

ปมปัญหา ความท้าทาย และความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในการประเมินผล โครงการพัฒนา: การประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI)

กฤษณะ โชติรัตนกมล* และวีรบูรณ์ วิสารทสกุล
วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วันที่รับบทความ 28 สิงหาคม 2567

วันที่แก้ไขบทความ 6 พฤษภาคม 2568

วันที่ตอบรับบทความ 14 พฤษภาคม 2568

บทคัดย่อ

แม้ว่าการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) จะเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการสะท้อนคุณค่าทางสังคมที่เกิดจากโครงการพัฒนาในภาคประชาสังคม วิสาหกิจเพื่อสังคม หน่วย CSR หรือหน่วยงานของรัฐ แต่การนำ SROI ไปใช้ในทางปฏิบัติยังเผชิญกับข้อจำกัด และความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในหลายมิติ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ปัญหา ความท้าทาย และผลกระทบเชิงระบบที่เกิดจากการใช้ SROI ในฐานะเครื่องมือประเมินผลทางสังคม โดยพบว่า การมุ่งตอบสนองต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือการเมือง การเบี่ยงเบนวัตถุประสงค์ของการประเมิน รวมถึงการปฏิบัติตามแนวโน้มนโยบายไม่วิพากษ์ ได้กลายเป็นอุปสรรคต่อการใช้ SROI อย่างมีจริยธรรมและเหมาะสม ทั้งนี้เทคนิคและกระบวนการของ SROI เองยังมีความท้าทาย เช่น การกำหนดตัวแทนทางการเงินที่เหมาะสม การระบุผู้มีส่วนได้เสียอย่างครอบคลุม งบประมาณและระยะเวลาในการประเมิน การคำนึงถึงผลลัพธ์ส่วนเกิน และข้อจำกัดของการประเมินในรูปแบบกลุ่มควบคุม (randomized controlled trials) บทความนี้เสนอว่า ในการประเมินผลกระทบทางสังคมควรมุ่งเน้นการใช้ SROI เป็นเครื่องมือเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการ มากกว่าการใช้เพื่อสร้างภาพลักษณ์ทางสังคมหรือผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งลักษณะโครงการพัฒนาที่เหมาะสมกับการใช้ SROI คือโครงการประเมินผลกระทบทางสังคมในระยะสั้น มีวัตถุประสงค์และมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน

คำสำคัญ: การประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน; การประเมินผลกระทบทางสังคม; องค์กรทางสังคม; การลงทุนทางสังคม; โครงการพัฒนา

* ผู้รับผิดชอบบทความ: Krisana@tu.ac.th

Impact Measurement Problems, Misconceptions, and Challenges in Development Projects: Social Return on Investment

Krisana Chotratanakamol* and Weeraboon Wisartsakul
Puey Ungphakorn School of Development Studies, Thammasat University

Received 28 August 2024

Received in revised 6 May 2025

Accepted 14 May 2025

Abstract

Social Return on Investment (SROI) offers many benefits. However, to accurately assess the social outcomes of development projects or activities undertaken by civil society organizations, social enterprises, or the corporate social responsibility (CSR) units of private companies and government agencies, it is essential to consider the conditions and limitations of the SROI approach. This article synthesizes common problems, misconceptions, and challenges in the practice of social impact assessment. The findings indicate that the use of SROI to promote business and political propaganda, the divergence from original project objectives, and tensions between evaluation goals and regulatory compliance have become significant barriers to its ethical and appropriate application. Challenges in SROI analysis include identifying suitable financial proxies; engaging all relevant stakeholders; managing budgetary and time constraints; considering deadweight effects; and conducting evaluations with control groups (randomized controlled trials). The findings suggest evaluators should use SROI to improve operational efficiency rather than focus exclusively on favorable outcomes. Development projects suitable for SROI assessment of short-term social impact typically have clearly defined objectives and well-identified target groups.

Keywords: Social return on investment; social impact assessment; social organizations; social investment; development projects

* Corresponding author: Krisana@tu.ac.th

DOI: 10.14456/tujournal.2026.10

บทนำ

ในบริบทที่การลงทุนทางสังคมได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการวัดคุณค่า (ทางสังคม) และเพิ่มประสิทธิภาพของโครงการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะภายหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โลกได้เผชิญกับความท้าทายทางเศรษฐกิจ สังคม และสุขภาพที่มีความซับซ้อนและยืดเยื้อ ส่งผลให้ประเด็นเรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้กลายเป็นวาระเร่งด่วนในกระบวนการพัฒนาสังคมสำหรับบริบทของประเทศไทย การปรับตัวของภาคธุรกิจและภาคสังคมหลังการแพร่ระบาดใหญ่สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทที่เพิ่มขึ้นขององค์กรทางสังคมและกิจการเพื่อสังคม (social enterprises) ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน องค์กรเหล่านี้นำเสนอแนวคิด นวัตกรรม และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการฟื้นฟูและเสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในระยะยาว (Office of the National Economic and Social Development Council, 2020; เกสรี พงษ์สังข์ และคณะ, 2563)

การทำงานขององค์กรเศรษฐกิจและสังคม (social economy organizations) ดังกล่าวได้กระตุ้นให้ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพิ่มบทบาทในการสนับสนุนผ่านกลไกที่หลากหลาย ทั้งในรูปแบบการให้ทุนสนับสนุน (granting) และการพัฒนาความร่วมมือในลักษณะหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (partnerships) โดยการดำเนินการส่วนใหญ่ถ่ายทอดผ่านโครงการพัฒนา (development projects) (Fujiwara, 2015) การเปลี่ยนแปลงนี้ได้ส่งผลให้การวัดผลกระทบทางสังคม (social impact measurement) กลายเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจมากขึ้น โดยเฉพาะในมิติของผลลัพธ์และผลกระทบเชิงสังคมที่เกิดขึ้นทั้งในระดับโครงการและระดับชุมชน การนำแนวคิด SROI มาประยุกต์ใช้จึงมีบทบาทสำคัญไม่เพียงแต่ในฐานะเครื่องมือวัดผลลัพธ์เชิงคุณค่า หากแต่ยังทำหน้าที่แปลงคุณค่าทางสังคมที่จับต้องได้ยากให้สามารถสะท้อนออกมาในรูปของมูลค่าทางเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งยังสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้จ่ายงบประมาณสาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของรัฐที่เริ่มก่อตัวและขยายตัวอย่างต่อเนื่องในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา

แต่อย่างไรก็ตาม การวัดผลกระทบทางสังคม ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการติดตามประสิทธิผลของโครงการเท่านั้น หากแต่ยังครอบคลุมถึงการตรวจสอบการใช้ทรัพยากร การดำเนินงานตามเป้าหมาย การปรับปรุงแผนงาน รวมถึงการเสริมสร้างความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือคณะกรรมการโครงการในการริเริ่มหรือขยายธุรกิจทางสังคม ด้วยเหตุนี้ การวัดผลกระทบทางสังคมจึงได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในฐานะเครื่องมือสำคัญสำหรับการประเมินประสิทธิภาพของกิจการเพื่อสังคมและผลิตผลทางสังคม โดยเฉพาะเมื่อแนวคิดของหน่วยงานภาครัฐและผู้ให้ทุนสนับสนุนเริ่มขยายความสนใจจาก “ความคุ้มค่าทางสังคม” (social return) ไปสู่ “ความคุ้มค่าเงิน” (value for money) มากยิ่งขึ้น (Nicholls, et al., 2009; Netten, et al., 2010; Banke-Thomas, et al., 2015) ส่งผลให้การประเมิน SROI

ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถสร้างความเข้าใจถึงมูลค่าทางสังคมและการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kramer, 2011) การนำ SROI มาประยุกต์ใช้นั้นไม่เพียงช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการใช้ทรัพยากรโครงการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (Millar & Hall, 2013) แต่ยังส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรทางสังคม (Manetti, 2014) และยกระดับความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Kroeger & Weber, 2014; Lueg, et al., 2016) ดังนั้น หลายหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้ให้ทุน ทั้งในระดับนานาชาติและในประเทศไทย จึงได้ให้ความสำคัญและผลักดันให้ SROI เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินความคุ้มค่าของโครงการพัฒนาต่างๆ อย่างเป็นระบบและกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามแม้ว่า SROI จะเป็นเครื่องมือที่มีความโดดเด่นน่าสนใจและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในการวัดผลกระทบทางสังคม แต่ทว่ายังมีนักวิชาการจำนวนหนึ่ง ได้เสนอถึงข้อจำกัดในการนำมาใช้กับองค์การ หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่เน้นผลลัพธ์และผลกระทบเชิงสังคม ซึ่งการวิเคราะห์ SROI ยังมีอุปสรรคหลายประการ ได้แก่ ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ (Olsen & Lingane, 2003) กระบวนการคำนวณ SROI ที่ใช้เวลาและทรัพยากรมาก (Luke, et al., 2013; Yates & Marra, 2013) ความยากลำบากของการแปลงผลลัพธ์ทางสังคมออกมาเป็นตัวเลข (Millar & Hall, 2013) ความยากในการหาค่าแทนทางการเงิน (financial proxy) (Arvidson, et al., 2010) เงื่อนไขของระยะเวลาในการคำนวณถึงมูลค่าในอนาคต ความท้าทายในการระบุห่วงโซ่ของผลลัพธ์ (chain of outcome) (McLoughlin, et al., 2009) และปัญหาในการคำนวณผลลัพธ์ส่วนเกิน (deadweight) (Flockhart, 2005) ข้อจำกัดเหล่านี้ยังไม่รวมไปถึงบริบทสังคมที่มีความซับซ้อนและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันหลากหลายตามบริบทของพื้นที่ ซึ่งนำมาสู่ปัญหาสำคัญคือ ความยากลำบากในการเก็บข้อมูลที่ถูกต้อง (valid) และเชื่อถือได้ (reliable) รวมไปถึงความคุ้มค่ากับการลงทุนทำงานประเมินผลโดยใช้การประเมินแบบ SROI ให้มีความสมบูรณ์ โดยเฉพาะการทำงานในชุมชนหรือพื้นที่ที่มีการเข้าถึงข้อมูลได้ยาก มีพิกัดต้องกล่าวถึงประสบการณ์และความสามารถของผู้ประเมินในการวิเคราะห์ และกำหนดมูลค่าทางการเงินที่เหมาะสมและถูกต้องสอดคล้องกับผลลัพธ์ทางสังคม รวมไปถึง ความสามารถในการอธิบายว่าผลลัพธ์ทางสังคมนั้น ๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร (how change happens?)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการประเมินผลกระทบทางสังคม และ SROI บทความนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์ปัญหา ความท้าทาย และแนวทางแก้ไขในการประเมิน SROI ในบริบทของประเทศไทย พร้อมทั้งเสนอแนวทางการแก้ไขและพัฒนากระบวนการประเมินผลกระทบทางสังคมด้วย SROI ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยสังเคราะห์บทความวิจัยและวิชาการจากต่างประเทศเป็นหลักโดยเชื่อมโยงเข้ากับบริบทของการประเมินผลในประเทศไทย

