


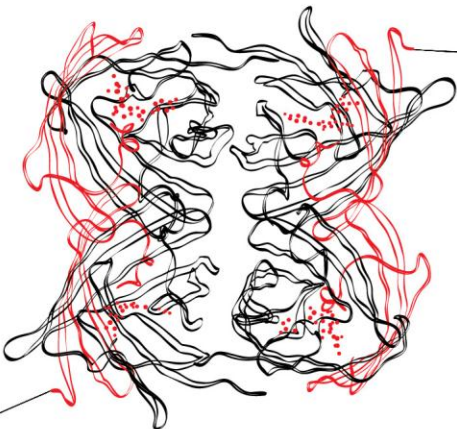
Toepassing van de Social Return on Investment methode op kleine non-profit organisaties.



Enschede, 15 augustus 2012
Universiteit Twente
Bacheloropdracht Technische Bedrijfskunde

Begeleider:
1^o Dr. M.J. Ehrenhard
2^o prof.dr.ir. Olaf Fisscher

Uitgevoerd door: Jasper Janssen (s0141143)



Management samenvatting

Bij veel organisaties en projecten wordt gekeken naar wat de waarde is van die organisatie of dat project. Deze wordt bijna altijd financieel uitgedrukt. Investeerders, managers en ondernemers zijn altijd geïnteresseerd in het financiële rendement van hun investering. Maar behalve het financiële rendement zijn er nog andere aspecten waarnaar gekeken kan worden, bijvoorbeeld naar wat de maatschappelijke meerwaarde is van de organisatie of het project.

De maatschappelijke meerwaarde is voor alle soorten en maten organisaties relevant om te onderzoeken. Zo ook voor kleine non-profit organisaties. Het is belangrijk om te weten of zij wel of geen maatschappelijke meerwaarde creëren om bijvoorbeeld een subsidieaanvraag bij de overheid te onderbouwen. De volgende onderzoeksvraag staat in dit verslag centraal:

Wat is een bruikbare methode voor kleine non-profit organisaties om maatschappelijke meerwaarde te meten?

Bovenstaande vraag is naar voren gekomen naar aanleiding van een vraag van de Stichting Servicedienst Ouderen Almelo (SDA), die geïnteresseerd was in haar maatschappelijke meerwaarde. De SDA heeft als doel het bevorderen van het zo lang mogelijk zelfstandig wonen van burgers, met name ouderen, in de gemeente Almelo. Dit doet zij door het verrichten van allerlei klussen in en rond het huis zodat deze mensen thuis kunnen blijven wonen in plaats van dat ze naar een zorginstelling verhuizen. Door het kunnen aantonen van de maatschappelijke meerwaarde zou de SDA haar subsidieaanvraag bij de gemeente Almelo kunnen onderbouwen.

Om de maatschappelijke meerwaarde van kleine non-profit organisaties te meten zijn vier methoden die maatschappelijke meerwaarde meten met elkaar vergeleken. Deze methoden zijn de SROI methode, de Social Costs/Benefits Analysis, de Local Economic Multiplier methode en de OASIS methode. Uit deze vergelijking blijkt dat de SROI methode het meest geschikt is om voor kleine non-profit organisaties maatschappelijke meerwaarde te meten.

Daarna is op basis van literatuur gekeken naar de toepasbaarheid in de praktijk van de SROI methode door de voor- en nadelen van de SROI methode te bestuderen.

Vervolgens is er gekeken hoe deze methode toegepast dient te worden. Dit is gedaan door een viertal cases te bestuderen waarvan er drie reeds uitgevoerd zijn door anderen en er één zelf uitgevoerd is. De analyse die zelf uitgevoerd is, heeft betrekking op de Service Dienst Almelo.

Met behulp van de SROI methode is de maatschappelijke meerwaarde die gecreëerd is door de SDA berekend. De maatschappelijke meerwaarde wordt uitgedrukt in een verhoudingsgetal dat de verhouding tussen de investering en de opbrengsten weergeeft. Voor de SDA is dit gelijk aan 1:4.6; voor elke euro die geïnvesteerd is wordt er een waarde van 4.6 euro gecreëerd.

Na het uitvoeren van de analyse en het bestuderen van de case studies is de conclusie getrokken dat de SROI methode een bruikbare methode is voor kleine non-profit organisaties om maatschappelijke meerwaarde te berekenen. De methode is niet kostbaar om te gebruiken en er is bovendien niet veel

kennis voor nodig. Ondanks dat er een aantal punten zijn waarover discussie kan ontstaan tijdens het gebruik van de SROI methode, vooral op het gebied van het bepalen van waarden, is de uitkomst bruikbaar. Daartoe is gekomen door met behulp van gevoeligheidsanalyse de uitkomsten nader te onderzoeken. Hieruit is gebleken dat het effect van een groot verschil in aannames een relatief klein verschil heeft in de uiteindelijke uitkomst.

Naar aanleiding van het bestuderen en uitvoeren van de cases zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

Wanneer een kleine non-profit organisatie haar maatschappelijke meerwaarde wil meten dan zou deze organisatie gebruik moeten maken van de SROI methode.

Daarnaast is er meer standaardisatie nodig op het gebied van het maken van aannames voor de SROI methode zodat er benchmarks gedaan kunnen worden en moet er altijd gebruik worden gemaakt van een zogenaamde impact map bij het uitvoeren van een SROI analyse voor een goede structuur en duidelijkheid.

Om inzicht te krijgen in de gevolgen van de aannames en onzekerheid bij het bepalen van de waarden is het belangrijk om een goede systematische gevoeligheidsanalyse uit te voeren.

Als laatste zijn de stakeholders erg belangrijk voor een goede analyse, zij zorgen voor goede betrouwbare data. Betrek deze dus bij het uitvoeren van de analyse.

Inhoud

Management samenvatting	2
1. Inleiding	5
2. Vraagstelling en onderzoeksopzet	7
3. Vergelijking van beschikbare methoden.	8
SROI methode.....	8
SCBA (Social Costs – Benefit Analysis).....	9
LEM (Local economic multiplier)	9
OASIS (Ongoing Assessment of Social Impacts)	10
4. De SROI methode	12
5. Nadere afweging van de SROI methode op basis van de voor en nadelen.....	14
6. Cases.....	19
6.1 SROI analyse Latijnse School case	19
6.2 SROI analyse Food Connect Sydney (FCS) Case.....	22
6.3 SROI analyse impact arts case	25
6.4 Conclusies.....	28
7. SROI analyse SDA.....	30
8. Conclusies	43
9. Aanbevelingen	46
Literatuurlijst	47
Bijlage 1. Uitgebreide beschrijving van de zes stappen van SROI methode	48
Bijlage 2. Lege impact-map	51

1. Inleiding

Bij veel organisaties en projecten wordt gekeken naar wat de waarde is van die organisatie of dat project. Deze wordt bijna altijd financieel uitgedrukt. Investeerders, managers en ondernemers zijn altijd geïnteresseerd in het financiële rendement van hun investering. Maar behalve het financiële rendement zijn er nog andere aspecten waarnaar gekeken kan worden, bijvoorbeeld naar wat de maatschappelijke meerwaarde is van de organisatie of het project. In dit verslag wordt met maatschappelijke meerwaarde een maatschappelijke meerwaarde in financiële termen bedoeld.

Een maatschappelijke waarde ontstaat wanneer alle positieve en negatieve veranderingen voor alle stakeholders door een bepaalde investering met elkaar zijn verrekend. Wanneer dit resultaat positief is, is het een maatschappelijke meerwaarde. Aan alle veranderingen wordt een financiële waarde gegeven, ook aan veranderingen waar dit niet meteen duidelijk voor is als bijvoorbeeld minder geluidsoverlast. Deze manier van denken en tegen investeringen aankijken komt voort uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de ondernemingsstrategie waarbij de aandacht voor “people, planet en profit” in evenwicht is en afgestemd wordt op de verwachtingen van de belanghebbenden van de organisatie. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een proces waarbij een organisatie verantwoordelijkheid neemt voor de gevolgen van haar handelen op sociaal, ecologisch en economisch gebied (Bollen e.a., 2005).

Het meetbaar maken van maatschappelijke meerwaarde zorgt voor inzicht in het economische gebied door investeringen in het sociale en ecologische gebied. De maatschappelijke meerwaarde heeft betrekking op zowel “people” en “planet” als op “profit”. Omdat er geïnvesteerd wordt vanuit de strategie “people” of “planet” komt er door het meetbaar maken van maatschappelijke meerwaarde inzicht in de strategie “profit” (Bollen e.a., 2005). Op deze manier kan worden geanalyseerd of er door de investering vanuit de strategie “people” of “planet” een meerwaarde voor de maatschappij wordt gecreëerd en of het dus waardevol is om de investering te doen (“profit”). Het meetbaar maken van maatschappelijke meerwaarde dient als ondersteuning of hulpmiddel bij het maken van deze beslissing. Het is niet de enige factor waar naar gekeken moet worden.

Naast de hierboven genoemde redenen zijn er nog een viertal redenen waarom het belangrijk is om maatschappelijke meerwaarde te meten. Ten eerste is het belangrijk om te weten of een project of organisatie succesvol is of niet. Naast financiële resultaten zijn de maatschappelijke resultaten daarvoor belangrijk. Een tweede reden om maatschappelijke meerwaarde te meten is om van de eigen resultaten te leren en waar nodig te verbeteren. Een derde reden is om de waarde van de organisatie of het project te kunnen vergelijken (benchmarking) met prestaties van anderen. De vierde en laatste reden voor het meten van de maatschappelijke meerwaarde is het afleggen van verantwoording (Franssen en Scholten, 2007).

Er zijn veel verschillende methoden om maatschappelijke meerwaarde te meten. In dit verslag worden een aantal methoden vergeleken die geschikt zijn om maatschappelijke meerwaarde te meten voor kleine non-profit organisaties. Dit wordt gedaan naar aanleiding van de vraag van de Service Dienst Almelo (SDA), een kleine non-profit organisatie, of zij maatschappelijke meerwaarde creëren.

In hoofdstuk 3 zal er aan de hand van een literatuurstudie onderzocht worden welke methoden er zijn om maatschappelijk rendement te meten en wat de voor- en nadelen zijn van deze methoden. Vervolgens zal worden uitgezocht welke methode het meest geschikt is voor het meten van de maatschappelijke meerwaarde van een kleine non-profit organisatie . Hieruit blijkt dat de de Social Return On Investment methode (SROI methode) het meest geschikt is. Daarna wordt de SROI methode gedetailleerder uitgewerkt en worden de voor- en nadelen van deze methode met elkaar uiteengezet om te bepalen of de SROI methode goed bruikbaar is. Om aan te tonen hoe de SROI methode in de praktijk werkt, wordt er in hoofdstuk 6 aan de hand van drie case studies en een zelf uitgevoerde SROI analyse gekeken of deze methode goed te gebruiken is en of er waarde gehecht kan worden aan de conclusies die volgen uit de analyses.

2. Vraagstelling en onderzoeksopzet

De aanleiding van dit onderzoek is de vraag van de Service Dienst Almelo (SDA) om te weten te komen of zij een maatschappelijke meerwaarde creëren en, indien dit het geval is, onderzoeken wat deze maatschappelijke meerwaarde is. Aan de hand van deze informatie kan de SDA haar subsidieaanvraag bij de gemeente Almelo beter onderbouwen.

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om te onderzoeken welke methode bruikbaar is om maatschappelijk rendement te meten voor kleine non-profit organisaties. Aan de hand van dit onderzoek wordt een methode gekozen die het beste is om voor kleine non profit organisaties maatschappelijke meerwaarde te berekenen. En worden er richtlijnen gegeven voor het toepassen van deze methode in de praktijk.

Probleemstelling en deelvragen

Uit de doelstelling van het onderzoek volgt de volgende hoofdvraag: Wat is een bruikbare methode voor kleine non-profit organisaties om maatschappelijke meerwaarde te meten?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is de hoofdvraag opgedeeld in de volgende deelvragen:

1. Welke methoden voor het meten van maatschappelijke meerwaarde zijn er voorhanden en welke heeft hiervan de voorkeur?
2. Wat zijn de ervaringen met toepassing van deze methode door anderen in de praktijk?
3. Hoe ziet toepassing van deze methode eruit voor de SDA?

Aanpak

De eerste deelvraag zal worden beantwoord aan de hand van een literatuurstudie. Voor het beantwoorden van deze deelvraag is gezocht naar literatuur over methoden die het meten van maatschappelijke meerwaarde mogelijk maken. Daarvoor is gebruik gemaakt van verschillende zoekmachines. Naast het vinden van een aantal geschikte methoden en de verschillen hiertussen zal er ook onderzoek gedaan worden naar de voor- en nadelen van deze methoden. Deze zijn gebaseerd op literatuur en op ervaringen bij het toepassen van de methode in de praktijk.

Om een goed beeld van de meest geschikte methode te krijgen wordt een drietal cases behandeld. Hierdoor zal duidelijk worden hoe de SROI methode toegepast dient te worden en waar de moeilijkheden liggen bij het toepassen van deze methode. De eerste case is gekozen omdat de organisatie, de Latijnse school, net als de SDA een kleine non-profit organisatie is en omdat de structuur van deze case erg goed is. Bij deze case kan goed worden gekeken hoe kleine non profit organisaties omgaan met een SROI analyse en hoe zij deze analyse uitvoeren. De organisaties van de andere twee cases lijken minder op de SDA dan de Latijnse school, bij die cases gaat het om het toepassen van de methode. Bij die cases wordt specifiek gelet op hoe er in die cases omgegaan wordt met het toepassen van de SROI methode en wat de gevolgen daarvan zijn. Naast het behandelen van de drie cases wordt er zelf een case analyse uitgevoerd van de Service Dienst Almelo. De kennis die ontleend is aan de literatuur wordt meegenomen voor toepassing bij de analyse van de SDA.

3. Vergelijking van beschikbare methoden.

In dit hoofdstuk worden methoden vergeleken die geschikt zijn om maatschappelijke meerwaarde van kleine non-profit organisaties te meten. De methoden zijn met elkaar vergeleken op het gebied van kosten om de methode te gebruiken en de nodige kennis om de methode toe te kunnen passen. Met nodige kennis wordt het gemak bedoeld waarmee de methode toe te passen is en de mate van structuur in de manier waarop er een resultaat verkregen wordt. Naar deze punten is gekeken omdat deze voor kleine non-profit organisaties belangrijk zijn. Dit type organisaties heeft geen groot budget om kennis binnen te halen of voor het verrichten van dergelijke metingen. Daarnaast is er gekeken naar de scope van de methode. De scope van de methode geeft aan met welke punten rekening wordt gehouden bij de analyse en wat wordt er meegenomen.

Volgens Maas (2009) zijn er 30 verschillende methoden om maatschappelijke meerwaarde te meten. Elk van deze methoden heeft haar eigen karakteristieken en is voor een specifiek doel ontwikkeld of geschikt. Maas (2009) heeft deze methoden vergeleken op zes verschillende punten. Deze punten zijn: doel van de analyse (doorlichten, monitoren, rapporteren of evalueren), periode waarover de analyse gaat (voorspellend, doorgaand of terugkijkend), oriëntatie van de analyse (input of output), lengte van de analyse (korte of lange termijn), perspectief van de analyse (micro, meso of macro) en de benadering van de analyse (proces methode, impact methode of monetariseren).

Volgens Maas (2009) zijn er van deze 30 methoden vier geschikt om maatschappelijke meerwaarde te meten voor non-profit organisaties of overheidsinstanties (net zoals de SDA). Dat zijn de SROI methode, OASIS (Ongoing Assessment of Social Impacts), SCBA (Social Costs-Benefit Analysis) en LEM (Local Economic Multiplier). Deze vier methoden worden in dit hoofdstuk kort toegelicht en vergeleken.

SROI methode

De SROI methode is een nieuwe methode die komt uit het westen van de Verenigde Staten, met het doel de opbrengsten van een sociale onderneming op een bedrijfskundige manier zichtbaar te maken. De methode is ontwikkeld in de jaren 1999-2002 door de Roberts Foundation en wordt momenteel nog steeds verder ontwikkeld. De Roberts Foundation is opgericht in 1986 met het doel methoden en filosofieën uit het bedrijfsleven te benutten om sociale problemen te bestrijden. Het werkgebied van de foundation is San Francisco en omgeving. In 1997 werd de SROI methode voor het eerst gebruikt in een poging om maatschappelijke opbrengsten te meten van sociale ondernemingen. Het fonds ondersteunde daartoe zeven organisaties met in totaal 23 'sociale ondernemingen' in de omgeving van San Francisco.

