

政策的社會效益評估： SROI 的應用與反思

吳宗昇 輔仁大學社會學系副教授

李俊達 臺北市立大學社會暨公共事務學系助理教授

摘要

投資的社會報酬（Social Return on Investment, SROI），是近年來社會企業、非營利組織常用的評估方式，其貨幣化和數字表達的方法可以快速有效的與利害關係人溝通。本文將扼要介紹此方法的核心概念和基本原則，以及近年的一些爭議。接下來，將以政府的方案為例，展示實際的評估成果，以及在過程中遭遇到的問題與解決方式。在施政方案中，通常有多方資源投入的現象，必須辨認其來源。其次，多數計畫的紀錄以過程指標為主，缺乏成果指標的相關資料。但整體而言，此方法可以應用在政策方案的評估，也能更深入的看到長短期社會效益如何產生。最後，將反思此方法的限制和解決方式，以及未來的發展可能性。

關鍵詞：投資的社會報酬、SROI（Social Return on Investment）、政策評估

壹、投資的社會報酬率（SROI）

政策與執行方案成效到底要如何證明？要如何發揮最大效益？資源投入有什麼社會效益產生呢？針對這些考慮，毫無疑問 SROI 是一項快速及數字化表達的好工具。

「投資的社會報酬」（Social Return on Investment, SROI），也可翻譯為「社會投資報酬率」，最早是由美國 REDF（Roberts Enterprise Development Fund）所發起，REDF 為了確認資源投入是否有效，並比較各

方案之間的差異，因此開發類似的評估工具，除了用來作決策參考，也可以此工具向外界溝通（Gair, 2002: 2）。

SROI 第一個核心概念是「成本 - 成果」（cost-outcome inclusive）的思考，主要目的是確認投入的成本可以有效轉化為成果。如政府投入某項就業輔導方案，目標是增進就業人口，減少失業衍生的問題。那麼，就必須先考慮投入的成本，包括金錢、志工及其他資源等。成果就可能是持續就業、穩定工資或福利增加，

因而獲得更高的生活品質，具體指標如減少失業人口、減少社福支出、身心狀態的正面改變等。

SROI 第二個核心概念是「改變理論」(theory of changes)，透過資料收集掌握證據，確認方案的前後變化，證明是因為該計畫介入而發生。同時，SROI 將成果指標使用貨幣數字代入，呈現「改變」如何發生，產生多少價值 (Nicholls, Neitzert, Lawlor & Goodspeed, 2009)。

SROI 第三個重要概念是「產出」與「成果」的差異。SROI 與成本效益分析 (Cost Benefit Analysis, CBA) 有很大的關連性，也可說是 CBA 的演變，但更適合用來觀察各種社會效益。最大的不同點是，SROI 強調「投入」，包括金錢投入、志工或其他無形資源，並在結果面向切割成產出 (Output) 與成果 (Outcome)。產出指的是活動或是過程，成果指的是改變的結果，也是 SROI 最重要的基礎。

舉個例子說，社區照護中心提供獨居長輩健康關懷，一年到長輩家中訪視 52 次。經過一年，長輩平均減少跌倒 2 次、減少去醫院 5 次、出門與朋友聊天次數增加 10 次。在這個例子中，護理人員 52 次的量血壓、簡單聊天這些活動就是產出，是過程和形式上之事務。但更重要的是產生的改變，也就是成果 (outcome)。這些成果如減少跌倒、減少就醫、心情變好、網絡增加等，這些成果會間接產生其他面向社會效益。但改變要有證據基礎，以具體資料推論。

與 CBA 比較起來，SROI 考慮更多社會效益，收集更多案主本身的改變。其次，SROI 在評估方案成果時也會考量干擾因素。雖然類似的成本效益分析方法也會這樣評估 (Gair, 2002; 王雲東, 2007)，但在計算社會影響力時，SROI 可以透過訪談和追蹤盡可能將干擾因素排除。

值得強調的是，SROI 並不是「評鑑」或是「打績效」的工具，它更強調納進利害關係人的意見 (Rotheroe & Richards, 2007)。也可以說，SROI 強調與方案參與者共同協做，去找到組織的成果和可改進之處。