ที่มา หลักวิธี และความโดดเด่นของการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI)

เมื่อการลงทุนทางสังคม (social investment) ได้ขยายตัวและเติบโตตามแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามแนวคิดขององค์การสหประชาชาติ (UN) ย่อมทำให้การประเมินผลกระทบทางสังคมมีการขยายวงเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว โดยหัวใจสำคัญของการประเมินผลกระทบทาง

สังคมประกอบไปด้วยกัน 3 ประการ คือ 1) เพื่อติดตามประสิทธิผลการทำงาน 2) เพื่อดึงดูดการระดมทุนจากภายนอก และ 3) เพื่อเสริมสร้างภารกิจขององค์กร/ภาคธุรกิจ/กิจการเพื่อสังคม (Pathak & Dattani, 2014) นอกจากนี้ การตระหนักถึงคุณค่าทางสังคม (social value) ที่เพิ่มขึ้นโดยองค์กรหรือกิจการเพื่อสังคมได้กลายเป็นสิ่งสำคัญที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่นเดียวกับการพัฒนาระบบวิธีการประเมินผลกระทบทางสังคมให้มีความเข้มแข็งและเหมาะสมเพื่อให้องค์กรหรือกิจการเพื่อสังคมสามารถแข่งขันกับธุรกิจภาคเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานและการให้บริการกับหน่วยงานภาครัฐ (Ryan & Lyne, 2008) อย่างไรก็ตาม การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบทางสังคมนั้น มีวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ผลดำเนินงานขององค์กรหรือกิจการเพื่อสังคม¹ เช่น การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (cost-benefit analysis: CBA) ซึ่งเน้นไปที่การวัดความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ โดยใช้หน่วยเงินเปรียบเทียบต้นทุนกับผลลัพธ์, การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (value chain analysis: VCA) ซึ่งแสดงกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าในกระบวนการ, และการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) ที่เน้นการวัดคุณค่าทางสังคมที่เกิดจากโครงการ เป็นต้น

สำหรับการวิเคราะห์ SROI นั้นเป็นการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีรากฐานมาจากการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (CBA) โดยพยายามนำผลกระทบหลาย ๆ มิติโดยเฉพาะด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมมาพิจารณาในการประเมินกิจกรรมหรือโครงการขององค์กร (Nicholls, et al., 2009; New Philanthropy Capital, 2010) แม้ว่า SROI จะมีลักษณะทางเทคนิคที่คล้ายกันกับการวิเคราะห์ CBA แต่ SROI ได้นำเสนอให้เห็นความคุ้มค่าผ่านรูปแบบตัวเงิน ด้วยอัตราส่วนค่า SROI ของต้นทุนและผลประโยชน์ต่อระยะเวลาที่กำหนด โดยการหักลดราคาตามอัตราคิดลด (discount rates) ซึ่งกระบวนการวิเคราะห์ SROI นั้นประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน (Nicholls, et al., 2009) ได้แก่ 1) การระบุผู้มีส่วนได้เสียหลัก (identifying key stakeholders) 2) กำหนดผลลัพธ์ (mapping outcomes) 3) หาหลักฐานรองรับผลลัพธ์ (evidencing outcomes) 4) การกำหนดผลกระทบและหาหลักฐานรองรับความเป็นเหตุเป็นผลของผลลัพธ์ (establishing impact) 5) การคำนวณ SROI (calculating the SROI) โดยวิธีการคำนวณ (ภาพประกอบ 1) มีหลักการคือคำนวณอัตราผลตอบแทนทางสังคม (SROI ratio) โดยเปรียบเทียบมูลค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินโครงการ 6) รายงานผลและการนำผลมาใช้ในการตัดสินใจและการดำเนินงานขององค์กร (reporting and using and embedding the report)

¹ ผู้สนใจ อาจค้นคว้าเพิ่มเติม เช่น งานของ Geoff Mulgan (2010) Measuring Social Value ระบุไว้ 10 วิธีการ หรือ งานของ Karen Maas and Kellie Liket (2011) Social impact measurement: a classification of methods ระบุไว้ถึง 30 วิธีการ

$$\text{SROI} = \frac{\text{Social Value Created} - \text{Deadweight and Attribution}}{\text{Investment}}$$

ภาพประกอบ 1 การคำนวณอัตราผลตอบแทนทางสังคม (SROI ratio)

ที่มา: Edwards & Lawrence (2021)

ผลจากการวิเคราะห์ SROI ข้างต้น ทำให้เกิดการขยายรูปแบบของการอธิบายผลลัพธ์และผลกระทบทางสังคมที่มักต้องอาศัยการพรรณาอย่างยืดยาว ประกอบการยกตัวอย่าง การใส่รูปภาพในรายงานเพื่อให้ผู้ใช้ผลการประเมินได้เห็นภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด ไปสู่การสรุปเป็นตัวเลข 1 ค่า ซึ่งหากตัวเลขที่แสดงมีค่ามากกว่า 1 ถือว่าการลงทุนในโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนานั้น ๆ เกิดความคุ้มค่าในการลงทุน ยกตัวอย่างเช่น จากรายงาน “The effectiveness of Thailand-UNFPA south-south and trilateral cooperation: Social return on investment analysis” ได้ระบุว่า โครงการพัฒนาศักยภาพการศึกษาผดุงครรภ์ในลาว (ค.ศ. 2015-2017) ได้ฝึกอบรมครูผดุงครรภ์จาก 11 สถาบันในลาว โดยใช้คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น โครงการดังกล่าวมีการลงทุนรวมจากทั้ง 3 ฝ่าย มูลค่าลงทุน 445,923.51 ดอลลาร์สหรัฐ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ ครูผดุงครรภ์ในลาวมีความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจในการสอนดีขึ้น เกิดการผลิตคู่มือการสอน หลักสูตร และระบบประเมินใหม่และความเข้มแข็งด้านการจัดการองค์ความรู้ การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในภาครัฐของลาวในการพัฒนาการศึกษาผดุงครรภ์ มีมูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมที่สร้างได้คือ 1,763,362.45 ดอลลาร์สหรัฐ ผลของ SROI เท่ากับ 1 ต่อ 3.95 (ทุก 1 ดอลลาร์ที่ลงทุน สร้างคุณค่าทางสังคมได้เกือบ 4 ดอลลาร์) ผลดังกล่าวจึงอธิบายคุณค่าและมูลค่าของโครงการได้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย

ด้วยลักษณะเด่นดังกล่าวทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรต่าง ๆ รวมถึงผู้ให้เงินทุนสนับสนุนงานพัฒนา อาทิเช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) หน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) ต่างหันมาใช้ SROI เป็นเครื่องมือหนึ่งในการวัดผลลัพธ์และผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรทางสังคมหรือโครงการพัฒนาต่าง ๆ เช่น โครงการ “การฟื้นฟูและพัฒนาศักยภาพชุมชนชายฝั่งทะเลอันดามัน” ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยการวิเคราะห์ SROI ช่วยให้เราสามารถประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจของการฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมและการสร้างรายได้ทางเลือกให้กับชุมชนได้อย่างชัดเจน (Office of the Health Promotion Fund, 2022) อีกตัวอย่างหนึ่งคือ “โครงการธนาคารขยะชุมชน” ซึ่งดำเนินการในหลายจังหวัดของประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์ SROI เพื่อวัดผลกระทบทางสังคมในด้านการลดปริมาณขยะ การส่งเสริมรายได้เสริมของชุมชน และการสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม (Asian Development Bank, 2021) เป็นต้น

ปมปัญหาและความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับ SROI

การใช้เครื่องมือในการวัดและประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพ มีความแม่นยำและเชื่อถือได้นั้น เป็นหัวใจสำคัญในการประเมินผลการพัฒนาโดยเครื่องมือในการประเมินผลที่เหมาะสมและมีความน่าเชื่อถือ จะสามารถช่วยในการจัดการข้อมูลและเป็นหลักสำคัญในการตัดสินใจ (Stufflebeam, 2003) เช่นเดียวกับการใช้ SROI เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการพัฒนาทางสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับหน่วยงาน องค์กร หรือกิจการเพื่อสังคม จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจปัจจัยเงื่อนไขที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ในการเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินผลที่สอดคล้องกับบริบทและไม่มองว่า SROI เป็นเครื่องมือสำเร็จรูปที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการพัฒนาได้ทุกอย่าง ดังนั้นในส่วนนี้ผู้เขียนจึงจะนำเสนอสิ่งที่ปมปัญหา และความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนที่มักเกิดขึ้นในการใช้เครื่องมือ SROI โดยจากการทบทวนวรรณกรรมในต่างประเทศ พบประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ปฏิกริยาการตอบสนองต่อผลการประเมิน

การวัดผลกระทบทางสังคม ในปัจจุบันได้กลายเป็นเงื่อนไขและข้อบังคับทั้งจากตัวองค์กรและแหล่งทุนในการพิสูจน์ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมหรือโครงการ สิ่งนี้อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาตอบสนอง (reactivity) ที่ไม่คาดคิดจากองค์กรภาคธุรกิจเพื่อสังคมบางแห่ง กล่าวคือ ข้อบังคับที่จะต้องแสดงผลการดำเนินการผ่านการติดตามและประเมินผล อาจเป็นสาเหตุทำให้องค์กรเหล่านี้หันมาใช้กลยุทธ์หรือพฤติกรรมบางประการในการสร้างภาพลักษณ์เพื่อให้ผลการดำเนินงานดูดี ตัวชี้วัดใหม่ ๆ ถูกกำหนดไว้เป็นเป้าหมายหลัก แทนที่จะเป็นการปรับปรุงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง หรือองค์กรบางแห่งอาจนำแนวทางปฏิบัติบางอย่างมาใช้เพียงเพื่อแสดงว่าตนเองได้ปฏิบัติตามแนวทางที่ถูกวางระเบียบไว้ แต่ไม่ได้เชื่อในแนวทางเหล่านั้นอย่างแท้จริง ในบทความของ Espeland และ Sauder (2007) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดอันดับและปฏิกริยาตอบสนองขององค์กรในการวัดผลกระทบทางสังคม โดยใช้แนวคิดทางจิตวิทยาเรื่อง ปฏิกริยาตอบสนอง (concept of reactivity) ซึ่งเป็นแนวคิดที่อธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลปรับเปลี่ยนการแสดงพฤติกรรมของตน เนื่องจากตระหนักว่าตนเองกำลังถูกสังเกตหรือจับตามองอยู่ การตอบสนอง/การเปลี่ยนแปลงนี้อาจเป็นเชิงบวกหรือลบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งผลการศึกษาการจัดอันดับหลักสูตรนิติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า แนวคิดปฏิกริยาตอบสนอง (reactivity) นั้นหมายถึง สถานการณ์ที่องค์กรหรือปัจเจกบุคคลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเพื่อตอบสนองต่อการถูกประเมิน สังเกต หรือวัดผล (Espeland & Sauder, 2007) โดยปฏิกริยาการตอบสนองต่อผลการประเมินสามารถแสดงออกผ่านกลไกหลักสองประการ ดังนี้