De methodiek vindt op dit moment veel gehoor in de Verenigde Staten, wordt onder andere gepresenteerd op verschillende Business Schools (Yale, Harvard) en wordt gebruikt bij het beoordelen van inzendingen voor ondernemerswedstrijden ('Social Venture Competition') (Scholten, 2003).

Met behulp van de Social Return On Investment methode wordt gekeken naar hoe verandering optreedt door te kijken naar sociale, omgevings- en economische uitkomsten.

De SROI methode inventariseert alle inkomsten en uitkomsten en geeft hier een financiële waarde aan. Ook aan lastig te monetariseren uitkomsten – zoals minder geluidsoverlast - wordt een financiële waarde gegeven door middel van verschillende soorten technieken. Hier wordt in hoofdstuk vijf dieper op ingegaan.

Er zijn twee verschillende toepassingen voor de SROI methode, één om voorspellingen te doen en één om te evalueren. Met een voorspellende analyse kan worden berekend welke meerwaarde een project gaat hebben en of deze meerwaarde gemaximaliseerd kan worden. Een evaluerende analyse laat zien of er de afgelopen periode een meerwaarde is gecreëerd (Nicholls e.a., 2009).

SCBA (Social Costs – Benefit Analysis)

De sociale kosten-batenanalyse is een algemene methode voor het meten van prestaties. Sinds de jaren 90 is de traditionele kosten-batenanalyse uitgebreid om ook impact op de maatschappij te kunnen meten.

De sociale kosten-batenanalyse is een analyse waarbij de kosten en de sociale impact van een investering gemonetariseerd worden. Deze analyse kan op drie verschillende manieren worden uitgevoerd; er kan gebruik worden gemaakt van de net present value, waarbij de kosten en baten verdisconteerd worden over een bepaalde periode. De tweede manier is de kostenbaten ratio, waarbij de verdisconteerde waarde van de inkomsten en de positieve impacts worden gedeeld door de verdisconteerde waarde van de kosten en de negatieve impacts. De laatste manier om om- en sociale kosten-batenanalyse (SCBA) uit te voeren is door middel van de internal rate of return; de inkomsten plus de impact worden uitgedrukt als een percentage van de totale investering (Maas, 2009).

Een nadeel van deze methode is dat het lastig is om een waarde te geven aan sommige veranderingen. Een ander nadeel is dat aan elke verandering even veel waarde wordt gehecht. Verder is een nadeel van deze methode dat door middel van een disconteringsfactor de toekomstige waarden vaak te laag worden ingeschat, net als de waarde van innovatieve projecten. Het is bovendien vaak onduidelijk welke gevolgen wel en niet meegenomen moeten worden. Daarnaast is de SCBA een dure analyse om goed uit te voeren (Ruijs, 2010).

LEM (Local economic multiplier)

Een multiplier is een factor die aangeeft in hoeverre een variabele verandert door een andere gebeurtenis. Een voorbeeld hiervan is hoeveel de werkgelegenheid (variabele) verandert door het openen van een nieuw magazijn (de andere gebeurtenis).

De local economic multiplier methode is gebaseerd op het idee dat het spenderen van geld in de lokale winkels, twee of drie keer meer impact heeft op de lokale economie dan het spenderen van geld in grote nationale ketens.

De basis van de local economic multiplier methode is dat het inkomen in drie rondes wordt gemeten. De eerste ronde meet het directe inkomen van de studiegroep. De tweede ronde meet het indirecte inkomen van de studie groep; het bedrag dat lokaal uitgegeven wordt door de studie groep. De derde ronde meet het afgeleide inkomen van de studiegroep; het bedrag dat lokaal wordt

uitgegeven door de ontvangers van de tweede ronde. De lokale multiplier is dan gelijk aan de som van het directe, indirecte en afgeleide inkomen gedeeld door het directe inkomen (Maas, 2009). Dit betekent dat de multiplier gelijk is aan de investering plus de directe opbrengsten van die investering en de indirecte opbrengsten van de investering delen door de investering.

Het nadeel van deze methode is dat het lastig is om de indirecte opbrengsten duidelijk in kaart te brengen en daar een waarde aan te hechten. Een voordeel is dat de kosten voor het toepassen van deze methode niet hoog zijn.

OASIS (Ongoing Assessment of Social Impacts)

OASIS is ontwikkeld in 1999 door de Roberts Enterprise Development Fund REDF, een non-profit organisatie die baankansen creëert door sociale bedrijven te ondersteunen die mensen helpen met het ontwikkelen van vaardigheden om zichzelf te helpen.

OASIS is een managementinformatiesysteem dat tijdig accurate informatie geeft over de sociale impact van een gehele organisatie. OASIS wordt op maat gemaakt voor elke klant van de REDF. OASIS helpt REDF portfolio groepen om betere beslissingen te maken door hen onmiddellijke inzicht te geven in de impact van hun programma.

Een nadeel van OASIS is dat het erg duur is om een heel informatiesysteem te implementeren omdat het systeem voor elk bedrijf op maat moet worden gemaakt. Een ander nadeel is dat het erg ingewikkeld is om er goede informatie uit te halen (Fey Twersky, 2002).

Conclusie

	SROI	SCBA	LEM	OASIS
Kosten gebruik	Laag	Hoog	Laag	Hoog
Kennis nodig	Weinig	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog
Scope methode	Groot	Klein	Klein	Groot

Tabel 1. Vergelijking Methodes.

Voor het berekenen van de maatschappelijke meerwaarde voor kleine non-profit organisaties is de SROI methode het meest geschikt. Dit komt vooral doordat de SROI methode makkelijker en duidelijker is om te gebruiken dan de andere methoden. Er is een duidelijk format dat doorlopen kan worden om zo alles op een juiste manier mee te nemen. Dat ontbreekt bij de andere methoden. Er wordt bij de SROI methode rekening gehouden met veranderingen in de toekomst, met afname van de impact in de toekomst en de waarden in de toekomst worden goed geschat. Daarnaast is de methode niet duur om toe te passen doordat er niet geïnvesteerd hoeft te worden in een informatiesysteem niet in het aantrekken van kennis. Daarnaast is de methode niet ingewikkeld om toe te kunnen passen.

Bij de SCBA methode is niet duidelijk welke kosten en baten meegenomen moeten worden en hoe er om moet worden gegaan met maatschappelijke waarden die gecreëerd worden. Daarnaast is de scope van deze methode kleiner dan die van de SROI methode. Hierdoor is deze methode minder geschikt dan de SROI methode.

Bij de LEM methode wordt geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen financiële opbrengsten en niet-financiële opbrengsten; de maatschappelijke opbrengsten. Daarnaast is het erg lastig om met deze methode de indirecte opbrengsten in kaart te brengen en is de scope kleiner.

Bij het gebruik van de SROI methode is het niet nodig om een heel informatiesysteem te implementeren om een goede analyse uit te kunnen voeren zoals bij OASIS wel nodig is. OASIS geeft uiteindelijk betere resultaten en daarbij is het ook mogelijk om continu op de hoogte te zijn van de maatschappelijke meerwaarde, maar voor het implementeren van een dergelijk systeem is veel tijd en geld nodig en dat is voor veel kleine non-profit organisaties niet haalbaar.

4. De SROI methode

In het vorige hoofdstuk is gebleken dat de SROI methode het meest geschikt is voor het berekenen van maatschappelijke meerwaarde voor kleine non profit organisaties. In dit hoofdstuk wordt de SROI methode in meer detail beschreven en wordt uitgelegd uit welke stappen deze methode bestaat. Een uitgebreidere beschrijving van de stappen is te vinden in bijlage 1.

De SROI methode is gebaseerd op zeven beginselen. Deze zeven beginselen zijn:

- **Betrek de belanghebbende.** De belanghebbende zijn de mensen of organisaties die verandering ondergaan als gevolg van de activiteit.
- **Begrijp wat er verandert.** Deze veranderingen bestaan uit de uitkomsten van de activiteiten die georganiseerd worden.
- **Geef waarde aan de dingen die er toe doen.** Er wordt gebruik gemaakt van financiële schattingen zodat de waarde van de uitkomsten kan worden vastgesteld.
- **Betrek alleen wat nodig is.** Er wordt bepaald wat voor informatie nodig is om een eerlijk en duidelijk beeld van de meerwaarde te krijgen zodat de belanghebbenden duidelijke conclusies kunnen trekken.
- **Overschat de waarden niet.** Het is makkelijk om waarden mee te nemen van veranderingen die zonder het project ook hadden plaatsgevonden of die door andere organisaties gedaan hadden kunnen worden ook mee te nemen. Bij een SROI analyse wordt er uitgegaan van de waarde die alleen door de organisatie zelf wordt gecreëerd .
- **Wees duidelijk en helder.** Alle aannames, bronnen en informatie die gebruikt worden, moeten duidelijk op papier gezet worden.
- **Zorg voor een objectief resultaat.** Het is onvermijdbaar om van belanghebbenden geen subjectieve informatie te krijgen, houd hier rekening mee.

Het toepassen van de SROI methode op een project of organisatie is niet ingewikkeld. De methode bestaat uit 6 stappen:

1. **Grenzen stellen en de belangrijkste belanghebbenden identificeren.** Er worden duidelijke grenzen gesteld aan het onderzoek en er wordt duidelijk geïdentificeerd wie de belangrijkste belanghebbenden zijn en hoe zij betrokken zijn.
2. **De uitkomsten in kaart brengen.** Door middel van contact met de belanghebbenden wordt een impact-kaart gemaakt (zie bijlage 2). Daarop zijn de relaties te zien tussen de investeringen, uitkomsten en de gevolgen van de uitkomsten.
3. **Aantonen van uitkomsten en deze een waarde geven.** In deze stap wordt data verzameld om te kijken of de uitkomsten ook daadwerkelijk plaatsvinden en deze uitkomsten krijgen vervolgens een waarde.
4. **De impact vaststellen.** De impact is de waarde van de uitkomsten voor de deelnemers, rekening houdend met wat toch wel zou gebeuren zonder dit project (deadweight), de bijdrage van anderen en de tijd dat de uitkomst stand houdt.
5. **De SROI uitrekenen.** Alle positieve en negatieve gevolgen worden verrekend met elkaar en vergeleken met de investering. Bij deze stap kan ook de gevoeligheidsanalyse worden toegepast.

6. **Rapporteren.** De resultaten van de SROI berekening worden in een verslag gezet en dit wordt met de belanghebbenden gedeeld.

Bij de SROI methode wordt er onderscheid gemaakt tussen de output en de uitkomsten. De output is het directe resultaat en de uitkomsten zijn de gevolgen van dat resultaat.



Figuur 1. Van input naar outcomes.

Het geven van waarden of het moneteriseren in de derde stap van de SROI methode wordt gedaan door gebruik te maken van “proxies”. Het woord proxies is afgeleid van het Engelse woord approximation en hiermee wordt een financiële schatting bedoeld. Met behulp van proxies wordt aan de uitkomsten een zo nauwkeurig en representatief mogelijke financiële waarde gegeven.

Bij het gebruik van de SROI methode wordt er gebruik gemaakt van een impact map. Hierin wordt de analyse duidelijk weergegeven en kan alles stap voor stap worden ingevuld. Een lege impact map staat in bijlage 1. Om een indicatie te geven hoe de impact map is opgebouwd staat in figuur 2 ter illustratie de impact map voor stap 1.

Stage 1 →	
Stakeholders	Intended/unintended changes
Who do we have an effect on? Who has an effect on us?	What do you think will change for them?

Figuur 2. Impact map stap 1.

De SROI-methode wordt door verschillende soorten organisaties gebruikt in de publieke en private sector zowel door grote, kleine, nieuwe en oude organisaties.

Een SROI analyse kan worden gebruikt als hulpmiddel bij strategische planning en als management ‘tool’ om de resultaten te verbeteren. Maar waarvoor de methode het meeste gebruikt wordt, is om te kijken of het waardevol is om een bepaalde investering te doen en of er meerwaarde mee wordt gecreëerd. Wat ook vaak voorkomt is dat de SROI-waarde tussen verschillende organisaties of tussen projecten binnen een organisatie worden vergeleken zodat er van elkaar geleerd kan worden.

5. Nadere afweging van de SROI methode op basis van de voor en nadelen.

In de vorige twee hoofdstukken is er een keuze gemaakt voor de SROI methode en is deze methode verder uitgelegd en vergeleken met de drie andere geschikte methoden om maatschappelijke meerwaarde van kleine non-profit organisaties te meten. Er is echter nog geen aandacht besteed aan de eigenschappen van de SROI methode. Dat zal in dit hoofdstuk gedaan worden door een aantal voor- en nadelen van deze methode uiteen te zetten.

Voordelen

Van de vier voordelen van het meten van maatschappelijke meerwaarde die al genoemd zijn in de inleiding (weten of je succesvol bent, leren van je resultaten en verbeteren waar nodig, voor het afleggen van verantwoording, en het maken van benchmarks) is het maken van benchmarks niet altijd voor de SROI een voordeel. Dit wordt verderop in dit hoofdstuk toegelicht. Naast de al genoemde voordelen zijn er nog een viertal voordelen van het gebruik van de SROI methode.

Ten eerste kunnen de resultaten van de SROI methode goed worden gecommuniceerd naar de verschillende belanghebbenden, omdat de resultaten makkelijk te begrijpen zijn. Daarnaast geeft de SROI methode vergeleken met de andere genoemde methoden een beter inzicht in de impact die de investering heeft op de verschillende belanghebbenden (Social Ventures Australia Consulting, 2012).

Ten tweede kan de SROI methode op drie niveaus worden ingezet, namelijk 1) om de sociale meerwaarde van een investering in een project te berekenen, 2) om de sociale meerwaarde op bepaalde delen van organisaties, bijvoorbeeld bepaalde afdelingen, van een investering te berekenen en 3) om de sociale meerwaarde van een organisatie van een investering te berekenen (Nicholls e.a., 2009).

Verder geeft de SROI methode inzicht bij het maken van beslissingen. Zowel bij het maken van beslissingen op strategisch niveau als bij beslissingen die gemaakt worden op uitvoerend niveau (Nicholls e.a., 2009).

Tot slot zorgt het proces van de SROI methode voor een gemotiveerd team. Doordat alle stakeholders betrokken worden en er vragen gesteld worden over de impact van de organisatie, ontstaat er een omgeving waarin de werknemers zich erg betrokken voelen doordat zij worden geconfronteerd met de impact die zij creëren (Social Ventures Australia Consulting, 2012).

Nadelen

Naast de voordelen van de SROI methode heeft de SROI methode ook een aantal nadelen.

Ten eerste maakt de SROI methode veel gebruik van proxies. Het is soms lastig om de juiste proxy te kiezen. Vaak wordt er gebruik gemaakt van cijfers van overheden, bijvoorbeeld de kosten van iemand een jaar in de cel te hebben zitten. De waarde die gecreëerd wordt is gebaseerd op de besparing van deze proxies. Die waarde van de besparingen wordt vaak te hoog ingeschat. Het is te simpel om te zeggen dat als iemand niet de cel in hoeft, de kosten voor iemand in de cel hebben zitten bespaard worden. Er is namelijk ook een aantal vaste kosten dat daarmee niet bespaard

wordt. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor iemand die aan een baan komt door een sociaal project. Deze baan wordt niet nieuw gecreëerd maar bestond al. De kosten die de regering bespaart doordat er iemand werkt, worden ten onrechte meegenomen want die baan was er al en er wordt dus iemand vervangen. Dit gaat niet op wanneer er een nieuwe baan gecreëerd wordt (Arvidson et al., 2010).

Het tweede nadeel van de SROI methode is dat er voor het bepalen van de drop off, deadweight en de bijdrage ook vaak aannames gemaakt moeten worden. Doordat hierover vaak geen data beschikbaar zijn, is ook bij deze stap een mate van onzekerheid terug te vinden. De gevolgen hiervan kunnen net als bij het maken van aannames over de waarde van indicatoren aangetoond worden door middel van een gevoeligheidsanalyse (Arvidson et al., 2010).

Ten derde wordt de toegevoegde waarde van de SROI methode groter als er doorgaande metingen en evaluaties gedaan worden. Hiervoor zijn investeringen nodig in het verbeteren van het verkrijgen van data. De SROI methode is gelimiteerd als er een tekort is aan data of aan middelen om data te verzamelen (Arvidson e.a., 2010).

