



# Impact boven winst

## Social Return On Investment

Bij investeringen met maatschappelijke doelstellingen is het vaak complex om het verwachte rendement inzichtelijk te maken. Het gaat hier veelal om projecten die investeren in gezondheid, geluk, kwaliteit van leven of andere factoren die zich moeilijk uit laten drukken in monetaire termen. Toch blijft ook bij dergelijke projecten de behoefte bestaan om in te kunnen zien wat het geld oplevert en de (niet monetaire) winst recht te doen. Vooral in complexe situaties, waarbij er zowel meerdere investerende als profiterende partijen zijn, komt de SROI tot zijn recht.

Nino Bellengé en Mark de Lange

### De methode

**G**rofweg bestaat de SROI-methode uit vier stappen (zie figuur 1):

- 1 Wat? De verandertheorie
- 2 Wie? Een overzicht van de stakeholders en hun betrokkenheid
- 3 Hoeveel? Een overzicht van de (verwachte) effecten en impact
- 4 Hoe? Het waarderen en monetariseren

### 1 Verandertheorie

Elke SROI-analyse begint met definiëren van de 'theorie van verandering'. Hierin wordt afgebakend welke veranderingen de investering teweeg zal brengen. Het nut van de SROI-analyse hangt in belangrijke mate af van de grondigheid waarmee deze theorie van verandering wordt opgezet. Om niet bij elke analyse uit te komen op 'opbrengst = oneindig' is het noodzaak om stevig af te bakenen

**ROI, Return On Investment:** een eenvoudige ratio die weergeeft hoeveel er terugverwacht kan worden bij het nemen van een investering. Maar wat als bij voorbaat vaststaat dat de investering voor u niet financieel rendabel is, maar wel maatschappelijk relevant? Wat als de beoogde doelstelling niet in euro's uit te drukken lijkt? Wat als niet gezocht wordt naar meer geld, maar naar meer dan geld? Daar biedt de **SROI, de Social Return On Investment**, uitkomst. Hierbij wordt niet alleen gekeken hoeveel een financiële investering oplevert, maar wordt ook gemeten wat de impact is voor de maatschappij.



Figuur 1. De vier stappen van de SROI-methode

wat precies het probleem is waarvoor een oplossing wordt gezocht. Hierbij wordt gekeken naar onder andere de probleemstelling, de urgentie en de schaal. Hoe preciezer het probleem omschreven wordt, des te preciezer kunnen doelstellingen en oplossingen ontworpen worden. Wat op zijn beurt weer de effectiviteit bevordert.

## 2 Stakeholders en betrokkenheid

De tweede stap omvat misschien wel het belangrijkste principe bij het opstellen van een SROI: het betrekken van alle *stakeholders*. Hiermee wordt niet alleen gedoeld op de aandeelhouders van de investering, maar alle betrokken partijen, ook zij die niet investeren. Bij de meeste projecten met een sociale insteek zijn er veelal toch meer partijen betrokken dan op het eerste zicht kenbaar was. De ervaring leert dat er gaandeweg ook stakeholders zichtbaar kunnen worden waar in eerste instantie niet direct aan gedacht werd.

## 3 Effecten en impact

Als eenmaal vaststaat welke stakeholders beïnvloed worden door de investering, kan de volgende stap gezet worden: het inschatten van de verwachte effecten en impact van de investering. Belangrijk hierbij is niet te veel te claimen. Daartoe bepalen we de *deadweight* en de *attributie*. De *deadweight* beschrijft de effecten/verbeteringen die hoe dan ook plaats hadden gevonden over dezelfde periode en dus geen direct gevolg zijn van de investering. Binnen de *attributie* vallen de effecten die zijn veroorzaakt door andere inspanningen/organisaties. In dit proces wordt geen gebruik gemaakt van harde berekeningen. Dit zou enkel schijnprecisie zijn omdat het veelal gaat om 'zachte', vrij arbitraire waarden. Het doel van een SROI is dan ook niet alleen om te komen tot de uiteindelijke ratio. Belangrijker is dat het proces in gezamenlijkheid wordt doorlopen met alle stakeholders. Hierdoor wordt de beeldvorming gelijkgesteld onder alle betrokkenen, komt het

