

*Tomasz Kafel\**

**METODA *PROVE AND IMPROVE* JAKO NARZĘDZIE POMIARU  
SPOŁECZNEGO ODDZIAŁYWANIA ORGANIZACJI  
POZARZĄDOWYCH**

**1. WSTĘP**

Celem organizacji pozarządowych – niezależnie od dziedziny ich aktywności – jest wprowadzanie zmian w otoczeniu i w nich samych. Przedsiębiorstwa są zwykle zorientowane na rezultaty (result-driven), dlatego opracowują modele rentowności, prognozują skalę i obszar popytu, badają ryzyko, wykorzystują wzorcowe rozwiązania, które stają się punktem odniesienia (benchmarki) i rzadko rozpoczynają działalność zanim nie obliczą ile mogą zyskać a ile stracić. Nie jest to jednak łatwe zadanie w przypadku organizacji pozarządowych, gdyż jak zauważa D.P. Forbes: „mają one często cele, które są amorficzne, oraz oferują trudno mierzalne usługi”<sup>1</sup>. Organizacje pozarządowe koncentrują się raczej na działaniu (action-driven) i to działanie jest najczęściej przedmiotem pomiaru. Zdaniem B. Juraszek-Kopacz, A. Sienickiej, T. Zagrodzkiej w ocenie działań organizacji pozarządowych rezultaty powinny zająć równoległe miejsce obok działań, gdyż „rezultaty jakościowe, ilościowe i finansowe to bardzo istotne, choć nie jedyne elementy działań podejmowanych przez organizacje pozarządową, świadczące o jej skuteczności”. Zgodnie z ich opinią „dopiero w wyniku komplementarnej analizy przeprowadzonych działań, ich rezultatów bezpośrednich i wpływu na długofalowe przemiany społeczne, powinny być podejmowane decyzje o rozwoju, modyfikacji czy też zaniechaniu działań, ze względu na ich niską skuteczność społeczną”<sup>2</sup>. Jednym z kluczowych problemów w pomiarze działania organizacji pozarządowej jest kwestia oceny skuteczności organizacji

---

\* Dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

<sup>1</sup> Forbes D.P., *Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1998, 27 (2), p. 184.

<sup>2</sup> B. Juraszek-Kopacz, J. Turowicz, *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 15.

pozarządowej<sup>3</sup>. Nie wystarczy potwierdzić zmianę w otoczeniu (np. w obsługiwanym segmencie rynkowym, czy grupie docelowej), która jest rezultatem działań organizacji pozarządowej, choć jest to kluczowym celem pomiaru jej skuteczności. Konieczne jest tutaj również znalezienie odpowiedzi na kilka dodatkowych pytań<sup>4</sup>:

(1) czy można zmianę w otoczeniu uzyskać inaczej, a jeśli tak, to czy metoda wybrana przez naszą organizację jest najlepsza?

(2) czy zmiana w otoczeniu nastąpiła dzięki działaniom naszej organizacji, czy też być może dzięki innym działaniom, które nasza organizacja podejmuje równocześnie (aby móc świadczyć swe podstawowe usługi), czy też wreszcie dzięki działaniom innych organizacji, które w ogóle nie zależą od naszych działań, ale współwystępują w czasie i w przestrzeni?

(3) czy nasza organizacja wywołuje zmianę w większym czy mniejszym stopniu niż dostarczane przez inne organizacje usługi czy produkty?

## 2. POMIAR WYNIKÓW DZIAŁAŃ ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH – UJĘCIE WIELOWYMIAROWE

Prace nad stworzeniem metody umożliwiającej obiektywne porównywanie ze sobą różnorodnych przedsięwzięć organizacji pozarządowych (uwzględniającej oddziaływanie społeczne) jako jedna z pierwszych podjęła organizacja Roberts Enterprises Development Fund (REDF), przedsięwzięcie filantropijne Roberts Foundation w Kalifornii. Zgodnie z przyjętą przez REDF tezą, „wartość projektu powstaje jako continuum trzech wymiarów – od ekonomicznego, poprzez społeczno-ekonomiczny do społecznego, gdzie:

- wymiar społeczny dotyczy poprawy jakości i standardów życia dla poszczególnych grup lub całego społeczeństwa i – co oczywiste – obiektywny pomiar wartości tworzonej jest tutaj najtrudniejszy,
- wymiar ekonomiczny jest tym, który poddaje się względnie łatwej analizie finansowej”<sup>5</sup>.

Istota pomiaru wartości projektu sprowadza się do przypisania skutków w kategoriach finansowych maksymalnie wielu działaniom definiowanym poprzez ich społeczną przydatność. Metoda, którą określono mianem SROI (ang. Social Return On Investment, społeczna stopa zwrotu z inwestycji) umożliwia określenie nie tylko kosztów projektu dziś, ale także jego przyszłej

---

<sup>3</sup> K.S. Cameron i D.A. Whetten podkreślają, że „nie ma możliwości opracowania uniwersalnego modelu efektywności organizacyjnej w trzecim sektorze oraz proponują opracowanie struktury/ram oceny efektywności, zamiast tworzenia teorii efektywności” [w:] *Organizational Effectiveness: A Multiple Models*, New York: Academic Press, 1983, pp. 262-267.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 7-8.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 14.

wartości społecznej<sup>6</sup>. Pozwala ona również potencjalnym inwestorom na uzyskanie szeregu informacji na temat efektywności przedsięwzięć podejmowanych przez organizacje pozarządowe, co wynika z jej ewaluacyjnego charakteru<sup>7</sup>.