Ten vierde zijn doorgaande metingen zijn ook evaluatie- en waarnemingssystemen nodig. Het uitvoeren van dergelijke metingen kost tijd en geld en hier wordt door veel organisaties geen voorkeur aan gegeven. Daarnaast is er ook training nodig om goede analyses uit te voeren (Social Ventures Australia Consulting, 2012; Arvidson et al., 2010).

Het vijfde nadeel van de SROI methode is dat het vergelijken van SROI waarden tussen bedrijven lastig is. Vergelijken binnen een bedrijf levert vaak geen problemen op aangezien er dan met dezelfde analyse gewerkt wordt. Bij een ander bedrijf worden andere aannames gemaakt of worden de data anders geïnterpreteerd. Hierdoor is het lastig om direct conclusies te trekken uit een vergelijking met een ander bedrijf of organisatie alleen op basis van de SROI waarde (Social Ventures Australia Consulting, 2012; Arvidson e.a., 2010).

Ten slotte is het toekennen van waarden aan alle verschillende uitkomsten bij het gebruik van de SROI methode vaak subjectief. Bij het bepalen van indicatoren voor het meten van uitkomsten wordt vaak al een oordeel gevormd. De waarde die er vervolgens aan wordt toegekend is ook niet altijd even betrouwbaar (Arvidson e.a., 2010). Dit geldt echter voor meer methodes die maatschappelijke meerwaarde meten, dit is niet specifiek voor SROI een nadeel.

De gevolgen van deze subjectiviteit kunnen door middel van een gevoeligheidsanalyse worden aangetoond. Dit komt terug bij de derde stap van de SROI methode, die wordt behandeld in hoofdstuk vier. Deze stap is heel belangrijk en vaak ook lastig. Hier wordt een groot deel van de uiteindelijke SROI waarde vastgesteld.

Ook aan veranderingen zoals bijvoorbeeld minder geluidsoverlast waaraan niet een duidelijke waarde te geven is, wordt toch een waarde gegeven. Dit is handig vanwege onderstaande redenen:

- Het kan iets zeggen over de omvang van het maatschappelijk resultaat.
- Het maakt het makkelijk om prestatie management systemen aan te sluiten.
- Het maakt het mogelijk om gevoeligheidsanalyses te maken.
- Het helpt om de succesfactoren vast te stellen.

- De totale maatschappelijke impact kan worden vastgesteld. (Vaak verandert er voor meer stakeholders iets.)
- Er kan zichtbaar gemaakt worden wat de investering voor de lange termijn oplevert.
- Er kan zichtbaar gemaakt worden in welke mate de investering rendement heeft gehad.
- Het is mogelijk de resultaten te presenteren op een wijze die voor investeerders herkenbaar is (Franssen & Scholten, 2007).

In de literatuur over de SROI methode wordt op deze derde stap van de SROI methode niet duidelijk ingegaan. Daarom is er aan de hand van andere literatuur een verduidelijking aangebracht aan deze stap van de SROI methode.

Technieken

Er zijn een aantal technieken om aan maatschappelijke meerwaarde een financiële waarde toe te kennen. Dit worden economische waarderingsmethoden genoemd. Deze methoden zouden terug moeten komen in de literatuur van de SROI methode. Acht in de literatuur veel voorkomende economische waarderingsmethoden zijn:

Averting behaviour methode

Deze methode is vooral geschikt voor het meetbaar maken van milieuaspecten zoals schone lucht. Dit wordt gedaan door te kijken welke kosten gemaakt worden voor het ontwijken van negatieve kanten van deze aspecten.

Het nadeel van deze methode is dat het lastig is om te bepalen of de kosten daadwerkelijk voor dit ontwijken van de negatieve kanten van milieuaspecten gemaakt zijn. Heeft iemand bijvoorbeeld zonnebrandcrème gekocht omdat de ozonlaag dunner wordt of om het product zelf? Het zou in dit geval namelijk goedkoper zijn om uit de zon te blijven (Economic valuation methods, z.d.).

Contingent valuation methode

De contingent valuation methode is een surveymethode waarbij aan de respondenten wordt gevraagd hoeveel zij hypothetisch bereid zijn voor iets te betalen. Dat kan met het milieu te maken hebben maar ook met goederen of diensten. Er zou ook aan respondenten gevraagd kunnen worden hoeveel compensatie zij voor bijvoorbeeld geluidsoverlast zouden willen hebben. Deze methode is niet geschikt voor het toekennen van een waarde aan ingewikkelde processen of veranderingen als bijvoorbeeld de klimaatveranderingen. De waarde die deze methode levert, is betrouwbaarder naarmate de respondenten meer bekend of ervaren zijn met het onderwerp (Economic valuation methods, z.d.).

Hedonische prijzenmethode

De Hedonische prijzenmethode gaat ervan uit dat de waarde van iets is opgebouwd uit verschillende kleinere delen met elk hun eigen waarde. De prijs van een huis hangt bijvoorbeeld af van de omgeving, de grootte en de ligging. Al deze factoren bij elkaar opgeteld vormen de totale waarde. Deze methode wordt vaak gebruikt bij de waardering van huizen of het bepalen van lonen. Een nadeel van de Hedonische prijzenmethode is dat er veel data nodig zijn en hierdoor is het risico groot dat een aantal factoren vergeten wordt. Dit kunnen zowel negatieve als positieve factoren zijn.

Vooral door de vele data die nodig zijn, is het niet handig om deze methode als “decision support tool” te gebruiken (Economic valuation methods, z.d.).

Preventiekosten methode

Deze methode berekent de kosten van maatregelen die genomen moeten worden om verdere teruggang te voorkomen. Een voordeel van deze methode is dat de waarden vaak marktwaarden zijn, een nadeel is de vraag of het substitueert dat dan ontstaat een gelijkwaardig alternatief is voor dezelfde gebruikers (Franssen & Scholten, 2007).

Productiefactormethode

De productiefactormethode is gebaseerd op het feit dat er grondstoffen gebruikt worden bij de productie van goederen. Als de kwaliteit van de grondstoffen toeneemt dan neemt de kwaliteit van de producten ook toe volgens deze methode. Deze methode bestaat uit twee stappen. Eerst wordt de relatie tussen de vervuiling en het effect op de productie bepaald. Vervolgens wordt deze waarde vermenigvuldigd met de marktprijs of bijvoorbeeld (andere betalingsbereidheid). Deze methode geeft een betrouwbaardere waarde als er in plaats van naar de marktprijs naar alle economische effecten wordt gekeken.

Het nadeel van deze methode is dat er veel data nodig zijn en dat er veel onzekerheid is over de relatie tussen de vervuiling en de kwaliteit van de producten (Economic valuation methods, z.d.).

Reiskostenmethode

De reiskostenmethode geeft een waarde die gebaseerd is op de kosten die gemaakt zijn door een individu om de goederen of de service te krijgen. Deze methode is vooral toepasbaar op gebieden die recreatief gebruikt worden. Er zijn twee manieren om met deze methode een waarde te berekenen. Ten eerste door direct de kosten te vragen aan de desbetreffende individuen, maar het kan ook door de geografische afkomst van mensen in zones te verdelen en aan de hand daarvan een iets ingewikkelder model te maken.

Een nadeel is ook hier weer dat er veel data nodig zijn en dat mensen die niet reizen om een bepaald goed of bepaalde service te krijgen ook niet meegenomen worden in de bepaling van de waarde, terwijl zij hier wel waarde aan hechten. (Economic valuation methods, z.d.).

Schadelast methode

Dit is een methode waarbij de waarde van de schade wordt berekend. Iemand die bijvoorbeeld door een ongeluk drie jaar niet kan werken kost per jaar 13.000 euro aan uitkering, in totaal is dat 39.000 euro. Een voordeel van deze methode is dat het makkelijk te berekenen is (Franssen & Scholten, 2007).

Schaduwkostenmethode

Deze methode berekent de waarde door de kosten van vervanging uit te rekenen. Deze methode wordt gebruikt om bijvoorbeeld in één keer een heel ecosysteem te vervangen. Deze methode is eigenlijk niet goed te gebruiken omdat er veel meer verandert dan alleen de vervangingskosten; deze zijn vaak maar een klein deel van de veranderingen die op zullen gaan treden (Schaduwkostenmethode, z.d.).

Conclusie

De SROI methode is een goede methode om te gebruiken. Ondanks de nadelen die hierboven genoemd zijn, zijn er nog genoeg redenen om de SROI methode wel te gebruiken. De genoemde voordelen wegen op tegen de hierboven genoemde nadelen.

Een uitdaging bij het toepassen van de SROI methode is om ervoor te zorgen dat er zo weinig mogelijk aannames en subjectiviteit aan te pas komen. Door het gebruik van een aantal gestandaardiseerde monetariseringsmethoden wordt deze subjectiviteit minder en is er meer duidelijkheid over hoe er waarden kunnen worden gehecht aan lastige uitkomsten. Daarnaast is het kostbaar om te zorgen voor doorgaande metingen en evaluaties. Maar dit geldt ook voor andere methoden waarmee het mogelijk is om doorgaande metingen en evaluaties uit te voeren. Om ervoor te kunnen zorgen dat er betrouwbare benchmarks plaats kunnen vinden tussen verschillende organisaties, zal de SROI methode nog verder gestandaardiseerd moeten worden. Vooral op het gebied van het maken van aannames is deze standaardisatie belangrijk.

6. Cases

In dit hoofdstuk worden drie cases uitgewerkt die reeds door anderen zijn uitgevoerd. Als eerste zal de case van de Latijnse School worden uitgewerkt, vervolgens de case van Food Connect Sydney en als derde de case van Impact Arts. De ervaringen die uit deze cases naar voren komen met betrekking tot het gebruik van de SROI methode zullen worden meegenomen bij het zelf uitvoeren van een analyse.

De case van de Latijnse School is een wetenschappelijk verslag, de cases van Food Connect Sydney en van Impact arts niet. Om deze reden verschillen de structuren van de uitwerking van de cases iets van elkaar.

6.1 SROI analyse Latijnse School case

Introductie

De Latijnse school is een kleine non-profit organisatie die zaalhuur en catering aanbiedt. De mensen die voor de Latijnse school werken, zijn mensen die een minder goede kans hebben op de arbeidsmarkt en bij de Latijnse school ervaring opdoen zodat ze meer kans hebben op de arbeidsmarkt. Naast zaalhuur en catering zorgt de Latijnse school ook voor het beheer van het rijksmonument waarin zij gevestigd zijn en voor het tentoonstellen van kunst. Deze kunst is gemaakt door mensen met een geestelijke of lichamelijke beperking. De hoofddoelstelling van de Latijnse School is het maatschappelijk mee laten doen van de mensen met een mindere kans op de arbeidsmarkt (Krans, 2010).

Er is bij de Latijnse school plek voor 15 tot 20 mensen. Daarnaast werken er drie betaalde medewerkers die zorgen voor professionele begeleiding. Het algemeen bestuur bestaat uit drie vrijwilligers. De administratie, ICT en het beheer worden door vier andere vrijwilligers gedaan.

De Latijnse school wordt gesteund door community partnership consultants, dat is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in maatschappelijk betrokken ondernemen. De aanleiding voor het uitvoeren van de SROI analyse is de vraag of de Latijnse school naast economische meerwaarde ook sociale meerwaarde heeft.

Theorie

Via uitleg over de begrippen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO) en Sociaal Ondernemen (SO) wordt er toegewerkt naar het begrip maatschappelijke impact en daarna naar methoden om dit te meten.

Er worden een aantal methoden genoemd waarmee maatschappelijke impact gemeten kan worden, er wordt gekozen voor het gebruik van de SROI methode. De reden hiervoor is dat het bij de opdrachtgever al deels bekend is en dat het volgens Maas (2009) één van de betere methoden is om maatschappelijke impact te meten.

De SROI methode wordt geïntroduceerd door middel van Return On Investment (ROI) en dan uitgebreid naar SROI.

Er is gebruik gemaakt van de Handleiding voor het meten van maatschappelijk rendement van dhr. Scholten uit 2005. Verschillen die er zijn met de in hoofdstuk 3 van dit verslag gebruikte uitleg zijn:

In plaats van zes stappen wordt er gesproken over vier hoofdfases met in totaal tien handelingen die gedaan moeten worden voor het berekenen van de SROI. De vierde fase (Continuïteit) is in de theorie die behandeld is in dit verslag helemaal niet aan de orde gekomen. Dit gaat over het continu blijven meten zodat er jaarlijks controle is of er nog steeds meerwaarde ontstaat. Verder zijn er in deze case een paar kleine verschillen vergeleken met de theorie gebruikt in dit verslag, maar de hoofdlijnen zijn hetzelfde; alle zes stappen uit hoofdstuk drie komen terug in de hoofdfases en handelingen van de theorie in het verslag van de Latijnse School.

Naast het gebruik van de value map wordt er gebruik gemaakt van een impact value chain. (Dat is een losse regel in de impact map, alle impact value chains samen zijn de impact map.)

De SROI methode zoals in hoofdstuk 3 van dit verslag genoemd, wordt “de op waarde gebaseerde methode” genoemd in het verslag van de Latijnse school, monetariseringsmethoden worden in de bijlage genoemd. Er wordt nog kort de (kost)prijs gebaseerde methode genoemd maar dat is meer een kosten-baten analyse.

Wat verder verschilt is dat handeling 7 gaat over prognoses maken, dat is volgens de beschrijving in de theorie van dit verslag al bepaald bij het soort analyse dat er uitgevoerd wordt. Er wordt in stap 1 al bepaald of het een voorspellende of een terugkijkende analyse is.

Het grootste verschil met de originele SROI methode is dat het berekenen van de waarde anders gaat; het is niet de investering delen door opbrengsten zoals in hoofdstuk 3 beschreven is maar investeringen worden meegerekend bij de waarde. Bij het berekenen van de sociale waarde in hoofdstuk 4 zijn salarissen van medewerkers en vrijwilligersvergoedingen meegerekend terwijl dit input is. Ook is het dubbel geteld want er staat vergoeding voor vrijwilligers op en waarde van de vrijwilligers.

Opzet van de Analyse

In het hoofdstuk over de opzet van de analyse wordt eerst duidelijk gemaakt wat de doelgroep is van de Latijnse School. Daarna worden de stakeholders weergegeven in een figuur en worden deze besproken. Vervolgens wordt er uitgelegd wat de scope is van de analyse en hoe in het vervolg van de analyse er globaal uitziet.

Daarna worden de inkomsten en de uitgaven van de Latijnse School geanalyseerd. Dit gebeurt op een duidelijke en overzichtelijke manier. De aannames die gemaakt zijn, zijn goed onderbouwd.

Als laatste bij de opzet van de analyse wordt de impact map ingevuld zover dat mogelijk is, er worden nog geen waarden toegekend aan de verschillende uitkomsten. Bij de uitkomsten waar een duidelijke indicator voor is wordt deze genoemd. Uitkomsten zijn mede bepaald aan de hand van interviews en enquêtes.

Analyse

In de eerste paragraaf van hoofdstuk 4 wordt per bedrijfsaspect uitgelegd waarom uitkomsten wel of niet monetariseerbaar zijn. Bij het bedrijfseconomische aspect zou ook gekozen kunnen worden om een waarde toe te kennen en te corrigeren met de bijdrage. Dat is nu niet gedaan. Bij een aantal uitkomsten wordt geen waarde toegekend omdat daar geen informatie over beschikbaar is.

In de 2^e paragraaf worden de waarden van de indicatoren berekend. Het was duidelijk geweest als de impact map niet alleen in de bijlage stond maar hier nog even herhaald was. Bij de eerste waarde van het sociale aspect kan er gebruik worden gemaakt van de bijdrage.

Er wordt eerst duidelijk uitgelegd wat er berekend wordt, daarna wordt het daadwerkelijk berekend. Van een aantal uitkomsten die in de impact map staan komt in het verslag echter niets terug. Ook niet waarom het wel of niet meegenomen wordt. Bijvoorbeeld de stakeholder gemeente en/of UWV komt in het hoofdstuk over de SROI analyse niet meer terug, in de impact map worden zij wel genoemd.

