量)
由社區投資專案引導社會影響途徑	怎麼投入? 為什麼投入? 投入什麼? 投入在哪裡?	社會產出 企業產出 機會效益	社區投資途徑 企業影響
由企業創新引導社會影響途徑	財務投資及 其他資源投入	社會產出 企業產出 機會效益	社會影響 商業回報
由採購引導社會影響途徑	時間人力實物花 費及管理成本	社會產出 企業產出 機會效益	社會影響 組織 (供應商)影響 企業影響

資料來源：Corporate Citizenship, 2021 (本研究編譯製作)

以上三種途徑，採用經驗最久、最豐富者為由社區投資引導社會影響途徑，其指標架構如表 2-2，以下說明此途徑的各類影響指標內容。

表 2-2 B4SI 社區投資專案之社會影響力評估指標系統

領域	面向	對象
外部影響	社區影響	針對人群的影響
		針對社區組織的影響
		針對環境的影響
內部影響	企業影響	針對員工及志工的影響
		針對企業的影響

資料來源：Corporate Citizenship, 2021 (本研究編譯製作)

1. B4SI 影響指標說明—社區影響：針對人群的影響

影響深度-影響深度評估使公司企業(機構)能夠評估受益人因一項活動而變得更好的程度。它使用簡單的三點量表來確定受益人可能經歷的三個不同的變化級別，包括連接，改進和轉換，如下所述：(1)連接：一項活動可以報告的有限人數變化的活動人數；例如，人們提高了對提高識字技能的機會的意識；(2)改善：可以通過該活動報告自己的生活得到實質性改善的人數；例如，實際上能夠更好地閱讀；(3)改造改變(變革)：由於所做的改進；例如，由於識字水平提高而獲得的工作，可以報告其情況發生持久變化或可以觀察到變化的人數。

影響類型-影響度量的類型使公司企業(機構)能夠繪製活動可以使所到達的人員受益的區域，從而建立並傳達一張圖，說明在公司企業(機構)的支持下人們的生活狀況得到改善的方式。

確定了三種主要的影響類型：(1)、行為或態度改變：這項活動是否幫助人們做出了可以改善人的生活或生活機會的行為改變；(2)、技能或個人效率：這項活動是否幫助人們發展了新的或改進的現有技能，從而使他們能夠在工作場所和社交方面取得學術發展；(3)、生活品質或幸福感：這項活動是否幫助人們變得更健康，更幸福或更舒適；例如，通過改善情緒，社交或身體健康。

2. B4SI 影響指標說明—社區影響：針對社區組織的影響

架構使公司企業(機構)能夠了解他們的貢獻在多大程度上增強了他們支持或合作的社區組織的能力。這些指標用於評估受益人或合作夥伴組織的程度：(1)、改善既有或提供新的服務；(2)、觸及更多人群或增加與客戶連結的時間；(3)、改善管理程序；(4)、增加了他們的個資；(5)、招募更多員工或志工。

3. B4SI 影響指標說明—社區影響：針對環境的影響

B4SI 架構將環境識別為一個獨特的影響領域，這是因為對環境慈善機構或項目的支持可以帶來直接的環境利益，而不是直接造福於個人或組織。但是，它也認識到環境活動中的人為因素，因為許多人都致力於通過促進人類行為的改變（例如減少用水）來改善環境。該架構通過以下方面來衡量通過直接干預對環境改善的程度以及人們行為在環境方面的積極變化的影響和程度：i 對環境的影響 - 該活動是否直接帶來了生態效益，例如保護土地/水，保護物種或改善生物多樣性；ii 對環境行為的影響 - 該活動是否使人們能夠節約能源，或使他們對環境的行為發生其他積極變化。

4. B4SI 影響指標說明—企業影響：針對員工志工的影響

在衡量業務影響時，B4SI 首先考慮由於員工志工在以下關鍵領域參與公司支持的社區活動而導致的態度，行為和/或技能變化的程度：(1)、與工作相關的技能：提高與工作相關的核心能力，例如溝通，團隊合作或領導能力；(2)、人員福祉：自信心，工作滿意度和對公司企業(機構)的自豪感等方面的變化；(3)、行為改變：行為改變，例如增加志願服務或更積極地倡導公司。

