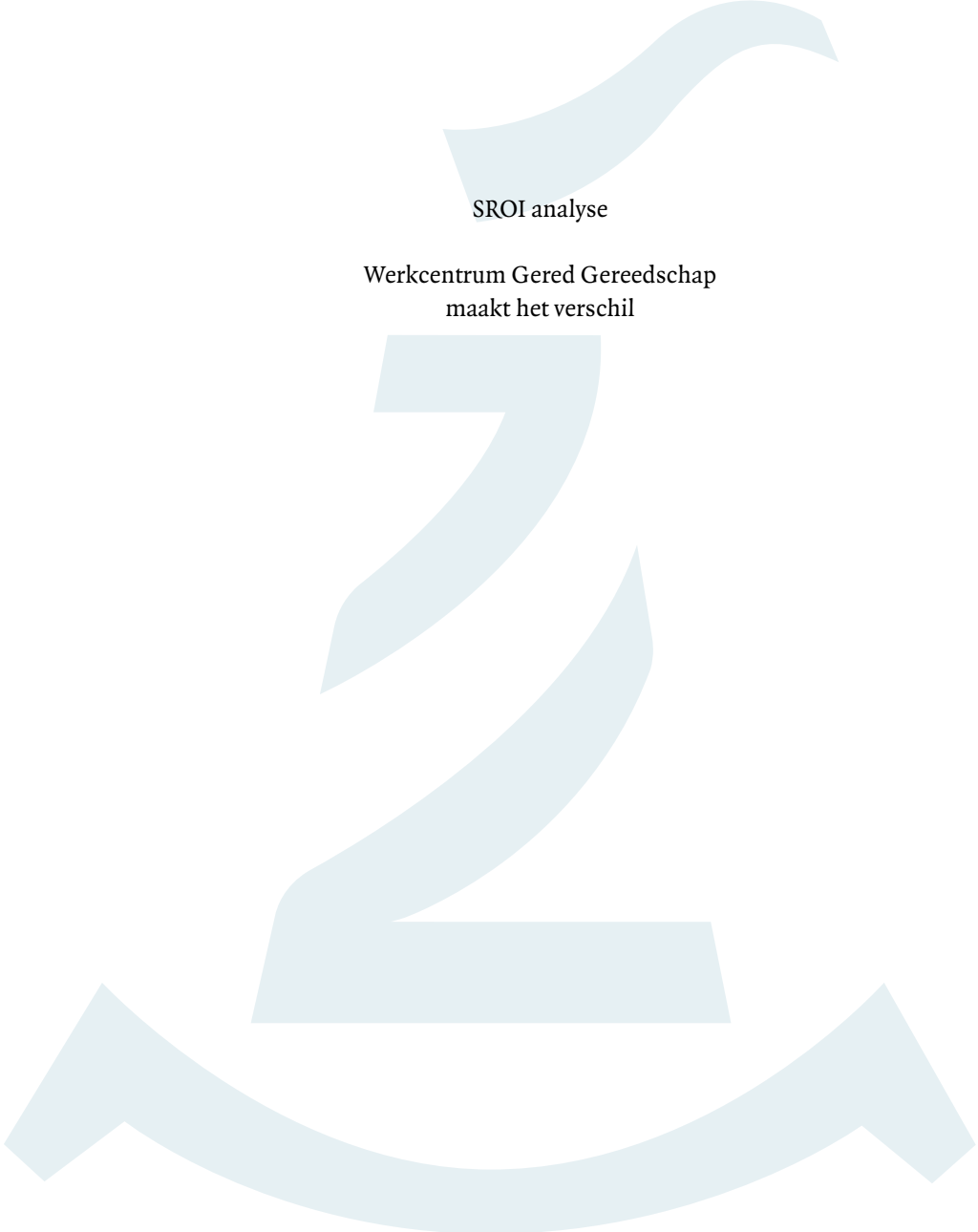


Omslag  
(deze pagina niet drukken, verwijderen)





SROI analyse

Werkcentrum Gered Gereedschap  
maakt het verschil

Werkleerbedrijf van Emergis,  
centrum voor geestelijke gezondheidszorg in Zeeland

# I nhoudsopgave



# Inhoudsopgave

Voorwoord

Managementsamenvatting

Leeswijzer en Dank

1. Maatschappelijk rendement meten
2. Werkcentrum Gered Gereedschap
3. SROI kaders en uitgangspunten
4. Over waarde en SROI door Peter Scholten
5. Resultaat SROI analyse
6. SROI stap voor stap. Alle stappen uitgelegd.
7. SROI analyse af. Hoe verder?
8. Ervaringen

Literatuurlijst

Meer informatie

# Voorwoord



# Voorwoord

## Alle mensen in hun waarde laten

Als je een bezoek brengt aan het Werkcentrum Gered Gereedschap raak je onder de indruk van het enthousiasme en de betrokkenheid van alle medewerkers. De samenhang in 'hard werken' en 'op tijd zijn' tegenover 'saamhorigheid' en 'acceptatie' geeft een uniek concept waar de samenleving veel voor terug krijgt.

Duurzaam ondernemen heeft een hoge vlucht genomen bij veel bedrijven en organisaties, toch is het onderdeel People vaak onderbelicht. Het investeren in medewerkers komt vaak op de laatste plaats terwijl zij juist de kostbaarste kernwaarden zijn.

Het Werkcentrum Gered Gereedschap stelt juist de medewerker centraal.

Deze medewerkers wil het werkcentrum meer waarde in hun bestaan meegeven. Zij doen dit door een vaste werkplek te bieden op vaste tijden met collega's. Door deze medewerkers centraal te stellen, hun een doel te geven en nieuwe sociale contacten aan te gaan, doen zij opnieuw mee in de samenleving.

Het werk dat wordt gedaan is divers en in nauwe samenwerking met gemeente maar vooral ook met het bedrijfsleven. Diverse bedrijven hebben de meerwaarde van het werkcentrum gezien en zelf ondervonden. De waardering voor de inzet van de medewerkers van het werkcentrum is groot.

Om dit verder uit te dragen is deze uitgave gemaakt. *Social Return On Investment (SROI)* is het meetinstrument waarmee we de impact en waarde van het werkcentrum kunnen bepalen op maatschappelijke doelstellingen. Gebaseerd op ervaringen van afgelopen jaren, maar ook op rapportages van wetenschappers, is deze uitgave een waardevolle informatiebron die verder kijkt dan alleen de eigen organisatie. Men kijkt naar het welbevinden van de medewerker maar vooral ook naar de meerwaarde in de gemeenschap. Natuurlijk wordt dit uitgedrukt in euro's, maar als u dit goed tot u genomen heeft, is de meerwaarde die het werkcentrum aan haar medewerkers geeft van veel groter en duurzamer belang.

Ik wens u veel leesplezier en wens het Werkcentrum Gered Gereedschap veel succes in de toekomst.

Chris Simons  
Wethouder Gemeente Middelburg

# M

anagement-  
samenvatting





# Management- samenvatting

## Maatschappelijk rendement

We wonen, werken en leven in een complexe omgeving waarin het politieke beleid, het bestaande zorgstelsel, de arbeidsmarkt en bijbehorende financieringen aan veranderingen onderhevig zijn. Voor kwetsbare doelgroepen uit onze samenleving die gebruikmaken van een divers zorgaanbod en arbeidsmatige dagbesteding gaat het nodige veranderen. Beleidsmakers, de overheid, gemeenten, samenleving en zorgaanbieders staan voor de uitdaging om te gaan met marktwerking in de zorg, andere financieringsstromen, verschillende maatschappelijk investeerders en een groeiend aantal sociale ondernemingen. Ondanks alles blijven zij de taak hebben een passend aanbod te doen aan die groep van mensen die langdurig van zorg afhankelijk zijn.

Werkcentrum Gered Gereedschap is een werkleerbedrijf waar mensen terecht kunnen voor arbeidsmatige dagbesteding en arbeidsrehabilitatie. Juist in deze tijd is het relevant te onderzoeken wat het maatschappelijk rendement is van deze onderneming. Welke waarden vertegenwoordigen de investeringen in Werkcentrum Gered Gereedschap op ecologisch, sociaal of maatschappelijk vlak? Het antwoord op deze vraag hebben we gevonden door middel van een analyse van Social Return on Investment (SROI). En, dat is meer dan een succesverhaal, een folder of een mooie foto.