1) หลักความคาดหวังสร้างความเป็นจริง (self-fulfilling prophecy) เมื่อบุคคลได้กำหนดความคาดหวังของผลลัพธ์ขึ้นล่วงหน้า บุคคล/องค์กรจะปรับพฤติกรรมของตนตามความคาดหวังนั้น และเนื่องจากการปรับพฤติกรรมใหม่นี้เองทำให้ผลลัพธ์ที่คาดหวังนั้นกลายเป็นจริง ยกตัวอย่างเช่น ผลโพลสำรวจของสื่อมวลชนประกาศว่า การสำรวจประชาชนส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่านายสมชายจะชนะการเลือกตั้งในจังหวัด ผลดังกล่าวทำให้ประชาชนผู้ลงคะแนนเสียงจึงหันไปลงคะแนนให้กับผู้สมัครรายอื่นแทน ผลลัพธ์คือ นายสมชาย จึงไม่ชนะเลือกตั้งจริง ๆ เป็นต้น

2) หลักการปรับเปลี่ยนเชิงปริมาณ (commensuration) เป็นกระบวนการที่การวัดผลเชิงคุณภาพถูกเปลี่ยนเป็นการวัดผลเชิงปริมาณแทน เนื่องจากกระบวนการเปรียบเทียบมีการใช้หน่วยวัดร่วมกัน เช่น การกำหนดมูลค่าเป็นตัวเงิน นับเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดของการปรับเปลี่ยนเชิงปริมาณ ทำให้องค์กรทางสังคมต่างพยายามทำทุกอย่างให้เป็นเรื่องของมูลค่าทางการเงิน (proxies) รวมถึงกระบวนการจัดลำดับ (ranking) หรือการให้คะแนน (rating) ในเรื่องต่างๆ ก็ทำให้เกิดผลในลักษณะเช่นเดียวกัน

ดังนั้น ลักษณะของปฏิกริยาตอบสนองต่อผลการประเมิน จึงอาจสร้างผลกระทบต่อการประเมินการดำเนินงานขององค์กรทางสังคม คือ 1) ทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรเพื่อเพิ่มผลลัพธ์สูงสุดที่องค์กรทางสังคมได้รับโดยตรงและทางอ้อมที่ได้จากกระบวนการวัดผลกระทบทางสังคม องค์กรจะพยายามระดมทรัพยากรที่มีเพื่อทำให้ตัวชี้วัดหรือได้รับการจัดอันดับให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการเน้นไปที่ผลลัพธ์ปลายทางมากกว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 2) การกำหนดนโยบายใหม่และการผลักดันเพื่อเพิ่มผลลัพธ์สูงสุดที่องค์กรได้รับจากกระบวนการวัดผลกระทบ และ 3) เกิดการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร กล่าวคือ การประเมินผลกระทบทางสังคมโดยเฉพาะ SROI ที่เน้นผลลัพธ์ที่ดูดีมากเกินไป จะทำให้องค์กรทางสังคมหันมาให้ความสำคัญ/มุ่งเป้าไปยังกฎเกณฑ์และตัวเลข เพื่อให้ภาพลักษณ์ผลดำเนินงานดีขึ้น โดยกลยุทธ์บางประการผู้เขียนจะกล่าวถึงในลำดับถัดไป

2. การเบี่ยงเบนในเป้าหมายการประเมิน

การเบี่ยงเบนในเป้าหมาย (goal displacement) เป็นหนึ่งในความเสี่ยงซึ่งผู้ประเมินมักจะรู้จักกันดี เมื่อการประเมินผลทางสังคมถูกใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดจากภายนอก (externally imposed indicators) กล่าวคือการแทนที่เป้าหมายที่ตั้งไว้แต่แรกด้วยเป้าหมายใหม่ที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดใหม่จากภายนอก เพื่อให้การนำเสนอผลการประเมินดูเหมือนว่าจะมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น บางองค์กรอาจพยายามมุ่งเน้นไปที่การมี “ตัวชี้วัดที่ดี” แทนที่จะมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมและผลลัพธ์ที่ตัวชี้วัดเหล่านั้นสะท้อนออกมา ปัญหานี้มีสาเหตุมาจากการที่นักลงทุน/ผู้ให้ทุนสนับสนุนนั้นมุ่งเป้าไปที่การมองเฉพาะผลการดำเนินงานและความคุ้มค่าเชิงตัวเลข เมื่อโครงการพัฒนาต่างๆ ถูกเบี่ยงเบนเป้าหมายด้วยตัวชี้วัดภายนอกประกอบกับการมองแค่ภาพความคุ้มค่าสุดท้ายของผู้ให้งบประมาณ จึงทำให้เกิดความเสี่ยงที่โครงการที่มีความยากและซับซ้อนในการพัฒนาจะถูกยกเลิกไปในท้ายที่สุด ยกตัวอย่างเช่น แพทย์ที่ได้รับค่าจ้างตามจำนวนผู้ป่วยจะรายงานจำนวนผู้ป่วยที่พบในแต่ละวัน (ตัวชี้วัด) แทนที่จะรายงานเกี่ยวกับผลการดูแลสุขภาพผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพ (ซึ่งเป็นเป้าหมายเดิมตามจรรยาบรรณวิชาชีพของแพทย์) หรือในบางกรณี การประเมินผลการดำเนินงานที่ถูกกำหนดโดยผู้สนับสนุนหรือผู้ให้งบประมาณผ่านตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายเดิม ก็อาจส่งผลเสียต่อความต้องการในการบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้เสียหลักรายอื่น ๆ เช่น หน่วยงาน ก เป็นองค์กรช่วยเหลือระหว่างประเทศได้รับรางวัลจากผู้สนับสนุนหรือผู้ให้งบประมาณตามจำนวนลูกค้าหรือสิ่งของที่หน่วยงานแจกจ่าย แม้ว่าประชาชนในพื้นที่จะคัดค้านความชอบธรรมของการกระทำนี้เพราะถือว่าเป็นการสร้างผลกระทบที่รุนแรงต่อเกษตรกรในท้องถิ่น ดังนั้น เมื่อการเบี่ยงเบนในเป้าหมายในลักษณะเช่นนี้ ถูกให้ความสำคัญและเป็นเป้าหมายหลักในการ

ประเมิน จะส่งผลกระทบต่อแก่นแท้ของพันธกิจเดิมที่องค์กรนั้นมีอยู่ และจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพันธกิจ (mission drift) ขององค์กรไปในท้ายที่สุด (Hurvid, 2013)

3. การสร้างภาพในเชิงธุรกิจ

การสร้างภาพในเชิงธุรกิจ (business washing) เป็นปรากฏการณ์ในลักษณะที่องค์กรทางสังคม โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร หรือ กิจกรรมเพื่อสังคม ที่ต้องการให้ดูเหมือนว่าตนเองเป็นมืออาชีพมากขึ้นและเทียบเท่ากับภาคธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งในความเป็นจริงไม่จำเป็นที่จะต้องทำเช่นนั้น บทความเกี่ยวกับ “ผลกระทบของการวัดผลกระทบ (the impact of impact)” โดย Morley (2017) ได้ทำการศึกษาประเด็นต่าง ๆ ขององค์กรภาคธุรกิจเพื่อสังคมหรือองค์กรการกุศลในสหราชอาณาจักร ซึ่งองค์กรเหล่านี้ได้บูรณาการการวัดผลกระทบทางสังคมเข้าไปในกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการสื่อสารขององค์กร ซึ่งการบูรณาการเช่นนี้จะมีประโยชน์และเป็นที่น่าพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ในทางกลับกันก็พบว่า ยังมีบางกรณี/องค์กรจำนวนหนึ่งที่บูรณาการการวัดผลกระทบทางสังคมร่วมกับการดำเนินงานขององค์กรเพียงเพื่อเป็นการนำเสนอข้อมูลบางอย่างมาใช้ โดยมีจุดประสงค์ในการสร้างความชอบธรรมในสายตาของผู้ให้ทุนและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรเท่านั้น

ตัวอย่างผลการศึกษาขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาพเชิงธุรกิจ เช่น กรณีศึกษาจากงานวิจัยของ Morley (2017) พบว่า บริษัทแห่งหนึ่งมีการวิเคราะห์ SROI และผลกระทบทางสังคม มีสาเหตุมาจากผู้นำองค์กรคนก่อนพยายามทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ ผู้นำท่านนั้นมีเครือข่ายเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง และมักจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีชื่อเสียงและอิทธิพลในภาคธุรกิจประเภทนี้ ดังนั้นผู้คนดังกล่าวจึงรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อทำให้คนทั่วไปพึงพอใจในการรับรู้ผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งวิธีการนี้นับว่าเป็นประโยชน์กับบริษัทอย่างมาก ดังนั้นพนักงานทุกคนต้องจึงปฏิบัติตามแนวทางทั้งหมด และเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการทุกคนก็เพิกเฉยต่อผลการประเมิน นอกเสียจากเมื่อต้องมีการปรับปรุงผลการคำนวณ SROI ใหม่

นอกจากการสร้างภาพในเชิงธุรกิจแล้วยัง การสร้างภาพเชิงสิ่งแวดล้อม (green washing) ซึ่งเป็นการโฆษณาแสร้งว่าองค์กรหรือธุรกิจของตนได้ทำประโยชน์และรับผิดชอบต่อประเด็นสิ่งแวดล้อม โดยที่ไม่ได้มีจุดประสงค์ตั้งใจดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมไปถึงการสร้างภาพเชิงสังคม (social washing) ซึ่งประชาสัมพันธ์ว่าองค์กรของตนได้ทำประโยชน์เพื่อสังคมอันขัดกับการกระทำและข้อเท็จจริงที่มักจะเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ และ 3) การสร้างภาพเชิงธุรกิจโดยองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากแวดวงภาคธุรกิจ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร จึงมักจะนำภาษาและรูปแบบของการวัดผลกระทบทางสังคมมาใช้เพื่อให้ดูเชี่ยวชาญและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การใช้เพียงแค่สัญลักษณ์และรูปแบบในการประเมินผลกระทบทางสังคมนอกจากจะทำให้ได้ผลลัพธ์ของการดำเนินการที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เช่น ขาดแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำ SROI ที่ต้องใช้คำศัพท์ทางเศรษฐศาสตร์และการเงินในการเขียนรายงานผลการดำเนินการ (Morley, 2017) การปรับรูปแบบการใช้ภาษาเพื่อการประเมินผลไม่เพียงแต่ล้มเหลวในการบรรลุวัตถุประสงค์เดิม (ซึ่งคือ การปรับปรุง