對於利害關係人以及員工的影響一樣，該架構也計算了經歷每種類型的影響的員工參與者的數量。因此，不應將這三個類別的總數相加，否則可能會重複計算員工人數。

5. B4SI 影響指標說明—企業影響：針對企業的影響

B4SI 架構不僅涵蓋員工參與者所遭受的影響，還涵蓋了社區活動可能產生的更廣泛的業務收益。評估更廣泛的業務影響是該架構中最具挑戰性的部分，但可以為鞏固或持續進行社區投資的業務案例提供重大回報。核心架構確定了四個領域，在這些領域中，人們認為社區活動或整個社區計畫可以為公司企業(機構)帶來可衡量的收益：(1)人力資源效益；(2)改善利害關係人關係/看法；(3)增加業績；(4)運營改進；(5)品牌知名度提升。

本架構中的一些最佳測量方法，以及通過 B4SI 網絡可用的工具，以幫助已經在整個專案中進行衡量的公司在本指南中有所涉及，但值得考慮如何將其用於評估整個專案。以下操作可以幫助證明 B4SI 企業社會影響力架構的價值通過使公司企業(機構)能夠進行衡量和評估：(1)將測量結果整合到公司企業(機構)的專案和管理程序；(2)制定有效的衡量方法：衡量的元素對象時機以及如何衡量和評估；(3)確定一小部分關鍵指標使公司企業(機構)的專案和負責的利害關係人專注於最重要的資訊。

三、B4SI與SROI之比較與分析

本研究主要 B4SI 與 SROI 比較與分析之議題主要有：(1)適合個別或結合 SROI 和 B4SI 的情境有哪些？(2)如何探詢利害關係人之觀點，發揮 SROI 和 B4SI 個別的功用？(3)如何讓結合 SROI 和 B4SI 產生個別使用之外的綜合效益？茲說明如下：

(一) 模式定位與功能

關於 B4SI 與 SROI，兩者相同在運用邏輯模型評估專案的成效，不同在應用於企業社區的投資評估工具中之定位有所比較及描述，分別定位在不同評估方式的象限：B4SI 簡易短期資源少數據廣跨計畫；SROI 複雜長期資源多數據細特定專案¹⁰。參考圖 2-5：LBGB4SI 架構影響評估模型的定位：

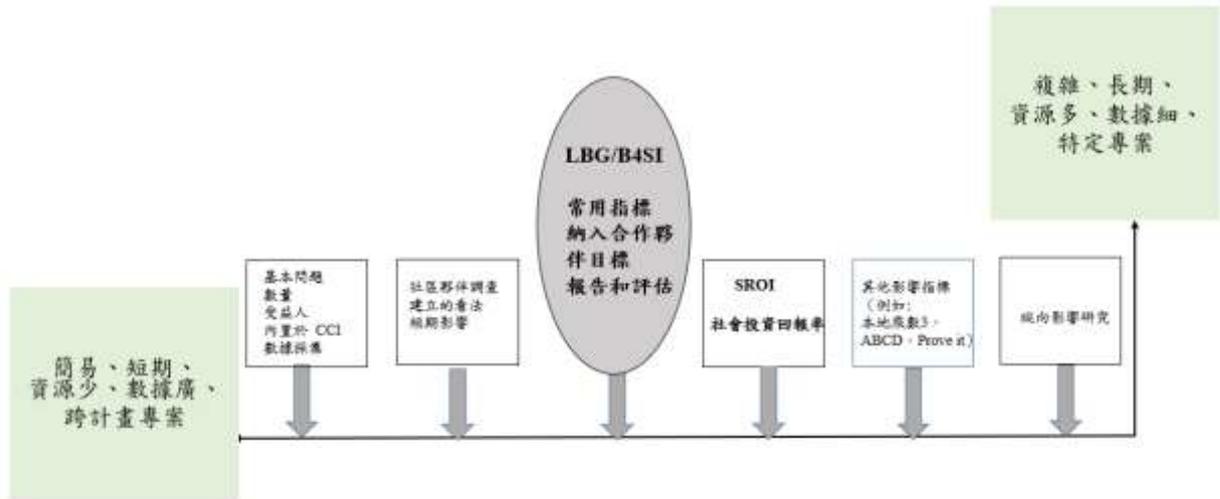


圖2-5 LBG/B4SI 架構影響評估模型的定位

資料來源：The Conference Board Research Working Group, 2014 (本研究編譯製作)