## Werkcentrum Gered Gereedschap

Werkcentrum Gered Gereedschap is in 1997 opgericht en is een werkleerbedrijf van Emergis, centrum voor geestelijke gezondheidzorg (ggz) in Zeeland. Het werkcentrum biedt een plek aan mensen met psychiatrische en psychosociale problematiek. Inmiddels zijn er meer dan 70 mensen werkzaam. Door arbeidsmatige dagbesteding en arbeidsrehabilitatie werken zij aan maatschappelijk herstel en re-integratie. Het werkleerbedrijf heeft twee locaties op industrie- en bedrijventerreinen in Middelburg.

## Start onderzoek

Werken heeft in de meeste gevallen een positieve uitwerking op mensen. Ongeacht of dit in een reguliere of aangepaste werkomgeving plaatsvindt en ongeacht de problematiek die een mens kan treffen in zijn of haar leven. Maar welk verschil maakt Werkcentrum Gered Gereedschap nu voor haar medewerkers en andere belanghebbenden zoals gemeenten, zorginkopers en behandelaren zoals psychiaters of sociale diensten? Welke maatschappelijke waarde vertegenwoordigt het bedrijf en wat is de impact op de stakeholders? Deze vragen staan aan het begin van de analyse die met de SROI is uitgevoerd voor Werkcentrum Gered Gereedschap.



## Social Return on Investment

SROI is een methode die het rendement van maatschappelijke investeringen op een gestructureerde wijze meetbaar en inzichtelijk maakt. De resultaten van het project of het bedrijf(onderdeel) worden gerelateerd aan de investeringen door de belangrijkste belanghebbenden. SROI is bedoeld voor managers en investeerders van projecten en bedrijven met een financiële en een maatschappelijke doelstelling.

Er zijn steeds meer non-profit en for-profit bedrijven die hun rendement in maatschappelijk, sociaal, ecologisch of cultureel opzicht onderzoeken. Denk aan bedrijven als PUMA, Coca Cola, zorgboerderijen, sociale werkvoorzieningen en sociale ondernemingen. Daarnaast houden ook bedrijven als Ernst & Young zich bezig met sociaal en maatschappelijk rendement en de maatschappelijke kosten-batenanalyse.

## Resultaten Werkcentrum Gered Gereedschap

De SROI analyse van Werkcentrum Gered Gereedschap laat zien dat het bedrijf een verifieerbare bron van maatschappelijke meerwaarde is. Elke euro die geïnvesteerd wordt in het werkcentrum, levert de samenleving 2,25 euro op. Dit is het resultaat van de tien stappen die je met SROI doorloopt.

## Waar is dat resultaat op gebaseerd?

Het gaat enerzijds om kostenbesparingen en anderzijds om opbrengsten. Een voorbeeld van kostenbesparing voor zorginkopers: er zijn minder klinische opnames en gesprekken met behandelaren nodig omdat mensen die werken, minder vaak terugvallen in problematiek. Een voorbeeld van opbrengsten: de medewerkers zelf ervaren een verbetering van dag- en nachtritme, hebben meer sociale contacten en een betere gezondheid. Deze effecten vallen onder de noemer 'beleefde waarde'. Dat zijn die effecten waar geen marktprijs van bekend is, maar waar je wel een financiële waarde aan kunt toekennen.

## Kennis en ervaring delen

De onderzoeksresultaten zijn onder andere gepresenteerd bij Ernst en Young en Social Evaluator in Amsterdam voor maatschappelijk investeerders, het congres van het internationale SROI netwerk 'A time for social value' bij de universiteit van Potsdam (Duitsland), GGZ + symposium voor innovatie in de zorg bij ggz Parnassia in Den Haag, bij het Zeeuws Instituut voor Sociale en Culturele Ontwikkeling (SCOOP) en de ondernemersvereniging Lions Club uit Vlissingen.

Er is samengewerkt met Peter Scholten (Scholten en van der Meij), hij introduceerde SROI in Europa en Marlon van Dijk (Social Evaluator).

# Leeswijzer & Dank



## Leeswijzer

Deze publicatie gaat eerst in op de maatschappelijke ontwikkelingen en context waarin de SROI analyse voor Werkcentrum Gered Gereedschap is uitgevoerd.

Na een korte beschrijving van het werkcentrum wordt per stap ingegaan op de analyse. Hierin lees je wie de stakeholders van het werkcentrum zijn, welke investeringen worden gedaan, wat de belangrijkste impacts per stakeholder zijn en hoe je dit vervolgens in een financiële waarde kunt uitdrukken.

Na de uitleg van de stappen volgt er een terugblik op het leerproces. Daarnaast kun je verhalen lezen van medewerkers van Werkcentrum Gered Gereedschap en geeft Peter Scholten, grondlegger van de SROI-methodiek in Europa, zijn reactie op de analyse.

In de afsluiting komen de belangrijkste bevindingen en resultaten aan bod en hoe SROI verder vorm kan krijgen binnen organisaties als centra voor geestelijke gezondheidszorg zoals Emergis. SROI is nooit af. Het is een continu proces waarin je steeds opnieuw zoekt naar het optimaliseren van waarde voor de stakeholders en het in beeld brengen daarvan. Voor mensen die meer van SROI willen weten, staan er in het laatste hoofdstuk diverse links naar organisaties en andere publicaties voor meer informatie.

## Dank!

Onderzoek doen, presentaties geven en een publicatie schrijven. Een mens kan zelden iets alleen!

In de eerste plaats een woord van dank aan het management en de directie van Emergis. Zij hebben tijd en middelen beschikbaar gesteld zodat we inspirerende training en scholing hebben ontvangen van Peter Scholten die SROI introduceerde in Europa en daarnaast Marlon van Dijk, directeur social e-valuator™. Zij hebben gezorgd voor de expertise en begeleiding om de denkwijze van SROI eigen te maken en niet geschroomd om confronterende en kritische vragen te stellen.

Vincent van den Dries, bedrijfsleider van Werkcentrum Gered Gereedschap heeft de organisatie er warm voor kunnen maken met SROI te starten. Na een congres in Praag over 'Social Firms' waar een presentatie over SROI gehouden werd, hebben we de kans gekregen om te onderzoeken of de werkpleerbedrijven van Emergis daadwerkelijk het verschil maken. Tijdens het proces, is hij een motor gebleken om SROI binnen en buiten de organisatie levend te maken en te houden.

De Provincie Zeeland heeft met een subsidie bijgedragen aan de totstandkoming van het onderzoek en deze uitgave.

En dank aan de collega's die hebben meegedacht, meegelezen en benodigde informatie leverden voor de analyse.

Carien Borst

# M

aatschappelijk  
rendement  
meten



# I. Maatschappelijk rendement meten

## Ontwikkelingen en context

We wonen, werken en leven in een complexe omgeving waarin het politieke beleid, het bestaande zorgstelsel, de arbeidsmarkt en bijbehorende financieringen aan veranderingen onderhevig zijn. Ook de geestelijke gezondheidszorg (ggz) moet anticiperen op diverse ontwikkelingen om goede zorg te kunnen blijven leveren, voor iedereen en op het juiste moment.

Er zijn diverse ontwikkelingen gaande die van invloed zijn op de ggz en meer specifiek, de doelgroep van langdurig zorgafhankelijken, die gebruikmaakt van arbeidsmatige dagbesteding. Dat maakt het onderzoek naar de maatschappelijke prestaties van Werkcentrum Gered Gereedschap relevant. Een aantal van deze ontwikkelingen zijn:

De afbouw van de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) en het terugleggen van verantwoordelijkheden en budgetten op lokaal en regionaal niveau. Gemeenten worden met de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) verantwoordelijk voor de organisatie en de inkoop van de zorg.