在 SROI 早期的研究中，對於有收入的社會經濟型方案很困擾，因為必須同時考慮金錢與社會的報酬。因此不斷嘗試各種方法來說明多重效益，事後也證明 SROI 確實能夠提供更多面向的說明 (Gair, 2002; Rotheroe & Richards, 2007; Varua & Stenberg, 2009)。

近年來，牽涉到經濟收入、保護預算的方案也很多，如就業整合類型相關的 SROI 研究增加不少，同時也討論各種利害關係人的涉入，對於指標的方向、範圍以及影響的週期都比以前有更廣泛的參考基準，方便研究者參考 (Manetti, 2014; Mook, Maiorano, Ryan, Armstrong & Quarter, 2015; Owen, Li, Whittingham, Hope, Bishop, Readhead & Mook, 2015; Walk, Greenspan, Crossley & Handy, 2015)。

當然，SROI並不是沒有缺點，爭議也不少。如近年來有許多方法論上的修正，以及指標不可測量性的討論。最常見的爭論是，一定要換算成貨幣單位嗎？是絕對精準嗎？生命、信仰、社會價值是可以被衡量的嗎？答案是，有爭議，而且會因為不同的研究者或計畫需求而變動，但有不同的解決方式（Hall, Millo & Barman, 2015; Maier, Schober, Simsa, & Millner, 2015; Yates and Marra, 2017）。換句話說，SROI並不是唯一標準，也不需要被奉為唯一圭臬。

國內也有相關的研究，如吳宗昇、周宗穎、張抒凡（2013）、藍婉今（2015）、徐鈞庭（2015）等人。相關的評估報告在近兩年也產出不少，包括社會企業、非營利組織的各種報告。

貳、SROI 於政策方案施行的可行性

SROI 有可能用在政府相關的方案評估嗎？有什麼優缺點？運用的時機是什麼？有什麼需要考慮的因素？針對上述問題，以下將以實際政府方案評估，提出相關經驗供大家參考。

一、確認分析範圍與利害關係人

（一）確定分析範圍（scope）

此計畫由國家發展委員會所委託，無設定特殊對象及結論，委請研究團隊針對任一方案

進行評估研究，測試方法可行性。

研究團隊一開始設定新住民、原住民、都市貧困者就業等方向，牽涉到的權責單位包括相關部會、地方政府、外包單位等。考慮到方案延續性、資料可及性以及投入資源的可辨認性，後來選擇「原住民保母及托育人員培訓班」計畫（以下簡稱 A 方案）。

A 方案是一個原住民托育的職業訓練課程，希望讓原住民經過訓練後，可以考取證照，或是經過課程後由祖父母照顧可以發揮母語傳承作用，也可以領到相關補助。歷年來有 4 個相關政府計畫不同程度的投入，也有津貼與獎勵措施。另外，A 方案的成效指標明確，資料較完整，可追蹤到個案。

（二）抽樣（sampling）及其他方法

抽樣並沒有在 SROI 手冊中特別規範，但我們仍採取比較嚴謹的過程。選定 A 方案理由包括：（A）三年課程具同質性、連續性，可追蹤 3 年效益；（B）該縣市為全臺原住民人口最多的區域；（C）托育為當時施政重點之一；（D）受訪者地理距離可及性。

資料收集方式包括：次級資料分析、半結構式訪談、深度訪談、電話訪問等，使用紮根理論歸納關鍵字，形成有效指標。總樣本數 107 人，成果計算人數 103 人（扣除退訓 4 人），受訪人數 50 人，有效受訪率 47%（請參見表

1)。除了拒訪之外，多數是因為手機號碼更換，或是山區通訊不良而聯絡不上，因此失聯人數偏高。

表 1 102-104 年度各班訪談人數統計

開班年度	受訪	拒訪	失聯	退訓	開班人數	成果計算人數
102	22	8	17	3	50	47
103	13	3	11	0	27	27
104	15	1	13	1	30	29
總計	50 (47%)	12 (11%)	41 (38%)	4 (4%)	107 (100%)	103 (96%)