這是 B4SI 架構影響評估模型在某案例之效益的說明示例¹¹—提供社會福利問題和描述之 B4SI 架構影響評估模型在實際專案效益中如何衡量評分的示例說明：

表 2-3 B4SI 專案效益評估

問題和描述	產出	連結	改善	改變
社會福利： 一家銀行為一家 慈善機構提供資	專案覆蓋的 老年人數量	專案報告更了 解財務管理的 人的比例	專案報告他們正 在積極管理財務 的人數比例	由於使用所獲 得的知識，可以 專案報告更好

¹⁰ Source : Megan DeYoung, “What Difference Does It Make? How Companies Use LBG to Measure the Impact of Corporate Community Investment,” presentation to The Conference Board Research Working Group on Measuring the Impact of Corporate Social Investments, New York, NY, June 27, 2013 : <https://www.americansforthearts.org/by-program/reports-and-data/legislation-policy/naappd/framing-social-impact-measurement>

¹¹ LBG Guidance Manual (From inputs to impact , 2016) : <https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/LBG-Guidance-Manual-2016.pdf>

金，該慈善機構 與老年人合作提 供免費財務建議				的財務狀況的 人的比例
*衡量評分示例 ¹²	1,000	300	500	300

資料來源：Corporate Citizenship, 2016 (From input to impact 本研究編譯製作)

隨著時間的推移，社會影響評估 SIA 越來越重要，因為許多有關方面都參與其中，因此指導了許多不同模型的開發。學者們的貢獻是無數的，以及那些說明新模型的人的貢獻(Sawhill & Williamson, 2001; Bloom & Chatterji, 2009; Esteves & Vanclay, 2009)。社會影響評估過程的各個階段運行過程中適合，因應不同專案需求的評估方法和工具的應用，其步驟和原則在不同的非營利組織，大學和研究中心，諮詢公司及其他機構開發的模型或指標模型是文獻中常引用的模型，並被企業使用：社會投資回報率(SROI)和企業社會影響力(B4SI)。

儘管實現了相同的目的，但是對這些模型的分析強調了不同方法之間可能存在的多樣性。SROI 是基於影響貨幣化原理的定量模型應用於複雜長期資源多數據細特定專案，而 B4SI 是以清晰一致和強大的方式分析社區投資通用的衡量方法，可通過企業對社區投入的貢獻所產生的變化以及影響建議組織在評估社會影響時應考慮的因素來幫助企業。這兩個模型的特徵完美地說明了 Zappalà 和 Lyons(2009)在方法和架構之間的區別。諸如 SROI 之類的方法通常旨在基於財務代理為組織提供適當的指標的模型。產出是對所產生影響的量化（以貨幣形式）。相反，儘管框架沒有規定用於評估社會影響的特定方法或特定指標，但框架為組織提供了一種思考，設計，實施和將績效衡量標準嵌入到整個專案計畫或組織中的結構。在選擇要實施的模型時，要記住這一重要區別。方法可能會消耗更多的資源，流程可能會更長，並且通常難以識別財務代理；但是，用金錢來表示產生的影響可以使利害關係人更容易理解並與其他組織的結果進行比較。相比之下，B4SI 框架並未向企業提供有關所產生影響的定量數據，但它們通常易於應用且消耗的資源更少。

(二) B4SI(LBG) & SROI 評量框架的分析比較

除了永續平台 CSOne 2018 年在一次 SIA 工作坊提到 LBG 之外，杜育任會計師之前多次承接農委會水保局 SROI 社會影響力評估專案，在 2020 年的一個水保局採購專案的社會影響力評估，採用 LBG 架構並且公開舉行成果發

¹² 套用 B4SI 專案效益評估計算表（適用於 B4SI 客戶會員）：<https://b4si.net/network/>

表說明會¹³「用消費改變世界-LBG 新架構下的永續採購體驗會」，當中有比較詳細介紹 LBG 架構的評量框架，特別是在由採購引導社會影響途徑。

本研究發現 B4SI(LBG)之所以在台灣尚未有比較高的能見度，主要是缺少一個類似台灣影響力研究院(SVT)的本地合作伙伴，四大會計師事務所在撰寫報告書時也都傾向只採用 LBG(B4SI)架構並未正式送英國認證。研究者在一次正式的 B4SI 線上訪談(Simon Robinson, B4SI Director of Corporate Citizenship)當中得知：台灣目前為止只有信義房屋一家曾經申請成為 LBG(B4SI)之會員企業，並將其企業社會責任報告書正式送英國 Corporate Citizenship 獲得 LBG(B4SI)第三方確認，其餘二十多家上市公司的報告書僅參採 LBG(B4SI)架構，參照下圖 2-6：



