

Stappenplan Social Return on Investment

Onderdeel van de Toolkit maatschappelijke business case eHealth



1. Inleiding

Het succesvol implementeren van eHealth is complex en vraagt investeringen van verschillende belanghebbenden. Het ontwikkelen van een (maatschappelijke) business case kan bijdragen aan het realiseren van de beoogde meerwaarde van het veranderingstraject en bij het verankeren in de organisatie.

De SROI methodiek biedt hierbij een goed handvat om samen met de stakeholders te bepalen welke focus van belang is, welke effecten behaald moeten worden om meerwaarde te creëren en hoe deze effecten gemeten kunnen worden. Graag delen wij onze ervaringen en helpen u deze methodiek in de vingers te krijgen zodat u zelf voor belangrijke projecten en investeringen een maatschappelijke afweging kunt maken over de meerwaarde ervan.

De Social Return on Investment Methodiek (SROI) helpt om:

- te communiceren met belanghebbenden en hen aan te spreken op de verschillende verwachtingen die zij ten aanzien van het project hebben. Het in kaart brengen van de diverse belangen verheldert de onderlinge relaties en helpt om beter aan te sluiten bij de verwachtingen van de verschillende stakeholders,
- het nut en de noodzaak van de investering inhoudelijk en financieel verder te onderbouwen,
- activiteiten in een sterkere samenhang te definiëren waardoor de maatschappelijke waarde van de investering toeneemt.

Een analyse van Social return on investment (SROI) levert een kader waarin de sociaal-maatschappelijke impact van een organisatie of activiteit kan worden onderzocht en waarin kwantificeerbaar maken van zachte baten een belangrijke rol speelt. Voor SROI zijn het de stakeholders die positieve of negatieve waarde creëren. Zij bepalen of iets individuele of maatschappelijke waarde heeft. De gerichtheid op belanghebbenden kan de onderlinge relaties verhelderen en activiteiten met een sterkere samenhang helpen definiëren waardoor de geplande maatschappelijke waarde toeneemt.

Het internationale SROI netwerk heeft zeven basisprincipes opgesteld als leidraad voor het maken van SROI analyses:

1. betrek de stakeholders
2. begrijp wat er verandert voor de stakeholders
3. waardeer de resultaten in euro's
4. betrek alleen zaken die relevant en significant zijn
5. claim niet teveel
6. wees transparant over de aannames die je doet
7. verifieer de resultaten

Het is goed om in gedachten te houden dat de SROI gaat over *waarde* in plaats van *geld*. Een SROI analyse kan zowel economische, ecologische als sociale meerwaarde laten zien. Waarde is per definitie subjectief en zal verschillen per persoon en per situatie.

2. Starten met een SROI analyse

Voordat je start met het maken van de SROI moet je je afvragen waarom je de maatschappelijke waarde inzichtelijk wilt maken en voor wie. Dit bepaalt namelijk welke stakeholders betrokken worden en in welke mate. Vragen die daarbij beantwoord moeten worden zijn:

- Wat is het doel van mijn analyse en voor wie?
- Welke activiteit ga je meten?
- Waarom ga je dit meten (motief)?
- Wat is de meettermijn (1 – 5 jaar)?
- Is het een evaluatie of prognose?

Vervolgens start je met de SROI analyse volgens onderstaand stappenplan. Het resultaat van dit stappen plan is een zogeheten impactmap. Zie hiervoor het onderdeel Impactmap deel 1 en 2 in de Toolkit maatschappelijke business case.

Voor een uitgebreide toelichting op de effecten en indicatoren is het rapport 'Een analyse van de verwachte kosten en baten van blended behandelen en begeleiden' te raadplegen. Deze maakt ook onderdeel uit van de toolkit.