- Marktwerking in de zorg, concurrentie van andere zorgaanbieders en tegelijkertijd een terugtrekkende overheid. Er is een toenemende vervaging van for-profit en non-profit sectoren. Zoals een zorgondernemer die dagbesteding aanbiedt en daarmee zijn eigen inkomen verdient en een commercieel bedrijf dat zich gedeeltelijk of volledig richt op sociaal ondernemerschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De Participatiewet zorgt voor nieuwe wet- en regelgeving. Denk hierbij aan de Wet Werken Naar Vermogen en het gedeeltelijk terugdringen van de Wet Sociale Werkvoorziening.

- Ontschotting van de zorg- en welzijnssector vraagt om duidelijkere profilering en expertise van zorgaanbieders. Welk product lever je als zorgorganisatie, voor wie en waarom? Op basis waarvan kiezen maatschappelijk investeerders zoals gemeenten en waarom moeten zij kiezen voor jouw bedrijf?
- Een toename van individualisering waardoor sociale samenhang vermindert en er een groeiende groep mensen langdurig afhankelijk is van zorg en ondersteuning van anderen.

Overheden, gemeenten en zorginstellingen willen dat ook kwetsbare burgers zelfstandig en zelfredzaam zijn. Dat is een mooi streven. Maar hoe doe je dat?

Hoe zorg je ervoor dat mensen tot het maximale uitgedaagd worden hun eigen leven zelfstandig vorm te geven? En, dat ze tegelijkertijd de juiste zorg of begeleiding kunnen ontvangen als dat niet op eigen kracht kan? Precies op dat snijvlak begeeft Werkcentrum Gered Gereedschap zich. Balancerend tussen uitdaging, groei en ontwikkeling met kennis van psychiatrie en werk, beschermend waar nodig.



Al deze verschuivingen en ontwikkelingen maken het relevant om als bedrijf je maatschappelijke meerwaarde te onderzoeken. Waarom zou een gemeente of andere financier straks in jouw organisatie investeren? Wat is er zo uniek en goed aan dat bedrijf en kun je dat inzichtelijk maken?

### Denkomslog naar investeringen en opbrengsten

De zorg en welzijn is een sector waarbij verantwoordingen en metingen regelmatig voorkomen. Met metingen in de vorm van productiecijfers, cliënt- en klantteverdenheidsonderzoeken, kwaliteit van zorg, veiligheidsonderzoeken et cetera, wordt verantwoording afgelegd.

Kloppen de bonnetjes voor de accountantscontrole? Verslaglegging naar eigen organisatie en externen richt zich over het algemeen op deze onderdelen. Het gaat over meetbare output die zich doorgaans binnen of op de rand van de organisatiegrens bevindt. En geeft relevante informatie over de kosten van de organisatie en de eigen bedrijfsvoering.



Een andere invalshoek is de vraag: wat is het rendement van de activiteiten van een organisatie in de zorg of welzijnssector? Wat zijn de maatschappelijke opbrengsten van alle activiteiten? Wordt de inhoudelijke missie van het bedrijf bereikt? Maakt Werkcentrum Gered Gereedschap daadwerkelijk verschil voor haar klanten en andere belanghebbenden (stakeholders)? Wat is de impact? Deze vragen beantwoord je op gestructureerde wijze met de methodiek SROI.

*SROI brengt een ander en nieuw denkproces op gang; een verschuiving van denken in kosten en bezuinigingen naar investeringen en waardecreaties.*

### Wat kun je met SROI?

SROI wordt ingezet om de volgende redenen:

- Legitimiteit: waarom en voor wie zijn we opgericht?
- Strategisch management: doen we de juiste dingen op de juiste manier?
- Operationeel management: is er bijsturing nodig?
- Besluitvorming en investering: hoe maken we verantwoorde keuzes?
- Benchmarking: hoe presteren we ten opzichte van anderen?

Daarnaast is SROI een bruikbaar communicatiemiddel voor verschillende doeleinden:

- Verantwoording afleggen (zowel voor eigen organisatie als stakeholders);
- Behouden van bestaande en aantrekken van nieuwe investeerders;
- PR, marketing en communicatie.

Werkcentrum  
Gered  
Gereedschap



## 2. Werkcentrum Gered Gereedschap

Mensen laten meedoen in de samenleving op een manier die bij hen past en de maatschappij ten goede komt. Dat is de doelstelling waar de medewerkers van Werkcentrum Gered Gereedschap zich dagelijks voor inzetten. Hier kunnen mensen terecht van zorg en activering tot aan begeleiding op weg naar arbeidsritme, arbeidsvaardigheden en werk.

Werkcentrum Gered Gereedschap is een werkleerbedrijf van Emergis, centrum voor geestelijke gezondheidszorg in Zeeland. Het valt onder de sector Herstel, Wonen en Werken.

Werkcentrum Gered Gereedschap is in 1997 opgericht voor mensen met psychiatrische en psychosociale problematiek die door arbeidsmatige dagbesteding en arbeidsrehabilitatie werken aan maatschappelijk herstel en re-integratie. Het werkleerbedrijf heeft twee locaties, beide gevestigd op industrie- en bedrijventerreinen in Middelburg.

De oorspronkelijke doelstelling van Werkcentrum Gered Gereedschap is het inzamelen en opknappen van oud gereedschap en op aanvraag versturen naar ontwikkelingsprojecten in derdewereldlanden. In de afgelopen zestien jaar heeft het werkcentrum een sterke groei doorgemaakt. Niet alleen is er een locatie bijgekomen, ook de werkzaamheden zijn uitgebreid met een klussendienst, afdeling voor metaal- en houtbewerking, maaltijdservice, koeriersdienst, demontageafdeling, fietsenmakerij, magazijnbeheer, administratieve werkzaamheden en kantine- en huishoudelijke taken.

De slogan van het werkleerbedrijf is: *Werkcentrum Gered Gereedschap maakt het verschil.* Werken maakt het verschil in het leven van mensen die door psychiatrische en psychosociale problematiek buiten het reguliere werkproces vallen. Als de structuur van werk of dagbesteding wegvalt, geven mensen aan te vervallen in nietsdoen en lijden meer aan depressies en psychoses.

Werkcentrum Gered Gereedschap draagt op eigen wijze een steentje bij aan de ontwikkeling van talent, het zoeken naar alternatieven om tot activiteit en werk te komen en het welbevinden van mensen te vergroten. Daarmee wordt een groep mensen uit onze samenleving bereikt die om welke reden dan ook, niet in staat is zelfstandig en onafhankelijk in een reguliere werkomgeving te functioneren. Ook zij mogen en kunnen profiteren van de positieve effecten die het hebben van werk op mensen heeft.

# SROI kaders en uitgangspunten



# 3. SROI kaders en uitgangspunten

## SROI-principes

SROI is een vrij gedachtegoed. Om de kwaliteit van de SROI-analyses te bewaken en wildgroei te voorkomen, zijn er zeven SROI-principes geformuleerd die wereldwijd worden gehanteerd. De analyse van Werkcentrum Gered Gereedschap is, met dank aan de expertise van Peter Scholten, scherp gericht op deze zeven principes.

- Betrek stakeholders.
- Onderzoek wat er verandert (vanuit het stakeholder standpunt).
- Waardeer (in geldeenheden!) de belangrijkste resultaten.
- Richt je alleen op relevante en significante zaken.
- Niet over claimen.
- Wees transparant.
- Verifieer de aannames en resultaten.

## Uitgangspunten

Het uitgangspunt van SROI is dat alle bijdragen ten behoeve van Werkcentrum Gered Gereedschap in geld, tijd en middelen zijn uitgedrukt en beschouwd worden als investeringen. Stakeholders zijn alle personen, partijen en organisaties die een bijdrage leveren aan of een effect ondervinden van een activiteit of interventie. Het gaat niet alleen om investerende partijen, maar ook stakeholders die niet investeren maar er wel gevolgen van ondervinden. Door meetbare indicatoren te formuleren, kan de waarde van de maatschappelijke impacts worden bepaald.