資料來源：作者整理

50 位受訪者中僅有一名為男性，其餘女性。年齡分佈中，39 歲以下受訪者占全體 18%、40-54 歲占 40%、55 歲以上則占 42%（原鄉班占比 50%），顯示超過半數的受訪者為已擔任或即將擔任親屬保母的阿公阿嬤。受訪者人口特性如表 2。

表 2 各班受訪人口特性統計

開班年度	性別		年齡			居住地	
	男	女	39 歲以下	40-54 歲	55 歲以上	原鄉	都會
102	0	22	4 18%	7 32%	11 50%	12	10
103	0	13	1 8%	7 54%	5 38%	0	13
104	1	14	4 27%	6 40%	5 33%	0	15
合計	1	49	9	20	21	12	38
	2%	98%	18%	40%	42%	24%	76%

資料來源：作者整理

二、相關成本資源投入

經過國發會人員協助，逐步梳理各年投入經費，此方案政府投入資源包括中央政府計畫經費、地方政府補助費用、原住民族語保母托育獎助計畫、原住民取得技術士證照獎勵辦法等。在研究過程中，需特別注意「重複投入成本」的計算。在政府計畫執行過程中，會有不同層級或不同部會投入同一方向的計畫，很少由單一部門獨力完成。

三、識別利害關係人

透過訪談相關部會、地方政府、外包訓練單位，以及參與學員，分析利害關係人其預期／非預期的改變如表 3。

表 3 利害關係人分析

第一階段	
利害關係人	預期 / 非預期的改變
參訓學員	1. 找到穩定的工作、有穩定的薪資收入 2. 身心健康的改變 3. 提昇個人自信 4. 保母獎助金、技術士證照獎金
家庭	1. 托育補助 2. 送托獎助金 3. 家庭關係改變，如：增進親子關係
社區/網絡	1. 社交及支援網絡的增加 2. 就業資訊管道的分享
中央及地方政府	提供方案的資金（津貼）
訓練單位	辦理職訓課程、追蹤後續效益

資料來源：作者整理

四、描繪事件鏈（event chain）與分組（segmentation）

事件鏈是社會影響力地圖（social impact

map) 的圖像。確認涉入的利害關係人，瞭解方案施行的過程後，就可釐清方案前後的變化。事件鏈可能隨著對方案的理解而修改。通常在訪問第一線的執行者和參與者後，事件鏈會再次修改，也能得到一些預期外的成果。

另外，在接近完成階段時，也會依據成果而進行切割或分組 (segmentation)。適當的分組，可以看出不同參與者成果的差異。這有助於我們瞭解誰會比較有好的成果，為什麼？完整事件鏈以及分組，請參考圖 1。

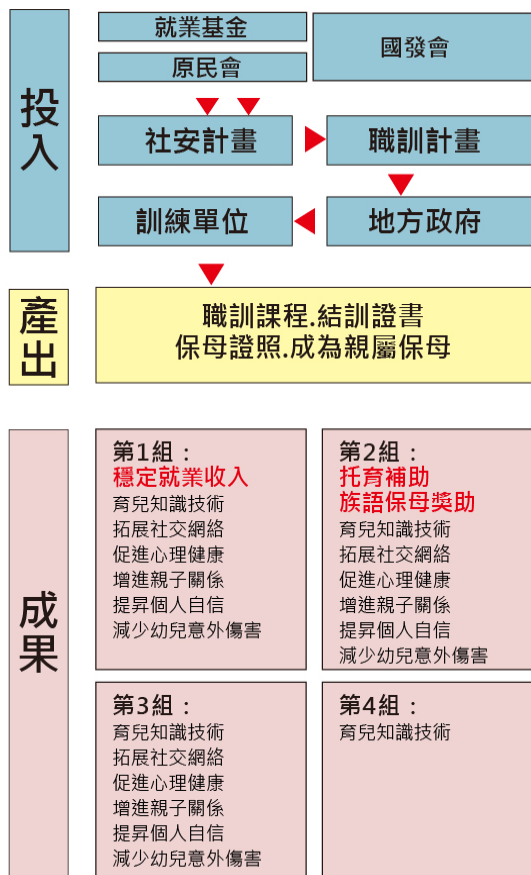


圖 1 方案事件鏈

資料來源：作者整理

五、識別投入、為投入定價

前面提到政府方案可能有多方投入，並不容易完全釐清。可能的克服方式是盡量以方案為主體，檢視其他涉入的經費或投入。A 方案是一個經過挑選，各項條件都很好的個案，經費來源主要是中央的補助，以及地方政府的其他獎勵。外包單位的人事成本內含在預算中，地方社區動員並不多，因此沒有計算志工的資源。至於機會成本，仍以每個參與者的訪談為根據（請參見表 4）。