Wydaje się, że rozpowszechnienie w trzecim sektorze użytecznych instrumentów pomiaru działań - nie tylko z perspektywy moralnej ale także organizacyjnej i ekonomicznej - pozwoli na poznanie mechanizmu sukcesu i porażek organizacji pozarządowych, a w konsekwencji na uporządkowanie i racjonalizowanie zarządzania nimi. Proponuje się, by system pomiaru działań organizacji pozarządowych obejmował trzy zasadnicze wymiary:

**I.** zakres odniesienia – mierzony stopniem spełnienia celów organizacji pozarządowej w odniesieniu do jej beneficjentów, grup docelowych i zadań określonych w strategii,

**II.** realizacja działania (poziom wykonawstwa) – czyli postęp osiągnięty w trakcie realizacji działań organizacji pozarządowej w stosunku do wyznaczonych celów, mierzony trzema kryteriami: efektywności (mierzonej stopniem osiągnięcia celów lub wyników), ekonomiczności (mierzonej optymalnym przekształceniem zasobów na wyniki) i czasem wykonania,

**III.** skuteczność / sukces (poziom oddziaływania) – mierzony trzema kryteriami: wpływu (czyli oceny zmian, jakie przyniosła realizacja działań organizacji pozarządowej w stosunku do założonych celów rozwojowych); trwałości pozytywnych zmian uzyskanych w wyniku realizacji działań organizacji pozarządowej oraz rozwoju potencjału organizacji pozarządowej.

Pierwszy wymiar odwołuje się do koncepcji wielowymiarowego celu organizacji pozarządowej proponowanej przez B. Iwankiewicz-Rak i wymaga zdefiniowania i badania stopnia realizacji celów organizacji w odniesieniu do każdej z grup interesariuszy. Punktem wyjścia jest tutaj zrozumienie nośników wartości- materialnych i niematerialnych - mających wspomagać budowanie kompetencji organizacji pozarządowej niezbędnych w dostarczaniu wartości wszystkim interesariuszom. Kluczową rolę interesariuszy potwierdza opinia K. Doktora, którego zdaniem „zarządzanie organizacjami pozarządowymi jest mniej sformalizowane i zaczyna się nie od programowania i planowania działań, lecz od artikulacji interesów, właśnie różnych grup tworzących strukturę organizacji: członków, pracowników, sympatyków, fanów, dobroczyńców, urzędników, specjalistów, itp.”<sup>8</sup>. Zdefiniowane nośniki wartości dodanej –

---

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> E. Lawlor, R. Murray, E. Neitzert, L. Sanfilippo. *Investing for Social Value*, 2008, s. 8-9, [http://www.thesroinetwork.org/publications/doc\\_download/37-investing-for-social-value](http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_download/37-investing-for-social-value) [28.04.2011]

<sup>8</sup> K. Doktor, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 5 / 2005 rok, s. 99.

a właściwie ich opanowanie na pewnym poziomie - stają się celami organizacji, które poddawane będą pomiarowi w ramach tego wymiaru.

Drugi wymiar oceny działalności organizacji pozarządowej wprowadza pojęcie efektywności oraz ekonomiczności organizacji pozarządowej. Ocena efektywności organizacji pozarządowych stanowi trudne i złożone zagadnienie. Wykorzystanie w tym przypadku tradycyjnego podejścia, opartego na finansowej analizie rezultatów działalności, na pewno jest niewystarczające. Koniecznym zatem staje się rozpatrywanie efektywności w tego typu organizacjach w ujęciu szerszym, jako tzw. efektywności organizacyjnej, na którą składa się wiele wymiarów. W przypadku organizacji pozarządowych główne wymiary efektywności to: aspekt ekonomiczno-techniczny, prakseologiczny (celowościowy), instytucjonalny, behawioralny i systemowy. Dla każdego z wymienionych wymiarów powinny zostać indywidualnie określone kryteria, odzwierciedlające zarówno specyfikę działalności ngo oraz konkretnej działalności, prowadzonej przez daną organizację.