## Social e-valuator™

De SROI-analyse is een stapsgewijs proces. Voor de analyse van Werkcentrum Gered Gereedschap is gebruikgemaakt van het ondersteunende softwareprogramma, de webtool van social e-valuator™. Na het invullen van de webtool, berekent het programma de SROI ratio. Dit is het getal waarmee je de maatschappelijke waarde van je project uitdrukt. Een ratio van 1,75 betekent: elke euro die in het project gaat, levert de samenleving 1,75 euro op.



## Afbakening SROI-analyse

Een belangrijke stap aan het begin van de analyse is het vaststellen van de scope. Welke effecten worden meegenomen in het onderzoek en welke niet? Dit bepaalt het vertrekpunt van de analyse.

Als een medewerker van Werkcentrum Gered Gereedschap minder vaak zijn familie belast dan voordat hij werkte, kan dat een groot effect hebben op de broer, tante of de moeder van deze medewerker. Er is bewust voor gekozen niet allerlei mogelijke bijeffecten mee te nemen.

Door ambulantisering van de zorg, afbouw van klinische voorzieningen en ‘iedereen doet mee’ in onze samenleving, zullen er andere zaken relevant worden voor de scope van SROI-analyses. Is er straks wel bezuinigd op zorgkosten, maar neemt het uitrukken van politie of andere hulpdiensten toe door de kostenbesparingen in de zorg? Met andere financiers, veranderen ook de stakeholders en worden lokale overheden een belangrijke partij.

Wat voor de toekomst relevant zou kunnen zijn, is bijvoorbeeld:

- Verminderen van overlast voor buurtbewoners en woningbouwcoöperaties.
- Verminderen van drank- en drugsoverlast.





# 4. Over waarde en SROI

door Peter Scholten

*Als je je eigen waarde niet kent, kun je deze ook niet communiceren!*

Het maatschappelijk rendement van non-profit-activiteiten wordt in toenemende mate onderzocht. Middels verschillende methoden en instrumenten worden sociale investeringen beoordeeld op hun toegevoegde waarde.

Deze onderzoeken zijn te verdelen in verschillende categorieën. Variërend van ‘quick-and-dirty’ (waarbij in korte tijd en zonder de resultaten daadwerkelijk bij de verschillende belanghebbenden te toetsen, een waarde wordt bepaald) tot de inhoudelijke analyses, waarbij men de tijd neemt voor het onderzoek en belanghebbenden daadwerkelijk bij het onderzoek betreft en spreekt. Onder andere middels ondersteunende instrumenten als focusgroepen en ValueGame. De analyse die hier voor u ligt hoort in de laatste categorie.

Daarmee voldoet dit onderzoek aan de algemene basisprincipes<sup>1</sup> voor SROI. Het betreft criteria als transparantie, stakeholderbetrokkenheid, impactgericht (in plaats van output) en verificatie (controleren of dat wat je claimt ook daadwerkelijk plaatsvindt).

Bij de analyse van Gered Gereedschap is stap voor stap, (en soms een paar stappen terug alvorens weer vooruit te komen,) het gehele proces doorlopen. Zoiets kost niet zozeer veel geld, maar wel relatief veel tijd. Maar het mag toch geen bezwaar zijn tijd te investeren in het bepalen van de mate waarin je je eigen missie vervult?

Het blijft echter belangrijk te realiseren dat ook deze analyse ‘slechts’ een tijdsopname is. Een groot deel van de waarde van zo’n analyse ligt er vooral in, de resultaten te blijven volgen gedurende de komende jaren. Nu het raamwerk staat, is het relatief weinig werk om zicht te houden op veranderingen die zich zullen voordoen in de waardebeleving van de verschillende stakeholders. Deze zijn namelijk niet constant, maar veranderen in de tijd. Zodat de organisatie optimaal blijft presteren.

Dit onderzoek maakt het mogelijk de toegevoegde waarde van Gered Gereedschap te communiceren aan derden: financiers, klanten, de Middelburgse samenleving, et cetera. Het geeft aan dat deze ggz-zorg geen ‘kostenpost’ is, maar een verifieerbare bron van maatschappelijke meerwaarde. Elke euro die in het werkcentrum wordt geïnvesteerd, creëert een meerwaarde van 2,25 euro.

Peter Scholten ([www.scholtenvandermeij.com](http://www.scholtenvandermeij.com))

(Peter Scholten introduceerde de methode SROI in Europa)

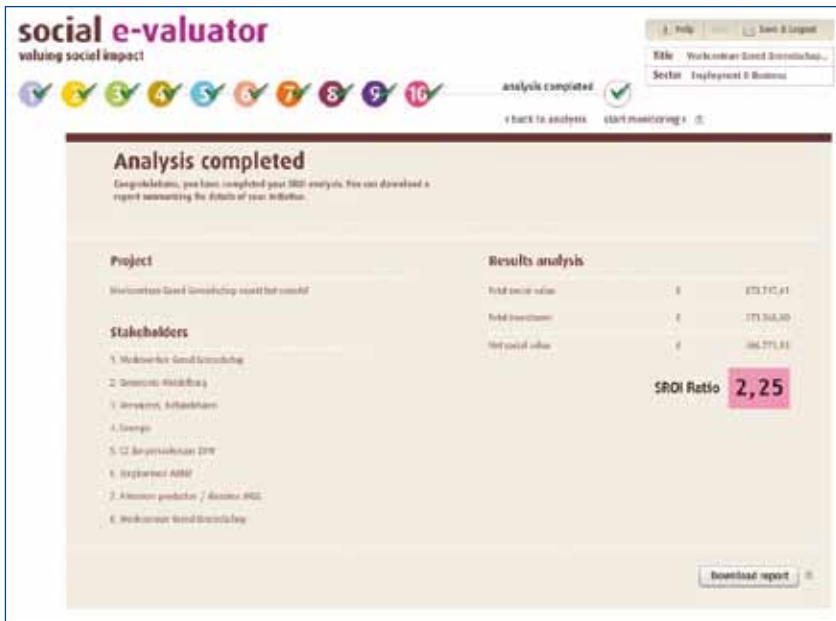
<sup>1</sup> [www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org)

# Het resultaat van de SROI analyse



# 5. Het resultaat van de SROI analyse

Werkcentrum Gered Gereedschap is een werkleerbedrijf dat is opgericht voor mensen met psychiatrische en psychosociale problematiek. In het kader van arbeidsrehabilitatie werken gemiddeld zeventig mensen per week aan maatschappelijk herstel en re-integratie. De analyse richt zich op het werkcentrum en de belangrijkste belanghebbenden (stakeholders) met een tijdspanne van één jaar. De analyse is gemaakt met de gegevens van het boekjaar 2011. Denk hierbij aan interviews, financiële- en productieoverzichten et cetera. In januari 2012 is de analyse afgerond.



Het werkcentrum zorgt ervoor dat mensen met psychiatrische en psychosociale problematiek uit een situatie raken van veel thuiszitten en niet tot activiteit komen. Doordat mensen opnieuw een arbeidsrol kunnen aannemen, ervaren zij een verbetering van levensritme, sociale contacten en gezondheid. Deze impacts zorgen, naast het effect voor de medewerkers, met name voor een vergroting van behandelcapaciteit van behandelaren en kostenbesparing voor zorgkantoor en zorgverzekeraars doordat er minder klinische opnames nodig zijn.

De belangrijkste *valuedrivers* (indicatoren die de hoogste gemiddelde maatschappelijke waarde per persoon hebben) van dit project zijn het verminderen van zorgkosten (minder opnames en behandelcontacten) en de beleefde waarde voor de medewerkers van het werkcentrum zoals verbetering levensritme, sociaal leven en gezondheid.

Er is een onderscheid te maken tussen ‘harde en zachte opbrengsten’ in deze analyse. Harde opbrengsten zijn de kostenbesparingen en inkomsten. Zachte opbrengsten vallen onder de beleefde waarde van de medewerkers van Gered Gereedschap. Als je deze opbrengsten uit elkaar haalt, ontstaat er een positieve ratio bij zowel de harde als de zachte opbrengsten. Hiermee toon je enerzijds aan dat op basis van economisch en financieel opzicht het werkcentrum rendabel is, tegelijkertijd bereik je de sociale doelstellingen. Namelijk: medewerkers van Gered Gereedschap werken door arbeid aan maatschappelijk herstel en re-integratie.