六、確認產出、指標定價與計算

此文限於幅度僅先列出比較顯著、分布次數較多的指標。接下來就為指標進行財務代理，

表 4 利害關係人投入金額

第一階段	第二階段	
利害關係人	投入	
參訓學員	機會成本	N/A
子女、父母	機會成本	N/A
中央及地方政府	計畫經費	\$ 1,292,902
訓練單位	增加的人事成本	\$ 32,098

資料來源：作者整理

計算總值。我們分別計算個表，也在總體 SROI 計算完成後，依照效益差異分成 4 組。其次，我們因政府投入是否列為成本而計算兩種版本的 SROI。分別為 1、3、5 年三種時間週期 SROI 數值，如表 5。

如果將政府列為利害關係人，這些補助來自於政府，就必須被列為成本。但如果單從參

表 5 1-3-5 年 SROI 變化：依組別

組別	1 年		3 年		5 年	
	原住民	補助列成本	原住民	補助列成本	原住民	補助列成本
第 1 組	\$7.72	\$3.26	\$11.17	\$4.71	\$21.18	\$5.26
第 2 組	\$1.66	\$0.95	\$3.17	\$1.06	\$4.31	\$1.07
第 3 組	\$1.08	\$1.03	\$1.29	\$1.24	\$1.48	\$1.42
第 4 組	\$0.63	\$0.63	\$0.63	\$0.63	\$0.63	\$0.63
總人數	\$1.01	\$0.90	\$1.31	\$1.05	\$1.70	\$1.24

資料來源：作者整理

與者或外包單位來看，就可不列為成本。兩種成果中，第一種是不將津貼列為成本，第二種是將補助、津貼列為成本。

從表 5 可看到，第一組效果最好，如果成功經過課程訓練、考取證照成為保母，並定期領取相關津貼的話，五年成果高達 1:21。也就是投入一元，可以得到 21 元的社會報酬。即便將補助列為成本，五年效果仍高達 1:5.26。長期而言，第二組、第三組也仍維持不錯的數據。即便加入中途退課的學員，總體平均，仍有 1:1.24 的數據。

但仍可進一步追問，人數分布呢？以人數來看，就能看到方案不同層面的變化（請參見表 6）。

第 1 組受訓後成為幼兒園老師或居家保母，每月有穩定的工作收入，所以 SROI 數值最高，並隨著時間的持續而放大成果，但人數少。第 2 組擔任親屬保母，獲得托育補助、族語保母獎助，每月 2,000-3,000 元穩定的獎助維持 1-2 年，但如果將政府補助視為成本，數字就會

表 6 各組別受訪人數統計

組別	人數 (受訪/總樣本)	占總受訪數 比例%
第 1 組	2	4%
第 2 組	10	20%
第 3 組	34	68%
第 4 組	4	8%
總人數	50	100%

資料來源：作者整理

降低。第 3 組應用課程知識照顧老幼，或改善自己身心健康，衍生學員本身及其家庭的多元效益，人數最多但效益主要為受訓當年。第 4 組除課程知識之外，並未獲得其他效益，因此 SROI 數值最低。整體而言，因為無法推論成效者，只列入上課的當年效益，因此有可能造成整體數值偏低。

參、研究發現與運用可能性

一、研究發現

本方案主要效益來自三個面向：就業收入及托育獎助、應用課程知識育兒。訓後成為居家保母或機構托育專業者，獲得穩定就業收入，對整體數字影響較大，但人數最少；結訓後成為親屬保母，獲得托育補助，效益次之，人數較多。課程知識是所有完成方案者最基本的成果，人數最多。