3. Stappen in een SROI analyse

Stap 1: Afbakening

In stap 1 wordt de afbakening van het project vastgesteld op basis van de onderstaande vragen:

1. Wat is het probleem dat je met het project of de activiteit wilt oplossen/reduceren?
 - Welke situatie wil je aanpakken/ verbeteren met jouw activiteit? Hoe 'onwenselijk' is deze situatie?
 - Wat gebeurt er als er niets wordt gedaan?
 - Wie of wat zijn er nog meer bezig om dit probleem aan te pakken?
2. Wat is de schaal van het probleem?
 - Wat is de omvang van het probleem (doelgroep)?
 - Welk deel bereik je met jouw activiteit?
 - Waaruit blijkt dat zij behoefte hebben aan jouw activiteit?
 - Bij wie is de verwachte impact het grootst?
3. Hoe wil je dat aanpakken?
 - Hoe ziet je oplossing eruit?
 - Welke meerwaarde biedt deze oplossing? Hoe onderscheidt het zich van andere oplossingen?
 - Kun je de meerwaarde onderbouwen?
4. Welke doelstellingen zijn er? (SMART)
5. Binnen welke termijn?

Stap 2: Stakeholders en hun bijdrage identificeren

In de stakeholderanalyse worden de partijen benoemd die allemaal betrokken zijn/beïnvloed worden door de resultaten en de uitvoering van het project. Vervolgens wordt vanuit het perspectief van de stakeholders vastgesteld:

1. De input- dus de investering die zij doen in termen van tijd, geld, mensen, kennis
2. De activiteit die zij uitvoeren dus als het gaat om tijd bijvoorbeeld het modereren van het forum op de website of het in gesprek gaan met een jongere of het financieren van de bouw van de website
3. De output – wat is het resultaat gemeten in direct resultaat dus aantal euro's,

Wie zijn je stakeholders? Dit zijn in principe alle partijen die beïnvloed worden door of bijdragen aan het resultaat van jouw project of activiteit.

Stap 3: Indicatoren vaststellen

In deze stap worden de definitieve indicatoren vastgesteld en bepaald op welke wijze je de impact gemeten wordt. Hierbij is het van belang continu de link te leggen naar de probleemdefinitie, dus wat is het veranderdoel en op welke wijze wordt dit gemeten. Vervolgens wordt getracht hier een financiële waarde aan te hangen. Vragen die hierbij horen:

1. Impact (verwachte korte of langetermijneffect)
2. Welk effect wil je meten?
3. Aan de hand van welke indicatoren (SMART) ga je de impact meten?
4. Welke indicatoren zijn er reeds gedefinieerd?
5. Sluiten deze aan bij de probleemdefinitie?
6. Zijn ze SMART genoeg?

Stap 4: Impact bepalen

In deze stap worden de aannames geverifieerd met de stakeholders. In de discussie met de stakeholders worden de beelden over toegevoegde waarde, effecten en impact van de diverse stakeholders verzameld en tot een meetbaar geheel gemaakt. Dit wordt vastgelegd in de impactmap.

Vragen die hierbij horen:

1. Bepalen deadweight: In welke mate draagt de input van de desbetreffende stakeholder bij aan het effect? Dus heeft de input verschil gemaakt of was het effect sowieso opgetreden?
2. Bepalen attributie: In welke mate draagt de input bij aan het bepalen van het effect?

Stap 5: Maatschappelijke waarde berekenen

Tijdens de waardebepaling ligt de focus op twee zaken namelijk kijken of de beoogde verandering toegevoegde waarde heeft en het omzetten van input en indicatoren naar een financiële waarde. Dit is dus een toetsing van de opgestelde effectenkaart aan de realiteit en het daadwerkelijk berekenen van de maatschappelijke waarde van het project of de activiteit aan de hand van de ingevulde indicatoren en de ingevulde effectkaart. Dit levert een bepaalde verhouding op waarbij een ratio boven de 1 een positieve SROI betekent.

Stap 6: Inbedding

De laatste stap is inbedding in de organisatie. Zeker als de SROI methodiek gebruikt wordt als forecast is het van belang de uitkomsten na een bepaalde periode te evalueren. Dit start met het opstellen van een rapportage van de uitgevoerde SROI en de uitkomsten daaruit. Er wordt gerapporteerd aan de stakeholders en de resultaten worden gebruikt om het project bij te sturen. Vervolgens vindt er validatie plaats door een hernieuwde SROI op een later tijdstip uit te voeren.