圖2-6 LBG(B4SI)架構 CSR 報告書的台灣企業(機構)

同時有送英國認證 SROI 專案之單位：水保局、台積電、華碩、台新、中信(資料來源：本研究整理製作)

在前一章 Graham 和 Anderson (2015)說明 SIA 評估框架¹⁴，介紹了九種得到全球廣泛認可的評量方法，本研究引用並且摘錄分析比較 B4SI & SROI 兩個 SIA 評量框架如下表 2-4 作為本節的小結：

表2-4 B4SI & SROI 評量框架的分析比較

SIA 評量框架模型	企業社會影響力 B4SI	社會投資報酬率 SROI
------------	--------------	--------------

¹³ 用消費改變世界-LBG 新架構下的永續採購體驗會：https://www.swcb.gov.tw/Home/News/press_more?id=4E4864244C7341328958D7633E5BD326

¹⁴ Bessi Graham & Elliot Anderson (2015). Impact Measurement: Exploring its Role in impact investing.

<https://www.apf.gov.au/DocumentStore.ashx?id=05084254-843f-4929-a68c-ffe03653a8a6&subId=301630>

創建者 Creator	企業公民公司 Corporate Citizenship Company (CCC)	國際社會價值協會 Social Value International(SVI)
創建年份 Year Created	1994	2001
概述： Overview	B4SI 架構衡量公司對社區的整體貢獻，同時考慮了現金、實物捐贈和管理成本。該模型還著眼於企業社區投資的產出和長期社區和商業影響。該框架將定量測量與敘述方面相結合，以展示社會客觀進步。可做為企業及影響力投資機構評估 NPOs 或中小型社會企業專案之社會影響力投資參考。	SROI 是一個框架，用於了解和管理由活動或公司創造的社會、經濟和環境成果。涉及用量化方法衡量改變(Measure)、找出範疇後根據結果進行管理(Manage)、專注特定目標努力使改變最大化(Maximize) 產生的社會影響分配貨幣價值。
評量過程總結 Measurement/Process Summary	1. 仔細計算社區的主要投入做出的貢獻的資料收集和分析 2. 衡量發生活動的後續產出 3. 衡量連結、改善、變化的影響 評估個別組成部分的影響，並在可能的情況下評估整個社區的影響	1. 建立範圍 2. 確定利害關係人 3. 映射結果 4. 分配結果 5. 建立影響 6. 計算 SROI 貨幣化
目標市場 Target Market	針對社區和企業 CSR/ESG	針對社會組織
應用情境 Application context	簡易、短期、資源少、數據廣、跨計畫專案	複雜、長期、資源多、數據細、特定專案
關鍵洞察可比性 Key Insights Comparability :	為了使 B4SI 在不同時間範圍內具有可比性，必須使用一致的方法和報告。如果對報告或方法進行了更改，則 B4SI 不能用於逐年比較數據。 與其他組織的比較是有限的，因為大多數組織都有自己的報告方法。B4SI 的主觀性敘事方面進一步降低了這一挑戰及爭議。	SROI 是組織進行內部比較的有用指標。組織必須在時間段之間使用一致的指標，以便輕鬆分析和比較結果。SROI 鼓勵利益相關者和管理層積極參與確定績效指標。這導致組織使用一組獨特的指標，這些指標針對其特定目標量身定制。如果在具有不同社會影響活動的組織之間進行比較，這可能會帶來困難。

表2-4 4SI & SROI 評量框架的分析比較(續)

SIA 評量框架模型	企業社會影響力 B4SI	社會投資報酬率 SROI
評量方法 Methodology	半量化指標(三步驟五重點)	貨幣化指標(六步驟七原則)
優點 Strengths	衡量方式簡單、所需時間及成本少與利害關係人溝通更容易。	讓影響可以貨幣化更有效率、效性的進行資源分配，且協助組織與利害關係人有效的溝通。
專案驗證數(2020 年止)	>500	<200
官方網站 Official Website	https://corporate-citizenship.com/ http://www.lbg-online.net/ (舊版) https://b4si.net/ (新版)	https://www.socialvalueint.org/