本研究發現兩項負面效益：未成功申請托育補助的挫折感、上課需要先生協助育兒可能損

害家庭關係。這兩項負面的成果，因為人數和次數都不多，沒有特別影響數值變化。如原住民跨區遷移戶口後，因為文書能力和流程不清楚，輾轉奔波於各窗口，因此產生挫折感。另外，取消帶孫子上課，也讓有帶孫子或子女的原民反而無法上課，還必須請家人照顧，引起家庭關係緊張。

有幾項牽涉到文化因素的回答也值得探究。如有幾位原民表示，上完訓練課程後反而認知到不太可能到都市擔任保母工作，因為帶別人的小孩責任和風險很高，或者是衛生和托育環境都有法規要求。其次，在原鄉在部落中不太可能有保母托育的需求，如果有也不需要證照。另外，就是不適合帶小孩的個人因素等。這也顯示不同族群或階層，會有文化因素影響存在，值得後續方案參考。

從數值上看，第一組的成果最好，長期效果也佳，但人數不多。成果最明顯是第二、三組，課程本身有其功能，增加自己帶孫子的知識，也有網絡拓展的效果，但長期效果並不明顯。整體來看，正面效果大於負面效果，長期社會效益比較有限。

二、運用的困難和可能性

（一）成果（outcome）回推方案的規劃

此評估研究進行時，最大的挑戰是多數結案報告並沒有足夠的成果資料，雖然有 KPI 指標，但無法連結到成果。因此在選擇個案的過程

中，換過幾次研究對象。在 A 方案中的經驗中，成果資料必須透過訪談重建，因此耗掉許多時間。這不僅是 A 方案的問題，幾乎在一般的結案報告書都可看見。

這並不是說沒有成果資料，計畫就是不好的，而是多數結案報告呈現的是過程與活動，而不是成果。結案報告可以看到做了什麼，但不是改變了什麼。這是政府單位要應用 SROI 的挑戰，建議要事先規劃成果指標，方便執行單位紀錄。也可用比較簡單的描述方式找到成果。比如說，拿掉這個計畫，會改變什麼？失去什麼？這樣也可看到維持方案的必要性有多高。

因此，建議在運用 SROI 評估工具之前，須先考慮成果資訊的收集方式。或是先強化成果追蹤系統，以成果導向做方案設計。以 A 方案為例，主目標是提升生育率、就業與傳承原住民母語。但經過評估後，數量最大的效果可能是托育補助、托育知識與增加原民社會網絡，而非原先設定的目標。那麼，我們便可調整策略，試著讓目標和成果接近。

（二）先做影響力地圖或事件鏈 （event chain）

事件鏈的繪製，與多數的方案評估是相通的，也就是方案介入前後的邏輯關係。第一線的工作者因為經驗豐富，對參與者的變化掌握度高，只要經過適當的訓練，很快就畫出接近現實狀況的「投入 - 產出 - 成果」影響力地圖。

以 A 方案為例，事件鏈的繪製大概歷經五個版本。第一版製作時，約略可看出就業的經濟收入、托育補助以及其他社會關係的正面效益，但對於人數、主要效益仍無法掌握。若在規劃之初就有基礎資料，將更有助於判斷之後的施行方向。其次，利害關係人的變化也可在設計之初就掌握，包括子女、社會津貼、可能的負面作用等。這與一般的方案評估、CBA 並無不同，都是盡量掌握投入和成果的關係。

（三）注意社會網絡、文化特性

從 A 方案的評估結果可看到，原住民經過訓練後成為專業保母的人數並不多。就本研究的初步觀察，居家托育牽涉到證照以及各項法規條例，考照與相關保母環境的設置，與住在部落的原住民生活方式並不完全相容。

即便對在都市中的原住民，也牽涉到一些微妙的文化因素，畢竟在多數原民生活中，並不存在證照制度下的養育體系。因此，要透過這樣的方式提升就業率，或是維持穩定收入並不容易。這也可稍微解釋為何人數多集中於第二組、第三組，其主要社會效益還是來自於課程的養育知識、網絡擴大，以及數值較小的個人身心改善。