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน) แต่ยังทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจและรู้สึกเบื่อหน่ายที่จะต้องทำการประเมิน SROI ด้วยเช่นกัน ตัวอย่างที่ชัดเจนของการทำให้แรงจูงใจของพนักงานในการทำงานเพื่อสังคม ถดถอยลงไป คือ การศึกษาของ Richard Titmuss (1970) นักวิชาการท่านนี้ พบว่า การบริจาคโลหิต จะลดลงหากผู้บริจาคโลหิตได้รับเงินเป็นการตอบแทน เนื่องจากเป็นการลดแรงจูงใจทางศีลธรรมของผู้บริจาคโลหิต นักเศรษฐศาสตร์อธิบายปรากฏการณ์นี้ว่า เป็นการขับไล่/ลดทอนแรงจูงใจจากภายใน (แรงจูงใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องทางการเงิน) และแทนที่ด้วยแรงจูงใจภายนอกแทน (แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับกำไรหรือการเงิน) (Morley, 2017, หน้า 16) ผลเช่นนี้เกิดขึ้นกับอีกหลาย ๆ กรณีที่มีการปรับเปลี่ยนวิธีใช้สัญญาและรูปแบบในการประเมินผลทางสังคมเพื่อสร้างภาพในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะภาคธุรกิจเพื่อสังคม เช่น บริษัทผลิตภัณฑุแลร่างกายเจ้าหนึ่งได้โฆษณากิจกรรมเพื่อสังคมว่า “ช่วยออมเงินให้ผู้เสียภาษี” แต่การโฆษณาเช่นนี้กลับกลายเป็นการทำให้แรงจูงใจภายในของพนักงานลดน้อยลง เพราะอาจไม่ใช่จุดมุ่งหมายของพนักงานที่ตั้งใจไว้ว่าต้องการที่จะ “เปลี่ยนชีวิตของคน ๆ หนึ่งให้ดีขึ้นมากกว่าเรื่อง การลดหย่อนภาษี” (Morley, 2017)

การสร้างภาพในเชิงธุรกิจยังอาจทำให้เกิดความตึงเครียดและความขัดแย้งในการประเมินขึ้น เมื่อผู้มีส่วนได้เสียคนใดคนหนึ่งยึดสิทธิในการกำหนดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และกำหนดวิธีการเฉพาะในการวัดผลประโยชน์นั้น (Branger, et al., 2014) โดยแท้จริงแล้วการนำวิธีการประเมินมาใช้นั้นเปรียบเสมือนการสวมแว่นตานิเทศ ซึ่งจะทำให้มองเห็นข้อสังเกตที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับประเภทของแว่นตา ดังนั้น เมื่อพยายามทำความเข้าใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลประโยชน์ทางสังคม และเพื่อทำให้กระบวนการนั้นถูกต้องและเหมาะสม เราจึงต้องเข้าใจก่อนว่าใครจะเป็นผู้ทำการประเมินและดำเนินการประเมินอย่างไร

4. การแข่งขันและการปฏิบัติตาม

เมื่อมีการจัดตั้งองค์กรภาคธุรกิจเพื่อสังคมให้แข่งขันกันบนพื้นฐานที่ไม่เหมาะสม และผู้ให้ทุนสนับสนุนต้องการมอบเงินทุนให้เฉพาะองค์กรที่สามารถสร้างผลกระทบทางสังคมที่จับต้องได้ วิธีการเช่นนี้ทำให้เกิดการแข่งขันไปพร้อมกับการปฏิบัติตาม (competition and conformity) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเสียอื่นทำให้การพัฒนาวัตกรรมบางอย่างนั้นลดน้อยถอยลง เนื่องจากการให้รางวัลแก่องค์กรที่สามารถสร้างและแสดงให้เห็นถึงความแน่นอนของผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้ดีที่สุดจะนำไปสู่ความเสียหายต่อผลลัพธ์อื่นน่าพึงประสงค์อื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ยังเชื่อมโยงกับความต้องการที่จะขยายการวัดประเมินผลไปยังทุก ๆ กิจกรรมในการดำเนินการ ซึ่งในอดีตรูปแบบของการประเมินนั้นต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในภารกิจที่หลากหลายและใช้ระยะเวลานาน แต่ในโครงสร้างของเศรษฐกิจและสังคม ณ ปัจจุบัน ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินโครงการพัฒนาผ่านการส่งข้อเสนอและมีการกำหนดกรอบเวลาของโครงการที่จำกัด พลวัตดังกล่าวนำไปสู่การสร้างเงื่อนไขมาตรการ กฎเกณฑ์เพื่อเปรียบเทียบและเรียกร้องให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคมที่ผู้ให้ทุนสนับสนุนต้องการ เช่นเดียวกับความต้องการที่จะเห็นความคุ้มค่าทางการเงินจากการลงทุนของภาคเอกชนก็มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงนี้เช่นกัน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงงบประมาณกองทุนของภาครัฐที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง

การสนับสนุนงบประมาณแก่องค์กรเพื่อสังคม/โครงการพัฒนาต่าง ๆ จึงอยู่ภายใต้การสร้างกรอบการลงทุนที่มีแผนตายตัวพร้อมทั้งตัวชี้วัดที่อาจจะไม่เหมาะสมกับธรรมชาติของโครงการพัฒนาบางอย่าง ถูกกำกับโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้จัดการสินทรัพย์ มีระบบการเงินการคลังและทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการดูแล

พลวัตที่กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นแรงเสริมทำให้ SROI กลายเป็นสัญลักษณ์ของการประเมินผลกระทบทางสังคมในยุคปัจจุบัน สิ่งที่น่าสนใจไม่เพียงแค่ว่าความสามารถในการทำนายประสิทธิผลที่มีอยู่เท่านั้น แต่ SROI ยังมีการสร้างความตระหนักให้แก่ภาคธุรกิจเพื่อสังคม อีกทั้งเป็นเงื่อนไขในสัญญาโครงการสำหรับผู้ให้ทุนภาครัฐหรือเอกชน และต้องสร้างข้อมูลที่เป็นมาตรฐานและเข้าถึงได้ง่ายสำหรับนักลงทุน แต่อย่างไรก็ตามแนวปฏิบัติที่ต้องใช้ SROI ในการประเมินผลย่อมทำให้ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น (Chiapello, 2013) การแข่งขันในการระดมทุนสามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ต้องการแสดงถึงผลงานทางสังคมของตนผ่านการใช้ SROI เพื่อให้ได้รับเงินทุนสนับสนุนมากขึ้น ส่งผลให้เกิดวงจรของการปฏิบัติตาม ๆ กัน เช่นนี้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในท้ายที่สุดอาจทำให้องค์กร/โครงการที่สร้างผลลัพธ์ทางสังคมได้ไม่ตมามากนักถูกละเลยและไม่ได้รับการสนับสนุนในวงกว้างมากขึ้น

อย่างไรก็ตามยังมีสิ่งที่น่าสนใจอีกก็คือ การแข่งขันทางภาคธุรกิจเพื่อสังคมที่เพิ่มขึ้นในการจัดหาหรือระดมเงินทุนบางประเภทที่อิงกับการวัดผลลัพธ์ทางสังคมที่ผิด ๆ อาจกลายเป็นการส่งเสริมองค์กรที่ถนัดในการสร้างภาพลักษณ์เพื่อการโฆษณาชวนเชื่อ (propaganda image) สามารถได้รับการสนับสนุนเงินมากกว่าองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้จริง ผลที่อาจเกิดขึ้นอีกประการหนึ่งจากการมุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ทางสังคม คือ 1) ทำให้เกิดการเลียนแบบ (mimicry) 2) การปฏิบัติตาม ๆ กัน (conformity) หรือ 3) การทำให้กลายเป็นมาตรฐาน (standardization) (VISES, 2017) โดยนักวิชาการ เช่น Alix และ Baudet ได้กล่าวถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นว่าการแข่งขันเพื่อให้ได้รับการยอมรับและระดมทุนโดยอิงจากการวัดผลที่คล้ายกัน จะนำไปสู่การปรับข้อเสนอโครงสร้าง (restructuration of the offer) และการหลีกเลี่ยงการสร้างนวัตกรรม (avoidance of innovation) อาจนำไปสู่ “วิถีปฏิบัติที่สังคมยอมรับ” ซึ่งเป็นการปฏิบัติตาม ๆ กันและเป็นการก้ำกึ่งในสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (Alix & Baudet, 2015)

ในอดีตการประเมินผลทางสังคมมักจะทำร่วมกับหน่วยงานของรัฐในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ซึ่งใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน แต่ในสภาพปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างของเศรษฐกิจสังคมและความต้องการที่จะขยายการแข่งขันไปยังกิจกรรมทั้งหมดของโครงการ รูปแบบการประเมินผลของโครงการต้องใช้กระบวนการที่มีขอบเขตและระยะเวลาจำกัด ทำให้กระบวนการวัดผลลัพธ์ทางสังคมที่ซับซ้อนหรือมาตรการในการประเมินผลทางสังคมที่สามารถตรวจสอบได้จะถูกแทนที่โดยผู้เชี่ยวชาญที่ผ่านการอบรมมา เห็นได้ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาวิธีการวัดผลเพื่อเปรียบเทียบและแสดงผลลัพธ์ในปัจจุบัน นำไปสู่เรื่องปฏิกิริยาตอบสนองต่อผลประเมิน (reactivity effects) ที่เคยได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้อย่างชัดเจน โดยเริ่มจากกิจกรรมและการวัดผลลัพธ์ทางสังคมที่ทำให้ผลการประเมินในองค์กรของตนดูดีตามที่ต้องการ ความแตกต่างของผลงานหรือคะแนนในการวัดผลลัพธ์แม้

เพียงเล็กน้อยในช่วงแรกจะส่งผลให้เกิดความแตกต่างที่มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของทรัพยากร ส่วนความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกิดขึ้นตามมา ได้แก่ การปฏิบัติตาม (conformity) การปรับโครงสร้างอุปทาน (restructuring of supply) และการหลีกเลี่ยงการสร้างสรรค์นวัตกรรม (avoidance of innovation) เพื่อที่จะทำให้องค์กรตนเองได้คะแนนมาก ๆ หรือถูกจัดอยู่อันดับที่ดี ในท้ายที่สุดอาจมีกลไกบางอย่าง ที่จะทำให้องค์กรต่าง ๆ พยายามยุติกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ได้มีผลต่อการประเมินหรือสามารถวัดผลเป็นตัวเลขได้ (Chiapello, 2013)

5. การใช้การประเมินผลในฐานะเป็นเครื่องมือทางการเมือง

กรอบคิดของการประเมิน SROI (SROI framework) มีแนวโน้มที่จะได้รับการนำไปใช้ใน องค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะในแง่ของวิธีการบริหารจัดการหรือการปกครอง (Bouchard, 2009) การประเมิน ผลในฐานะเป็นเครื่องมือทางการเมือง (evaluation as a mode of governance) เป็นการใช้ กระบวนการและกลไกการประเมินโดยภาครัฐหรือหน่วยงานการปกครองอื่นๆ เพื่อประเมินผลสมรรถนะ ประสิทธิภาพ และผลกระทบของนโยบาย โปรแกรม และมาตรการต่างๆ วิธีการนี้ส่งผลให้สามารถ รับรู้ถึงความสำคัญของการประเมินผลลัพธ์และการปฏิบัติงานของนโยบายต่างๆ เพื่อช่วยในการ ตัดสินใจ ปรับปรุงความรับผิดชอบ และเสริมสร้างการให้บริการสาธารณะ