W tabeli 1 przedstawione zostały główne kryteria oceny, w ramach przedstawionych wcześniej wymiarów, odzwierciedlające charakter działalności organizacji pozarządowych. Stosowanie prezentowanego modelu w praktyce wymagałoby wzbogacenia zaproponowanych kryteriów o dodatkowe, nawiązujące do rodzaju konkretnej działalności, realizowanej przez daną organizację pozarządową. Takie podejście do pomiaru efektywności organizacji pozarządowych odnajdujemy również w modelu opracowanym przez B. Jackson, który opiera się na zbieraniu spostrzeżeń co do wyselekcjonowanych czynników efektywności do których zalicza się: organizacyjną fachowość, doświadczenia menedżerskie, wpływy polityczne, zaangażowanie członków zarządu, zaangażowanie wolontariuszy oraz komunikację wewnętrzną. Wymiarem efektywności organizacyjnej dostosowanym do specyfiki organizacji pozarządowych, rozwijanym przez J.M. Price'a i D.J. Lawless'a, jest również instytucjonalizacja organizacji<sup>9</sup>. W koncepcji M. Bielskiego wymiar ten został określony mianem „politycznego”<sup>10</sup>. Jego istota sprowadza się do oceny wsparcia jakie otrzymuje organizacja od otoczenia, będącego przede wszystkim pochodną jej społecznego odbioru. W przypadku organizacji pozarządowych poziom ten może być mierzony poprzez proste kryteria, jak np. wielkość środków pozyskiwanych poprzez sponsoring firm i osób prywatnych, odpowiedź na apele i prośby organizacji itp. Wymiarem efektywności, który również powinien zostać uwzględniony w ocenie organizacji pozarządowych jest perspektywa behawioralna, związana z kształtowaniem odpowiednich relacji

---

<sup>9</sup> D.J. Lawless, *Organizational Behavior. The Psychology of Effective Management*, New York 1979, s. 389.

<sup>10</sup> M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1997, s. 114.

interpersonalnych w ramach organizacji. W szczególności znaczenia nabiera omawiany aspekt, gdy uświadomimy sobie, że duża część osób pracujących w organizacjach pozarządowych to wolontariusze. Pierwsze dwa z wymienionych wymiarów systemu pomiaru działalności organizacji pozarządowej, czyli: zakres odniesienia, oraz realizacja działania organizacji wydają się determinować trzeci wymiar czyli skuteczność organizacji (którą można utożsamiać z sukcesem organizacji pozarządowej).

**Tabela 1. Główne kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych**

Wymiary efektywności	Kryteria oceny efektywności organizacyjnej, dostosowane do specyfiki organizacji pozarządowych
Ekonomiczno - techniczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rentowność,</li> <li>- koszty świadczenia usług,</li> <li>- koszty działalności pomocniczej,</li> <li>- poziom finansowania ze środków publicznych,</li> <li>- wielkość zadłużenia,</li> <li>- obciążenie majątku zobowiązaniami,</li> <li>- liczba świadczonych usług,</li> <li>- ilość dostępnych rodzajów usług,</li> <li>- produktywność środków trwałych,</li> <li>- wydajność pracy,</li> <li>- produktywność płac,</li> <li>- produktywność wyposażenia technicznego,</li> <li>- wartość wyposażenia specjalistycznego,</li> <li>- poziom wyposażenia technicznego,</li> <li>- wartość inwestycji z zakresu wyposażenia technicznego,</li> <li>- cykl modernizacji wyposażenia technicznego,</li> </ul>
Prakseologiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostępność usługi świadczeń,</li> <li>- nierywalizacyjność usług,</li> <li>- komplementarność usług,</li> <li>- jakość świadczenia usług,</li> <li>- stopień profesjonalizmu,</li> <li>- dostosowanie usług do potrzeb klientów,</li> </ul>
Instytucjonalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>- powszechne zaufanie do organizacji,</li> <li>- stabilność organizacji i zdolność do utrwalania przyjętych wartości i norm,</li> <li>- ciągłość działalności,</li> <li>- zależność od organów władzy,</li> <li>- wielkość środków pozyskiwanych poprzez sponsoring firm i osób prywatnych,</li> <li>- odpowiedź na apele i prośby organizacji,</li> <li>- wielkość subwencji,</li> <li>- pozycja przetargowa organizacji w stosunku do otoczenia,</li> <li>- pozycja monopolistyczna,</li> <li>- pozycja przetargowa w negocjacjach z uczestnikami organizacji.</li> </ul>

Behawioralny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fluktuacja pracowników,</li> <li>– absencja pracowników,</li> <li>– warunki pracy i płacy w stosunku do innych organizacji,</li> <li>– zakres samodzielności decyzyjnej pracowników świadczących usługi,</li> <li>– stopień integracji pracowniczej,</li> <li>– stosunki międzyludzkie,</li> <li>– zgodności pomiędzy zachowaniami pracowników a ustalonymi regułami, normami, ideologią i kulturą organizacyjną,</li> <li>– ilość konfliktów pracowniczych.</li> </ul>
Systemowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ilość zgłaszanych pomysłów,</li> <li>– wartość wydatków na badania i rozwój,</li> <li>– wartość inwestycji,</li> <li>– oszczędność na kosztach rzeczowych i personalnych,</li> <li>– liczba pracowników podnoszących kwalifikacje,</li> <li>– stosowanie metod zarządzania jakością,</li> <li>– ilość zakłóceń organizacyjnych,</li> <li>– sterowanie procesem obsługi klientów,</li> <li>– ocean indywidualnej wydajności,</li> <li>– stopień automatyzacji procesów.</li> </ul>

Źródło: T. Kafel, B. Ziębicki, *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmoczonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, A. Ujwary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2009, s. 23.