Gevoeligheidsanalyse

Er is een kort hoofdstuk over gevoeligheidsanalyse maar dit kan uitgebreider. Bijvoorbeeld wat de gevolgen zijn als aantal niet gemonetariseerde waarden wel worden gemonetariseerd. Of als de inkomsten in de voorspelling juist mee of tegen vallen. Hier wordt ook geen deadweight, attributie of bijdrage meegenomen terwijl hier juist gekeken kan worden wat de gevolgen daarvan zouden kunnen zijn. De gevoeligheidsanalyse is zoals in hoofdstuk 2 van het verslag van de Latijnse school ook staat ervoor om te kijken waarvan de SROI waarde sterk afhankelijk is. Dat komt niet terug in de gevoeligheidsanalyse zelf.

Conclusies en aanbevelingen uit de case

In de conclusie wordt de hoofdvraag duidelijk beantwoord dit wordt kort onderbouwd aan de hand van de drie bedrijfsaspecten. In de conclusie staat de uitspraak “meer geld betekent meer maatschappelijke impact, deze wordt verder niet toegelicht.

De aanbevelingen gaan over hoe er gezorgd kan worden voor meetings die continu zijn zodat er elk jaar gekeken kan worden of er nog een meerwaarde wordt gecreëerd, advies over het uitbreiden van het model op het gebied van de sociale waarde, het uitbreiden van het model met een extra aspect (ecologische aspect) en het vergroten van de inkomsten en het verkleinen van de uitgaven door afspraken te maken met leveranciers en klanten.

Structuur/opmaak

Er is gebruik gemaakt van duidelijke tabellen en figuren. Het is verslag is opgebouwd per bedrijfsaspect, dat zijn er drie (sociaal, cultureel, economisch). Dit komt terug in elke hoofdstuk, hierdoor leest het verslag makkelijk. Bij hoofdstuk vier zou het fijn zijn om de impact map er bij te zetten, dan is er meteen weer duidelijk wat er bij welke uitkomst berekend gaat worden.

Conclusie

Er zijn een aantal verschillen op het gebied van de theorie, de meeste zijn klein zoals een andere naam van het begrip maatschappelijke impact of maatschappelijke meerwaarde. De stappen en handelingen die gedaan worden zijn gelijk, het wordt alleen anders uitgelegd. De manier waarop de SROI waarde berekend wordt is wel verschillend. De waarde van de investering wordt meegenomen terwijl in de theorie die in dit verslag beschreven is dit niet doet.

Verder wordt als reden van gebruik genoemd om terug te kijken wat de maatschappelijk impact de afgelopen jaren was maar er wordt ook zeker voorspeld. Er wordt dus beide gedaan in één analyse. De impact map wordt alleen genoemd in de bijlage, het zou het lezen fijner maken als deze ook in het verslag zelf staat. Ook is het beter om alle gevolgen die in de impact map staan te benoemen in het verslag. Ook al is het alleen dat een gevolg niet wordt meegenomen.

Daarnaast is alles wel duidelijk uitgelegd en goed onderbouw en is het verslag duidelijk en overzichtelijk opgebouwd.

6.2 SROI analyse Food Connect Sydney (FCS) Case

Introductie

Food Connect Sydney (FCS) voorziet inwoners van Sydney van ethisch verantwoorde, vers geproduceerde groenten en fruit wat direct komt van lokale boeren. Klanten kunnen zich inschrijven voor een bepaalde periode om wekelijks een doos verse groenten en fruit te ontvangen. Deze kunnen worden opgehaald in bepaalde winkels in de stad. Daar krijgen ze ook de kans om met mensen in contact te komen die hetzelfde over groente en fruit denken als zichzelf. Ook kunnen ze bij de boeren langsgaan die aangesloten zijn bij de FCS (Coellen 2011).

De visie van FCS is om leider te zijn in het toegankelijk maken van ethisch verantwoorde, vers geproduceerde groenten en fruit voor elk huishouden in Sydney. Om dit te bereiken willen ze de grootste leverancier zijn van ethisch verantwoorde, vers geproduceerde groenten en fruit en willen ze business systemen ontwikkelen die ervoor zorgen dat:

- Er meer toegankelijkheid is voor de klanten voor lokaal en ethisch voedsel
- Klanten een alternatief hebben voor de supermarkt.
- Boeren beter verdienen en een beter leven hebben.
- Er een bijzondere plaats gecreëerd wordt om te werken.

In maart 2011 had FCS wekelijks 300 klanten die hun producten ophaalden in 34 verschillende winkels. FCS verwacht dat dit er aan het eind van 2011 750 zijn. FCS wil in 2014 1309 huishoudens voorzien. Hierdoor krijgen de klanten gezonder voedsel, de boeren beter betaald en er ontstaan extra banen. Deze banen zijn voor mensen die minder kans hebben op de arbeidsmarkt.

FCS is in februari 2010 begonnen met een investering van \$50.000, in maart 2010 had de FCS 75 klanten. 100 procent van de verkochte producten waren ecologisch geproduceerd, 95 procent daarvan was lokaal geproduceerd en 36 procent van de inkomsten ging direct naar de boeren. Het SROI rapport geeft een voorspelling over wat voor investering er verder nog nodig is in 2010 en geeft aan de hand daarvan de sociale impact weer op de verschillende belanghebbenden voor een periode van vijf jaar.

SROI Analyse

Bij het analyseren van de case is naar de volgende punten gekeken:

- De reden van het gebruik van de SROI methode en hoe de scope en stakeholders bepaald zijn (stap 1 van de SROI methode)

Origineel was het idee om een analyse van één jaar uit te voeren maar er bleek dat er met de investering van 2010 geen extra investering nodig was in de komende vijf jaar. De analyse gaat daarom over vijf jaar in plaats van over één jaar. De gevolgen van de investering zijn dan duidelijker en beter zichtbaar. De analyse gaat over alle activiteiten van FCS. De analyse wordt uitgevoerd om te kijken welke voordelen er gecreëerd worden door de activiteiten van FCS. De hoofdreden was om de impact van FCS te begrijpen en om te kijken wat er de komende jaren nodig is om een eventuele meerwaarde te kunnen blijven houden.

De stakeholders zijn geïdentificeerd, er staat alleen niet bij hoe. Er is een lijst van stakeholders gegeven en van elk van deze stakeholders staat een korte toelichting waarom zij wel of niet meegenomen worden in de analyse. Er staat ook hoe en de hoeveelheid van een bepaalde stakeholder betrokken zijn en waarbij ze op welke manier betrokken zijn.

Deadweight, drop-off en bijdrage worden al in stap één geïntroduceerd en opgedeeld in vaste categorieën, er wordt nog geen waarde aan gegeven.

- Wat er wordt meegerekend bij de in- en output. (Stap 2 van de SROI analyse)

Aan de hand van de interviews en surveys worden de uitkomsten bepaald. Er wordt met de uitkomsten waar geen data van zijn niet meegerekend.

De input van de winkels en klanten worden wel aangegeven in deze stap maar ze worden vervolgens niet meegenomen.

- Welke methoden er zijn gebruikt voor het toekennen van waarden. (Stap 3 van de SROI analyse)

In het verslag wordt maatschappelijke meerwaarde social value genoemd. Er is gebruik gemaakt van mooie overzichtelijke tabellen. Er zijn een aantal rare indicatoren bepaald. Bijvoorbeeld voor het toegenomen zelfvertrouwen van de boeren wordt aantal boeren die in contact komt met stadsmensen genomen. En als financiële waarde wordt daar de kosten van een farm tour berekend. De berekeningen staan in Excel file die niet aan de analyse is toegevoegd, maar er zitten wat discutabele aannames bij. De waarde van “increased consumption of healthy food” is bijvoorbeeld 381.540, ook na de uitleg is nog niet duidelijk waar dit bedrag op gebaseerd is. Increased sense of community heeft ook een rare indicator; gemiddeld aantal dollar aan donaties van de winkels. Er blijkt niet uit dat het toegenomen is.

- Hoe de bijdrage, deadweight en drop off bepaald zijn. (Stap 4 van de SROI analyse)

De bijdrage, deadweight en drop off zijn bepaald aan de hand van de categorieën die in het hoofdstuk bij de scope genoemd zijn. Er wordt geen toelichting gegeven waarom een bepaalde deadweight is gegeven.

- Wat er met uitkomst van de SROI analyse gedaan is.

Er is gekeken of er dankzij de acties van FCS maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd en zo ja hoeveel. Uit de analyse bleek dat er inderdaad maatschappelijke meerwaarde werd gecreëerd. Er zijn daarnaast een aantal aanbevelingen gedaan om ervoor te zorgen dat de SROI waarde kon worden verhoogd. Dit is gedaan om te kijken waar er relatief makkelijk nog meer winst te behalen is. Een groot deel hiervan komt voort uit de interviews.

- Hoe de gevoeligheidsanalyse uitgevoerd is.

Pas in dit hoofdstuk/deze paragraaf wordt er toelichting gegeven op de deadweight. Een aantal aannames worden hier getest. Dit is op een goede en duidelijk manier gedaan.

- Hoe het SROI rapport opgebouwd is.

Voordat er begonnen wordt, wordt er een introductie gegeven over de organisatie en over de methode. Een groot deel van het rapport bestaat uit definiërend outcomes. Er wordt niet duidelijk gemaakt wat het verschil is tussen outcomes en outputs. Eerst worden de uitkomsten behandeld en vervolgens pas de investeringen, dat is geen logische volgorde.

Een ander groot deel van het rapport gaat over hoe de waarde berekend is. Dat wordt per outcome uitgelegd. De exacte berekeningen staan in Excel file die niet aan de analyse is toegevoegd. Er is vaak nogal wat onduidelijkheid over de waarde.

In het algemeen een duidelijk verslag met een duidelijke structuur, goed gebruik gemaakt van tabellen. De volgorde en uitleg kan beter.

Conclusie

Naast de 2 genoemde toepassingen van de SROI methode, voorspellend en evaluerend, blijkt dat het ook mogelijk is om deze twee toepassingen in één analyse te combineren. Er wordt aan de hand van investeringen die gedaan zijn gekeken wat er in de toekomst zal gaan gebeuren. Het 1^e deel daarvan is evaluerend (de periode van de investering tot aan het moment van de analyse) en het 2^e deel is een voorspelling voor de komende jaren.

De stakeholders zijn erg belangrijk voor een SROI analyse. Ten eerste om deze goed in kaart te brengen en te kijken wat er voor hen allemaal verandert. Als dit niet goed gebeurt kunnen de uitkomsten niet goed in kaart gebracht worden en zegt de SROI waarde niets. Daarnaast zijn de stakeholders ook erg belangrijk voor het verkrijgen van betrouwbare data. Met deze data wordt het een stuk eenvoudiger om betrouwbare schattingen te maken van de uitkomsten. Dit zorgt voor een betrouwbaarder resultaat van de SROI analyse.

Bij het identificeren van de in- en output is er nog teveel onduidelijkheid. Het identificeren van de input is niet ingewikkeld en is duidelijk. Het gaat vaak om een investering en gedane arbeid. Het identificeren van de output blijkt een stuk lastiger. Vooral om te bepalen wat er wordt meegenomen bij de analyse en wat niet. Er wordt een aantal uitkomsten wel aangegeven maar niet meegenomen. Hierbij ontbreekt uitleg. Het geeft een veel duidelijk beeld wanneer uitgelegd wordt waarom een bepaalde output wel of niet meegenomen wordt in de analyse.

Zoals uit de literatuur ook al gebleken is is het vaststellen van waarden van de uitkomsten soms lastig. Er wordt een aantal keren gebruik gemaakt van methoden die uitgelegd zijn in hoofdstuk 5. Deze methoden worden echter niet toegelicht. Om een goed inzicht te krijgen hoe waarden zijn ontstaan is het altijd nodig om te weten hoe deze tot stand zijn gekomen, het is nodig om dit uit te leggen in het verslag.

Het geven van financiële waarden wordt soms erg makkelijk gemaakt. Bijvoorbeeld voor het toegenomen zelfvertrouwen van de boeren wordt een aantal boeren die in contact komt met stads mensen genomen. En als financiële waarde wordt daar de kosten van een farm tour voor berekend. Op deze manier is het makkelijk om een waarde te geven voor het zelfvertrouwen van boeren maar dat is niet echt een representatieve waarde. Ook in het bepalen van de waarde moet net als bij het bepalen van de uitkomsten goed worden gekeken naar wat meegenomen wordt in de uiteindelijke waarde en wat niet meegenomen wordt. Dat kan bijvoorbeeld zijn omdat er geen data van is omdat de analyse dan te groot wordt.

Voor het bepalen van de drop off, deadweight en de bijdrage zijn er 5 categorieën voor de drop off, deadweight en de bijdrage. Hoe meer drop off, deadweight of bijdrage er is hoe hoger de categorie waar het invalt. De categorieën zijn 0, 25, 50, 75 of 100 procent.

Bij een SROI analyse is het erg belangrijk om gevoeligheidsanalyse te doen. Zoals al is beschreven is het geven van waarden soms lastig en discutabel. Omdat er onzekerheid is over bepaalde waarden kan er met gevoeligheidsanalyse goed aangetoond worden wat de gevolgen daarvan zijn op de totale SROI waarde.

6.3 SROI analyse impact arts case

Introductie

Impact arts is een organisatie in Schotland die door mensen in aanraking te laten komen met kunst (schilderen, muziek, toneel en dans) wil zorgen voor een positieve verandering in het leven van die mensen. De SROI analyse van impact arts gaat over een specifiek project van impact arts; Fab Pad.

Het doel van de analyse is om te kijken wat de sociale impact is van het project Fab Pad.

Het concept van Fab Pad is ontwikkeld om orde te scheppen in de chaotische levensstijl van kwetsbare mensen. Kwetsbare mensen zijn: daklozen, drugsverslaafden, mentaal zieke mensen en mensen die financieel in de problemen zitten. Fab Pad helpt mensen om van hun huis weer een thuis te maken. Daarnaast zijn er opleidingen en trainingen en kans op een baan. Het begint altijd met workshops over hoe deze mensen hun huis met zo weinig mogelijk geld kunnen herinrichten.

Fab Pad zorgt ervoor dat mensen weer verantwoordelijk worden voor hun eigen leven. Door dit project verandert het volgende in het leven van de deelnemers:

- Stabiliteit in hun leven
- Vernieuwd familiecontact
- Verbeterd zelfvertrouwen
- Nieuwe sociale contacten
- Verbeterde concentratie
- Kunnen omgaan met geld
- Zorgen voor een gevoel van prestatie

Van 2004 tot maart 2007 zijn er 110 mensen in het project gestapt. Sinds maart 2007 is er een wachtlijst om mee te doen aan het project (Impact Arts, 2007).

SROI Analyse

Bij het analyseren van de case is naar de volgende punten gekeken: (dat zijn dezelfde punten als gebruikt in hoofdstuk 7)

- De reden van het gebruik van de SROI methode en hoe de scope en stakeholders bepaald zijn (stap 1 van de SROI methode)

Impact arts heeft veel verschillende projecten, het fab project is geheel zelfvoorzienend dus er wordt alleen van dat project een analyse gemaakt. Stakeholders zijn geïnterviewd, of hebben vragenlijsten ingevuld. Er wordt ook weergegeven waar bepaalde financiële proxies vandaan komen.

De reden voor gebruik van de SROI methode is om te kijken of het project Fab Pad een maatschappelijke meerwaarde heeft. Er wordt niet aangegeven waar de stakeholders vandaan komen.

- Wat er wordt meegerekend bij de in- en output. (Stap 2 van de SROI analyse)

De input is duidelijk bij deze case; er is grote impact map gemaakt waarvan er 16 impacts verder

uitgewerkt worden. Het is niet duidelijk waarom deze 16 uitgewerkt worden en waar deze exact vandaan komen.

- Welke methoden er zijn gebruikt voor het toekennen van waarden. (Stap 3 van de SROI analyse)

Er wordt voor de tweede proxie gebruik gemaakt van de willingness to pay methode.

Voor vrijwilligerswerk bij de derde proxie is gebruik gemaakt van de onderbouwde aanname dat een vrijwilliger 10 pond per uur verdient.

Bij de negende proxie wordt ook gebruik gemaakt van de willingness to pay methode. Bij proxie 13 staat er ineens value of mother's access to children = 707. Er wordt hier ook aangegeven dat er vast nog meer voordelen zijn maar die zijn niet meegenomen.

Er wordt niet uitgelegd waarom de keuze op de 16 proxies is gevallen. Alleen dat er aan de hand van interviews en de impact map 16 impacts gekomen zijn.