การประเมินผลกระทบทางสังคมขององค์กรภาครัฐกิจเพื่อสังคมเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่ไม่ สามารถเป็นกลางได้ ข้อถกเถียงหรือการวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดทอนความถูก ต้องของการประเมินผล SROI แต่ผู้เขียนต้องการย้ำเตือนเกี่ยวกับการใช้ผลประเมินในทางที่ผิดบาง ประการ ดังนั้นองค์กรทางสังคมและเครือข่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจึงต้องมีการพัฒนามุมมองเชิงวิพากษ์ (critical perspective) เกี่ยวกับประเด็นการประเมินผลกระทบทางสังคมว่าทำไปเพื่ออะไร และมี ประโยชน์อย่างไร โดยองค์กรภาครัฐกิจเพื่อและสังคมและเครือข่ายไม่ได้ถูกกีดกันจากกระบวนการมี ส่วนร่วมในการประเมินผล แต่เป็นโอกาสในการสะท้อนผลลัพธ์ การทบทวนลำดับความสำคัญของผล การดำเนินการ หรือยืนยันเป้าหมายโครงการที่แท้จริงที่ต้องการให้เกิดขึ้น

ดังนั้น จึงควรมีการตื่นตัวและเรียกร้องให้การประเมิน SROI เป็นการประเมินที่สามารถให้ คำมั่นสัญญาได้ว่าจะไม่ทำให้เป็นเครื่องมือทางการเมือง ในการนำมาใช้เพื่อผลประโยชน์ของคนบางกลุ่ม มีความเป็นกลาง และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจากผู้ประเมินภายนอก (external evaluator) (Chiapello, 2014; Alix, 2015) ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจเมื่อต้องทำการตัดสินใจอย่าง เป็นกลางตามหลักการของ “ธรรมาภิบาลที่ดี”

6. ผลปฏิกิริยาตอบสนองในมิติอื่นๆ

นอกจากประเด็นปัญหาและความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการประเมินผล SROI ที่กล่าว มาข้างต้นแล้ว ยังมีปฏิกิริยาตอบสนองอื่นๆ ในการประเมินผลทางสังคมอีกหลายประการซึ่งอาจเป็น พฤติกรรมที่ไม่คาดคิดหรือไม่พึงประสงค์ โดยการศึกษาของ Smith (1995) ได้สรุปประเภทของปฏิกิริยา ตอบสนองอื่นๆ เพื่อให้ได้ผลการประเมินผลกระทบทางสังคมที่ดี ได้ดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์แบบอุโมงค์ (tunnel vision) หมายถึง เดิมทีองค์กรมีเป้าหมายที่หลากหลายมากมาย แต่เลือกมุ่งความสนใจไปยังเป้าหมายที่วัดผลหรือได้ผลตอบแทนที่ง่ายที่สุด แล้วเพิกเฉยต่อเป้าหมายที่เหลืออื่น ๆ

2) การเพิ่มประสิทธิภาพหน่วยย่อย (sub-optimizations) องค์กรเลือกที่จะดำเนินการในวิธีที่ตนเองทำได้ดี และง่ายต่อการดำเนินการ แต่กลับทำลายประสิทธิภาพของระบบโดยรวม

3) วิสัยทัศน์แคบ (myopia) องค์กรต่าง ๆ มุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายระยะสั้น ส่งผลให้สูญเสียวัตถุประสงค์ระยะยาวไป

4) ยึดติดการวัดผล (measure fixation) เมื่อผลลัพธ์ยากต่อการกำหนดกฎเกณฑ์วัดผล องค์กรจึงมีแนวโน้มที่จะใช้เกณฑ์การวัดผลเท่าที่สามารถทำได้แทนที่การมุ่งเป้าไปยังผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือสำคัญต่อองค์กร

5) การบิดเบือนความจริง (misrepresentation) ในกรณีนี้องค์กรมักจะรายงานผลการประเมินผิดหรือบิดเบือนมาตรการวัดประสิทธิภาพเพื่อสร้างความประทับใจที่ดีแก่ผู้ประเมินหรือผู้รับบริการ

6) การตีความผิด (misinterpretation) องค์กรใช้หรือวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะที่ทำให้เข้าใจผิดและ/หรือตีความได้ยาก

7) องค์กรจงใจให้ผลการดำเนินการไม่บรรลุผลสำเร็จสูงสุดที่ควรจะเป็น (gaming) ทั้งที่สามารถทำได้ เพียงเพื่อเป็นการรักษาเป้าหมายขั้นต่ำในรอบของการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ

8) องค์กรเพิกเฉย ไม่มีความสามารถ หรือไม่ใส่ใจที่จะแก้ไขปรับปรุงมาตรการที่ใช้ไม่ได้ผลจริงหรือ “ล้าสมัย” (ossification) ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว

โดยสรุปแล้ว การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมในกิจกรรมเพื่อสังคมไม่อาจกำหนดขึ้นมาเองได้ แต่ต้องยึดโยงกับหลักการและวิสัยทัศน์ว่าองค์กรทางสังคมควรจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้สังคมโดยรวมดีขึ้น พร้อมทั้งขับเคลื่อนไปได้ด้วยภาคีเครือข่ายให้ผู้สนับสนุนทุนหรือทรัพยากรในการดำเนินโครงการทางสังคม อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหาที่มีต่อปฏิกิริยาตอบสนองอื่น ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น Gouin (2018) ได้เสนอวิธีป้องกันไม่ให้เกิดการวัดผลทางสังคมกลายเป็นอุปสรรคและถูกนำไปใช้ในทางที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อสังคม คือ การแยกแสดงผลลัพธ์ (decouple impact) และประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นของแต่ละกิจกรรม วิธีนี้จะทำให้ผู้สนับสนุนโครงการด้วยความปรารถนาที่แท้จริง และเป็นการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติกิจกรรมให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งต่างจากหลุมพรางที่องค์กรต่าง ๆ สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการแข่งขันหรือสร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรตนเองควบคุมผลได้ง่าย แต่ทว่าจะมีองค์กรที่ยอมปฏิบัติตามวิธีนี้ได้จริงหรือไม่ยังเป็นข้อถกเถียงและท้าทายอย่างยิ่งในสังคมไทย

ความท้าทายในการประเมินผล SROI

ประเด็นก่อนหน้าได้นำเสนอความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการมอง SROI ในฐานะเครื่องมือในการประเมินผลกระทบทางสังคมที่กำลังนิยมใช้ในองค์กรทางสังคม อย่างไรก็ตาม SROI ยังมีข้อกังวลซึ่งยังมีช่องว่างและความท้าทายอยู่มากโดยเฉพาะเมื่อนำมาใช้พิจารณาผลลัพธ์ทางสังคม

อย่างไรก็ตาม Nielsen, et al., (2021) ได้นำเสนอถึงความท้าทายในการใช้รอบคิด SROI เพื่อใช้ในการประเมินผลทางสังคม อยู่ 5 ประเด็น ซึ่งผู้เขียนเห็นว่ามีความน่าสนใจและควรพิจารณา ได้แก่ 1) ตัวเลือกตัวแทนทางการเงิน (choice of proxies) 2) การระบุผู้มีส่วนได้เสีย (identifying stakeholders) 3) ระยะเวลาอันยาวนานของโครงการพัฒนา (long time horizon) 4) การประเมินโดยมีกลุ่มควบคุม (randomized controlled trial) และ 5) ปัจจัยผลลัพธ์ส่วนเกิน (deadweight factor) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประการแรก ความท้าทายในการหาตัวแทนทางการเงิน (choice of proxies) แม้ว่านักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะทางด้านเศรษฐศาสตร์จะมีความสามารถในการกำหนดมูลค่าทางสังคมให้ออกมาเป็นตัวเงินได้ แต่การประเมิน SROI ยังมีความท้าทายในการแปลงผลลัพธ์เชิงคุณภาพ เช่น ความเข้มแข็ง ความรู้ คุณภาพการศึกษาจนถึงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของผู้มีส่วนได้เสีย ให้เป็นมูลค่าทางการเงิน (financial proxy) โดยขาดข้อมูลมาตรฐานที่น่าเชื่อถือในการเทียบเคียงค่าแทนทางการเงิน ซึ่งยังมีช่องว่างและข้อกังขาของสังคมอยู่มากโดยเฉพาะมูลค่าทางสังคมที่เกิดขึ้นจากโครงการ ซึ่งไม่สามารถแปลงเป็นค่าทางการเงินได้ทุกอย่าง (Maier, et al., 2015) แม้ว่าบางกิจกรรมหรือโครงการทางสังคมจะสามารถกำหนดมูลค่าทางการเงินได้ง่าย เช่น โครงการรักษาทางการแพทย์ หรือโครงการที่อยู่อาศัย แต่ในกรณีอื่นๆ มูลค่าหรือผลลัพธ์ทางสังคมยังมีความท้าทายในการแทนค่าทางการเงินเพราะยังมีความเป็นนามธรรมสูง (Gibson & Dey, 2011)

ประการที่สอง คือ การระบุผู้มีส่วนได้เสียในโครงการ/กิจกรรม การประเมิน SROI เป็นการอาศัยข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียในการวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางสังคมเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามที่ผ่านมามักจะมีการเน้นไปที่ผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับประโยชน์จากผลผลิต (output) ของโครงการ เช่น หลักสูตรการบำบัดรักษา หรือความช่วยเหลือยังชีพ แต่การระบุผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นประโยชน์จากกิจกรรมทางสังคม (social activities) นั้นเป็นเรื่องที่ท้าทายกว่า เนื่องจากกิจกรรมทางสังคมนั้นมีผู้มีส่วนได้เสียหลากหลายกลุ่มและไม่ชัดเจนว่ามีกี่คนที่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมดังกล่าวมาน้อยเพียงไร จึงเป็นการยากที่จะคำนวณมูลค่าที่แท้จริงของกิจกรรมทางสังคมนั้นๆ ซึ่งส่งผลต่อการคำนวณ SROI อย่างมาก

ประการต่อมา องค์การขนาดเล็กมักเผชิญข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และเวลาในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก รวมถึงระยะเวลาอันยาวนานของโครงการพัฒนาต่าง ๆ ในหลายสถานการณ์ ซึ่งกิจกรรมทางสังคมจะมีผลกระทบในระยะสั้นและระยะยาว ส่วนใหญ่แล้วผลกระทบทางสังคมมักจะปรากฏให้เห็นภายในกรอบระยะเวลา 5 ปี (Lingane & Olsen, 2004) เช่น การให้คำปรึกษาหรือผลลัพธ์ของการศึกษา ในกรณีองค์กรทางสังคมนั้นเชื่อว่าเป็นการสร้างคุณค่าสำหรับบุคคลในอนาคต ซึ่งทำให้การประมาณการจำนวนคนที่ได้รับประโยชน์จากโครงการมีความซับซ้อน และทำให้มีความไม่แน่ใจว่ามูลค่าปัจจุบันของการพัฒนาคืออะไร การศึกษาและงานวิชาการที่ผ่านมาได้ชี้ให้เห็นว่าผลกระทบระยะยาวเป็นเรื่องยากในการคำนวณ SROI เนื่องจากเป็นความไม่แน่นอนว่าจะเกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้จริงหรือไม่ และถึงแม้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้นจริงก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผลที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมที่จัดทำขึ้นทั้งหมด