Koncentrujemy się tu na poziomie oddziaływania organizacji pozarządowej, który ustalamy korzystając z trzech kryteriów: wpływu (czyli oceny zmian w otoczeniu, jakie przyniosła realizacja działań organizacji pozarządowej w stosunku do założonych celów rozwojowych); trwałości pozytywnych zmian uzyskanych w wyniku realizacji działań organizacji pozarządowej oraz rozwoju potencjału organizacji pozarządowej. Wydaje się, że kluczowym problemem staje się tu umiejętność wyceny owego wpływu czyli zmian jakie organizacja pozarządowa wywołała w swoim otoczeniu. W dalszej części niniejszego opracowania została zaprezentowana metoda, która umożliwi rozwiązanie tego problemu.

### 3. ZAŁOŻENIA I ETAPY POSTĘPOWANIA W METODZIE *PROVE AND IMPROVE*

Wśród istniejących modeli służących opisowi społecznego oddziaływania przedsięwzięć kluczowe miejsce zajmują pojęcia: *społeczna wartość dodana* oraz *zysk społeczny*. Choć oba pojęcia odnoszą się do mierzalnego aspektu oddziaływania społecznego, to pojęcie zysku społecznego kładzie nacisk na miary poddające się przeliczeniu finansowemu. Społeczna wartość dodana jest pojęciem o szerszym znaczeniu – poza tym, co można zmierzyć miarą

finansową, odnosi się także do tych elementów zysku społecznego, którym trudniej przypisać wartość pieniężną. Organizacje pozarządowe – choć często w misji koncentrują się na jedynie na społecznym aspekcie oddziaływania – to wywierają wpływ na inne sfery: ekonomiczną, i ekologiczną. Oznacza to, że oszacowanie całkowitej społecznej wartości dodanej, wymaga zapoznania się z rzetelnym bilansem ujmującym zyski i straty we wszystkich trzech obszarach. Pozwoli to określić jakim kosztem (np. dla środowiska naturalnego) organizacja pozarządowa osiąga ona swój sukces w obszarze społecznym, i co będzie miało większe znaczenie w przyszłości: osiągnięcia społeczne, czy szkody ekologiczne<sup>11</sup>. Zagadnienie to jest ostatnio przedmiotem zainteresowań badaczy, czego rezultatem są zróżnicowane metody i techniki służące mierzeniu efektów społecznego oddziaływania organizacji. Jednym z sposobów opracowanych w Wielkiej Brytanii jest mierzenie społecznej wartości dodanej (z jęz. ang. *social added value*). Pozwala on na pomiar wszystkich korzyści generowanych przez podmiot, a w szczególności długofalowego wpływu na społeczność lokalną oraz środowisko, w którym funkcjonuje<sup>12</sup>. B. Juraszek-Kopacz, J. Turowicz twierdzą, że do najpopularniejszych obecnie technik monitorowania oddziaływania społecznego w naszym kraju należy metoda formatu matrycy logicznej z PCM (Project Cycle Management, inaczej Goal Oriented Project Planning)<sup>13</sup>. Wskazują one również kolejne metody np. Eco Mapping lub Prove It!, które, jak twierdzą, można zastosować samodzielnie. Z kolei inne wymagają wsparcia zewnętrznego konsultanta czy wręcz muszą pozostać badaniem zewnętrznym (np. audyt społeczny)”. Do tej drugiej grupy wydaje się zaliczać metoda badania oddziaływania społecznego *Prove and Improve* popularyzowana przez brytyjską organizację New Economic Foundation<sup>14</sup>. Metoda *Prove and Improve* (dla której autorki przyjmują krajową nazwę: Udowodnij i Udoskonal lub Proces U<sup>2</sup>), wskazuje na zmianę filozofii działania organizacji w dokumentowaniu swoich działań: od mierzenia tego, co jest w oczywisty sposób mierzalne, do mierzenia tego, co jest ważne. Metoda ta nie poprzestaje na dwóch aspektach oceny projektów (czy całościowych działań danej instytucji), będących trzonem większości ewaluacji: fizycznych zmianach (liczba zbudowanych domów, zasadzonych drzew) i działaniach (liczba przeprowadzonych szkoleń,

<sup>11</sup> B. Juraszek-Kopacz, J. Turowicz., *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych.*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 12.

<sup>12</sup> K. Krawczyk, D. Kwiecińska, *Audyt społeczny jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw społecznych – na tle innych sposobów określania społecznej wartości dodanej*, [w:] J. Hausner (red.), *Wspieranie ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków, 2008, s. 94.