gezamenlijk belang van de investering naar voren én wordt inzichtelijk waar de kosten en de baten vallen. Dit bijproduct vormt in de praktijk vaak een belangrijkere uitkomst dan het uiteindelijke product van een SROI, de ratio. De gedeelde visie en het gecreëerde draagvlak zullen in de praktijk meer effect bewerkstelligen dan de berekende ratio.

## Waarderen en monetariseren

Omdat parameters als uren, gezondheid, gevoel en euro's zich moeilijk onderling laten vergelijken worden alle effecten gemonetariseerd. Hiervoor bestaan legio wetenschappelijke manieren. Belangrijk is duidelijk en transparant te communiceren over de gekozen manier en gehanteerde berekening. Na het doorlopen van de vier stappen wordt duidelijk welke partijen investeren en welke partijen baat hebben van de investering, alles uitgedrukt in euro's. Daarmee berekenen we vervolgens de *ROI*-ratio van projecten met een Sociale insteek, de SROI.

## Gedeelde visie en gecreëerd draagvlak zullen in de praktijk meer effect bewerkstelligen dan de berekende ratio

### Nuttig

De SROI-methode bepaalt dus de toegevoegde waarde van investeringen in de maatschappij en maakt deze inzichtelijk. Deze informatie kan interessant zijn voor verschillende partijen met maatschappelijke doelstellingen en wordt dan ook veelal breed ingezet. Het feit dat de SROI zowel op voorhand, tijdens als na afronding van een project of investering voltrokken kan worden, dient de inzetbaarheid.

De brede opzet en betrokkenheid van alle partijen bij de SROI maakt het middel uitstekend geschikt om inzicht te verkrijgen in complexe velden. Welke partijen zijn betrokken en vanuit welke motieven zitten zij aan tafel? Waarom en voor wie is deze investering nou eigenlijk? Hoe verhoudt ons project zich tot dat van anderen en wat is de toekomstige waarde hiervan? Antwoord op deze vraagstukken dragen bij aan de legitimiteit van sociale initiatieven. Het versterken hiervan dient niet alleen ter verantwoording aan anderen, maar kan ook zeer verfrissend zijn voor de initiatiefnemer: Waar doen we dit nou eigenlijk voor?