另外，就族語的傳承而言，托育津貼主要是在兩歲前補助，對於語言學習效果有多大，恐怕仍值得考慮。

三、值得做 SROI 的評估嗎？

（一）適不適合，值不值得呢？

SROI 是否適合政府的政策或方案評估呢？值不值得呢？它究竟可以發揮什麼成果？

上述的第一個問題當然是肯定的，政府的政策或方案可以評估，也能透過事後的追蹤描繪完整成效，並且用數字表達。一旦資料累積夠多，方案規劃和執行人員，也能進行預測，並進行方案之間效益的比較。

第二個問題就見仁見智了。到底值不值得，就得看評估本身發揮的效果是什麼，以及對象是誰。SROI 的兩個目的分別是證明（prove）和改善（improve），前者用來證明、彰顯方案的成效，後者則是為了調整或改善方案。本研究不針對特定單位評估，目的是協助政策的規劃、擬定、成效追蹤，因此比較接近「改善」的目的。評估成本也比較能負擔，不會排擠組織資源。但對於 A 方案的執行單位來說，此評估雖然可以增進瞭解社會效益，但因為數值並不算高，因此沒有證明 / 彰顯的效果。另一方面，在評估執行完後，並沒有後續的合作和修正，所以沒有改善的效果。對第一線執行者而言，必須注意方案評估進行時，可能排擠原本服務的能量和時間的問題。

因此，我們可以更深入的討論，SROI 在什麼時機（when）、如何做（how）會比較恰當。

如果是規模較大的社會政策計畫，可以在計畫施行前、中、後就建立評估流程。施行前可做前導研究（pilot study），先模擬目標和成果的可能關係；執行中可以做產出和成果資料收集；結案後可做較完整的評估報告，作為日

後相關政策的參考。當然，SROI 可以同時與其他方法合併使用。

如果是第一線的執行單位，或是縣市政府較小預算的方案，可以在計畫進行前，利用次級資料與以往經驗，先做事件鏈的分析，或繪製社會影響力地圖。如果時間和資源不夠，仍要以服務為優先。因為在資源有限的情況下，服務的優位性高於評估報告，只有確實的服務才能產生社會效益。建議可以紀錄重要成果指標，這也有利於日後說明方案的社會效益。

（二）可能的限制與反思

SROI 本身有許多限制，也發展出許多解決的方法，迄今仍不斷在完善整個系統，但不可否認這套方法有許多限制（Yates and Marra, 2017）。

有一些限制也出現在 A 方案的評估中，屬於更深層次但無法評估的事件，如正義、文化、公平這類的價值。在面對很特殊的族群時，我們很難判斷如果事事都計算成本和效果，是否會忽略某些長期的社會效益？包括原住民族的文化特性、情感性的活動、社會正義的論述等。這些效益往往需要更長的時間才能掌握，而且其貨幣化價值往往被低估。

因此，如果評估過程過度形式化，一味追求短期指標，可能會失去一些長期性的價值。這也是 SROI 貨幣化和數字化被質疑之處，懷疑

它是否又變成另一種績效導向的形式主義。因為一旦執行者陷入這種迷思，就可能為了追求高貨幣轉換率的指標，而忽略具有長期效益的行動。

為了解決這個問題，避免形式化的發展，SROI 必須開放更多不同領域的意見進入。其次，SROI 也必須證明自己的價值，應該被社會大眾檢視。評估者必須證明它可以貼近真實情況，產生社會效益。透過這套方法，的確可以修正、調整方案，讓社會效益被放大。亦即，這套方法必須在實際的運作中被考驗，對自己進行「SROI 的 SROI」檢驗。

另外，分析者的差異性是否會影響詮釋？此問題在 SROI 的評估方法中經常被提及，通常透過認證的方式進行修正。但若在政府政策的實務運作中，建議透過與方案執行者和研究者做同儕檢視（peer review），確認事件鏈是否合理，指標數值是否在可接受範圍內。

最後，必須考慮政策執行者是否會有形式主義的問題。若是第一線執行單位多數仍以「活動」、「過程」來代替「成效指標」，或是以應付心態來生產數字，最後連成果指標也形式化，那會讓任何評估失去施力點。