<sup>13</sup> B. Juraszek-Kopacz, J. Turowicz., *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 14-18.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

beneficjentów objętych opieką, stworzonych miejsc pracy), lecz „traktuje je raczej jako punkt wyjścia do oceny, co się dzięki nim zmieniło dla ludzi, w jakiej mierze poprawiła się jakość ich życia”<sup>15</sup>. Metoda *Prove and Improve* składa się ze wspólnych dla wszystkich metod mierzenia oddziaływania społecznego dwóch podstawowych etapów:

1. etap pierwszy to analiza i prezentacja osiągnięć danej organizacji,
2. etap drugi to pomiar realnej wartości dodanej jej funkcjonowania, zarówno na poziomie wykonawstwa (czy zrobiliśmy to, do czego zostaliśmy powołani?), jak też na poziomie oddziaływania (jaki jest efekt tego, co zrobiliśmy?)<sup>16</sup>.

Należy przy tym pamiętać, że oddziaływanie organizacji nie ogranicza się wyłącznie do sformułowanej wprost misji i celu. Zgodnie z najnowszymi koncepcjami, np. tzw. koncepcją potrójnego wyniku finansowego (triple-bottom line), czy koncepcją łącznej wartości (blended value) każda organizacja, oprócz kreowania wartości społecznej, oddziałuje także na środowisko naturalne (wartość ekologiczna) i ekonomię (wartość ekonomiczna)<sup>17</sup>. Oznacza to, że organizacje pozarządowe, bez względu na to, jak bardzo „społeczna” jest ich misja, powinny również zbadać i przedstawić swój wpływ ekonomiczno-ekologiczny. W tabeli 2 zaprezentowano definicje wymienionych powyżej wartości. Przeprowadzenie takiej analizy wymaga odpowiedzi na szereg pytań, takich jak: czy znamy siebie?, dlaczego chcemy realizować/realizowaliśmy jakieś przedsięwzięcie?, na czym polega realny problem, którym chcemy się zająć?, jakie są możliwe rozwiązania tego problemu?, kim są beneficjenci?, kim są interesariusze?, jakie związki przyczynowo skutkowe obserwujemy w kontekście tego problemu?, czy jego adresaci są właściwie określone?

Analiza ta powinna również doprowadzić do odpowiedzi na pytania: co by było, gdyby: (1) gdyby nikt nie zrealizował tego projektu, lub (2) gdyby zrealizował go ktoś inny, lub (3) gdyby zrealizować go inaczej (tutaj niezbędne jest odwołanie się do benchmarków)<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, s.10.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s.19.

<sup>17</sup> Więcej informacji na temat tych koncepcji podają autorki:[*ibidem*, s. 22-23 oraz s. 43-44].

<sup>18</sup> *Ibidem*, s.21.



**Tabela 2. Rodzaje działalności i oddziaływań organizacji pozarządowych wraz ze sposobami ich pomiaru**

Rodzaj oddziaływania i rodzaj działalności	Sposób pomiaru	Definicja
Działalność ekonomiczna Oddziaływanie ekonomiczne	Wartość ekonomiczna	Wartość bieżąca (zdyskontowana) przyszłych przepływów finansowych związanych z prowadzeniem danej działalności (bez dotacji oraz kosztów społecznych)
Działalność społeczno-ekonomiczna Oddziaływanie społeczno-ekonomiczne	Wartość społeczna	Wartość bieżąca (zdyskontowana) przyszłych oszczędności lub korzyści społecznych (bez przychodów i kosztów ekonomicznych)
	Wartość całkowita	Suma powyższych
Działalność społeczna Oddziaływanie wyłącznie niemierzalne		-

Źródło: B. Juraszek-Kopacz, J. Turowicz., *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 44.

W ramach metody *Prove and Improve* można wyróżnić następujące szczegółowe kroki postępowania:

**I. Przygotowanie do mierzenia oddziaływania społecznego, które obejmuje:**

- ustalenie motywacji i oczekiwań pracowników organizacji wobec pomiaru oddziaływania społecznego,
- diagnozę zasobów niezbędnych do wykonania pomiaru będących w dyspozycji organizacji, która pozwoli rozstrzygnąć czy poprowadzimy go samodzielnie czy przy wsparciu zewnętrznego eksperta,
- wybór osób odpowiedzialnych za zarządzanie procesem pomiaru,
- wybór technik pomiaru (np. bardziej lub mniej partycypacyjne).

**II. Przegląd misji i celów organizacji, w którym chodzi przede wszystkim o:**

- zbadanie poprawności sformułowanej misji i celów,
- ustalenie i ujednoczenie sposobu ich interpretacji.

Aby umożliwić (w kolejnych krokach) opracowanie wskaźników zmiany, którą chcemy wywołać określonym działaniem, trzeba najpierw prawidłowo zdefiniować cele. Oznacza to m.in. konieczność uwzględnienia takich elementów jak<sup>19</sup>:

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 36.

- grupa docelowa (target group) – kogo obejmuje oddziaływanie organizacji?

- ilość (quantity) – ile? jak bardzo?
- jakość (quality) – jak dobrze?
- czas (time) – kiedy?
- miejsce (place) – gdzie?