ความท้าทายต่อมา คือ การประเมินโดยมีกลุ่มควบคุม (Randomized Controlled Trial: RCT) ถึงแม้ว่าการประเมินผลด้วยวิธีการทดลองแบบมีกลุ่มควบคุม (RCT) จะเป็นวิธีการที่สามารถลดอคติในการประเมินและเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ (Gugerty & Karlan, 2018) แต่การนำ RCT มาใช้ร่วมกับการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) ยังคงมีข้อจำกัดเชิงวิธีวิทยาหลายประการ โดยเฉพาะความซับซ้อนของการวัดผลกระทบในมิติทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลกระทบเหล่านี้มักมีลักษณะเฉพาะพื้นที่ เป็นพลวัต และไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจนในระยะเวลานั้น ๆ ตามรูปแบบของการทดลองเชิงสาเหตุแบบ RCT ที่มักมุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ที่เป็นปริมาณและเกิดขึ้นภายในกรอบเวลาที่จำกัด (Arvidson, et al., 2013; Nicholls, et al., 2012) อีกทั้งการคัดเลือกกลุ่มควบคุมในบริบทของ SROI ยังเป็นเรื่องท้าทาย เนื่องจากโครงการที่ใช้การแทรกแซงทางสังคมมักดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะหรือชุมชนที่มีบริบทเฉพาะเจาะจง การสุ่มตัวอย่างเพื่อสร้างกลุ่มควบคุมโดยไม่มีการแทรกแซงจึงอาจส่งผลกระทบต่อความเท่าเทียมและความเหมาะสมเชิงจริยธรรมของการประเมิน (Bamberger, et al., 2012) ทั้งนี้ RCT ยังต้องอาศัยระยะเวลายาวนานในการติดตามผลลัพธ์เพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ขณะที่ SROI มักต้องการการประเมินที่มีความรวดเร็ว สอดรับกับช่วงเวลาในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือรายงานผลต่อผู้ให้ทุน (Ebrahim & Rangan, 2014) และที่สำคัญ การตีความผลลัพธ์จาก RCT เพื่อนำมาใช้ในการประเมินของ SROI ยังต้องอาศัยการวิเคราะห์เชิงลึก เนื่องจากผลกระทบทางสังคมจำนวนมากไม่สามารถแสดงออกมาในรูปแบบตัวเลขได้โดยตรง การแปลงผลลัพธ์เหล่านั้นให้เป็นมูลค่าทางการเงินตามหลักการของ SROI จึงมีความซับซ้อนสูง และอาจนำไปสู่การลดทอนนัยสำคัญของผลกระทบเชิงคุณภาพที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Millar & Hall, 2013) ดังนั้นแม้ว่า RCT จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการลดอคติและเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์ แต่การนำมาใช้ร่วมกับ SROI จำเป็นต้องพิจารณาข้อจำกัดและความเหมาะสมในบริบทต่าง ๆ เพื่อให้การประเมินผลกระทบทางสังคมมีความถูกต้องและครอบคลุมมากที่สุด

SROI ยังมีความท้าทายอีกประการ คือ ปัจจัยเกี่ยวกับผลลัพธ์ส่วนเกิน (deadweight) กล่าวคือ ในกรณีที่องค์กรทางสังคมหรือโครงการพัฒนานั้นมีระยะเวลายาวนานในการดำเนินงานและมีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมาก ผู้ประเมินหรือผู้บริหารโครงการจะต้องระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากโครงการเท่านั้น หากไม่ทราบสาเหตุที่ชัดเจนจะไม่สามารถกำหนดปัจจัยผลลัพธ์ส่วนเกินได้ ยกตัวอย่างเช่น ตึกเก่าๆ หากได้รับการบูรณะขึ้นมาใหม่อาจจะสร้างอาชีพให้กับคนจำนวนหนึ่งได้ ในกรณีที่ถูกทำเป็นโรงแรมหรือสำนักงาน แต่อย่างไรก็ตามอาชีพเหล่านี้อาจเกิดขึ้นอยู่แล้วไม่ว่าจะมีการบูรณะตึกหรือไม่ก็ตาม Lingane and Olsen (2004) กล่าวว่า องค์กรทางสังคมควรวิเคราะห์เฉพาะผลลัพธ์ที่ชัดเจนที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเท่านั้น ซึ่งถือเป็นเรื่องท้าทายสำหรับองค์กรทางสังคมที่จะต้องแยกแยะและไม่รวมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอื่น ๆ ที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากกิจกรรมเข้าไปด้วย แต่สำหรับบางองค์กรอาจมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมและผลกระทบได้ง่ายหากมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น โครงการจัดหาที่อยู่อาศัย โครงการรักษาพยาบาล และโครงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา อย่างไรก็ตามโครงการลักษณะเช่นนี้ก็ยังคงต้องกำหนดผลลัพธ์ส่วนเกิน หรือทำการ

เปรียบเทียบกับกลุ่มที่ได้รับการบำบัดกับกลุ่มควบคุมหรือใช้เครื่องมือวัดหรือดัชนีต่าง ๆ ในการประเมินผล เช่น การจัดอันดับความพึงพอใจในชีวิต เป็นต้น (Kroeger & Weber, 2014)

อย่างไรก็ตาม Ruff and Olsen (2016) กลับตั้งข้อสังเกตว่า ความท้าทายในรายละเอียดของวิธีวิทยาข้างต้น มักเป็นมุมมองเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เนื่องจากต้องการเปรียบเทียบผลลัพธ์และผลกระทบจากโครงการที่แตกต่างกัน ให้อยู่ภายใต้การวัดและมาตรฐานกลางเดียวกัน ซึ่งขัดแย้งกับธรรมชาติของสิ่งที่เรียกว่า คุณค่าทางสังคม (social value) ซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัวสูงมากในด้านบริบท (contextual) และความหลากหลาย (diversity) นั้นเท่ากับเป็นการเรียกร้องให้ลดความหลากหลายของคุณค่าทางสังคมหรือผลกระทบทางสังคมไปสู่มาตรวัดแบบเดียวกัน ซึ่งนั้นไม่ช่วยให้เกิดการเปรียบเทียบอย่างแท้จริง ทั้งนี้ได้มีข้อเสนอ 2 ประการ ประการแรก ให้เรียนรู้จากเรื่องบัญชีการเงินที่ใช้แนวทางมาตรฐานที่ยืดหยุ่นแบบมีขอบเขต (boundary flexibility) และ ประการที่สอง เสนอให้พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ แบบพหุนิยม (pluralistic valuations) เนื่องจากในตลาดทุนทางสังคมที่มีประสิทธิภาพต้องการนักวิเคราะห์ที่เข้าใจคุณค่าทางสังคมอย่างแท้จริง ซึ่งจะช่วยแยกการ “วัด” (measuring) ออกจากการ “ประเมินคุณค่า” (valuing) ดังนั้น Ruff and Olsen กำลังเตือนว่า การพยายามทำให้ทุกอย่างกลายเป็นตัวเลขที่เปรียบเทียบได้ อาจทำลายสาระของคุณค่าทางสังคมจริง ๆ และเสนอให้ รักษาความหลากหลายของคุณค่าทางสังคม ด้วยวิธีที่ยืดหยุ่นและมีมุมมองพหุนิยมมากขึ้น แทนที่จะมุ่งสู่การเปรียบเทียบเชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว

ความเข้าใจที่ถูกต้องและรูปแบบโครงการที่เหมาะสมกับ SROI

จากประเด็นที่ได้กล่าวมาทั้งหมดผู้เขียนไม่ได้โต้แย้งว่า องค์กรทางสังคมไม่สามารถที่จะใช้ SROI ในการประเมินผลกระทบทางสังคมได้ แต่ต้องการเน้นย้ำว่าองค์กรทางสังคมที่ใช้ SROI เป็นเครื่องมือในการประเมินผลนั้นจะต้องตระหนักว่า ผลลัพธ์ทางสังคมที่นำเสนอผ่านการรอบคอบ SROI นั้นมีความเป็นอัตวิสัยในการคำนวณสูง เป็นการประมาณค่าที่ไม่สามารถเชื่อมโยงกับโครงการที่เป็นรูปธรรมได้เสมอไป และไม่สามารถนำ SROI ไปเปรียบเทียบกับโครงการอื่น ๆ เนื่องจากบริบทและข้อมูล และกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ที่มีความแตกต่างกัน เมื่อองค์กรทางสังคมเข้าใจถึงข้อจำกัดเหล่านี้แล้วจะสามารถนำไปสู่การตัดสินใจได้ว่าจะใช้ SROI ในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไรก็ตามผู้เขียนได้เสนอแนวทางการพัฒนาการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพและลักษณะโครงการที่เหมาะสมกับ SROI เพื่อให้ นักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ดีขึ้นว่าสถานการณ์ใดและวัตถุประสงค์ใดที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์จากการใช้ SROI โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การพิจารณาผู้ประเมินภายนอกและกระบวนการมีส่วนร่วมในการประเมิน

นักวิชาการเช่น Branger, et al. (2014) เสนอว่า การประเมินที่อาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (external evaluator) นั้น จะช่วยลดปัญหาในการประเมินผลทางสังคม องค์กรทางสังคมที่ปฏิเสธข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกนั้นเป็นการปฏิเสธกระบวนการแสวงหาข้อมูลที่เชิงประจักษ์และผิดหลักธรรมาภิบาลที่ดี ถึงแม้ว่าข้อมูลหรือผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญจะถือว่ามีความเป็นกลางเพราะเป็นบุคคลภายนอก แต่ก็จำเป็นต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติและความเชี่ยวชาญในวิธีการประเมิน ควบคู่ไป

กับการปรึกษาหารือ คุณสมบัติของผู้ประเมินยังสามารถส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพของกิจกรรมให้ดียิ่งขึ้นได้ อย่างไรก็ตามผู้เกี่ยวข้องต้องมั่นใจว่าผู้ประเมินภายนอกที่องค์กรนำมาใช้นั้นไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับโครงการ ดังนั้น ลักษณะการประเมินแบบมีส่วนร่วม (participatory evaluation) ตั้งแต่ระยะต้นน้ำจนถึงระยะปลายน้ำผ่านรูปแบบการเจรจาตกลงกัน มีการอภิปรายเกี่ยวกับการให้คุณค่าหรือผลลัพธ์ทางสังคมที่คาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดจะช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์กรและผู้ที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จ (หรือความล้มเหลว) สามารถปรับเกณฑ์การวัดผล การกำหนดว่าใครควรมีส่วนร่วม และมีสัดส่วนในการเข้าร่วมกิจกรรมมากหรือน้อยเพียงใดและในระดับใด การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นวิธีหนึ่งในการลดอัตราความเสี่ยงในการวัดผลซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แท้จริง (Jacobs, 2006; Nicholls, 2015)