- Hoe de bijdrage, deadweight en drop off bepaald zijn. (Stap 4 van de SROI analyse)

Als de drop off onduidelijk is door een tekort aan data is voor de drop off een aanname gemaakt dat het gelijk is aan het percentage mensen die zijn verwezen naar het project maar niet meegedaan hebben. In de meeste gevallen wordt er hiervan uitgegaan. In de andere gevallen wordt het uit de data gehaald. Bijna elke proxie heeft een deadweight en drop off.

- Wat er met uitkomst van de SROI analyse gedaan is.

In de conclusie staat nog uitgelegd dat alles boven de één een goed resultaat is, helemaal voor het werk met dit soort mensen. Er worden vier aanbevelingen gedaan, vooral over het langer volgen van klanten om de data te verbeteren. Eén aanbeveling gaat er over het betrekken van de huiseigenaren om zo nog meer geld te kunnen besparen. Dan ontstaat er een winwin situatie.

Er wordt in de management summary al vermeld dat er bepaalde data niet is omgezet naar een financiële waarde (de waarde van het familie contact).

- Hoe de gevoeligheidsanalyse uitgevoerd is.

Die wordt alleen gedaan voor de drop off etc. Niet met andere aannames die gedaan zijn bij het berekenen van bedragen.

- Hoe het SROI rapport opgebouwd is.

Na een introductie over het project volgt een introductie over de methode. Daarna wordt begonnen met een uitgebreide stakeholder analyse. Er wordt meteen aan het begin gezegd dat niet alles meegenomen is in verband met de tijd, dus dat de waarde eigenlijk hoger is. Dan wordt er een impact map gegeven en staat daar ineens uit het niets de waarde. Later wordt die wel nog toegelicht. Vervolgens worden er 14 uitkomsten genoemd die een financiële waarde hebben gekregen. Die worden uitgebreid toegelicht. Er is geen duidelijk overzicht van de 16 waarden op een rijtje. De opmaak van het verslag is redelijk slordig en komt erg onprofessioneel over.

Conclusie

Net als bij de vorige case blijkt dat stakeholders erg belangrijk zijn voor een SROI analyse. Zij zorgen voor betrouwbare data en daardoor een betrouwbare SROI waarde. In tegen stelling tot de Case van FSC wordt bij deze case wel gebruik gemaakt van een impact map. Dat zorgt voor een duidelijk overzicht en een goede structuur.

Ook bij deze case is het identificeren van de output lastig. Vooral om te bepalen wat er wordt meegenomen bij de analyse en wat niet. Er worden een aantal uitkomsten wel aangegeven in de impact map maar niet meegenomen. Ook mist er hierbij een uitleg, het geeft een veel duidelijker beeld wanneer uitgelegd wordt waarom een bepaalde output wel of niet meegenomen wordt in de analyse, zeker als deze wel genoemd staat in de impact map.

Wat ook in de vorige case naar voren kwam is dat het vaststellen van waarden van de uitkomsten soms lastig is. In de case wordt gebruik gemaakt van de contingent valuation methode (zie hoofdstuk 5) en wordt de waarde van vrijwilligers geschat aan de hand van wat een betaalde werknemer voor dat werk zou krijgen.

Er moet ook goed op worden gelet dat uitkomsten niet dubbel meegenomen worden. Dat kan gebeuren doordat twee uitkomsten overlap met elkaar hebben en dat waarden twee keer meegenomen worden. Ook in het bepalen van de waarde moet net als bij het bepalen van de uitkomsten goed worden gekeken naar wat wordt meegenomen in je uiteindelijke waarde en wat niet wordt meegenomen. Dat kan bijvoorbeeld zijn omdat er geen data van is omdat de analyse dan te groot wordt.

In de case van Impact arts wordt er op een andere manieren omgegaan met de drop off, deadweight en de bijdrage dan in de case van FCS. Bij de case van FCS zijn er 5 vaste waarden voor de drop off, deadweight en de bijdrage. Hoe meer drop off, deadweight of bijdrage er is hoe hoger de categorie waar het invalt. De categorieën zijn 0, 25, 50, 75 of 100 procent. Bij de Impact Arts case wordt dit bepaalt per waarde aan de hand van de beschikbare data, als deze er niet is is er een algemene waarde voor het hele project vastgesteld die dan wordt gebruikt. Dit zijn 2 verschillende manieren van omgaan met drop off, deadweight en de bijdrage. Dit komt vooral door de beschikbaarheid van data, als deze goed is kan het gedaan worden op de manier zoals bij de case van Impact Arts als er weinig data over beschikbaar is is het beter om het te doen zoals FCS case. Dan is het makkelijker om een goede waarde te schatten.

Zoals al is beschreven is het geven van waarden soms lastig en discutabel. Omdat er onzekerheid is over bepaalde waarden kan er met gevoeligheidsanalyse goed aangetoond worden wat de gevolgen daarvan zijn op de totale SROI waarde. Bij de case van Impact Arts wordt er alleen gevoeligheidsanalyse toegepast op de deadweight en de drop off terwijl er ook bij het toekennen van de waarde een aantal aannames is gemaakt. Bij een gevoeligheidsanalyse is het belangrijk om zowel gevoeligheidsanalyse bij de drop off, deadweight en de bijdrage te doen als bij de waarden van de verschillende uitkomsten. Op deze manier wordt er veel beter duidelijk wat de gevolgen zijn voor de SROI waarde.

In de conclusies en aanbevelingen wordt eerst uitgelegd wat de SROI waarde inhoud en hoe hoog deze is. Aan de hand daarvan wordt gezegd of het project of de organisatie meerwaarde heeft of niet en wat er gedaan kan worden om die meerwaarde in de toekomst te verhogen. Bij de Case van Impact Arts worden er ook nog aanbevelingen gaan over hoe er beter data verzameld kan worden zodat de SROI waarde betrouwbaarder wordt.

De opmaak van het verslag is ook belangrijk. Door de opmaak komt het verslag van FCS veel professioneler over dan het verslag van Impact Arts en zal het daardoor ook serieuzer genomen worden. Het verslag van FCS is veel overzichtelijker en leest makkelijker. Dit is ook belangrijk voor de

communicatie met de stakeholders.

6.4 Conclusies

Hieronder staan de conclusies (uitgebreider terug te vinden in hoofdstuk 6.1, 6.2 en 6.3) die naar voren zijn gekomen uit de cases nog een keer uiteengezet. De volgende punten die uit de cases konden worden geconcludeerd, worden als meest belangrijk ervaren:

- Naast de twee genoemde toepassingen van de SROI methode; voorspellend en evaluerend, blijkt dat het ook mogelijk is om deze twee toepassingen in één analyse te combineren.
- De stakeholders spelen een grote rol bij het uitvoeren van de SROI analyse. Zij zijn belangrijk voor het verkrijgen van goede data.
- Het terug laten komen en alles benoemen van de impact map zorgt voor duidelijkheid en een goede structuur.
- Het goed onderbouwen en uitleggen van aannames zorgt voor duidelijkheid.
- Een uitgebreide gevoeligheidsanalyse is belangrijk; hiermee kunnen de gevolgen van de aannames aangetoond worden.
- Bij het identificeren van de in- en output is er nog teveel onduidelijkheid; er wordt niet goed uitgelegd wat er waarom gedaan wordt.
- Het vaststellen van waarden van de uitkomsten is soms lastig en hierover mist uitleg.
- Het geven van financiële waarde moet niet te makkelijk worden gemaakt.
- Er moet goed op worden gelet dat uitkomsten niet dubbel meegenomen worden.
- De drop off, deadweight en de bijdrage kunnen worden ingedeeld in vijf categorieën, of ze kunnen een vaste waarde krijgen voor het hele project.
- De opmaak van het verslag is belangrijk. Een goede opmaak zorgt voor meer professionaliteit.

In tabel 2 zijn de conclusies van de drie cases kort samengevat en naast elkaar gezet om een goed overzicht te geven.

	Latijnse School	Food Connect Sidney	Impact arts
Theorie	Verschilt met theorie in dit verslag. De SROI waarde wordt op een andere manier berekend.	Komt overeen met theorie in dit verslag.	Komt overeen met theorie in dit verslag.
Reden gebruik	Evalueren, maar er wordt ook voorspeld.	Voorspellen	Evalueren
Herkomst data	Stakeholders	Stakeholders	Stakeholders
Gebruik impact map	Ja	Nee	Ja
Meenemen in- en output	Duidelijk	Onduidelijk, uitleg mist op sommige plekken. Arbeid wordt niet als input meegerekend.	Onduidelijk, uitleg mist op sommige plekken.
Waarden bepalen	Geen specifieke methode. Voor de	Geen specifieke methode. Lastige	Contingent valuation methode wordt

	waarde voor vrijwilligerswerk worden de kosten voor de betaalde werknemers gebruikt.	waarden worden bepaald met onlogische indicatoren.	gebruikt en kosten voor vrijwilligers zijn gelijk aan wat een betaald persoon daarvoor zou krijgen.
Omgaan drop off etc.	N.v.t.	Gecategoriseerd	Per uitkomst, bij onduidelijkheid één waarde voor het project.
Gevoeligheids analyse	Niet uitgebreid genoeg.	Goed	Niet uitgebreid genoeg.
Conclusie	Uitspraak over SROI waarde en aanbevelingen over kosten besparing en continue metingen.	Uitspraak over SROI waarde en aanbevelingen over kostenbesparing zodat SROI waarde nog hoger wordt.	Uitspraak over SROI waarde en aanbevelingen over kosten en het verkrijgen van betrouwbaardere data.
Opmaak & structuur	Goed en duidelijk	Goed, andere volgorde en meer uitleg zou structuur beter maken.	Komt onprofessioneel over, structuur is goed.

Tabel 2. Conclusies Cases.

7. SROI analyse SDA

In het vorige hoofdstuk is een drietal cases behandeld die door anderen uitgevoerd zijn. In dit hoofdstuk zullen de belangrijke punten die uit deze cases naar voren zijn gekomen met betrekking tot het uitvoeren van een SROI analyse mee worden genomen bij het zelf uitvoeren van een case studie. De case gaat over de SDA.

Beschrijving SDA

De Stichting Servicedienst Ouderen Almelo (SDA) is opgericht in 1992. Met als doel het bevorderen van het zo lang mogelijk zelfstandig wonen van burgers, met name ouderen, in de gemeente Almelo. Dit doen zij door het verrichten van allerlei klussen in en rond het huis zodat deze mensen thuis kunnen blijven wonen in plaats van dat ze naar een zorginstelling moeten. De klussen die gedaan worden zijn tuinieren, kleine dagelijkse reparaties, de veiligheid in en om de woning bevorderen door bijvoorbeeld brandmelders op te hangen en voorzieningen aanbrengen zoals beugels in de badkamer en op het toilet. Tuinieren is de klus die het meest gedaan wordt, ongeveer 90% van de klussen.

Sinds 2005 is de SDA overgenomen door Reggeland omdat de SDA het zelfstandig niet meer redde. In 2006 is Reggeland gefuseerd met Carint tot de Carint Reggeland groep. Na de overname van de SDA door Reggeland hebben zij het bestuur overgenomen van de SDA en na de fusie met Carint valt de SDA nu onder de paraplu van de Carint Reggeland groep. De SDA is wel een zelfstandige stichting gebleven en wordt aangestuurd vanuit locatie Eugeria door Reggeland. Het bestuur van de SDA bestaat uit management van Reggeland. Reggeland staat garant voor een eventueel verlies van de SDA van maximaal 20.000 euro.

De doelgroep van de SDA zijn ouderen met een inkomen van maximaal 115% bijstand. De stichting ontvangt hiervoor van de gemeente een subsidie zodat ze de kosten voor het werk voor deze mensen erg laag kunnen houden. De subsidie die de SDA ontvangt is niet genoeg om de stichting draaiende te houden, hierdoor doet de SDA ook werkzaamheden voor ouderen die meer dan 115% bijstand verdienen. Zij moeten echter wel het volledige bedrag betalen voor het geleverde werk in plaats van de met subsidie bekostigde prijs.

Naast het werk voor ouderen die meer dan 115% bijstand verdienen zorgt Reggeland ook voor verschillende opdrachten in de vorm van leer/werkplekken. Daarnaast heeft de SDA voor Reggeland voor de regio noord de kasfunctie. Het grote project voor Reggeland is de tuin van verpleeghuis Eugeria, dit zorgt het hele jaar door voor werk. Voor andere projecten die de SDA aanneemt van Reggeland geldt dat dit niet ten kosten mag gaan van de eigen werknemers van Reggeland. Verder is de SDA nog actief bezig op wijkniveau in Almelo, dit wordt ook wel 'noaberschap' genoemd. Op dit moment is de SDA in overleg met de gemeente en woningbouwcorporaties over wat zij in verschillende wijken aan maatschappelijk ondernemen zouden kunnen gaan doen. Er wordt gedacht aan projecten als bijvoorbeeld het schoonhouden van paden in bepaalde wijken. Het uiteindelijke doel van het noaberschap is om mensen uit vooral probleemwijken te laten participeren in het wijkwerk zodat ze leren en ervaring opdoen voor de arbeidsmarkt. Het liefst voor en door de wijk, dit wil zeggen dat de mensen uit de wijk voor hun eigen wijk zorgen.

Op deze verschillende manieren, werk voor ouderen die meer verdienen dan 115% bijstand en via Reggeland, verdient de SDA extra geld naast de subsidie van de gemeente waarmee zij hun hoofdtaak, het langer thuis laten wonen van ouderen, kunnen uitvoeren. Van de projecten die eventueel voor de gemeente of woningbouwcorporaties gedaan gaan worden is nog niet duidelijk of dit geld op gaat leveren.

Op dit moment is er één iemand vast in dienst bij de SDA, dit is voor 19 uur per week. Dit is de persoon die alles coördineert en regelt. Daarnaast zijn er 2 mensen gedetacheerd vanuit Soweco en 2 mensen met een contract van een half jaar na een leer-stage voor 32 uur per week. Verder is er nog 1 ander leerproject van 20 uur per week, dit is administratief werk ter ondersteuning van degene in vaste dienst. Op dit moment zijn er dus 6 mensen aan het werk voor de SDA. Er zijn 2 mensen die voor Reggeland aan het werk zijn en 2 mensen die klussen voor de ouderen. Dit wordt volgend jaar terug gebracht naar 1 in verband met dalende vraag. Op het werk van de persoon die alles coördineert en regelt na zijn alle werkplekken bedoeld als leer/werkplek met als doel de kans voor deze mensen op de arbeidsmarkt te vergroten.

SROI analyse

Een uitgebreide uitleg van de stappen is te vinden in bijlage 1.

Stap 1 SROI

In de eerste stap van de SROI analyse worden de grenzen van de analyse bepaald en worden de belanghebbende (stakeholders) toegelicht.

Grenzen van de analyse

1) Doel

Het doel van deze analyse is om de maatschappelijke meerwaarde van de SDA aan te tonen aan de gemeente Almelo.

2) Publiek

Deze analyse is voor de SDA zelf en voor de Gemeente Almelo. Zodat er inzicht komt in wat de SDA oplevert.

3) Achtergrond

De SDA zorgt ervoor dat ouderen en gehandicapten met een beperkt inkomen (max. 115% bijstand) langer thuis kunnen blijven wonen door klussen in en rond het huis te doen, vooral tuinieren, zodat ze niet naar een zorginstelling (verpleeg- of verzorgingshuis) hoeven. Bij deze analyse zal alleen worden gekeken naar deze hoofdtaak van de SDA en niet naar de andere activiteiten die zij ook uitvoeren.

4) Middelen

De middelen die nodig zijn voor het uitvoeren van de analyse zijn aanwezig.

5) Wie voert het uit?

De analyse zal intern worden uitgevoerd door een stagiair.

6) Focus op activiteiten

De analyse zal alleen gaan over de hoofdtaak van de SDA. Wat gemeten wordt is of met het geld wat in de SDA gestoken wordt een maatschappelijke meerwaarde wordt gecreeërd.

7) Tijdsperiode

De tijdsperiode waar het om gaat is het jaar 2009.

8) Voorspelling of evaluatie.

Het gaat hier om een evaluerende analyse.