**III. Analiza interesariuszy – która ma odpowiedzieć na szereg pytań dotyczących relacji badanej organizacji pozarządowej z jej interesariuszami.**

**IV. Opracowanie mapy społecznego oddziaływania organizacji, w której:**

- określamy obszary oddziaływania organizacji (np.: obszary: środowiskowe, społeczne i gospodarcze),
- wyróżniamy poziomy generowania korzyści społecznych (poziom organizacji, poziom beneficjentów, poziom społeczności lokalnej, poziom relacji zewnętrznych, poziom zmiany systemowej),
- poszukujemy korzyści społecznych na każdym z wyróżnionych poziomów z uwzględnieniem w/w obszarów.

**V. Opracowanie wskaźników, które pokazują, czy pożądana zmiana zachodzi, oraz jak będziemy ją mierzyć.**

Dla każdego poziomu (osobno dla produktu, wyniku i wpływu) konieczne jest opracowanie odrębnych - najlepiej kilku - wskaźników (pamiętać należy o tym, że często krzyżują się one ze sobą). Rodzaje wskaźników, które możemy wykorzystać w ramach tego kroku zaprezentowano w tabeli 3.

W opinii B. Juraszek-Kopacz i J. Turowicz „dobrze zdefiniowany wskaźnik powinien być niezależny (ten sam wskaźnik nie może być stosowany na dwóch różnych poziomach oddziaływania), oparty na faktach a nie na subiektywnych wrażeniach (wyjątkiem są wskaźniki subiektywne, bazujące na przykład na opinii o jakości danej usługi jej odbiorców, które warto jednak uzupełnić obiektywnymi), wiarygodny (mierzona zmiana powinna być wywołana przez działanie organizacji, a nie przez inne czynniki), oparty na dostępnych danych (jeśli informacje o wskaźnikach są trudno dostępne lub ich zbieranie jest kosztowne, wówczas monitoring i ewaluacja staną się zbyt trudne i drogie), obiektywnie weryfikowalny (partnerzy organizacji, wszystkie osoby zewnętrzne i sceptycy powinni być w stanie zweryfikować, czy zmiatana prawdę zaszła – nawet subiektywny wskaźnik może być obiektywnie weryfikowalny, na podstawie ankiet lub zapisów wywiadów z respondentami)<sup>20</sup>.

Innym ważnym problemem w ramach tego kroku jest ustalenie sposobu weryfikacji wskaźników. Wymaga to ustalenia jakich informacji potrzebujemy, w jakiej formie oraz kto ich dostarczy.

---

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 35.

**Tabela 3. Rodzaje wskaźników wykorzystywanych w pomiarze społecznego oddziaływania organizacji pozarządowej**

Bezpośrednie i pośrednie	Cel szczegółowy	Wskaźnik bezpośredni	Wskaźnik pośredni
	Wzrost dochodów drobnych rolników	Ilość sprzedanych płodów rolnych	Wzrost zamówień na dobra konsumenne Wzrost liczby anten satelitarnych na domach
Ilościowe (wyrażają dane zjawisko w liczbach) oraz jakościowe (pomagają opisać i wykazać cechy danego zjawiska)	Cel szczegółowy	Wskaźnik ilościowy	Wskaźnik jakościowy
	Zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych w gminie x w ciągu roku od zakończenia projektu	Liczba osób niepełnosprawnych zatrudnionych w ciągu ostatniego roku w gminie x	Zadowolenie niepełnosprawnych z wykonywanej pracy Rodzaj rehabilitacji dostępnej dla niepełnosprawnych pracowników w czasie i miejscu pracy
Obiektywne i subiektywne (wskazujące zmiany w opiniach, ideach postawach)	Cel szczegółowy	Wskaźnik obiektywny	Wskaźnik subiektywny
	Zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych w gminie x w ciągu roku od zakończenia projektu	Procent uczestników, którzy utrzymali pracę w 6 miesięcy po zakończeniu projektu; liczba uczestników przyjmujących nowe role i zadania w pracy	Procent uczestników, którzy deklarują, że ich życie się poprawiło
Określone przez całkowity poziom osiągnięcia lub jego zmianę (ew. zmianę skali problemu), a także stworzenie lub dostarczenie czegoś nowego	Całkowity poziom osiągnięcia – np. 7000 miejsc pracy stworzonych do końca 2008 r.	Zmiana poziomu osiągnięcia – np. zwiększenie zbiorów pszenicy z hektara o 10% do IX 2008 – lub skali problemu – np. procent skanalizowanych gospodarstw domowych wzrasta w 2008 r. do 70%	Stworzenie lub dostarczenie czegoś nowego – 10 nowych autobusów jeździ w taborze miejskim

Źródło: B. Juraszek-Kopacz, J. Turowicz., *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 34.