2. ไม่นำผล SROI ที่เกิดขึ้นไปเปรียบเทียบกับโครงการพัฒนาอื่น ๆ

ที่ผ่านมามีหลายองค์การทางสังคมพยายามมุ่งเน้นไปที่อัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI ratio) ซึ่งในหลักการแล้วการเปรียบเทียบ SROI ของการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ นั้น ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ เพราะกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย บริบทพื้นที่ และวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานนั้นแตกต่างกัน (Cooney, 2017; Dacin, et al., 2010; Emerson, 2003; Mair & Marti, 2006; Nicholls, 2009) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือการศึกษาของ Lingane and Olsen (2004) อธิบายการเปรียบเทียบระหว่างสององค์กรทางสังคม ซึ่งต้นทุนในการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมาก แม้ว่าจะมีเป้าหมายในการช่วยเหลือเยาวชนให้มีความรู้เท่าทันสื่อที่คล้ายคลึงกันก็ตาม โดยองค์กรแรกให้การช่วยเหลือเยาวชนในโรงเรียนระดับมัธยมปลาย ขณะที่องค์กรที่สองช่วยเหลือเยาวชนที่เป็นคนไร้บ้าน หากทั้งสององค์กรวัดความสำเร็จในลักษณะเดียวกันโดยติดตามจากสัดส่วนของเยาวชนที่สามารถหางานทำได้ (เน้นที่ output) องค์กรที่ฝึกอบรมให้แก่เยาวชนคนไร้บ้านจะได้คะแนนต่ำกว่า เนื่องจากการฝึกอบรมเยาวชนคนไร้บ้านจะต้องใช้ทรัพยากรมากกว่าการฝึกอบรมเยาวชนในโรงเรียนมัธยมปลาย (Lingane & Olsen, 2004) ดังนั้น ผลการประเมิน SROI ของแต่ละโครงการจึงมีหน้าที่เพียงแค่บ่งบอกว่าการดำเนินงานทางสังคมของโครงการนั้น ๆ มีความคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่เพียงใด มากกว่าที่จะสามารถนำมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของโครงการพัฒนาอื่น ๆ

3. ลักษณะโครงการที่เหมาะสมกับ SROI

ก่อนที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินจะใช้ SROI เพื่อประเมินผลลัพธ์ทางสังคม ผู้ประเมินและองค์กรทางสังคมควรเข้าใจก่อนว่า ตนเองคาดหวังอะไรจากการใช้ SROI ในการประเมินผล เนื่องจาก SROI นั้นมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ดังนั้นคำถามที่คาดหวังในการประเมินนั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและต้องถูกนำมาพิจารณาเป็นอันดับแรกมากกว่าการยึดติดที่รูปแบบหรือวิธีการประเมิน ดังนั้นผู้บริหารโครงการ/หรือผู้จัดการโครงการจะต้องเข้าใจคำถามให้ชัดเจนที่ก่อนที่จะเลือกใช้รูปแบบในการประเมิน อย่างไรก็ตาม Nielsen, et al. (2021) ได้นำเสนอถึง ประเด็นที่ผู้จัดการโครงการควรตั้งคำถามกับเป้าหมายของโครงการก่อนใช้ SROI ผ่านปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ดังที่นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ประเด็นความท้าทายและรูปแบบโครงการที่อาจเหมาะกับ SROI

ประเด็นที่พิจารณาจากความท้าทาย	คำถามสำหรับผู้บริหารโครงการ	รูปแบบโครงการที่อาจเหมาะกับ SROI	รูปแบบโครงการที่อาจไม่เหมาะกับ SROI
คุณค่าทางสังคม (social value)	โครงการสร้างคุณค่าแบบใด	- มีวัตถุประสงค์ของกิจกรรมทางสังคมที่ชัดเจน - สร้างคุณค่าทางสังคมในวงไม่กว้างนัก (เช่น การบริการด้านอาหาร, การรักษาพยาบาล, การศึกษา, การให้คำปรึกษา, การให้ที่พักอาศัย)	- มีวัตถุประสงค์ของกิจกรรมทางสังคมที่คลุมเครือไม่ชัดเจน - การสร้างคุณค่าทางสังคมอย่างกว้างขวาง (เช่น ชีวิตที่รุด, การอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม, การเพิ่มคุณภาพชีวิต, การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ, การพัฒนาและแบ่งปันความรู้)
การหาตัวแทนทางการเงิน (choice of proxies)	สามารถหากิจกรรมทางการเงินที่คล้ายกันหรือยินดีใช้วิธีการคำนวณอื่นได้หรือไม่	- มีคู่เทียบตัวแทนทางการเงินในการทำกิจกรรมที่ใกล้เคียง - ต้องการตัวแทนทางการเงินที่ไม่มากนักเพื่อแสดงคุณค่าทางสังคม - ตัวแทนทางการเงินมีความเหมาะสมที่จะใช้การเทียบเคียงกับทางเลือกอื่น ๆ	- ไม่มีตัวแทนทางการเงินที่คล้ายคลึงกับผลกระทบที่แท้จริงของโครงการ - คุณค่าทางสังคมยากหรือมีความเฉพาะเกินกว่าจะกำหนดมูลค่าทางการเงิน - ตัวแทนทางการเงินมีความไม่เหมาะสมในการนำมาเทียบเคียง
การระบุผู้มีส่วนได้เสีย (identifying stakeholders)	องค์กรจะสร้างคุณค่าให้แก่ใคร	- กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและแคบ	- กลุ่มเป้าหมายกว้าง เช่น ประชาชนทั่วไปในประเทศ-กลุ่มคนหลายรุ่น (รวมถึงผู้รับประโยชน์ในอนาคต)

ตารางที่ 1 ประเด็นความท้าทายและรูปแบบโครงการที่อาจเหมาะกับ SROI (ต่อ)

ประเด็นที่พิจารณาจาก ความท้าทาย	คำถามสำหรับ ผู้บริหารโครงการ	รูปแบบโครงการที่อาจ เหมาะกับ SROI	รูปแบบโครงการที่อาจ ไม่เหมาะกับ SROI
ช่วงเวลาระหว่าง กิจกรรมและคุณค่าทาง สังคมที่ได้รับ (long time horizon)	องค์กรคาดหวังผลลัพธ์ ของกิจกรรมทางสังคม เมื่อไหร่	- ผลกระทบระยะสั้นใน กรอบเวลาภายใน 5 ปี	- ผลกระทบระยะยาว, ไม่มีจุดสิ้นสุด
ปัจจัยผลลัพธ์ส่วนเกิน (deadweight)	มีกิจกรรมที่เชื่อมโยง ชัดเจนกับการ เปลี่ยนแปลงของบุคคล หรือสังคมและสามารถ แยกผลกระทบของ กิจกรรมอื่น ๆ ได้หรือไม่	- มีกลุ่มควบคุมที่ชัดเจน เหมาะสมในการเปรียบเทียบ - มีมาตรฐานเปรียบเทียบ - ขอบเขตสำหรับคุณค่า ทางสังคมและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียชัดเจน	- การเปลี่ยนแปลงมีความ ซับซ้อนหรือไม่สามารถ สังเกตได้ - การประมาณผลลัพธ์ที่มี ความไม่แน่นอนสูง - ผู้รับผลประโยชน์ที่มี ความหลากหลาย

จากข้อเสนอแนะของ Nielsen, et al. (2021) แสดงให้เห็นว่า SROI ควรนำมาใช้ในการประเมินกับโครงการที่มีวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดตัวแทนทางการเงิน (financial proxies) ได้ง่ายและถูกต้อง ซึ่งการมีวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์เป็นไปได้อย่างตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพ ตัวแทนทางการเงินสามารถหาได้ง่ายและมีความแม่นยำสูงเมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้ผลลัพธ์ของ SROI มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจเชิงนโยบายได้ อีกทั้ง SROI จะยังมีประสิทธิภาพมากกับโครงการที่มีลักษณะการประเมินผลทางสังคมในระยะสั้นในทางกลับกันโครงการพัฒนาทางสังคมที่มีลักษณะซับซ้อน มีขอบเขตของผู้มีส่วนได้เสียกว้างขวางและหลากหลายกลุ่ม มักมีความท้าทายในการระบุและวัดผลกระทบทางสังคมที่ชัดเจน รวมทั้งโครงการที่มีความยากลำบากในการกำหนดมูลค่าทางการเงินของผลกระทบทางสังคม ซึ่งเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและขาดความแม่นยำซึ่งอาจนำไปสู่การประเมินที่ผิดพลาด ไม่น่าเชื่อถือและไม่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายได้ โครงการทางสังคมที่มีลักษณะเช่นนี้อาจไม่เหมาะสมที่จะใช้วิธีการประเมินแบบ SROI

สรุปและเสนอแนะ

การวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางสังคมด้วยแนวคิด SROI (Social Return on Investment) เป็นกระบวนการที่มีคุณค่าในการวัดและสื่อสารผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการหรือกิจกรรมทางสังคม โดยเฉพาะผลกระทบที่มีความสำคัญต่อบุคคลหรือองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

วิธีการนี้เน้นการบอกเล่าเรื่องราวของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นผ่านการพิจารณาผลลัพธ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างรอบด้าน พร้อมทั้งแปลงผลลัพธ์เหล่านั้นให้อยู่ในรูปของมูลค่าทางการเงินที่สามารถเข้าใจร่วมกันได้ ดังนั้น แม้จะเป็นกระบวนการที่ใช้ “ตัวเลข” เป็นหน่วยวัด แต่สาระสำคัญของ SROI คือการสื่อถึง “คุณค่า” ไม่ใช่ “เงิน” โดยตรง ซึ่งถือเป็นจุดแข็งที่ทำให้เครื่องมือนี้ได้รับความนิยมและยอมรับในระดับนานาชาติ

อย่างไรก็ตามประโยชน์ที่แท้จริงของ SROI จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการใช้อย่างเข้าใจ เข้าถึง และไม่บิดเบือนวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน ซึ่งในทางปฏิบัติยังคงมีข้อจำกัดที่สำคัญ โดยเฉพาะในโครงการที่มีลักษณะซับซ้อน มีขอบเขตกว้าง หรือครอบคลุมผลกระทบที่ยากต่อการแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ความเข้มแข็ง ความพึงพอใจ การเสริมพลังภายใน หรือความรู้สึกเป็นเจ้าของ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนา แต่กลับไม่สามารถแสดงออกได้ด้วยตัวเลขเพียงอย่างเดียว ปัญหานี้อาจนำไปสู่การเลือกใช้ค่าแทนทางการเงิน ที่ไม่เหมาะสม หรือการกล่าวอ้างผลลัพธ์เกินจริงเพียงเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ให้ทุนหรือสาธารณชน นอกจากนี้ องค์กรบางแห่งอาจใช้ SROI เพื่อวัตถุประสงค์ด้านภาพลักษณ์หรือการตลาดมากกว่าการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การปรับกิจกรรมให้เห็นผลเชิงปริมาณมากขึ้น หรือเลือกนำเสนอผลลัพธ์ในลักษณะที่ขาดความรอบด้าน ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกับเจตนารมณ์ของ SROI ที่มุ่งส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น เพื่อให้การประเมินด้วย SROI สร้างผลลัพธ์ทางสังคมที่แท้จริงและมีจริยธรรม จำเป็นต้องมีข้อเสนอแนะในระดับการจัดการเชิงนโยบายและปฏิบัติการ ดังนี้