Totale investering in het werkleerbedrijf:	€ 373.368,00
Totale opbrengsten van het werkleerbedrijf:	€ 873.747,61
Netto opbrengsten werkleerbedrijf:	€ 466.773,93

De analyse van Werkcentrum Gered Gereedschap heeft een SROI ratio van 2,25. Dat betekent dat elke geïnvesteerde euro, € 2,25 aan maatschappelijk rendement oplevert.

# 6. SROI, stap voor stap

Social Return on Investment is een stapsgewijze analyse. In totaal doorloop je tien stappen. Er wordt per stap ingegaan op de casus van Werkcentrum Gered Gereedschap.

1. Introductie van het project
2. Veranderingsleer
3. Stakeholder analyse
4. Input
5. Activiteiten
6. Output
7. Outcomes en Impact
8. Indicatoren
9. Waarderen in geld
10. Analyse compleet

N.B. Daar waar 'project' staat, kun je ook een organisatie of organisatieonderdeel lezen. Afhankelijk van de scope en afbakening waar de SROI-analyse betrekking op heeft.

De afbeeldingen waarin de stappen worden uitgelegd, zijn van de webtool social e-valuator™.

**social e-valuator™**  
valuïng social impact

## ■ Stap 1: Introductie van het project

### **Titel**

Werkcentrum Gered Gereedschap maakt het verschil.

### **Projectbeschrijving**

Werkcentrum Gered Gereedschap is een werkleerbedrijf, onderdeel van het Zeeuwse centrum voor geestelijke gezondheidszorg (ggz) Emergis. Opgericht in 1997 voor mensen met psychiatrische en psychosociale problematiek die door arbeid kunnen werken aan maatschappelijk herstel en re-integratie. Zo'n zeventig medewerkers zijn wekelijks werkzaam in het bedrijf.

Werkcentrum Gered Gereedschap werkt vanuit de visie:

*Mensen laten meedoen in onze maatschappij op een manier die bij hen past en de samenleving ten goede komt.*

De aanleiding voor de SROI-analyse: bereikt het werkcentrum haar inhoudelijke doelstelling en levert het bedrijf maatschappelijk rendement op?

**Valuta:** euro

**Land:** Nederland

## ■ Stap 2: Veranderingsleer

Maakt jouw project het verschil?

Maatschappelijke impact gaat over het realiseren van veranderingen. Welke situatie wil je verbeteren en hoe? Wat is precies het maatschappelijk probleem dat je wilt oplossen? Wat gebeurt er als je niks doet (urgentie) en wat is de schaal van het probleem? Welke doelstellingen heb je voor ogen binnen welk tijdsbestek?

The screenshot displays the 'social e-evaluator' web application. The header includes the logo 'social e-evaluator' and the tagline 'valuering social impact'. A navigation bar at the top shows steps 1 through 11, with step 2 highlighted. The main content area is titled 'Theory of change' and contains several text input fields for defining the social issue, urgency, scale, and specific objectives. On the right side, there are six dropdown menus with the following labels: 'Het maatschappelijk probleem', 'De urgentie van het probleem', 'De omvang van het probleem', 'De oplossing van het probleem', 'De doelstellingen', and 'Het tijdsbestek van de analyse'. The interface is clean and professional, with a yellow and white color scheme.

Stap Social Evaluator: Veranderingsleer 1

### Het maatschappelijk probleem

Medewerkers van het werkcentrum hebben geen werkervaring of zijn uit het reguliere werkproces gevallen. Bij regulier werk ervaren medewerkers te veel druk door tijd en productieafspraken. Werken onder druk leidt sneller tot psychoses, depressie en terugval in problematiek. Hierdoor functioneren zij binnen de reguliere werkomgeving niet volgens de gewenste maatstaven. Met als gevolg onvoldoende productie, hoog ziekteverzuim, het werk niet volhouden en geen aansluiting met collega's. En uiteindelijk komt deze groep mensen thuis te zitten.

## De urgentie van het probleem

### De medewerker

De medewerkers hebben moeite uit eigen kracht tot activiteiten te komen. Als de structuur van werk of dagbesteding wegvalt, geven medewerkers aan te vervallen in nietsdoen, eenzaamheid, depressie, psychoses en negatief zelfbeeld. Zij hebben wel behoefte aan een daginvulling, iets om handen hebben, ergens bij horen en zich weer belangrijk en nuttig voelen.

### Gemeenten

Re-integratietrajecten efficiënter laten verlopen. Een cyclus doorbreken waarbij mensen na enige maanden betaald werk weer thuis komen te zitten. 'Diamantenbestand' waar sociale diensten geen structurele oplossing voor hebben en waar de Sociale Werkvoorziening te hoog gegrepen is. Nieuwe wetgeving zoals WMO en Participatiewet vraagt om betere samenwerking met maatschappelijke organisaties zoals Emergis.

### Emergis

Emergis is zorgaanbieder en biedt behandeling en begeleiding waardoor mensen optimaal kunnen herstellen en stabiliseren van psychiatrische problematiek, onder andere door arbeidsrehabilitatie.

### De omvang van het probleem

Er werken zeventig medewerkers bij het werkcentrum. Gered Gereedschap bedient een klein gedeelte van de doelgroep die in aanmerking komt voor arbeidsrehabilitatie. Sociale Dienst Walcheren heeft het volgende overzicht (Participatieladder<sup>2</sup>). Potentiële klanten bevinden zich met name op trede 1 t/m 3.

Trede 1 Geïsoleerd:	814 mensen
Trede 2 Sociale contacten buitenshuis:	130 mensen
Trede 3 Deelname georganiseerde activiteiten:	339 mensen

## De oplossing

Werkcentrum Gered Gereedschap heeft expertise in de combinatie van psychiatrie en werk. Het product van het werkcentrum is arbeidsrehabilitatie. Door arbeid werken mensen aan maatschappelijk herstel en re-integratie. Het gaat om werk waarbij rekening wordt gehouden met de beperkingen van de medewerkers, maar tegelijkertijd ingezet wordt op het maximaal haalbare. De werkzaamheden variëren van eenvoudig tot complex, passend bij de individuele vraag en mogelijkheden van de medewerker.

## De doelstelling

Door arbeid werken zeventig mensen aan maatschappelijk herstel en re-integratie. Dit betekent dat mensen vanuit een situatie van thuiszitten en niets om handen hebben, weer tot activiteit komen en welbevinden toeneemt.

## Het tijdspad

SROI-analyse is gemaakt gedurende één jaar.

---

<sup>2</sup> [www.participatieladder.nl](http://www.participatieladder.nl)



## ■ Stap 3: Stakeholderanalyse

Stakeholders zijn partijen die betrokken zijn bij de activiteiten van het werkcentrum of zij hebben een belang bij Werkcentrum Gered Gereedschap. Meestal zijn stakeholders zowel betrokkene als belanghebbende: zij doen een bepaalde investering en verwachten daarvan resultaten. Sommige stakeholders zijn alleen belanghebbende: ze zijn (nog) niet betrokken bij de activiteiten maar ervaren wel effecten. Stakeholders zijn onder te verdelen in vier categorieën:

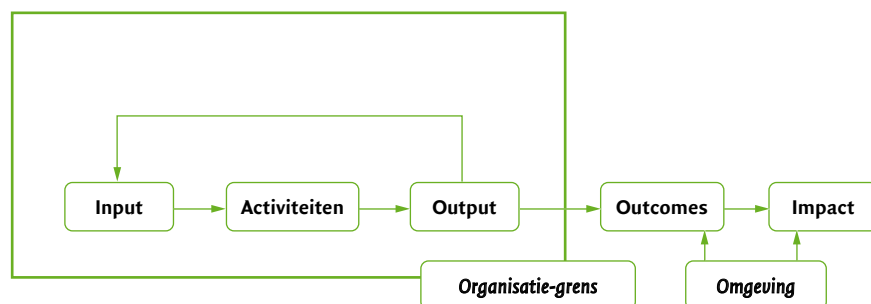
1. Primaire doelgroep(en).
2. Investeerders.
3. Eigen organisatie.
4. Overige organisaties.