## Casus: de Persoonlijke Gezondheidscheck<sup>2</sup>

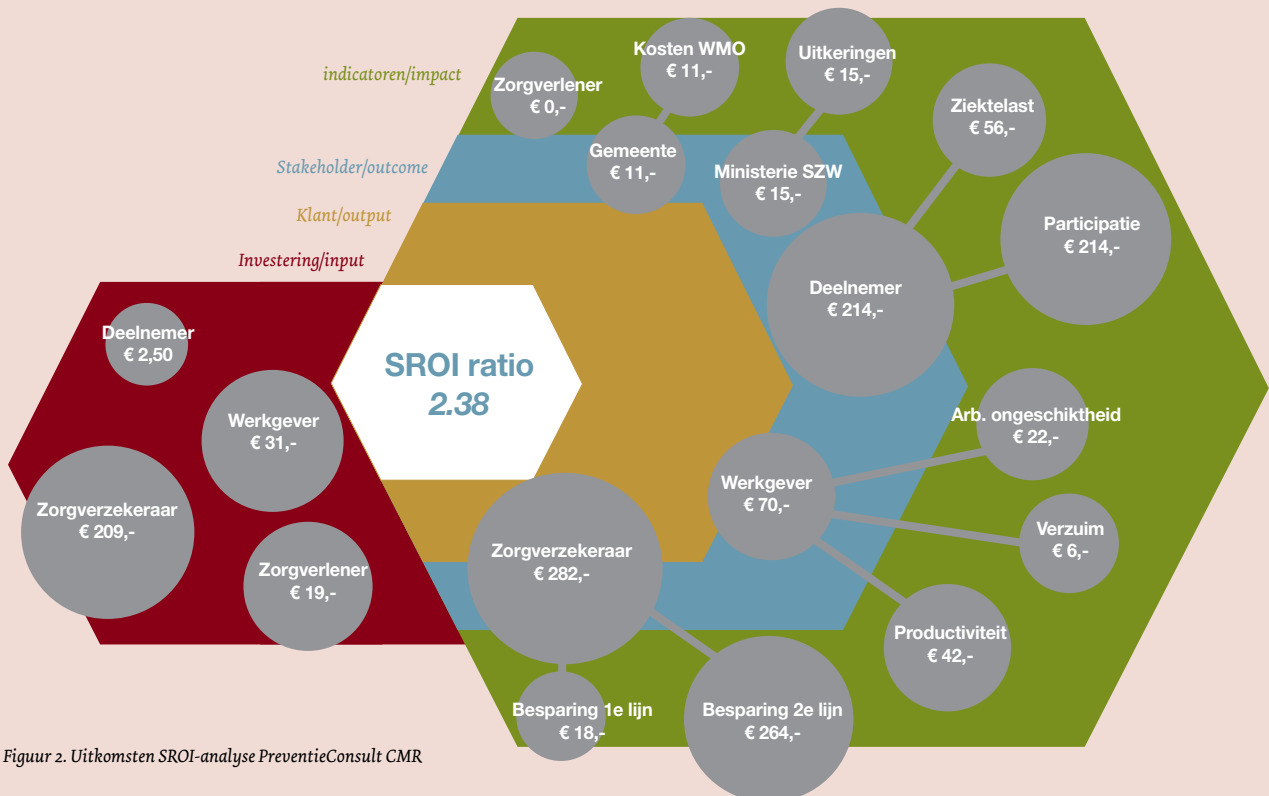
Het PreventieConsult CMR (Cardiometabool risico) richt zich op de vroegopsporing en het terugdringen van risico's op hart- en vaatziekten, diabetes type 2 en nierschade bij mensen vanaf 45 jaar. Het PreventieConsult is sinds 2011 beschikbaar en wordt aangeboden via de eerste lijn/nulde lijn en de werkgever setting. Hoewel huisartsen, bedrijfsartsen en deelnemers positief zijn over de werking van het PreventieConsult CMR in de praktijk, verloopt de implementatie moeizaam. In de eerste lijn is vooral de structurele bekostiging een knelpunt. De partners van het PreventieConsult zijn op zoek naar mogelijkheden voor toekomstige financiering en borging van het PreventieConsult. Met de initiatiefnemers en de stakeholders is een SROI-analyse gemaakt. Dit vormt een belangrijke input voor het verkennen van verschillende opties voor een duurzaam businessmodel.

In de berekeningen gaan we uit van een totaal van 75.000 deelnemers aan de online risicotest per jaar, waarvan 50% via de eerste lijn/nulde lijn is uitgenodigd en 50% via de werkgever. Voor deze situatie zijn in de SROI voor de belangrijkste stakeholders, de input en opbrengsten gekwantificeerd.

De uitkomsten van de SROI zijn weergegeven in figuur 2. De bedragen zijn omgerekend naar een bedrag per deelnemer aan de online risicotest. Aan de linkerzijde zijn de investeringen per stakeholder benoemd en aan de rechterzijde zijn de maatschappelijke opbrengsten inzichtelijk gemaakt.