De belanghebbenden

- De gemeente Almelo
De gemeente Almelo verleent subsidie aan de SDA waardoor de SDA haar werk kan uitvoeren.
- De ouderen en gehandicapten met maximaal 115% bijstand
Dit zijn de mensen waarvoor de SDA het werk doet, zij zijn de klant.
- De werknemers van de SDA
Zij hebben door de SDA werk wat zij anders lastig zouden kunnen krijgen. En zij hebben hierdoor een grotere kans op de arbeidsmarkt in de toekomst.
- Reggeland
Reggeland staat garant voor eventueel verlies tot €20.000.
- De zorginstellingen
Door het werk wat de SDA doet hebben de zorginstellingen minder opnames omdat de klanten van de SDA langer thuis kunnen blijven wonen.
- De mantelzorgers van klanten
Mantelzorg is zorg die niet in het kader van een hulpverlenend beroep wordt gegeven aan een hulpbehoevende maar door één of meerdere leden van diens directe omgeving, waarbij de zorgverlening direct voortvloeit uit de sociale relatie. (Mantelzorg, n.d.) Deze mensen, meestal familie of goede vrienden, hebben extra zorg omdat dit nu niet gedaan wordt door een professionele hulpverlener.
- De overheid
Door het werk wat de SDA doet hebben de zorginstellingen minder opnames omdat de klanten van de SDA langer thuis kunnen blijven wonen, dit bespaart de overheid geld.
Doordat er voor de SDA mensen aan het werk zijn die anders waarschijnlijk niet aan het werk waren geweest bespaart de overheid geld doordat er geen uitkering hoeft te worden betaald en verdient de overheid geld doordat deze mensen nu belasting betalen.

Stap 2 SROI

In de tweede stap van de SROI analyse wordt uitgelegd wat de input is van de verschillende belanghebbenden en hoe hoog deze is. Daarnaast worden de output en de uitkomsten bepaald. Hier wordt op dit moment nog geen waarde aan gegeven.

Input identificeren

- Bijdrage van klanten SDA.
De klanten van de SDA betalen €6.50 per uur voor het laten uitvoeren van klussen door de SDA.

Als alles netjes bijgehouden wordt door de SDA is er ongeveer twee keer per jaar anderhalf uur werk nodig. De berekening van de input van de klanten ziet er als volgt uit:

De klanten van de SDA betalen €6.50 per uur. Er is 2 keer per jaar 1.5 uur werk nodig per klant. De kosten voor 1.5 uur zijn $6.50 \times 1.5 = €9.75$. Per klant wordt er dan $2 \times 9.75 = €19.50$ per jaar betaald. De SDA heeft 260 klanten, het totaal bedrag per jaar dat de SDA van haar klanten ontvangt is dan $19.50 \times 260 = €5070$.

Er is vanuit gegaan om de berekeningen overzichtelijk te houden dat een week 7 dagen heeft, een maand bestaat uit 4 weken en een jaar uit 52 weken. Dit geldt ook voor de rest van de berekeningen in het verslag.

- Subsidie van de gemeente Almelo.
De subsidie die de SDA van de gemeente Almelo heeft ontvangen in 2009 is gelijk aan 54.000 euro.
- Bijdrage van Reggeland doordat er verlies wordt geleden.
In 2009 kwam de SDA 1.425 euro tekort om quitte te draaien. De bijdrage van Reggeland aan de SDA was in 2009 daarom gelijk aan 1.425 euro.
- Mantelzorg voor de klant.
Mantelzorg is vrijwilligerswerk maar er zijn methodes om hier toch een waarde aan te hechten. Een methode die binnen de SROI gebruikt wordt om vrijwilligerswerk toch een waarde te geven is het bedrag rekenen dat een betaald iemand voor dat werk zou krijgen. In de zorg is dat tussen de €9.38 en €15.63 per uur. (Salaris, n.d.) (CAO, 2008). De berekening voor de input van mantelzorg ziet er als volgt uit:

Per maand verdient iemand in de zorg tussen de 1500 en 2500 euro. Dat is uitgaande van een werkweek van 40 uur met een salaris tussen de €9.38 en €15.63 per uur. Gemiddeld is dat €12.50 euro per uur. (Salaris, n.d.) (CAO, 2008).

Uitgaande van cijfers van de landelijke vereniging van mantelzorgers, Mezzo, is ervan uitgegaan dat er gemiddeld 10 uur per week aan mantelzorg wordt besteed per klant. (Cijfers mantelzorg, 2009.) 10 keer 12.50 is 125 euro per week per klant van de SDA. Per jaar is dat 52 keer 125 = €6500,- per jaar per klant. De SDA heeft op dit moment 260 klanten dus de totale input voor mantelzorg per jaar is $6500 \times 260 = €1.690.000,-$

- De tijd die door werknemers van de SDA gewerkt wordt.
De waarde hiervan is gelijk gesteld aan nul omdat dit al bij het bedrag inzit van de subsidie en de kosten die de klant betaald en anders zou dit dubbel gerekend worden.

De zorginstellingen en het zorgkantoor/ regering hebben geen input voor de SDA.

De totale input voor de SDA is dan gelijk aan $5070 + 54.000 + 1.425 + 1.690.000 = €1.750.495$

Output

Het directe resultaat wat ontstaat door het werk van de SDA is dat de tuinen van de ouderen en gehandicapten die maximaal 115% bijstand ontvangen bijgehouden zijn en dat de andere klussen in en om het huis ook gedaan zijn.

Uitkomsten

Er zijn drie gevolgen van die voortkomen uit de output:

- De klant kan langer thuis blijven wonen. Hierdoor wordt de gemeenschap veel geld bespaard doordat de klant niet naar een zorginstelling hoeft. (Dit wordt in het vervolg aangeduid met uitkomst 1.)
- Voor de klant is het fijner om thuis in een vertrouwde omgeving te wonen. (Dit wordt in het vervolg aangeduid met uitkomst 2.)
- De werknemers van de SDA doen ervaring op met het werk wat zij doen en ze kunnen zich voorbereiden op regulier werk voor andere werknemers. Hierdoor hebben zij meer zelfvertrouwen en een grotere kans op een baan. (Dit wordt in het vervolg aangeduid met uitkomst 3.)

De impact map ziet er na de eerste twee stappen van de SROI methode als volgt uit:

Step 1		Step 2		Step 3														
Belanghebbende	Bedoelde en onbedoelde veranderingen	Inputs		Outputs	Beschrijving Hoe zou je de verandering beschrijven	Indicator Hoe wordt het gemeten	Bron Waar komt de informatie vandaan	Hoeveelheid Hoeveel verandering is er	Duur Hoe lang duurt het	Financiële benadering Hoe wordt er een waarde aan gehecht	Waarde Wat is de waarde van de verandering							
		Wat investeren ze	Waarde															
Gemeente Almelo	meer inwoners in eigen huis	contract met sda	55.000	De tuinen van de 115% bijstand ouderen en gehandicapten zijn netjes en de klusjes zijn gedaan.	Geld dat wordt bespaard door langer thuiswonen klant.													
Reggeland	Zij betalen een eventueel tekort	een eventueel tekort	1.425															
Zorginstellingen	Minder opnames in zorginstellingen	niets	0															
Mantelzorgers	Zij zullen voor de klant moeten zorgen	tijd	1.690.000															
Zorgkantoor/Regering	Minder opnames in zorginstellingen	niets	0															
oudere 115% bijstand	Zij kunnen langer in hun eigen huis blijven wonen	Geld	5.070									Voor de klant is het fijner om thuis te blijven wonen.						
werknemers SDA	Ervaring met en voorbereiding op regulier werk voor werknemers	tijd	0									Ervaring met en voorbereiding op regulier werk voor werknemers.						
Totaal			1.751.495								0,00							

Figuur 3. Impact map ingevuld tot en met stap 2.

Stap 3 SROI

In de derde stap van de SROI worden de indicatoren bepaald waarmee gekeken kan worden of de verschillende uitkomsten ook daadwerkelijk plaatsvinden. Daarna wordt uitgelegd waar de data hiervoor vandaan komt en hoe lang een uitkomst meegaat. Als laatste wordt de waarde van de verschillende uitkomsten berekend.

Indicatoren

- Voor uitkomst 1
De tijd dat na inschakelen van de SDA de klant nog thuis kan blijven wonen er van uitgaande dat als SDA niet wordt ingeschakeld de klant naar een zorginstelling moet.
- Voor uitkomst 2
Aantal klanten dat aangeeft dat ze het fijner vinden dat ze door de hulp van de SDA thuis kunnen blijven wonen.
- Voor uitkomst 3
Aantal werknemers van de SDA dat na de periode dat ze bij SDA gewerkt heeft een andere vaste baan krijgt.

Data

De data is intern gevraagd bij de SDA en Reggeland, bij meneer Nijhuis en meneer Sneijders. Cijfers voor de kosten van de zorg komen van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Data over lonen, bijstand en dergelijke zijn verkregen via desbetreffende instellingen via hun websites.

- Voor uitkomst 1
Het is lastig aan te geven hoe lang een klant precies bij de SDA blijft. Dat verschilt heel erg per klant. Sommige klanten blijven 15 jaar bij de SDA en andere blijven maar relatief kort bij de SDA, ongeveer een jaar.
De kosten voor zorginstellingen zijn in te delen in verschillende gradaties, afhankelijk van hoeveel zorg er nodig is. De kosten voor een zorginstelling zijn afhankelijk van het zorg zwaarte pakket (zpz). Deze lopen van niveau 1 tot en met niveau 10, waarbij niveau 1 de minst zware is.
- Voor uitkomst 2
Eigenlijk zijn alle klanten erg tevreden over de SDA, uit marktonderzoek bleek zelfs een paar jaar geleden dat 100% tevreden was. Dit onderzoek was niet uitgevoerd door SDA zelf maar door gemeente, nu stelt meneer Nijhuis dat 90 a 95% tevreden is. Gemiddeld is dat 92.5%.
- Voor uitkomst 3
Als er subsidies zijn worden veel mensen die bij de SDA gewerkt hebben ergens anders aangenomen. Dit zijn vaak het zelfde soort banen maar dan met vaste contracten. Ongeveer 80% van de contracten wordt omgezet in een vast contract mits er subsidie is. Als er geen subsidie zou zijn is dit percentage bijna 0 in plaats van 80.

Duur

- Voor uitkomst 1
Er zijn twee opknop beurten per jaar nodig om alles er netjes uit te laten zien. De duur per opknop beurt is ongeveer een half jaar.
- Voor uitkomst 2
Er zijn twee opknop beurten per jaar nodig om alles er netjes uit te laten zien. De duur per opknop beurt is ongeveer een half jaar.
- Voor uitkomst 3
De ervaring die de werknemers nu opdoen kan ze op een carrière pad brengen. Ondanks dat dit voor een langere periode is wordt 4 tot 5 jaar aangehouden omdat daarna het effect van de ervaring af neemt en andere ervaringen belangrijker worden. Dit is een waarde die vaak aangehouden wordt binnen de SROI (Nicholls e.a., (2009).

Waarde

- Voor uitkomst 1
De waarde van uitkomst 1 wordt bepaald door de besparing die optreed doordat de klanten van de SDA niet naar een zorginstelling hoeven. Deze besparing is gelijk aan de kosten van opname in een zorginstelling. De kosten voor een zorginstelling zijn afhankelijk van het zorg zwaarte pakket (zpz). Deze lopen van niveau 1 tot en met niveau 10, waarbij niveau 1 de minst zware is. Voor het bedrag van de kosten van opname in een zorginstelling is het gemiddelde genomen van de eerste drie niveaus, aangezien de klant nog thuis kan wonen. Dit geeft aan dat er nog niet heel erg intensieve zorg nodig is dus zou de klant in een van de lagere niveaus terecht komen. De berekening voor de kosten van een zorginstelling zijn als volgt:

*De kosten per dag voor iemand die in zpz niveau één zit zijn €57.44, voor zpz niveau twee zijn die €73.35 en voor zpz niveau drie zijn deze €88.79. Gemiddeld zijn de kosten dan €73.19 per dag. Per week is dat $73.19 * 7 = €512.33$ en per jaar is dat dan $52 * 512.35 = €26.641,16$. (bron: www.nza.nl)*

*Voor de 260 klanten van de SDA gaat het dan om $260 * 26.641,16 = €6.926.701,60$*

- Voor uitkomst 2
Een veel gebruikte methode om een waarde te geven aan veranderingen waar dat lastig voor is, is de contingent valuation methode. Deze methode is hier gebruikt omdat deze in vergelijking met de andere beschreven methoden in hoofdstuk 5 relatief makkelijk toe te passen is en daarnaast ook het meest geschikt is.
In dit geval gaat het erom om te kijken hoeveel een klant van de SDA hypothetisch zou willen en kunnen betalen om langer thuis te kunnen blijven wonen. De berekening hiervan is als volgt:

De hoogte van de bijstand voor ouderen is €681.18 per maand. 115% van 681.18 is €783.36 per maand. Dat is het maximale bedrag wat een klant van de SDA per maand ontvangt. (Bijstand,2010)

*Als er van uit wordt gegaan dat de klant alles ervoor over zou hebben om maar in zijn eigen huist te kunnen blijven wonen dan is dat $12 * 783.36 = €9400.32$.*

Als er van uit wordt gegaan dat de €6.50 per uur het maximale bedrag is wat een klant kan betalen aangezien deze niet veel geld heeft dan is het bedrag €19.50.

Omdat de waarde die op deze manier gecreëerd wordt ergens tussen deze 2 punten ligt is er voor gekozen om het gemiddelde te nemen.

*Het gemiddelde van deze twee opties is €4709.91. Voor de hele SDA zou dat dan gaan om een waarde van $260 * 4709.91 = €1.224.576,60$*

- Voor uitkomst 3

Er hoeft geen uitkering meer te worden betaald aan de werknemers van de SDA aangezien deze mensen nu een baan hebben. Bovendien betalen ze nu belasting over het geld wat ze verdienen hebben. Er is vanuit gegaan dat deze mensen het minimumloon verdienen. De berekening is als volgt:

De hoogte van een bijstandsuitkering is €649,52 per maand (Bijstand, 2010.) De hoogte van het bruto minimumloon is € 1.407,60 (Minimumloon, 2010.) En het belasting tarief voor dit bedrag is 33.5%, dit valt in box 1 (Belasting, 2009).

*Er zijn 5 mensen in dienst bij de SDA waarvoor dit geldt, waarvan vier een 32-urig contract hebben en één een 20-urig contract heeft. Het minimumloon per uur uitgaande van een 38-urige werkweek is dan $1.407,60 / (38 * 4) = €9.26$. Waarbij 38 keer 4 het aantal uur per maand is. Het totale bedrag wat door SDA werknemers met een leer-werkplek aan de belasting betaald moet worden is $4 * (32 + 32 + 32 + 32 + 20) * 9.26 * 33.5\% = €1836.44$ per maand. Dat is dan $1836.44 * 12 = €22037.28$ per jaar.*

*Het totale bedrag aan bijstandsuitkering wat niet meer betaald hoeft te worden is $649.52 * 12 = €7794.24$ per werknemer per jaar. Dat is dan $5 * 7794.24 = €38971.20$ voor de vijf werknemers samen. In totaal is dat $22037.28 + 38971.20 = €61008.48$*

De Impact map ziet er na Stap 3 van de SROI methode als volgt uit (dit is een deel van de impact map):

Stap 1		Stap 2			Stap 3						
Belanghebbende	Bedoelde en onbedoelde veranderingen	Inputs		Outputs	Beschrijving Hoe zou je de verandering beschrijven	Indicator Hoe wordt het gemeten	Bron Waar komt de informatie vandaan	Hoeveelheid Hoeveel verandering is er	Duur Hoe lang duurt het	Financiële benadering Hoe wordt er een waarde aan gehecht	Waarde Wat is de waarde van de verandering
		Wat investeren ze	Waarde								
Gemeente Almelo	meer inwoners in eigen huis	contract met sda	54.000	De tuinen van de 115% bijstand ouderen en gehandicapten zijn netjes en de klusjes zijn gedaan.	Geld dat wordt bespaard door langer thuiswonen klant.	Tijd dat na het inschakelen van de SDA de klant nog thuis kan blijven wonen	Intern van de SDA	Dat verschilt erg sommige klanten blijven kort maar meeste blijven lang. Dus tussen de 1 jaar en de 15 jaar.	2 keer per jaar is er een opknop beurt nodig. Dus een half jaar	kosten van opname in een zorginstelling.	6.926.701,60
Reggeland	Zij betalen een eventueel tekort	een eventueel tekort	1.425								
Zorginstellingen	Minder opnames in zorginstellingen	niets	0								
Mantelzorgers	Zij zullen voor de klant moeten zorgen	tijd	1.690.000								
Zorgkantoor/Regering	Minder opnames in zorginstellingen	niets	0								
oudere 115% bijstand	Zij kunnen langer in hun eigen huis blijven wonen	Geld	5.070	Voor de klant is het fijner om thuis te blijven wonen.	Aantal klanten dat aangeeft dat ze tevreden zijn	Intern van de SDA	90-95% is tevreden	2 keer per jaar is er een opknop beurt nodig. Dus een half jaar	Hoeveel zouden de klanten over hebben voor deze verandering onder hypothetisch gecreëerde marktomstandigheden.	1.224.576,60	
werknemers SDA	Ervaring met en voorbereiding op regulier werk voor werknemers	tijd	0	Ervaring met en voorbereiding op regulier werk voor werknemers.	Krijgt werknemer een vaste baan	Intern van de SDA	ongeveer 80% krijgt een vaste baan	4 tot 5 jaar	kosten die door gemeente bespaard worden plus de kosten die ze nu ontvangen	61.008,48	
Totaal			1.750.495								8.212.286,68

Figuur 4. Impact map ingevuld tot en met stap 3.