**VI. Plan zbierania informacji o wskaźnikach w ramach którego przede wszystkim określamy w jaki sposób będziemy gromadzić niezbędne informacje.**

**VII. Monitoring wskaźników (zbieranie oraz analizowanie informacji) umożliwiający:**

- zmierzenie korzyści na poziomie wykonawstwa (w tabeli 4: rubryki od wkładu do produktu). Na tym poziomie jest dokonywana również ocena efektywności (w tym efektywności finansowej),
- zmierzenie korzyści na poziomie oddziaływania poprzez ocenę wyników i wpływu, zestawienie tych wskaźników z wkładem i wynikiem pozwala na ocenę skuteczności (osiągnięcie celów)<sup>21</sup>.

**Tabela 4. Przykład pomiaru działań organizacji pozarządowej opiekującej się osobami długotrwale bezrobotnymi**

Poziom pomiaru	Obszar pomiaru	Przykładowe rezultaty pomiaru
Poziom wykonawstwa (ocena efektywności)	Wkład (ang. Input), czyli wszystkie zasoby niezbędne do wypracowania produktu. Są to zasoby ludzkie, intelektualne, finansowe, rzeczowe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracownicy organizacji, wolontariusze, eksperci zewnętrzni</li> <li>• Pieniądze/Wiedza/Materiały/Biurowisko/Sprzęt</li> </ul>
	Działania (ang. Activity) są to wszystkie kroki niezbędne do wypracowania rezultatów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutacja uczestników</li> <li>• Badanie indywidualnych potrzeb i predyspozycji uczestników</li> <li>• Opracowanie programu szkoleń</li> <li>• Kampania promocyjna opracowanego standardu szkolenia długotrwale bezrobotnych w powiecie</li> <li>• Kampania upowszechnienia opracowanego standardu szkolenia długotrwale bezrobotnych w powiecie</li> </ul>
	Produkt, zwany też niekiedy rezultatem (ang. output), oznacza wszystko, co zostało wypracowane przez organizację i dostarczone beneficjentom (lub grupie docelowej). Są to na przykład publikacje, szkolenia, doradztwo, ale także kampania społeczna przeprowadzona przez organizację.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 sesji szkoleniowych</li> <li>• Doradztwo zawodowe (70 h na uczestnika)</li> <li>• Doradztwo psychologiczne (50 h na uczestnika)</li> <li>• Spotkania z decydentami, seminaria prezentujące wyniki projektu, publikacje</li> <li>• Spotkania z decydentami, seminaria prezentujące wyniki publikacji</li> </ul>

<sup>21</sup> W mierzeniu korzyści społecznych chodzi przede wszystkim o wpływ – długofalowe oddziaływanie, podczas gdy organizacje (i sponsorzy) najczęściej zatrzymują się w swoim myśleniu na poziomie wyniku, *Ibidem*, s. 27.

Poziom oddziaływania (ocena skuteczności)	<p>Wynik (ang. outcome), zwany niekiedy celem szczegółowym lub krótkofalowym, oznacza bezpośrednią korzyść, jaką odnoszą beneficjenci projektu; a także działania podjęte przez grupę docelową lub beneficjentów dzięki dostarczonym im produktom, na przykład nowelizacja ustawy przez polityków po kampanii, nabycie nowych umiejętności lub znalezienie pracy przez uczestnika szkolenia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nabycie nowych umiejętności przez 70 uczestników, znalezienie pracy</li> <li>• Zmiana postaw (od bierności do aktywności) beneficjentów</li> <li>• Poprawa samooceny</li> <li>• Zapoznanie się decydentów z nowym podejściem do szkolenia długotrwałe bezrobotnych</li> <li>• Opracowanie w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej nowych rekomendacji w zakresie programowania szkoleń dla długotrwałe bezrobotnych</li> </ul>
	<p>Wpływ (ang. impact) oznacza długofalową, trwałą zmianę dla beneficjentów, społeczności lokalnej lub całego społeczeństwa, na przykład wzrost jakości życia beneficjentów, poprawa bezpieczeństwa na osiedlu czy też oszczędności w wydatkach publicznych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrzymanie pracy po roku od zakończenia projektu</li> <li>• Wzrost zadowolenia ze swojej sytuacji życiowej beneficjentowi ich rodzin</li> <li>• Wzrost siły nabywczej rodzin beneficjentów</li> <li>• Zwiększenie wydatków na jedzenie i ubrania, wydawanych lokalnie;</li> <li>• Oszczędności w lokalnym systemie opieki społecznej</li> <li>• Spadek ilości osób długotrwałe bezrobotnych (więcej absolwentów szkoleń znajduje stałą pracę)</li> <li>• Poprawa bezpieczeństwa na osiedlu zamieszkanym przez beneficjentów</li> <li>• Zmiana programowania szkoleń dla długotrwałe bezrobotnych przez Urzędy Pracy</li> </ul>

Źródło: B. Juraszek-Kopacz, J. Turowicz., *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych.*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 27.

#### **VIII. Komunikowanie zebranych danych interesariuszom poprzez upublicznianie wyników pomiaru oddziaływania społecznego organizacji pozarządowej:**

- w raportach rocznych,
- w materiałach i gadżetach promocyjnych (obok informacji o sponsorach i realizowanych projektach, a powinny się tam koniecznie znaleźć kluczowe wskaźniki oddziaływania),
- wykorzystując przestrzeń w biurze.