De SROI-ratio bedraagt 2,38. Dit betekent dat iedere geïnvesteerde euro € 2,38 oplevert aan maatschappelijke waarde en daarmee is de maatschappelijke businesscase positief. De meeste opbrengsten liggen bij de zorgverzekeraar. Hierbij moet worden opgemerkt dat de investeringen voor de zorgverzekeraar ook het grootst zijn. De opbrengsten zijn echter groter dan de kosten. De stakeholder met het grootste maatschappelijke rendement betreft de deelnemer. Met een gemiddelde inbreng van € 2,50 wordt een maatschappelijk waarde van € 270,- behaald. Dit is vooral te danken aan het voorkomen van een terugval in arbeidsparticipatie. Ook de opbrengsten voor de werkgever zijn positief.

Mede dankzij de SROI-analyse is het PreventieConsult opgenomen in het Nationaal Programma Preventie 2014-2016 van VWS. In februari 2015 hebben de betrokken artsorganisaties en gezondheidsfondsen de Persoonlijke Gezondheidscheck als vervolg op het PreventieConsult grootschalig gelanceerd.



Figuur 2. Uitkomsten SROI-analyse PreventieConsult CMR

Toch ligt een groot deel van de waarde van de SROI niet in het product. Het gezamenlijk doorlopen van het proces met de verschillende stakeholders brengt de betrokken partijen dicht bij elkaar. Een kritische beschouwing vanuit de verschillende paradigma's kan een project tot een sterk geheel maken. Het feit dat voor iedere betrokkene de te nemen/genomen investeringen en verwachte *returns* op tafel liggen kan als confronterend ervaren worden, maar biedt ook een zekere vorm van verlichting. Eventuele initiatieven beginnen hoe dan ook al met een voorsprong als er contact is geweest met alle partijen. Het betrekken van alle belanghebbenden wordt echter vaak als essentieel onderschreven, maar minder vaak in de praktijk gebracht. Wie hier echter de tijd voor neemt, vergroot daarmee het draagvlak en de toewijding voor het initiatief.

Om het maximale uit een SROI te halen zijn er zeven kernwaarden opgesteld.<sup>1</sup>

## De zeven SROI-principes

- 1 Betrek de stakeholders
- 2 Onderzoek en begrijp wat er zal veranderen
- 3 Waardeer wat ertoe doet

- 4 Betrek alleen relevante en significante zaken
- 5 Claim niet teveel
- 6 Wees transparant
- 7 Verifieer de aannames en resultaten

Het hanteren van deze zeven principes vergroot de betrouwbaarheid en dus de geloofwaardigheid van een uitgevoerde analyse. Door op deze manier de impact te bepalen kan de maatschappelijke business-case rond gemaakt worden. Dit moet het gemakkelijker, maar vooral ook gebruikelijker maken om onderbouwde investeringen te doen die gaan voor impact, boven winst.

### Auteurs

Nino Bellengé is Health Innovator bij Vital Innovators. Mark de Lange is CEO bij Vital Innovators.

### Noot

- 1 Jeremy Nicholls, Eilis Lawlor, Eva Neitzert & Tim Goodspeed, *A guide to social return on investment*, The SROI network, January 2012.
- 2 De casus in dit artikel (De Persoonlijke Gezondheidscheck) was onlangs groot in het nieuws: <<http://nos.nl/artikel/2021034-antwoord-huisartsen-op-wildgroei-gezondheidschecks.html>>

zie ook [www.tpconline.nl](http://www.tpconline.nl)



## Maakt u al gebruik van de VNG Magazine app voor iPhone en iPad?

**Download VNG Magazine** in de App Store en ontdek zelf wat de VNG Magazine app allemaal te bieden heeft!

- ★ Nieuwsberichten
- ★ Blogs
- ★ Artikelen uit de nieuwste editie van VNG Magazine
- ★ Het complete artikelenarchief



Scan de QR-code en download de app.

**Sdu** UITGEVERS

Als abonnee op het VNG Magazine heeft u extra voordeel: met uw abonneenummer heeft u toegang tot alle edities van VNG Magazine. Het abonneenummer staat bovenaan op de adreswikkel bij uw VNG Magazine.