資料來源：Graham & Anderson, 2015 (本研究編譯製作整理)

影響力地圖可以被分成經濟、技能、感性、人際四大類，要了解這個領域任何一個利害關係人可以在很多層面被影響影響，形成一個雷達圖的概念，不同的軸有不同的層面：怎麼投入？投入多少？投入近似價值？使用數字描述活動成果？利害關係人的改變經歷？描述指標如何測量成果？利害關係人覺得成果的重要性？沒有這個活動這項成果仍然發生的機率？這項成果有多少負面影響轉移給他者？透過文獻探討相關專家訪談推論出以 B4SI 架構影響力評量雷達圖 2-7，以及表 2-5 B4SI v.s. SROI ValueMap 進一步的影響力地圖的分析比較：

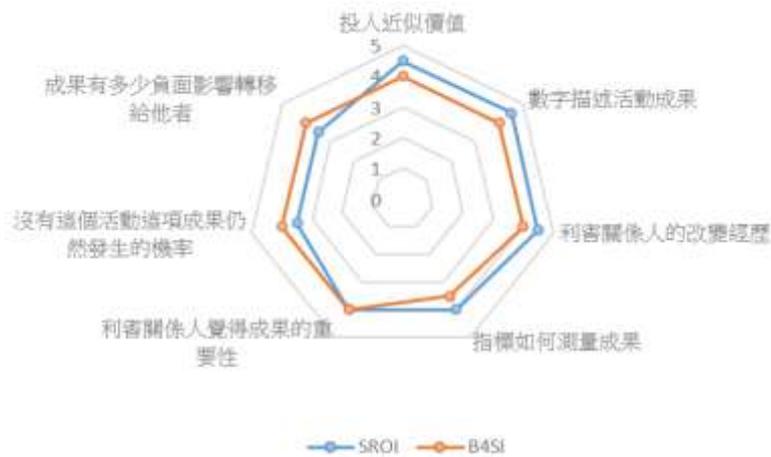


圖2-7 I 架構影響力評量雷達圖(本研究製作)

表2-5 I v.s. SROI ValueMap 影響力地圖的分析比較

影響力地圖的項目	社會投資報酬率 SROI	企業社會影響力 B4SI
怎麼投入 投入多少	金錢、物資、人力	金錢、物資、人力
投入近似價值	依評估架構步驟進行衡量	依評估架構步驟進行衡量
使用數字描述活動成果	貨幣化	評分
利害關係人的改變經歷/經驗	透過觀察訪談及議和	透過觀察訪談及議和
描述指標如何測量成果	貨幣估值	權重、評分
利害關係人覺得成果的重要性	透過訪談確定	透過訪談確定
沒有這個活動這項成果仍然發生的機率	四大因子可透過價值遊戲(ValueGame)與利害關係人議和，但有此可能性	衡量專案過程的參與、改善一直到具體改變的指標
這項成果有多少負面影響轉移給他者	有此可能性	評估原則已經排除有負面影響的專案
影響力計算	貨幣化指標(六步驟七原則)	半量化指標(三步驟五重點)

¹⁵參考資料來源： Social Value International, 2019 (本研究編譯歸納整理製作)

參·結論

探討過內外主要在社會影響力評估(SIA)與企業社會影響力(B4SI)文獻的資料以及實際訪 B4SI 談後證實在非營利組織(NPO)的實用性，本研究以企業公民公司(Corporate Citizenship Company, CCC) 是一家英國政府支持的第三方公正的全球諮詢機構所提出倫敦標竿集團(LBG)-「企業社會影響力評估(B4SI)架構」的模式為基礎，採用一個簡便且非以財務為衡量基礎之影響力評估工具，持續透過許多不同型態的實際案例將繼續管理網絡並持續發展企業社會影響力(B4SI)I 衡量和評估的架構。建立企業(機構)衡量其社區投資並以公開揭露，幫助公司企業(機構) 非營利組織(NPO)在全球社會影響力評估範圍內找到自己的立基和專案，作為關鍵的第三方認證策略夥伴。