Bij de veranderingsleer is nagedacht over welke andere organisaties of belanghebbenden bij het werkcentrum betrokken zijn, naast de primaire doelgroep die bestaat uit de medewerkers. In de *stakeholderanalyse* is dit verder uitgewerkt.

### Stakeholders SROI-analyse Werkcentrum Gered Gereedschap

- Medewerkers Werkcentrum Gered Gereedschap (primaire doelgroep)
- Gemeente Middelburg
- Verwijzers en behandelaren
- Emergis
- Zorgverzekeraar
- Zorgkantoor
- Afnemers producten en diensten werkcentrum
- Werkcentrum Gered Gereedschap

Per stakeholder worden vervolgens de input (geld, tijd, middelen), activiteiten, output, outcomes/impact en indicatoren benoemd. Schematisch ziet dit proces er als volgt uit:



**Input:** De inbreng van stakeholders in de organisatie.

**Activiteiten:** De belangrijkste activiteiten van de onderneming.

**Output:** Meetbare resultaten.

**Outcomes:** Verzameling van resultaten en veranderingen die de organisatie creëert.

**Impact:** Outcomes minus wat zonder de organisatie ook zou zijn gebeurd.

## Stap 4: Input

Bij Input benoem je alle middelen die nodig zijn voor het project. Dit kan zijn geld, tijd of een donatie in natura. Aan alle inbreng wordt een waarde toegekend. Bijvoorbeeld het uurtarief van een vrijwilliger of een marktconforme prijs van een donatie in natura. Je neemt hierin alleen de middelen op die geïnvesteerd worden ten behoeve van de maatschappelijke missie van het project.

### De gemeente heeft een input van € 80.000,-

De gemeente stelt een bedrijfspand ter beschikking. Er is uitgegaan van het aantal m<sup>2</sup> van het pand en een marktconforme huurprijs per m<sup>2</sup>.

### De verwijzers en behandelaren hebben een input van € 41.640,-

De interne behandelaren (psychiaters, sociaalpsychiatrisch verpleegkundigen) hebben geen investering in geld. Er zijn echter ook externe verwijzers van andere zorginstellingen. Deze kopen voor 41.640,- euro arbeidsmatige dagbesteding in bij Werkcentrum Gered Gereedschap.

### Emergis heeft een input van € 167.159,-

Emergis levert personeel en investeert in zogeheten patiëntgebonden kosten. Emergis ontvangt overhead en afschrijvingskosten van Werkcentrum Gered Gereedschap. Emergis ontvangt zorggelden vanuit zorgkantoor en zorgverzekeraar. Dit resulteert in een input van 167.159,- euro.

### Zorgkantoor en Zorgverzekeraar hebben een input van € 84.569,-

Dit is de inbreng van de zorginkopers volgens de productieafspraken voor Werkcentrum Gered Gereedschap.

The screenshot shows the 'social e-evaluator' interface. The main window is titled '4 Input' and contains a table of stakeholders and their inputs. A pop-up window titled 'Input calculator: 3. verwijzers, behandelaren' is open, showing a calculation for the total input value.

Stakeholder	Input Value
1. Gemeente Noord-Holland	€ 80.000
2. Gemeente Wierdenburg	€ 80.000
3. Verwijzers, behandelaren	€ 41.640
4. Emergis	€ 167.159
5. CZ Zorgverzekeraar/ABZ	€ 84.569
6. Zorgkantoor WVD	€ 84.569
7. Algemeen productief / Algemeen WVD	€ 84.569
8. Werkcentrum Gered Gereedschap	€ 84.569

The pop-up window shows the calculation for the total input value for the selected stakeholder (3. verwijzers, behandelaren). The calculation is: 41.640 x 1 = 41.640. The total value input is 41.640.

## Stap 5: Activiteiten

Bij de activiteiten beschrijf je kort de feitelijke activiteiten van het centrum.

The screenshot shows the 'social e-evaluator' interface. At the top, there is a progress bar with 10 steps, where step 5 is highlighted. The main content is divided into two columns: '4 Input' and '5 Activity'. The '4 Input' column contains a table of stakeholders with their names and values. The '5 Activity' column contains a form for describing activities, with a 'Waren' field and several text input fields. The 'Next' button is visible at the bottom right.

Stakeholders	
1. Molkereij Land Smeetslag	€ 0
2. Gemeente Middelburg	€ 80.000
3. Inwoners, behoefteloo	€ 11.440
4. Energi	€ 107.100
5. 12 landbouwers van ZVP	€ 14.140
6. Toekomst AGRI	€ 10.200
7. Adressen producten / diensten wild	no input
8. Werkzaam land smeetslag	no input

**5 Activity**

Only stakeholders with an input do something. This is called an activity. A stakeholder can have more than one activity.

Waren

Beschikbaar stellen beoefend, inkoop diensten

Verslijten klanten door inkoop trajecten bij WGG

Beschikbaarstellen middelen, activiteiten beleid

Productiespraken met Energi, inkoop dienstverlening

Productiespraken met Energi, inkoop dienstverlening

no activity

no activity

Previous Next

Stap Social Evaluator: Activiteiten 1

## ■ Stap 6: Output

Output is een meetbare eenheid van de productie. Het is een direct resultaat van de inbreng en activiteiten van de stakeholder. Deze resultaten kun je binnen de organisatiegrens meten. Voorbeelden van de output voor de stakeholders van Werkcentrum Gered Gereedschap:

### **Medewerkers**

70 medewerkers per week  
9360 dagdelen dagbesteding per jaar

### **Emergis**

5 werkbegeleiders  
1 teamleider  
vastgesteld beleid

### **Zorginkopers**

aantal ingekochte trajecten met Zorgverzekeringswet  
aantal ingekochte trajecten met Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten

## ■ Stap 7: Outcomes en Impact

Nu er een overzicht van de investeringen, activiteiten en output is, ga je onderzoeken welke resultaten verwacht worden of verwacht mogen worden voor de langere termijn. Waarom zou een stakeholder investeren en wat verwacht deze van het project voor zichzelf?

Werkcentrum Gered Gereedschap is niet de enige aanbieder van dagbesteding voor mensen met psychiatrische en psychosociale problematiek. Er zijn andere organisaties en bedrijven met een vergelijkbaar aanbod. De vraag die beantwoord moet worden:

“In hoeverre zijn behaalde resultaten specifiek aan onze inspanningen toe te schrijven?”

- *Outcomes* zijn de resultaten voor elke stakeholder op de (middel)lange termijn. Deze vinden buiten de eigen organisatiegrens plaats. Hierdoor zijn outcomes moeilijker meetbaar dan output.
- *Impact* zegt iets over de mate waarin deze outcomes zijn toe te schrijven aan Werkcentrum Gered Gereedschap. Er vindt een correctie op deze impact plaats door *deadweight* (spontane effecten) en *attributie* (bijdrage van andere organisaties en personen).  
Oftewel: in welke mate zou het effect plaatsvinden zonder Werkcentrum Gered Gereedschap?

Het bepalen van *deadweight* en *attributie* kan nooit helemaal precies berekend worden. Met behulp van stakeholderinterviews, trendanalyses, statistieken en literatuurstudies kun je de gekozen percentages beargumenteren. En zoals econoom John Maynard Keynes het verwoordt:

*“It is better to be roughly right than precisely wrong”*

In de volgende beschrijvingen wordt per stakeholder de impact met bijbehorende *deadweight* en *attributie* uitgelegd.

### 7.1 Primaire stakeholders: medewerkers Werkcentrum Gered Gereedschap (WGG)

De medewerkers van Werkcentrum Gered Gereedschap hebben in het stakeholder-interview aangegeven welke effecten zij ondervinden van werken bij Werkcentrum Gered Gereedschap. In de uitvoering hiervan is een lijst opgesteld met impacts die wij vermoeden of veronderstellen. De medewerkers konden heel goed aangeven of iets wel of niet van toepassing was. Daarna is hen gevraagd in welke mate dit aan het Werkcentrum te danken was of dat zij de impact ook wel op een andere manier hadden bereikt.