Poinformowanie interesariuszy o wynikach pomiaru oddziaływania społecznego organizacji pozarządowej staje się pretekstem do wymiany opinii,

zebrania ich rekomendacji i oczekiwań – czyli okazją do umacniania ich więzi z organizacją<sup>22</sup>.

#### 4. PODSUMOWANIE

Umiejętność pomiaru działania to współcześnie cecha wyróżniająca profesjonalne organizacje pozarządowe. Wiele organizacji pozarządowych kontroluje swe wyniki korzystając z takich mierników jak: liczba obsługiwanych osób, wielkość otrzymywanych dotacji, liczba członków, koszty ogólne i choć są to istotne wskaźniki nie pozwalają one jednoznacznie ocenić czy organizacja w istocie realizuje swoje cele, ogólnie zdefiniowane w misji, czy działa efektywnie i sprawnie. Odpowiadając na oczekiwania instytucji finansujących organizacje pozarządowe wyspecjalizowały się przede wszystkim w „śledzeniu postępów realizacji finansowej projektów, kontrolowaniu kwalifikalności wydatków i przenoszeniu między pozycjami budżetowymi i wciąż brakuje patrzenia „w poprzek” organizacji, w kontekście ogólnie przyjętej strategii i budżetu całej organizacji, zasad gospodarności, polityki wewnętrznej organizacji (wynagrodzeń, dokonywania zakupów usług i towarów itd.)”<sup>23</sup>. Stosowanie przez menedżerów organizacji pozarządowych wyłącznie miar finansowych (nawet uzupełnionych tworzonymi ad hoc wskaźnikami pozafinansowymi), nie daje możliwości analizy poszczególnych aspektów działania organizacji w długiej perspektywie czasowej. Proponowana w ramach systemu pomiaru działania organizacji pozarządowych metoda *Prove and Improve* pozwala spojrzeć na organizację jako całość z pełną jej złożonością i kompleksowością. Pomaga ona także w wyznaczeniu priorytetów zmiany i wdrożeniu planu naprawczego, a tym samym daje szansę poprawienia długofalowego oddziaływania organizacji na społeczność<sup>24</sup>. Menedżerowie zarządzający organizacjami pozarządowymi, którzy stają przed problemem pomiaru ich działania, znajdują w opisanej metodzie wartościowe narzędzie umożliwiające sprostanie stawianym przed nimi oczekiwaniom.

---

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 25.

<sup>23</sup> B. Juraszek-Kopacz, A. Sienicka, T. Zagrodzka., *Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków*, „Ekonomia Społeczna. Teksty” 10/2008 s.16 (materiał dostępny na stronie: [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl)).

<sup>24</sup> P. Jordan, K. Sekutowicz, *Narzędzie samooceny i rozwoju organizacji pozarządowej*, Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS, Warszawa 2004, s. 9.

**BIBLIOGRAFIA**

- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1997.
- Doktor K., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 5 / 2005.
- Forbes D.P., *Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997*, „*Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*”, 1998, 27 (2).
- Jordan P., Sekutowicz K., *Narzędzie samooceny i rozwoju organizacji pozarządowej*, Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS, Warszawa, 2004.
- Juraszek-Kopacz B., Sienicka A., Zagrodzka T. *Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków*, „*Ekonomia Społeczna. Teksty*” nr 10, 2008, [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl), [28.04.2011].
- Juraszek-Kopacz B., Turowicz J. *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 2008.
- Kafel T., Ziębicki B., *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, A. Ujwary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2009.
- Krawczyk K., Kwiecińska D., *Audyt społeczny jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw społecznych – na tle innych sposobów określania społecznej wartości dodanej*, [w:], J. Hausner (red.), *Wspieranie ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków, 2008.
- Lawless D.J., *Organizational Behavior. The Psychology of Effective Management*, New York 1979.
- Lawlor E., Murray R., Neitzert E., Sanfilippo L. *Investing for Social Value*, 2008, [http://www.thesroinetwork.org/publications/doc\\_download/37-investing-for-social-value](http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_download/37-investing-for-social-value), [28.04.2011].
- Organizational Effectiveness: A Multiple Models*, (eds.) Cameron K.S., Whetten D.A., New York: Academic Press, New York 1983.

*Tomasz Kafel*

**METHOD PROVE AND IMPROVE AS A SOCIAL VALUE MEASUREMENT TOOL FOR NONGOVERNMENTAL ORGANIZATIONS ACTIVITIES**

The purpose of the paper is to present *Prove and Improve* method in the context of multidimensional system of measurement for nongovernmental organizations activities. The peculiarity of measurement of nongovernmental organizations activities is underlined in the first part of the paper. In the further three-dimensional system of measurement for nongovernmental organizations activities is shown. In the main part of the article the foundations and steps of *Prove and Improve* method are characterized.