¹⁵ SROI ValueMap <https://www.socialvalueint.org/sroi-value-map>

透明和一致的方式為 B4SI 成員和會員相互之間以及公司企業(機構)非營利組織(NPO)與社區中的合作夥伴提供一個平台，以改善衡量標準並發揮專案更大的作用進而發揮更大的社會影響力。在早期，B4SI 幫助社區將純粹的慈善事業的貢獻重新定義為一項戰略投資，以回報社區和公司企業(機構)，將現代管理科學應用於公司企業(機構)捐贈和社區參與的傳統。如今，隨著會員公司企業(機構)找到新的專案方式來貢獻並擴大其企業社會影響力-B4SI，這一過程得以繼續進行，確保成就企業(機構)的社會影響力，也完全符合目前企業對社會、環境與公司治理 ESG 的趨勢。

自 2010 年 JP 摩根首份針對影響力投資的報告中提及，「社會影響力，應被列入投資成功的一環來評估」後，「社會影響力評估」已成為影響力投資領域不可或缺的元素，也廣泛使用在全球影響力投資社群中。根據全球影響力投資執委會(Global Steering Group for Impact Investment, GSG)指出，「一旦資本更關注社會影響力，就能加速促成資本從當前系統中轉移出來，進入更具影響力思維的決策模式中」，但在當前資本體系裡頭，社會影響力多半不被納入討論。因此，社會影響力評估 SIA 之所以格外重要，就是希望讓影響力投資人在衡量投資效益的時候，把企業對公司治理、社會與環境的正面、負面影響都一併考慮進去，提供市場洞察觀點，進而某程度上重新定位資本的流向，讓投資人更願意去資助具有永續特質的公司。長此以往，影響力投資有望促成一個更永續的資本主義體系。(全球影響力投資聯盟(Global Impact Investing Network)發布的《全球影響力投資市場趨勢報告》) 近年來最大的社會影響力都是有非營利組織當中所產生 因此能夠有一個來衡量引起社會更大的關注公信力 倫敦標竿集團模式(LBG)／企業社會影響力(B4SI)架構，目前已成為國際影響力投資領域不可或缺的元素。

一、「企業社會影響力評估B4SI架構」的特色與重點如下：

(一)「企業社會影響力評估 B4SI 架構」的模式是全球公認的方法，數百家全球領先的公司企業都在使用這種方法來闡明和衡量他們在世界上產生的積極社會影響力。B4SI 架構目前知名的道瓊永續指數(DJSI)投資調查表中，評估企業社區與慈善問題的推薦規範，並獲得聯合國全球盟約(UN Global Compact)及全球報告協會(GRI)標準的認可，其評估結果可作為各界利害關係者評量企業與機構社會影響力和影響力投資之佐證。

(二)「企業社會影響力評估 B4SI 架構」的模式是一種管理工具，通過使用 B4SI 架構來支持對社會影響的管理，該架構集中於投入，產出和影響的衡量和評估。針對 B4SI 客戶公司的個別基準，這也是一種商業工具，使 B4SI 公司企業可以與同行和全球其他公司企業進行比較，以了解他們的運營方式以及改進方式。

(三)以 B4SI 為平台的公司企業網絡，以分享專案經驗，共同發展出最佳實踐和創新想法。B4SI 架構確保採用統一的方法來衡量和評估企業社會責任和社會影響力；B4SI 企業社會影響力架構的應用不只是對單個活動的企業社會影響力評估，還可以使公司企業(機構)在整個計畫中做出的貢獻與實現的結果之間取得平衡。然後可以說，貢獻了 X，它為社區贏得了 Y，為公司企業(機構)贏得了 Z。然後，它可以走得更遠，並使用此資料來提供利害關係人在將來持續推動企業社會影響力有更多的改進及發展。

(四)為了實現「企業社會影響力評估 B4SI 架構」的模式的評估，公司企業(機構)必須首先加入成為 B4SI 會員才能夠套用內部資料收集工具和 B4SI 專案效益評估計算表，並查看整個社區或社區的評估程序並將結果相加以獲得整個程序評估。