Een voorbeeld ter illustratie. Wij vermoeden dat mensen meer zelfvertrouwen krijgen door dat zij weer ontdekken dat zij tot iets in staat zijn. Een medewerker kan aangeven dat hij inderdaad meer zelfvertrouwen heeft gekregen, maar bij de volgende vraag wordt duidelijk dat dit effect vooral te danken is aan een nieuwe liefde en weinig met werken te maken heeft. Door deze vragen te stellen kun je eerlijk en transparant zijn in welke resultaten specifiek te danken zijn aan WGG.



Uit de interviews scoorden de volgende impacts het hoogst:

1. Verbetering van levensritme.
2. Verbetering van sociaal leven.
3. Verbetering van gezondheid.

### **Impact: Verbetering van levensritme**

#### Omschrijvingen van medewerkers:

Regelmaat, dagritme, met plezier naar mijn werk gaan, overdag bezig, slaap 's nachts beter, voel mij energiever. Door een dag en nachtritme zit ik beter in mijn vel. Ik heb minder tijd voor verveling, nutteloos voelen en negatieve gedachten. Het voelt beter om bezig te zijn, functioneel bezig zijn geeft goed gevoel. Verveling was een groot probleem, ik bouw nu ook mijn dagdelen uit omdat ik uit mijzelf niet tot activiteit kom. Thuiszitten voelt zinloos. Zonder het werkcentrum speel ik vooral veel spelletjes, kijk veel tv, denk veel meer na en heb meer zucht naar alcohol en drugs.

Deadweight: Als WGG er niet is, hoe groot is dan de impact?

38%

Attributie: In welke mate is deze impact toegenomen door WGG?

76%

## Impact: Verbetering Sociaal leven

### Omschrijvingen van medewerkers:

Ik heb nieuwe mensen leren kennen. Ik kan contact maken met anderen. Ik voel mij hier gerespecteerd. Ik durf onder mensen te zijn, ik heb meer vertrouwen gekregen. Je wordt opgevangen en gewaardeerd. Je doet voor vol mee, je hoort erbij. Buiten WGG wordt op me neergekeken hier nemen ze me zoals ik ben en ik tel mee. Het is belangrijk voor mij om ergens bij te horen. Fijn om anderen om mij heen te hebben. Ik kan me kwetsbaar opstellen, help anderen en durf anderen mij te laten helpen. Ik krijg waardering voor mijn werk bij WGG door mijn familie, ik leg makkelijker contacten, ook met familie omdat ik beter in mijn vel zit. Ik heb een gespreksonderwerp. Vroeger nam ik medicatie in om de lunchpauzes door te kunnen komen, nu is dit het fijnste moment van het werk.

Deadweight: Als WGG er niet is, hoe groot is dan de impact?

54%

Attributie: In welke mate komt de impact door WGG?

75%

## Impact: Verbetering van gezondheid

### Omschrijvingen van medewerkers:

Omdat ik werk bij WGG ben ik minder vaak klinisch opgenomen. Omdat ik bezig ben, zak ik niet weg in een depressie. Ik ga minder vaak naar mijn psychiater of behandelaar. Thuiszitten is niet goed voor mij. Als het slecht met mij gaat, helpen de werkbegeleiders mij, zodat het niet erger wordt. Als ik niet kom werken, word ik opgebeld door de werkbegeleider en uitgenodigd alsnog te komen.

Deadweight: Hoe groot is de impact zonder WGG?

43%

Attributie: In welke mate toegenomen door WGG?

75%

## 7.2 Stakeholder gemeente Middelburg

De samenwerking met de gemeente Middelburg vindt plaats vanuit verschillende beleidsterreinen; sociale zaken maar ook huisvesting en uitvoerende afdelingen. Zo heeft de gemeente een zorgtaak om kwetsbare burgers te stimuleren tot een zo groot mogelijk maatschappelijk deelnemen.

Tegelijkertijd kampen ook zij met *bezuinigingen* en zoeken naar andere manieren om werkzaamheden uit te laten voeren.

De fietsenruimacties door medewerkers van WGG bij station Middelburg is een voorbeeld van zo'n uitwisseling. Dit betekent enerzijds kostenbesparing voor de gemeente en anderzijds vervullen zij hiermee ook een gedeelte van deze zorgtaak. In de nabije toekomst zal

deze vorm van samenwerking naar verwachting toenemen. De gemeente moet vanaf 2014 ook de zorg voor de doelgroep van WGG gedeeltelijk inkopen en organiseren.

**Impact: kostenbesparing schoonhouden station**

Deadweight: een vergelijkbaar bedrijf zou dit kunnen doen, maar doet het niet.



Attributie: Vooralsnog is deze unieke samenwerking alleen met het werkcentrum.



**7.3 Stakeholder verwijzers en behandelaren**

**Impact: vergroten behandelcapaciteit.**

Een (oud) psychiater van de sector waar WGG onder valt, verwoordt dit als volgt: “Werkcentrum Gered Gereedschap scheelt mij werk”. In de uitleg geeft zij aan: “Cliënten hebben dankzij werk een betere structuur in hun leven. Bovendien is er snel contact gelegd met mij of andere behandelaren als het niet goed gaat met een cliënt. Ik stuur mijn cliënten met een gerust hart naar het werkcentrum toe omdat ze daar in goede handen zijn. Ik hou meer tijd over als cliënten door dagbesteding werken aan structuur en weer tot activiteiten komen”.

Deadweight: Wanneer een klant dagbesteding wil, is de kans groot dat hij dat hoe dan ook gaat doen. Ook wanneer het werkcentrum niet zou bestaan.



Attributie: Er wordt met de cliënt gekeken welk bedrijf voor dagbesteding aansluit bij de wens. In de regio Walcheren zijn een aantal aanbieders van dagbesteding waar mensen voor kunnen kiezen, waaronder Werkcentrum Gered Gereedschap.



**7.4 Stakeholder Emergis**

**Impact: inkomsten uit dagbesteding**

Emergis maakt productieafspraken met zorginkopers. Dagbesteding (begeleiding groep/dagactiviteit) is een onderdeel van deze productieafspraken vanuit AWBZ en Zorgverzekeringswet. Vervolgens wordt hiermee de zorg uitgevoerd. Emergis incasseert de zorggelden en verantwoordt deze richting de zorginkopers. Werkcentrum Gered Gereedschap ontvangt de daadwerkelijk gedeclareerde contacten op basis van aanwezigheid cliënten.

Deadweight



Attributie





## 7.5 Stakeholder Zorgverzekeraar

### Impact: kostenbesparing

De zorgverzekeraar heeft als doelstelling 'zoveel mogelijk gezonde verzekerden met zo min mogelijk zorgkosten'. Arbeidstrajecten kunnen ervoor zorgen dat mensen sneller instromen in de zorg en korter in behandeling zijn, doordat de nazorg uit arbeidstrajecten bestaat. Er is een verschil in prijs van contacten met een behandelaar of dagbestedingstraject.)

Medewerkers van WGG geven aan dat zij door werk en dagbesteding minder vaak terugvallen in problematiek zoals depressie en psychose en daardoor minder klinische opname en behandeling nodig hebben. Dit betekent een kostenbesparing voor de zorgverzekeraars. Bij de correctie van deze impact is gebruikgemaakt van de antwoorden van de medewerkers van Werkcentrum Gered Gereedschap.

Deadweight



Attributie



## 7.6 Stakeholder Zorgkantoor

### Impact: Uitvoering AWBZ

De hoofdtaak van het Zorgkantoor is het uitvoeren van de AWBZ. De wettelijke taken van het Zorgkantoor bestaan volgens de nota *De rol van het Zorgkantoor* uit 'het verkrijgen van inzicht in de regionale zorgbehoefte, de inkoop van zorg, het verkrijgen van zekerheid over de juiste uitvoering van de overeenkomsten, waaronder uitdrukkelijk begrepen de uitvoering van de indicatiebesluiten, en de organisatie van het wachtlijstbeheer zodanig, dat een onafhankelijke zorgtoewijzing kan plaatsvinden'.<sup>3</sup> De zorginkopers kopen jaarlijks de zorg in bij onder andere Emergis. Een gedeelte hiervan betreft dagbesteding (begeleiding groep volgens de terminologie).