沒有任何評估工具是萬能的，評估也只是評估，關鍵仍是確實執行，並發揮更好的效益。SROI 的重點仍是成本、成果與改變，並在評估過程中謹慎注意長期價值。本文期望透過 SROI 這個方法，讓大家認識一種思考架構，更深入

的理解自己的方案，讓組織發展的更全面也走得更好更遠。

參考文獻

1. 王雲東 (2007)。〈身心障礙者社區化就業服務方案之成本效益與成本效能分析——以臺北市 92-94 年度就服方案為例〉，《*臺大社工學刊*》第 14 期：123-166 頁。
2. 吳宗昇、周宗穎、張抒凡 (2013)。〈公益創投的嘗試與探索：公益 2.0 案例的 SROI 成效評估〉，《*社區發展季刊*》143：95-127。
3. 吳宗昇 (2018)。〈社會發展政策中長期個案計畫應用社會報酬率 (SROI) 評估之分析——以辦理原住民相關職業訓練為例〉，國家發展委員會委託研究報告。
4. 徐鈞庭 (2015)。《社會效益如何存在？弱勢婦女創業之投資社會效益 (SROI) 個案研究》。輔仁大學非營利組織碩士論文。
5. 藍婉今 (2015)。《非營利組織之社會效益評估——以法律扶助基金會卡債受扶助人為例》。輔仁大學非營利組織碩士論文。
6. Gair, Cynthia. 2002. A Report From the Good Ship SROI. <http://www.socialreturns.org/docs/good_ship_sroi_gair.pdf>(accessed 23 Apr. 2013)
7. Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. 2015. Who and What Really Counts? *Stakeholder Prioritization and Accounting for Social Value. Journal of Management Studies* 52(7) :907-934. doi:10.1111/joms.12146
8. Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. 2015. SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *Voluntas* 26(5) :1805-1830. doi:10.1007/s11266-014-9490-x
9. Manetti, G. 2014. The Role of Blended Value Accounting in the Evaluation of Socio-Economic Impact of Social Enterprises. *Voluntas* 25(2):443-464. doi:10.1007/s11266-012-9346-1
10. Manetti, G., Bellucci, M., Como, E., & Bagnoli, L. 2015. Investing in Volunteering: Measuring Social Returns of Volunteer Recruitment, Training and Management. *Voluntas* 26(5):2104-2129. doi:10.1007/s11266-014-9497-3
11. Mook, L., Maiorano, J., Ryan, S., Armstrong, A., & Quarter, J. 2015. Turning Social Return on Investment on Its Head: The Stakeholder Impact Statement. *Nonprofit Management & Leadership* 26(2):229-246. doi:10.1002/nml.21184
12. Nicholls, J., Neitzert, E., Lawlor, E., & Goodspeed, T. 2009. A Guide of Social Return on Investment, United Kingdom: Society Media. <http://dnwssx4l7gl7s.cloudfront.net/nfoundation/default/page/-/files/A_guide_to_Social_Return_on_Investment.pdf>(accessed 29 May. 2013)
13. Owen, F., Li, J. Y., Whittingham, L., Hope, J., Bishop, C., Readhead, A., & Mook, L. 2015. Social Return on Investment of an Innovative Employment Option for Persons with Developmental Disabilities: Common Ground Co-operative. *Nonprofit Management & Leadership* 26(2):209-228. doi:10.1002/nml.21187
14. Rotheroe, N., & Richards, A. 2007. Social Return on Investment and Social Enterprise: Transparent Accountability for Sustainable Development. *Social Enterprise Journal* 3(1):31-48.
15. Varua, M. E. & Stenberg, L. C. 2009. Social Return on Investment: A case study of a community NGO in Sydney. Paper presented at the 2009 Sustainability Research Node Symposium, Sustainability: Dimensions and Intersections. Crown Plaza Hotel Parramatta NSW, October 30.
16. Walk, M., Greenspan, I., Crossley, H., & Handy, F. 2015. Social Return on Investment Analysis: A Case Study of A Job and Skills Trainin Program Offered by a Social Enterprise. *Nonprofit Management & Leadership* 26(2):129-144. doi:10.1002/nml.21190
17. Yates, B. T., & Marra, M. 2017. Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions and is SROI a good investment?. *Evaluation and program planning* 64:136-144.