國內的研究社會影響力評估(SIA)及社會企業的研究 (陳定銘, 2018) 發現社會企業尚未有一套評估系統：社會企業的特色是以商業模式做為經營模式，因此也需如一般企業有套評估機制，以幫助社會企業自身建立制度及評估社會企業營運情形。完全符合台灣目前大多數中小型的非營利組織(NPO)機構及其他資源不足的社會企業在社會影響力評估上的需求。

二、研究分析與建議

分析比較 B4SI & SROI 兩個社會影響力 SIA 評量框架之後，因不同的性質及結構，在不同的場合應有相輔相成的應用情境，國內已有許多的 CSR 報告書採用 B4SI 架構作資料收集分析，之後送 SROI 評估，未來仍可由利害關係人立場探討出 B4SI 與 SROI 可能之競合關係，嘗試提出可能的最適應用原則。然而簡易、短期、資源少、數據廣、跨計畫的專案建議採用的 B4SI 評估；複雜、長期、資源多、數據細、特定的專案建議採用 SROI 的評估。

本研究透過分析各國 SIA 指標、B4SI 架構之建議，及透過非營利組織(NPO)機構及社會企業業者自身之角度所建立之評估指標，能廣泛更有機會更輕易地應用 B4SI 架構之於不同領域之社會影響力評估。而非營利組織(NPO)

機構及社會企業在台灣仍是一個持續成長、潛力無窮的新興領域。特別是做為企業及影響力投資機構評非營利組織(NPO)或中小型社會企業專案之社會影響力投資參考定義。建議探討及建立 B4SI 社會影響力評估工具之專案優選決策模式。

未來將通過 SIA 領域內網絡開始更深入研究並計劃在國內具體應用「企業社會影響力評估 B4SI 架構」的模式這一個 SIA 工具在擬完成 30 個 SROI 個案資料分析歸納，應用 LBG/B4SI 架構評估模式套用進行線性回歸，若線性回歸後的相關係數是大於 0.5，則可推論 SROI 方案結果(Y, \$/\$)與 LBG/B4SI 專案的評分正相關。邀請 3-5 位專家為使用者設計之專案優選決策模式建立 B4SI 社會影響力評估工具。擬完成 AHP 專家問卷的資料分析歸納同時由當中另外組成三人的評分專家小組，針對問卷加權之後內外部各項指標的評分進行加總形成衡量的框架並且完成 SOP。比較兩個衡量框架 SROI & B4SI 作為主要的文獻探討，小組考慮規劃專家焦點團體結合小型論壇，邀請專家主要進行信效度的檢驗，並且採用設計出來的 B4SI 社會影響力評估工具進行 30 份 SROI 報告的評分，研究方法則以 30 個台灣的 SROI 專案做 B4SI 分析，再進行形成研究方法按部就班進行研究並產出研究結果。期許在透過這個社會影響力評估架構及工具建立的論文發表可以讓更多國內的專家學者先進以及學長、同學們有機會初步認識這一個社會影響力的衡量工具 B4SI 及這個工具的潛力，建議並殷勤期盼未來有更多的研究及應用的產生在學術及產業界使本研究能夠有拋磚引玉的作用。

參考文獻

- 申永順 (2017). TCSA 2020 企業永續菁英培訓班：企業永續/社會責任整體運作體系架構建議(相關資料 -策略型 CSR 案例分析與績效評估案例之演練)
- 朱鎮明(2008).非營利組織績效評鑑之研究-以我國全國性社福基金會評鑑制度為例
- 陳一強 (2021).關於影響力投資與企業 ESG .數位時代月刊
- 陳定銘 (2018). 社會企業社會影響力評估指標之分析
- 陳英萱 (2019). 社會企業與社會創新的治理關鍵：「SROI」的管治策略芻議
- 黃春長、高明瑞、鄭淑芳、林正挺 (2016).社會企業評估指標之研究彭錦鵬 江瑞祥 許耿銘(2011).非營利組織績效評量指標之建構