Stap 4 SROI

In stap 4 worden de waarden van de verschillende uitkomsten gecorrigeerd d.m.v deadweight, bijdrage en drop off als dit nodig is. En wordt dit verrekend met de hoeveelheid van de verandering. Daarna wordt de totale impact van de SDA berekend.

Deadweight

- Voor uitkomst 1
Dat is 0% omdat de SDA er is voor mensen die weinig geld hebben en in de gemeente Almelo zijn zij de enige die dat voor deze doelgroep doen. Als de SDA het niet zou doen zou het niet gebeuren omdat deze mensen het dan niet kunnen betalen.
- Voor uitkomst 2
Dat is 0% omdat de SDA er is voor mensen die weinig geld hebben en in de gemeente Almelo zijn zij de enige die dat voor deze doelgroep doen. Als de SDA het niet zou doen zou het niet gebeuren omdat de mensen het dan niet kunnen betalen.
- Voor uitkomst 3
Dat is 95% omdat er meer organisaties zijn waar leer/werkplekken zijn, vooral bij Soweco (een bedrijf dat zich richt op het plaatsen van mensen op leer-werkplekken.) Dus als ze bij de SDA niet aan het werk waren gekomen dan was dit bij een andere organisatie waarschijnlijk wel gelukt. Er zijn veel leer-werkplekken in Almelo en bij de SDA zijn er daar maar vijf van, dat is dus maar een klein deel van het totaal.
Er is hier gekozen voor 95% omdat er wel een klein deel is dat door de SDA komt en dat met dit percentage het geval is.

Bijdrage

De bijdrage van de gemeente is van heel erg groot belang voor de SDA maar omdat deze al meegerekend wordt bij de input wordt deze bij de bijdrage niet meer mee gerekend. Voor de rest is er geen andere organisatie die direct invloed heeft gehad op de drie uitkomsten. Daardoor is de bijdrage voor alle uitkomsten gelijk aan 0%.

- Voor uitkomst 1 – 0%
- Voor uitkomst 2 – 0%
- Voor uitkomst 3 – 0%

Drop off

- Voor uitkomst 1
De drop off is gelijk aan 0%. Er is ongeveer 2 keer per jaar een opknapbeurt nodig. Er is dus geen sprake van gevolgen van deze uitkomst die over de jaren heen minder wordt aangezien er meerdere keren per jaar onderhoud nodig is.
- Voor uitkomst 2
De drop off is gelijk aan 0%. Er is ongeveer 2 keer per jaar een opknapbeurt nodig. Er is dus geen sprake van gevolgen van deze uitkomst die over de jaren heen minder wordt aangezien er

meerdere keren per jaar onderhoud nodig is.

- Voor uitkomst 3
De drop off is gelijk aan 20%. De ervaring van de werknemers is in het eerste jaar veel groter dan in de jaren die volgen. Er is voor 20% gekozen omdat de duur ervan 5 jaar is en het op deze manier steeds 1/5 minder wordt.

Impact

De impact is de waarde van de uitkomsten gecorrigeerd met de hoeveelheid van de verandering, deadweight, bijdrage en drop off.

- Voor uitkomst 1
De hoeveelheid van de verandering is 100%. Er is jaarlijks onderhoud nodig dus dit is hier volledig aan toe te wijzen. De deadweight, drop off en bijdrage zijn 0%. Er verandert dus niets aan de waarde van deze uitkomst. De impact voor uitkomst 1 wordt dan: 6.926.701,60
- Voor uitkomst 2
De hoeveelheid van de verandering is 92.5%. Dat is het percentage tevreden klanten. De deadweight, drop off en bijdrage zijn 0%. De impact voor uitkomst 2 wordt dan:
 $1.224.576,60 * 0.95 = 1.132.733,36$.
- Voor uitkomst 3
De hoeveelheid van de verandering is 80%. Dat is het percentage dat een baan krijgt. De deadweight is 95% en de drop off is 20%. Als dit allemaal met elkaar wordt verrekend komt er een waarde uit die kleiner is dan 0. Aangezien dit niet kan is hier de waarde 0 voor genomen.

Voor de SDA is de totale impact dan $6.926.701,60 + 1.132.733,36 = 8.059.434,96$. De berekening hiervan en een duidelijk overzicht van alle kosten staan in de Excel sheet.

Stap 5 SROI

In deze stap wordt duidelijk of er een maatschappelijke meerwaarde wordt gecreeerd of niet. De impact wordt verrekend met de input waaruit de SROI waarde volgt.

De SROI waarde

De SROI waarde die door de SDA wordt gecreeerd is gelijk aan de input gedeeld door de impact. Voor de SDA is dat $8.059.434,96 / 1.750.495 = 4.6$. Dit wil zeggen dat elke euro die geïnvesteerd wordt 4.6 keer zoveel waard is.

De totale ingevulde impact map kan worden bekeken in de Excel sheet.

Gevoeligheidsanalyse

Er zijn bij de 3^e stap van de analyse een aantal aannames gemaakt. De belangrijkste is dat er vanuit gegaan is dat als de SDA er niet zou zijn voor haar klanten dat deze dan allemaal naar een zorginstelling zouden moeten. Dit geldt waarschijnlijk niet voor alle klanten van de SDA. Maar ook als

er vanuit wordt gegaan dat 25% van de klanten zonder de SDA naar een zorginstelling zouden moeten, dus de kostenbesparing van uitkomst één zouden dan $6.926.701,6 * 0,25 = €1.731.754,40$ zijn. Dan wordt er nog steeds een meerwaarde gecreëerd van 1:1.7

Ook als de deadweight hoger zou zijn zou er een meerwaarde gecreëerd worden, ook als er van uitgegaan zou worden dat 25% van de klanten naar een zorginstelling zou moeten.

De waarde van uitkomst 2 is lastig te bepalen. Het is duidelijk dat er een meerwaarde wordt gecreëerd maar wat voor waarde die precies heeft is niet meteen zichtbaar.

Maar zelfs als de waarde voor uitkomst 2 niet meegenomen zou worden en er puur alleen maar gekeken zou worden naar de kosten van opname in een zorginstelling dan nog zou er door de SDA een meerwaarde worden gecreëerd. Dan zou de waarde die gecreëerd wordt gelijk zijn aan 1:4. Dit geeft aan dat ondanks dat er in een aantal waarde wat onzekerheid zit doordat er aannames gemaakt zijn er ondanks dat toch altijd een maatschappelijke meerwaarde ontstaat.

Conclusies

De sociale waarde die door de SDA wordt gecreëerd is gelijk aan de input gedeeld door de impact. Voor de SDA is dit gelijk aan 1:4.6. Dit wil zeggen dat elke euro die geïnvesteerd wordt 4.6 keer zoveel waard is. Deze waarde is niet terug te vinden op een bankrekening maar is vooral gebaseerd op kosten die bespaard worden en een sociale meerwaarde die gecreëerd wordt door de SDA. Hiervan uitgaande betekend het dus dat de SDA een meerwaarde creëert en vooral de gemeenschap profiteert hiervan aangezien er veel geld bespaard wordt op het gebied van opnames in zorginstellingen. De meerwaarde van 1:4.6 is erg hoog, de reden hiervoor is dat de kosten van de zorg erg hoog zijn en dat er in verhouding weinig input is.

Wat voor de SDA een serieuze bedreiging is, is dat ze volledig afhankelijk zijn van de subsidie van de gemeente Almelo. Als deze ooit weg zou vallen kan de SDA niet meer bestaan. Met deze subsidie kan de SDA er namelijk voor zorgen dat de kosten voor hun klanten laag kunnen worden gehouden en kan de SDA de mensen die zij in dienst heeft betalen.

Hier kan de SDA op dit moment zelf niets aan veranderen, er zijn geen mogelijkheden binnen de SDA zelf om er voor te zorgen dat er genoeg geld binnenkomt op andere manieren zodat ze niet meer afhankelijk zijn van de subsidie van de gemeente.

Wat verder opvalt is dat de totale bijdrage van de klanten van de SDA erg laag is in vergelijking met de subsidie die verkregen wordt en ook met de garantie van Reggeland om eventueel verlies op te vangen tot €25.000. In totaal ontvangt de SDA €5070 van haar klanten. Er zou eventueel gekeken kunnen worden naar klanten die zelfs de €6.50 niet kunnen betalen nog minder te laten betalen aangezien de SDA nu bijna geen verlies draait.

Aanbevelingen

In de toekomst zou de SDA de SROI methode vaker kunnen gaan gebruiken, vooral als er voor de SDA een groot project aan komt zou dit handig zijn. Dan kan de SDA bekijken of er een meerwaarde door dit project gecreëerd wordt en of ze er over na moeten gaan denken om dat project aan te nemen of

of niet. Als er geen meerwaarde wordt gecreëerd moet dit sowieso niet worden aangenomen. Voor kleinere projecten en opdrachten die ze nu al doen is het overbodig om zo uitgebreid te gaan analyseren of voorspellen. Hierbij gaat het meestal toch om relatief weinig geld en tijd.

De SDA zou als het meer projecten zou willen uitvoeren om bij te verdienen met de gemeente Almelo moeten gaan praten, zij zijn op dit moment bezig met het plan om een soort grote “klussendienst” voor heel Almelo op te zetten zodat er niet heel veel kleine partijen zijn die dit doen, hierdoor moet er wat meer structuur ontstaan op dit gebied. De SDA kan hier wellicht een (kleine) rol in spelen.

Projecten voor de woningcorporaties zouden ook gedaan kunnen worden maar dit is lastig aangezien de woningcorporaties vaak al andere partijen hebben die dit voor hen doen. Wat een goede afspraak is met woningcorporaties is dat zij hun oudere klanten laten weten dat de SDA er is. Dat is namelijk iets waar de SDA nog veel progressie kan boeken. Er zijn in Almelo veel ouderen die het niet zo ruim hebben die potentiële klanten zijn van de SDA maar er worden er op dit moment maar 260 bereikt.

8. Conclusies

In dit hoofdstuk zullen de conclusies van het verslag behandeld worden. Het eerste deel van de conclusie geeft antwoord op de onderzoeksvraag, in het tweede deel van dit hoofdstuk staan de conclusies die naar voren zijn gekomen over de SROI methode naar aanleiding van het gebruik van de methode.

De hoofdvraag van dit onderzoek is: “Wat is een bruikbare methode voor kleine non-profit organisaties om maatschappelijke meerwaarde te meten?”

De SROI methode is voor kleine non-profit organisaties een goede methode om maatschappelijke meerwaarde te berekenen. Het gebruik van de SROI methode is niet heel erg ingewikkeld; er wordt geen gebruik gemaakt van ingewikkelde formules of theorieën. Elke organisatie die daar interesse in heeft, zou met deze methode een analyse uit kunnen voeren. Daarnaast kan er waarde worden gehecht aan de waarde die eruit volgt. Ondanks dat er een aantal punten zijn die voor onzekerheid kunnen zorgen is de waarde nog steeds bruikbaar. Deze onzekerheid kan goed worden verholpen door middel van gevoeligheidsanalyse. Als na de gevoeligheidsanalyse nog steeds een maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd, dan is dit zeker een goede reden om het project uit te voeren. Wanneer blijkt dat deze meerwaarde niet gecreëerd wordt, kan de verandering beter niet worden uitgevoerd.

Het gebruik van de SROI methode kost weinig geld. Als er echter gestructureerder en regelmatig gemeten moet worden, is er wel investering nodig; dan zijn er systemen nodig die continu monitoren en daarnaast is er voordat deze systemen geïmplementeerd zijn meer kennis nodig voor het uitvoeren van de analyse en het aanpassen ervan zodat deze geschikt wordt voor structurele metingen. Voor veel kleine non-profit organisaties is dit niet nodig en is het belangrijker om te weten of er maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd of niet. Wanneer dit namelijk het geval is, is dat waarschijnlijk de tijd daaropvolgend ook nog zo. Pas als er veel verandert, is er weer een nieuwe analyse nodig.

De SROI methode zet heel duidelijk en gestructureerd alle stakeholders en alle veranderingen voor deze stakeholders op een rijtje. Er wordt hierdoor snel duidelijk wat er voor wie verandert en hoeveel er verandert. Het is hierdoor ook een goede manier om te communiceren met en naar stakeholders, ook met betrekking tot het verzamelen van data.

De andere drie methoden die behandeld zijn, zijn minder geschikt dan de SROI methode; deze methoden zijn minder compleet dan de SROI methode. Er wordt minder bij betrokken en zijn desondanks niet veel makkelijker in het gebruik. De methode die wel completer is (OASIS) is niet geschikt voor kleine non-profit organisaties. Er is daarvoor een flinke investering nodig en dat heeft dit type organisatie niet.

Conclusies na gebruik SROI methode

De volgende conclusies zijn naar voren zijn gekomen naar aanleiding van het gebruik van de SROI methode en hebben betrekking op de methode zelf.

Naast de twee in de theorie al genoemde toepassingen, voorspellen en analyseren, van de SROI methode is er nog een derde mogelijkheid waarvoor de SROI methode gebruikt kan worden. Dat is een combinatie van deze twee methoden. In één analyse wordt er dan zowel een analyse gemaakt als een voorspelling gedaan. Op deze manier is er een beeld of er tot nu toe maatschappelijke meerwaarde is gecreëerd en is er een goede start om vandaaruit een voorspelling te maken.

Wat uit de cases blijkt en ook uit de eigen uitgevoerde analyse, is dat data erg belangrijk zijn voor het uitvoeren van deze methode. Door middel van goede data wordt er snel duidelijk wat er voor de stakeholders verandert en kunnen er betrouwbare schattingen gemaakt worden van de uitkomsten. Deze data moeten ook vooral komen van de stakeholders; zij zijn het die de verandering ondergaan en zij zijn degenen die er ervaring mee hebben. Om te voorkomen dat er twee keer vragen aan stakeholders gesteld moeten worden, is het handig om voordat de stakeholders benaderd worden ook al de analyse in het achterhoofd wordt gehouden en er al een idee is van welke data er nog meer nodig zijn van de stakeholders. Er moet op een goede manier de juiste informatie bij de stakeholders vandaan worden gehaald en duidelijk met hen blijven worden gecommuniceerd.

Verder is het belangrijk om het 6^e beginsel van de SROI methode niet uit het oog te verliezen. Dat is “ben duidelijk en helder”. Vooral in de cases wordt lang niet altijd uitgelegd waarom iets op een bepaalde manier gedaan wordt, hierdoor ontstaat er een hoop onduidelijkheid en discussie. Dit moet voorkomen worden om een zo betrouwbaar mogelijke SROI waarde te krijgen.

Om een goede structuur aan te houden en geen dingen te vergeten, is het belangrijk om gebruik te maken van een impact map.

Discussiepunten SROI methode

Hieronder worden drie punten besproken waardoor bij het gebruik van de SROI methode een verschil in waarde kan ontstaan doordat deze punten op verschillende manieren uitgevoerd kunnen worden binnen de SROI methode.

Het eerste punt wat voor discussie kan zorgen bij het gebruik van de SROI methode is hoe lang er doorgemeten moet worden; over welke periode de analyse gemaakt moet worden. Als er in jaar 0 een investering gedaan wordt en de gevolgen worden over twee of over vijf jaar gemeten, maakt dat nogal een verschil voor de uiteindelijke SROI waarde. Als er een start investering nodig is en er daarna geen investering meer nodig is, is het gebruikelijk binnen de SROI methode om van een looptijd van vijf jaar uit te gaan. Als een investering voor een bepaald aantal jaar van invloed is, dan is dat natuurlijk de lengte van de analyse.