ในระดับองค์กร ผู้บริหารโครงการและทีมประเมินควรให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของ SROI ว่ามิใช่เพียงการวัดผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ แต่เป็นเครื่องมือในการสื่อสารคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง องค์กรควรวางระบบการประเมินที่มีความโปร่งใส เปิดเผยสมมติฐานและวิธีการแปลงผลลัพธ์เป็นมูลค่าอย่างชัดเจน ตลอดจนมีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในบริบทของโครงการที่ดำเนินงานในพื้นที่ห่างไกลหรือกับกลุ่มเปราะบาง การสร้างระบบข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งจำเป็น ทั้งในแง่ของการเก็บข้อมูลผลลัพธ์ การติดตามผลระยะยาว และการเลือกตัวแทนทางการเงิน (financial proxy) ที่มีความสอดคล้องกับบริบทจริง อีกทั้ง ควรพิจารณาให้ผู้ประเมินภายนอกที่มีความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านวิธีวิทยาและบริบทของพื้นที่ เพื่อป้องกันการประเมินที่ลำเอียงหรือเกิดจากความไม่เข้าใจในผลลัพธ์ทางสังคมอย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ องค์กรควรใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ ปรับปรุงการดำเนินงาน และพัฒนาองค์กร มากกว่าการใช้เพื่อยืนยันความสำเร็จเพียงอย่างเดียว

ในระดับเชิงนโยบาย ภาครัฐและหน่วยงานที่ให้ทุนควรกำหนดแนวทางกลางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการนำ SROI ไปใช้ในโครงการพัฒนาสังคม โดยยึดหลักความเหมาะสมกับลักษณะของโครงการ และผลลัพธ์ที่สามารถประเมินได้อย่างมีนัย ไม่ควรบังคับใช้ SROI กับทุกโครงการโดยขาดความยืดหยุ่น ขณะเดียวกัน ควรส่งเสริมการสร้างฐานข้อมูลค่าแทนทางการเงิน (proxy) กลางที่เหมาะสมกับบริบทไทย เพื่อให้องค์กรสามารถใช้อ้างอิงร่วมกันอย่างมีมาตรฐาน นอกจากนี้ การสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร

การฝึกอบรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาควิชาการหรือหน่วยงานกลาง เช่น มหาวิทยาลัย หรือองค์กรด้านการประเมินผล ก็เป็นสิ่งที่ควรดำเนินควบคู่กันไป

กล่าวโดยสรุปเพื่อให้การประเมินด้วย SROI มีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อน การพัฒนาทุกภาคส่วนอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้บริหารโครงการ/องค์กรทางสังคม ต้องส่งเสริมความ โปร่งใสและความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถตรวจสอบและติดตามผล มีการพัฒนาระบบ การเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีการเข้าถึงข้อมูลยาก พิจารณาถึง ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของผู้ประเมินภายนอกในการวิเคราะห์และกำหนดมูลค่าทางการเงินที่ เหมาะสมกับบริบทโครงการ มีมุมมองเกี่ยวกับการประเมินผลเพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน มากกว่ามุ่งเป้าไปที่การบรรลุตัวชี้วัดและเน้นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นมากรเกินไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

เกสรี พงษ์สังข์, ชนตติ พิพัฒนางกูร, อรุมา บุตรเร่ม, รุจิกาญจน์ สานนท์ และรัชนีชีวาต์ แซ่ตัน. (2566). การฟื้นฟูวิสาหกิจชุมชนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ตำบลพิมลราช อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี. *วารสารชุมชนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา*, 17(1), 154-168.

ภาษาอังกฤษ

- Alix, N. (2015). *Mesure de l'impact social, mesure du consentement à investir. Revue internationale de l'économie sociale. Recma*, (335), 111-116. <https://doi.org/10.7202/1028537ar>
- Alix, N., & Baudet, A. (2015). *La mesure de l'impact social: Facteur de transformation du secteur social en Europe* (No. 2014/15). CIRIEC Belgique.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010). *The ambitions and challenges of SROI*. Third Sector Research Centre, University of Birmingham.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18. <https://doi.org/10.1332/204080513X661554>
- Bamberger, M., Rao, V., & Woolcock, M. (2012). *Using mixed methods in monitoring and evaluation: Experiences from international development*. Policy Research Working Paper 5245, World Bank.
- Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A., & van den Broek, N. (2015). Social return on investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: A systematic review. *BMC Public Health*, 15, Article 582. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1935-7>

- Bouchard, M. J. (2009). Methods and indicators for evaluating the social economy. In *The worth of the social economy: An international perspective* (pp. 19-34). Peter Lang.
- Branger, V., Gardin, L., Jany-Catrice, F., & Pinaud, S. (2014). Évaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire. *Projet Corus-ESS*.
- Cabaj, M. (2017, October 5). Shared measurement: The why is clear, the how continues to develop. Ontario, Canada: Tamarack Institute. Retrieved from <https://www.tamarackcommunity.ca/library/shared-measurement-paper>
- Chiapello, E. (2013). Mesure de l'impact social: Pourquoi tant d'intérêt(s)? *Confrontations Europe: Bulletin mensuel*.
- Chiapello, E., & Boltanski, L. (2014). *Il nuovo spirito del capitalismo*. Gallimard.
- Cooney, C. (2017). What impacts do OER have on students? Students share their experiences with a health psychology OER at New York City College of Technology. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(4). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v18i4.3111>
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.52842950>
- Dey, C., & Gibbon, J. (2014). External accounts. In J. Unerman, J. Bebbington, & B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability accounting and accountability* (pp. 108-123). Routledge.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Edwards, R. T., & Lawrence, C. L. (2021). 'What you see is all there is': The importance of heuristics in cost-benefit analysis (CBA) and social return on investment (SROI) in the evaluation of public health interventions. *Applied Health Economics and Health Policy*, 19(5), 653-664.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35-41.
- Flockhart, A. (2005). Raising the profile of social enterprises: The use of social return on investment (SROI) and investment ready tools (IRT) to bridge the financial credibility gap. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 29-42.

- Fujiwara, T. (2015). Voting technology, political responsiveness, and infant health: Evidence from Brazil. *Econometrica*, 83(2), 423-464.
- Geoff, M. (2010) Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/measuring_social_value
- Gouin, C. (2018). *Numerical methods for the prediction of gravitational lensing signal as a probe of the mass content on the universe* (doctoral dissertation). Sorbonne Université.
- Gugerty, M. K., & Karlan, D. (2018). *The goldilocks challenge: Right-fit evidence for the social sector*. Oxford University Press.
- Hurvid, D. (2013). Mission drift: Avoiding the slippery slope. *Imagine Canada Blog*. <http://www.imaginecanada.ca/blog/mission-drift-avoiding-slippery-slope>
- Jacobs, M. (2006). *The production of mindscapes: A comprehensive theory of landscape experience* (Doctoral dissertation). Wageningen University.
- Karen, M. & Kellie, L. (2011) Social impact measurement: A classification of methods. https://www.researchgate.net/publication/226052913_Social_Impact_Measurement_Classification_of_Methods#fullTextFileContent
- Kate, R. & Sara O. (2016) The next frontier in social impact measurement isn't measurement at all. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/next_frontier_in_social_impact_measurement#
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Kroeger, A., & Weber, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513-540.
- Lingane, A., & Olsen, S. (2004). SROI use in operating companies. *California Management Review*, 46(3), 116-135.
- Lueg, K., Lueg, R., Andersen, K., & Dancianu, V. (2016). Integrated reporting with CSR practices: A pragmatic constructivist case study in a Danish cultural setting. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 20-35.
- Luke, A., Cazden, C., Coopes, R., et al. (2013). *A summative evaluation of the stronger smarter learning communities project: Volume 1 and volume 2*. Queensland University of Technology.
- Maier, C., Laumer, S., Weinert, C., & Weitzel, T. (2015). The effects of technostress and switching stress on discontinued use of social networking services: A study of Facebook use. *Information Systems Journal*, 25(3), 275-308.

- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Maneejuk, P., & Rakpho, P. (2024). Analyzing the survival probability of community enterprise under the situation of the COVID-19 pandemic in Northern Thailand. In *Machine learning for econometrics and related topics* (pp. 289-302). Springer Nature Switzerland.
- Manetti, G. (2014). The role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact of social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 443-464.
- McLoughlin, J., Kaminski, J., Sodagar, B., et al. (2009). A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology. *Social Enterprise Journal*, 5(2), 154-178.
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923-941.
- Morley, J. (2017). The impact of 'impact': The effect of social impact reporting on staff identity and motivation at social enterprises and charities in the UK. *Working paper*.
- Netten, A., Beadle-Brown, J., Trukeschitz, B., et al. (2010). *Measuring the outcomes of care homes*. PSSRU Discussion Paper 2696(3). University of Kent.
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended value accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769.
- Nicholls, A. (2015). Synthetic grid: A critical framework to inform the development of social innovation metrics. *CRESSI Working Paper*. University of Oxford.
- Nicholls, A. R., Levy, A. R., grice, A., & Polman, R. C. J. (2009). Stress appraisals, coping, and coping effectiveness among international cross-country runners during training and competition. *European Journal of Sport Science*, 9(5), 285-293.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on investment*. Cabinet Office, UK.
- Nielsen, J. G., Lueg, R., & Van Liempd, D. (2021). Challenges and boundaries in implementing social return on investment: An inquiry into its situational appropriateness. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 413-435.

- Office of the National Economic and Social Development Council. (2020). *Thai economic performance in Q4/2020*. NESDC.
- Olsen, S., & Lingane, A. (2003). Social return on investment: Standard guidelines. *California Management Review*, 45(4), 116-135.
- Pathak, P., & Dattani, P. (2014). Social return on investment: Three technical challenges. *Social Enterprise Journal*, 10(2), 91-104.
- Richard Morris Titmuss. (1970). *The gift relationship: From human blood to social policy*. Indiana University.
- Ryan, P. W., & Lyne, I. (2008). Social enterprise and the measurement of social value: Methodological issues with the calculation and application of the social return on investment. *Education, Knowledge & Economy*, 2(3), 223-237.
- Ryan, P. W., & Lyne, I. (2008). Social enterprise and the measurement of social value: Methodological issues with the calculation and application of the social return on investment. *Education, Knowledge & Economy*, 2(3), 223-237.
- Smith, P. (1995). On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 18(2-3), 277-310. <https://doi.org/10.1080/01900699508525011>
- Stufflebeam, D. L. (2003). Institutionalizing evaluation in schools. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp. 775-805). Springer.
- Suriyankietkaew, S., Kittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. *Sustainability*, 14(10), 5762.
- Titmuss, R. M. (1970). *The gift relationship: From human blood to social policy*. George Allen & Unwin.
- VISES. (2017). *Orientation stratégique du projet VISES—Approche des théories et pratiques*. CRESS & ConcertES.
- 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.