- 楊子申 (2019). 台灣社會企業社會影響力評估系統研究, DOI : .6814/NCCU201901288
- 楊家彥 (2018). 公益與影響力投資. 國土公共治理季刊 P40 第六卷 第一期 107 年 3 月
- 龍映涵(2018).衡量社會影響力知易行難. 社企流 2018.11.15
- Bessi Graham & Elliot Anderson (2015). Impact Measurement : Exploring its Role in impact investing.
- B-lab Taiwan(2019). 聯合國永續發展目標(Sustainable Development Goals)與商業影響力評估 (BIA)
- Cecilia Grieco (2015). Assessing Social Impact : Does One Size Really Fit All
- Conference Board, Research Working Group (2014). Framing Social Impact Measurement
- Corporate Citizenship Company, CCC (2015). Measurement Map-A Corporate Perspective
- Corporate Citizenship Company, CCC (2016-2017). LBG Guidance Manual
(2016 Guidance Manual : From inputs to impact) °
- Corporate Citizenship Company, CCC (2018-2019). LBG Guidance Manual
- Corporate Citizenship Company, CCC (2020-2021). LBG/B4SI Guidance Manual
- Corporate Citizenship Company, CCC (2013). Measuring Community Impact Using the LBG Model, A Pilot Program by ACCP and Corporate Citizenship
- Estonian Social Enterprise Network, KOC University Social Impact Forum, Mikado Sustainable Development Consulting, & Social Value UK (2017). Maximise Your Impact.
- Frank Vanclay (2017). Social Impact Assessment : Guidance for assessing and managing the social impacts of projects
- Guillaume Simões(2014). Measuring and Maximizing the Impact of Corporate Social Initiatives
- Jeremy Nicholls, Eilis Lawlor, Eva Neitzert, & Tim Goodspeed (2012). A guide to Social Return on Investment (Sally Cupitt, Ed.).
- Mark Florman & Robyn Klingler (2016). A critical evaluation of social impact assessment Methodologies and a call to measure economic and social impact holistically through the External Rate of Return
- Nielsen & Lueg (2020). SROI Challenges and boundaries in implementing
- Terrence Lim (2017). Measuring the Value of Corporate Philanthropy : Social Impact, Business Benefits, and Investor Returns

The Social Impact Study - B4SI Framework and Application

MING-HSU SHIH, TING-MING CHEN, YUNG-SHUN SHEN *

ABSTRACT

In recent years, non-profit organizations and social enterprises have been required by society and outside authorities concerned to rationally assess social impact, and expose their impact on social investment, in response to the constant calls of resource bettors and all parties, but they need to invest considerable human and time resources and costs. Consequently, making Taiwan currently only a few large NPOs (such as United Way Foundation, Tzu Chi Foundation, etc.) completed the certification report such as SROI and obtain verification effects, while other NPOs and social enterprises with insufficient resources can only hold back. How to strike a balance between the professional impartiality of social projects and the input of social resources, so that when launching corporate social responsibility (CSR), they can plan and evaluate the impact of social projects in a more efficient manner, and enable more social/medium-small enterprises and NPOs with willingness to participate in social impact assessment.

The London Benchmark Group (LBG) model/ Business for Societal Impact (B4SI <https://b4si.net/>) framework is currently the internationally-renowned Dow Jones Sustainability Index (DJSI) investment questionnaire for evaluating corporate community and charity issues. , And has been recognized by the UN Global Compact and the Global Reporting Institute (GRI) standards. The assessment results can be used as the 3rd party assurance for stakeholders to assess the social impact and impact investment of enterprises and institutions. The purpose of this study is to introduce the B4SI social impact assessment and evaluation framework, and to participate in its indicator system, through data collection research and literature analysis, to explore and compare the current applications of SROI and B4SI in social impact assessment indicators for general enterprises and social enterprises And the possible competition and cooperation relationship, and put forward preliminary research suggestions, which can be used as a reference for social impact investment in the evaluation of NPOs or small and medium-sized social enterprise projects by general enterprises and impact investment institutions.

Keywords : London Benchmarking Group(LBG)/ Business for Societal Impact(B4SI), Social Impact Assessment (SIA), Social Return on Investment(SROI), Social Impact Investment(SII), Social Enterprise Project Evaluation

* Ming-Hsu SHIH, Fellow Scholar, Garwood Center for Corporate Innovation at the University of Berkeley Business Schoolm, Corresponding Author; Ting-Ming CHEN, President and Professor of Social Enterprise and Innovation Program of Dharma Drum College of Liberal Arts; Yung-Shun SHEN, Academic Dean and Associate Professor, Institute of Technology for the Elderly Welfare, Mackay Medical College / Secretary-General of Taiwan Corporate Sustainability Award (TCSA).