De derde stap van de SROI methode is de lastigste stap van de methode. Deze stap waarin de waarde van de uitkomsten wordt bepaald door middel van proxies, is het tweede punt waarover discussie kan ontstaan. Vooral als er een waarde bepaald moet worden die niet op voorhand duidelijk is. In de literatuur van de SROI methode zelf wordt hier niet zoveel aandacht aan besteed terwijl hier wel een zwak punt van de methode ligt. Doordat deze stap op veel verschillende manieren gedaan kan worden, kan er hierdoor onduidelijkheid ontstaan. In sommige gevallen worden er verkeerde proxies gekozen om er maar een waarde uit te krijgen, dit komt de betrouwbaarheid van de SROI waarde niet ten goede. Er is een aantal gestandaardiseerde methoden om uitkomsten te moneteriseren.

Daarom moet de literatuur van de SROI methode hiermee worden uitgebreid zodat er een meer gestandaardiseerde manier van het bedenken van proxies ontstaat.

Daarnaast moet er opgepast worden dat waarden niet dubbel meegeteld worden. Het kan gebeuren dat een waarde bij meerdere uitkomsten mee geteld wordt.

Het derde en laatste punt waarover discussie kan ontstaan binnen de SROI methode, is de bepaling van de drop off, deadweight en bijdrage. Uit de cases blijkt dat als er genoeg data over de drop off, deadweight en bijdrage beschikbaar is, dat het niet moeilijk is om deze te bepalen en als er weinig data is, dat het een goede manier is om de droppoff, deadweight en bijdrage te categoriseren. Op deze manier kan er een redelijk betrouwbare schatting van de droppoff, deadweight en bijdrage gemaakt worden. Deze manier van omgaan met de drop off, deadweight en bijdrage is ook iets wat in de literatuur van de SROI methode niet duidelijk naar voren is gekomen en wat er ook in verwerkt moet worden.

Met de drie hierboven genoemde punten kan worden omgegaan door met behulp van een gevoeligheidsanalyse aan te tonen wat de gevolgen zijn van het niet zeker weten van bepaalde waarden.

9. Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling naar aanleiding van dit verslag is dat wanneer een kleine non-profitorganisatie maatschappelijke meerwaarde meetbaar wil maken dat deze organisatie dan gebruik zou moeten maken van de social return on investment methode.

Daarnaast worden in dit hoofdstuk enkele aanbevelingen gedaan waarmee de SROI methode duidelijker wordt in gebruik en waardoor het maken van benchmarks door gebruik te maken van de SROI methode makkelijker wordt.

Om ervoor te zorgen dat er in de toekomst ook benchmarks tussen verschillende organisaties gemaakt kunnen worden in plaats van alleen binnen organisaties, is er meer standaardisatie nodig op het gebied van het maken van aannames. De analyse kan nu op teveel manieren worden uitgevoerd waardoor een eerlijke vergelijking niet mogelijk is. Waar mee begonnen kan worden is ervoor zorgen dat bij de 3^e stap van de SROI methode (het bepalen van de waarde) gebruik wordt gemaakt van een aantal vaste monetariseringsmethoden en deze dan ook onderdeel te laten zijn van de SROI methode.

Daarnaast kan er voor het bepalen van de deadweight, drop off en bijdrage goed gebruik worden gemaakt van een methode die in één van de cases naar voren komt. Als er geen duidelijke waarde voor bepaald kan worden, worden deze waarden opgedeeld in een vast aantal categorieën met een bijbehorend percentage.

Verder is het belangrijk om inzicht te krijgen in de gevolgen van de aannames die gemaakt zijn, daarom is het belangrijk om altijd een goede systematische gevoeligheidsanalyse uit te voeren. Door deze drie aanpassingen zou aan het maken van benchmarks een stuk meer waarde gehecht kunnen worden.

Daarnaast is het belangrijk om gebruik te maken van een impact map. Dit zorgt voor een snel en duidelijk overzicht en voor degene die de analyse uitvoert voor een goede structuur. Bij één van de drie cases is dit niet gedaan en dit zorgt ervoor dat het langer duurt om een goed overzicht van de analyse te krijgen en dat niet duidelijk is wat er gedaan is.

De laatste aanbeveling heeft betrekking op het verkrijgen van betrouwbare data. De stakeholders zijn hierin erg belangrijk betrek deze dus goed bij het uitvoeren van een SROI analyse.

Literatuurlijst

- Arvidson e.a. (2010). *The ambitions and challenges of SROI*. Verkregen op 7 mei 2010 van http://eprints.mdx.ac.uk/7104/1/The_ambitions_and_challenges_of_SROI.pdf.
- Belasting (2009). Verkregen op 6 april 2010 van <http://www.homefinance.nl/belastingen/belastingtarieven-2009.asp>.
- Bijstand (2010). Verkregen op 3 april 2010 van <http://www.rechttopbijstand.nl/?pid=61>.
- Bollen e.a. (2005). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: verandering is mogelijk*. Kempen, België: Katholieke Hogeschool Kempen (Belgie).
- CAO (2008). Verkregen op 31 maart 2010 van <http://www.fbz.nu/files/CAO's/VVT/CAO%20VVT%202008-2010.pdf>.
- Checklist (2006). Verkregen op 8 februari 2010 van http://www.aia.org/aiaucmp/groups/ek_members/documents/pdf/aiap016487.pdf.
- Cijfers mantelzorg (2009). Verkregen op 25 maart 2010 van http://www.mezzo.nl/enkele_cijfers.
- Coellen (2011). *Forecast Social Return on Investment Report*. Australië: Social Ventures Australia Consulting.
- Economic valuation methods (z.d.). Verkregen op 20 februari 2012 van <http://www.fsd.nl/downloadattachment/73222/59929/economic%20valuation%20methods.pdf>.
- Franssen en Scholten (2007). *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Assen: Uitgeverij van Gorcum.
- Impact Arts (2007). *North Ayrshire Fab Pad Project Impact Arts Social Return on Investment Report*. Schotland: n.b.
- Krans (2010). *Maatschappelijke impact gemeten: Het maatschappelijke rendement van de Latijnse school*. Enschede: Universiteit Twente
- Maas (2009). *Corporate Social Performance: From output measurement to impact measurement*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Mantelzorg (z.d.)n.d. Verkregen op 25 maart 2010 van http://www.mezzo.nl/definitie_mantelzorg.
- Minimumloon (2010). Verkregen op 3 april 2010 van http://home.szw.nl/index.cfm?menu_item_id=13737&hoofdmenu_item_id=1375&rubriek_item_id=391911&rubriek_id=391817&set_id=77&doctype_id=6&link_id=180842.
- Nicholls e.a., (2009). *A guide to Social Return on Investment*. Verkregen op 5 januari 2010 van http://www.sroi-uk.org/component/option,com_docman/Itemid,38/.
- Fey Twersky (2002). *An information OASIS*. Verkregen op 8 mei 2012 van <http://www.redf.org/about-redf/measuring-results>.
- Ruijs, (2010). *The Role of Social Cost-Benefit Analysis Revisited*. Verkregen op 8 mei 2012 van <http://www.royalhaskoning.com/en-GB/Publications/FaFarticleRuijs.pdf>.
- Salaris, n.d. Verkregen op 31 maart 2010 van <http://www.youchooz.nl/beroep.php?id=141&p=5>.
- Schduwkostenmethode, n.d. Verkregen op 20 februari 2012 van <http://www.encyclo.nl/begrip/Schaduwkostenmethode>
- Scholten (2003). *Maatschappelijk rendement gemeten*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Social Ventures Australia Consulting, 2012. *Social Return on Investment: Lessons learned in Australia*. Verkregen op 7 mei 2012 van [http://www.socialevaluator.eu/ip/uploads/tblDownload/SROI%20tekst%20social%20evaluator-nieuw_ENGLISH-new%20\(2\).pdf](http://www.socialevaluator.eu/ip/uploads/tblDownload/SROI%20tekst%20social%20evaluator-nieuw_ENGLISH-new%20(2).pdf)

Bijlage 1. Uitgebreide beschrijving van de zes stappen van SROI methode

1 Grenzen stellen en belangrijkste belanghebbende identificeren.

1.1 Grenzen stellen.

Voor het vaststellen van de grenzen wordt gekeken naar:

1. Wat is het doel van de analyse? Wat zijn de motivaties, is het strategisch of wordt er gekeken naar financiën.
2. Voor wie is de analyse bedoeld? Het moet duidelijk zijn hoe je met diegene communiceert.
3. Wat is de achtergrond? Wat zijn de doelstellingen waarvoor je een SROI analyse gaat maken.
4. Zijn er genoeg middelen beschikbaar als tijd van werknemers of geld?
5. Wie zal de analyse uitvoeren? Iemand binnen het bedrijf of iemand van buiten.
6. Gaat het om de hele organisatie of juist om specifieke projecten.
7. Over wat voor tijdsperiode gaat het?
8. Gaat het om een voorspelling of om een evaluatie.

1.2 De belanghebbende identificeren en betrekken.

Maak een lijst van alle belanghebbenden, waarom zij dat zijn en of ze worden betrokken bij de SROI analyse of niet. Bedenk daarna hoe de belanghebbenden die erbij betrokken worden betrokken zullen worden. Dit kan bijvoorbeeld door ze als een groep bij elkaar te roepen, ze te e-mailen, een enquête te maken of een één op één gesprek houden.

2 De uitkomsten in kaart brengen.

2.1 Starten met de impact-kaart.

Vul de bovenste sectie van de impact kaart in.

2.2 Identificeer de input.

Wat dragen de belanghebbende bij om het project mogelijk te maken, bijvoorbeeld geld of tijd.

2.3 Geef een waarde aan de input.

Als dit geld is, is dit geen probleem. Twee types inputs die veel voorkomen maar geen geld zijn, zijn vrijwilligerswerk en de bijdrage in goederen of diensten. Vrijwilligerswerk kan worden berekend met het gemiddelde loon wat iemand die er wel voor betaald wordt voor zou krijgen en de waarde van de goederen of dienst kan ook op die manier worden berekend.

2.4 Beschrijf wat de uitkomst is van de input.

Dit kan voor een aantal of voor alle belanghebbenden hetzelfde zijn.

2.5 Beschrijf de gevolgen van de uitkomst voor de belanghebbenden.

Het is handig om het hier ook met de belanghebbende over te hebben.

3 Aantonen van uitkomsten en deze een waarde geven.

3.1 Stel indicatoren voor de gevolgen van de uitkomst op.

Stel de indicatoren zo op dat duidelijk is of het gevolg heeft plaatsgevonden en in welke mate.

3.2 Verzamel data over de gevolgen van de uitkomst.

Als het gaat om een voorspelling kijk dan waar mogelijk naar vergelijkende projecten die al gedaan zijn of maak gebruik van mensen die ervaring hebben met dit soort projecten.

3.3 Vaststellen hoe lang de gevolgen van de uitkomsten zullen duren. Sommige zullen langer duren dan andere.

3.4 Geef een waarde aan de gevolgen van de uitkomst.

Dit wordt altijd in geld uitgedrukt. In sommige gevallen is dat makkelijker te bepalen dan in andere. Minder bezoeken aan de dokter is relatief makkelijk om te rekenen, wat een bezoek aan de dokter kost is ongeveer bekend. In sommige gevallen is dat lastig om te bepalen. Er zijn een aantal technieken beschikbaar om lastigere uitkomsten een waarde te geven, als bijvoorbeeld minder geluidsoverlast door vliegtuigen. Een methode om dit in geld uit te drukken is de 'contingent valuation'. Hierbij wordt gekeken naar wat mensen zouden willen betalen om dit te verbeteren.

Een andere techniek is de reiskosten methode. Deze techniek gaat ervan uit dat mensen in het algemeen een afstand af willen leggen om toegang te krijgen tot goederen of diensten waar zij waarde aan hechten. Dit kan worden omgezet naar geld door te schatten wat de 'benefits' van die goederen of service zijn.

Dit zijn twee voorbeelden van technieken er zijn nog een aantal andere.

4 De impact vaststellen.

4.1 'Deadweight' en verplaatsing.

'Deadweight' is de hoeveelheid uitkomst die ook gebeurt was als het project niet uitgevoerd zou zijn. Bijvoorbeeld door een project groeit de economische activiteit met 7% maar ergens anders waar dat project niet is uitgevoerd is dat met 5% toegenomen. Deadweight wordt uitgedrukt in een percentage.

Verplaatsing houdt in dat door een project iets verbeterd wordt maar dat daardoor hetzelfde probleem ergens anders optreedt. Bijvoorbeeld door nieuwe straatverlichting is er minder criminaliteit in dat gebied maar tegelijkertijd is de criminaliteit in het gebied ernaast toegenomen. Verplaatsing komt niet in elke SROI analyse voor maar er moet wel aan gedacht worden. Hier kan rekening mee gehouden worden door een nieuwe belanghebbende toe te voegen of door een percentage dat dubbel geteld wordt te schatten.

4.2 De Bijdrage.

De bijdrage wordt in percentages uitgedrukt en houdt in door hoeveel procent de verandering door andere (samenwerkende) organisaties of mensen komt.

4.3 'Drop-off'.

De drop-off wordt uitgedrukt in een percentage en houdt in dat als een project meerdere jaren doorwerkt dat de gevolgen van de uitkomsten minder worden of dat de invloed van degene die het project uitvoert minder wordt. Hierdoor is de bijdrage in die jaren van de uitvoerende minder.

4.4 De impact uitrekenen.

De financiële schatting keer de hoeveelheid van de uitkomst geeft een totale waarde. Van deze waarde worden de percentages voor deadweight, bijdrage en eventueel displacement

afgehaald. Als dit gedaan wordt voor alle uitkomsten en opgeteld wordt is de impact van het project uitgerekend.

5 De SROI uitrekenen.

5.1 Impact in de toekomst uitrekenen.

Als een project meerdere jaren duurt kan met behulp van het percentage drop-off de impact de volgende jaren worden berekend. De impact van jaar 1 min de drop-off is de impact voor jaar 2 en zo verder.

5.2 De net present value uitrekenen.

Door middel van disconteren de waarde van de impact in de komende jaren berekenen.

5.3 De SROI ratio berekenen.

De SROI ratio is de present value gedeeld door de waarde van de investeringen. Deze ratio geeft weer hoeveel waarde er wordt gecreëerd voor elke euro die er wordt geïnvesteerd.

5.4 Gevoeligheidsanalyse.

Dit is handig om te kijken of de geschatte waarden kloppen en wat er gebeurt als deze worden aangepast. Het is aan te raden om te kijken wat er moet veranderen zodat er met 1 euro die wordt geïnvesteerd 1 euro aan waarde wordt gecreëerd.

5.5 Terug betaal periode (optioneel).

Met de terug betaal periode wordt er berekend hoe lang het duurt voordat een investering rendement begint te leveren.

6 Rapporteren.

6.1 Rapporteer het SROI aan de belanghebbende.

Maak van de gegevens die verzameld zijn een duidelijk verslag zodat het voor iedereen duidelijk is wat er gedaan is.

6.2 De resultaten gebruiken.

Als uit de resultaten blijkt dat er nog dingen verbeterd kunnen worden overleg daar dan over met de belanghebbende. Verder is het belangrijk dat de belanghebbende ook tevreden zijn met de uitkomsten.

6.3 Zekerheid.

Zekerheid gaat erom of de informatie in het rapport is geverifieerd. Dat het rapport onafhankelijk is opgesteld.

Bijlage 2. Lege impact-map

Social Return on Investment – The Impact Map

Organisation		Name															
Objectives		Date															
Activity		Time Period															
Scope		Forecast or Evaluation															
Stage 1		Stage 2		Stage 3		Stage 4											
Stakeholders	Intended/unintended changes	Inputs	Outputs	The Outcomes (what changes)				Action Plan									
Who do we have an effect on? Who has an effect on us?	What do you think will change for them?	What do they invest?	Summary of activity in numbers Value £	Description How would you describe the change?	Indicated How would you measure it?	Source Who did you get the information from?	Quantity How much change was there?	Duration How long does it last?	Financial proxy What proxy would you use to value the change?	Value £ What is the value of the change?	Source Who did you get the information from?	Dead-weight % What would have happened without the activity?	Displacement % What activity did you displace?	Attribution % Who else contributed to the change?	Drop Off % Does the outcome drop off in future years?	Impact Quantity times financial proxy, less deadweight, displacement, and attribution.	