## 7.7 Stakeholder afnemers producten / diensten WGG

### Impact: kostenbesparing

Het product van het werkleerbedrijf is dagbesteding waardoor mensen werken aan maatschappelijk herstel en re-integratie. Dat maakt dat de producten en diensten die geleverd worden een bijproduct zijn. De producten worden ruim onder de marktprijzen verkocht.

Deadweight: Mensen die op zoek zijn naar een schutting, vuurkorf, kast, ander product of andere dienst, kunnen dat ook zonder WGG krijgen.



Attributie: Afnemers kiezen voor WGG dankzij de lage prijs en vanuit een motivatie dat zij het werkproject willen steunen.



<sup>3</sup> Bron: Tweede Kamer der Staten Generaal (2001) *De rol van het zorgkantoor*, vergaderjaar 20002001, 27 810, nrs. 12,

## ■ Stap 8: Indicatoren

Indicatoren zijn meetbare eenheden die iets zeggen over de mate waarin een impact wordt gerealiseerd. Deze worden doorgaans in de vorm van toename of afname geformuleerd.

Voorbeelden:

- Een medewerker is drie keer per jaar minder klinisch opgenomen.
- Een behandelaar kan 20% meer behandelcontacten leveren.
- Een afnemer betaalt minder voor een product dan bij een regulier bedrijf.

Een indicator laat zien wat er daadwerkelijk voor de stakeholder verandert. Een outcome heeft vaak meerdere indicatoren, er kunnen er maximaal drie benoemd worden.

Waar voldoet een indicator aan?

- Eenheden of getallen.
- Gemakkelijk te tellen en te begrijpen.
- Objectief en consistent.
- Up to date en logisch.
- SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).

Ter illustratie de indicatoren van de medewerkers:

Bij de outcome 'verbetering levensritme':

- 60 medewerkers hebben een beter ritme en afname van verveling.

Bij de outcome 'verbetering sociaal leven':

- 60 medewerkers hebben meer sociale contacten door Werkcentrum Gered Gereedschap.

Bij de outcome 'verbetering gezondheid':

- 18 medewerkers geven aan minder vaak klinisch opgenomen te zijn per jaar.

## ■ Stap 9: Waarderen in geld

### 9.1 Hoe bepaal je de waarde?

Wat is nu de omvang van de verandering en welke waarde wordt daaraan toegekend? Dit doe je met waardering en monetariseringsmethoden. In deze fase staat de opbrengst van de gemeten activiteiten (impact) centraal. Daarmee ken je een financiële waarde toe aan de beoogde of reeds behaalde effecten. Als de analyse af is, ontstaat er inzicht in de grootste waardecreaties, de zogeheten ‘value drivers’. Voor wie en waar wordt de meeste waarde gecreëerd? Praktisch betekent dit dat de input en de indicatoren in geld worden uitgedrukt. De input in non-profit bestaat veelal uit geld, een investering van tijd door bijvoorbeeld vrijwilligers of materiaal, die worden vertaald naar de financiële waarde ervan. De indicatoren worden zo opgesteld dat de kostenbesparingen of opbrengsten relatief makkelijk te achterhalen zijn: een afname van bijvoorbeeld zorg-, bemiddelings-, reparatie- of uitkeringskosten.

Het roept bij velen ook de vraag op of je alles wel in geld kunt uitdrukken én of dat wenselijk is. In het Handboek voor sociaal ondernemen, staat dit als volgt omschreven:

*Het blijft belangrijk te realiseren dat niet ‘de waarde van leven’, ‘de waarde van een gehandicapte’ of ‘de waarde van natuur’ wordt gemonetariseerd, maar dat slechts de investering in een verandering wordt uitgedrukt in een financieel getal om te beoordelen of (en hoeveel) de investering toegevoegde waarde heeft<sup>4</sup> (Franssen en Scholten, 2007, p. 63).*

- Er zijn (kost)prijsgerelateerde methoden als er vergelijkbare (kost)prijzen berekend zijn voor de indicator. Voorbeelden van deze methode: schadelastmethode, hedonische prijsmethode, reiskostenmethode en de herstelkostenmethode.
- Er zijn waardegerelateerde methoden om beleefde waarden te bepalen. Dit gaat om waarden waar geen marktprijs van bekend is, zoals in deze analyse de impact een ‘verbetering van het sociaal leven’.

De impacts en de bijbehorende waarderingen zijn voor de analyse van Werkcentrum Gered Gereedschap in drie monetariseringswijzen te onderscheiden:

- Beleefde waarde door de primaire stakeholder.
- Kostenbesparingen voor andere stakeholders.
- Opbrengsten en inkomsten uit zorg.

4 Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland, van Gorkum, 2007

**social e-valuator**  
valuering social impact

Titel: Marketing Land Groenland...  
Sector: Employment & Business

## 9 Valuing

Valuing is the process of assigning monetary values to outcomes. The social e-valuator facilitates valuing outcomes by recording value against the indicators set in step 8.

Messure: 70 (total targeted number of persons/units for the first year)

Indicator	Way of valuing	No. persons/units	Value per unit	Weight	Total social value	Total social value/person	
60 new better (other) value...	bedeefde waarde	61	2564,38	1	25%	45.176	645
bedeefde waarde	vermenigvuldigen	70	401,54	1	25%	5.199	116
60 new target persons contact...	bedeefde waarde	61	2491,96	2	51%	123.123	1.759
60 new member based 50%...	bedeefde waarde	61	3294,81	2	32%	123.631	1.822

Stakeholder: Medewerkers Goed Gevoelchap

Indicator: 60 new better (other) value...

Way of valuing:

Value per unit:

Weight:

ValueGame: waarde van betor dag - in nachtrime gewaardend door medewerkers met een budget van: 2564,38

Impact: 70

Total social value: 45.176

Total social value/person: 645

### Stap Social Evaluator: Waarderen 1

In de social e-valuator™ wordt de waardering automatisch berekend:

- Het aantal personen waar de indicator voor geldt, *vermenigvuldigt* met de waarde van de indicator, *vermenigvuldigt* met het aantal jaren, *vermenigvuldigt* met het impactpercentage.
- Hierdoor krijg je de *totale sociale waarde* en de *gemiddelde sociale waarde per persoon* (de sociale waarde gedeeld door het totaal aantal bereikte personen of eenheden).
- Het *impactpercentage* is de vermenigvuldiging van de deadweight met de attributie.

In de volgende paragrafen wordt de waardering per stakeholder toegelicht.

### 9.2 Medewerkers WGG

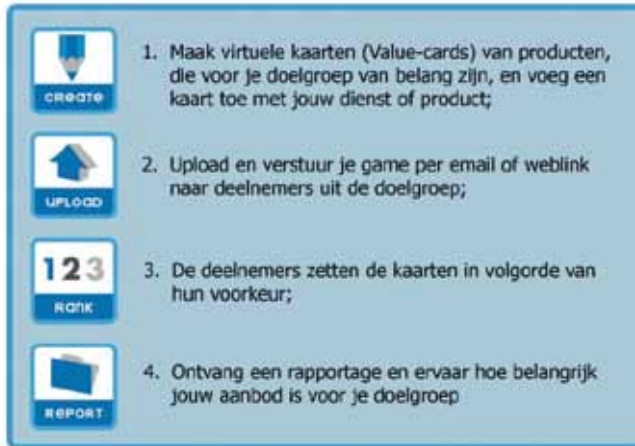
Van de impacts ‘verbetering sociaal leven’ of ‘verbetering levensritme’ is geen marktprijs bekend, maar heeft wel waarde voor de medewerkers. Om de waarde te meten van de effecten die de medewerkers dankzij WGG ervaren, is er een ValueGame® gespeeld. Dit is een online tool die bepaalt welke waarde de impacts vertegenwoordigen:





- Het belang van de impact.
- Welke prioriteit de doelgroep daar aan geeft.
- Welke financiële waarde het vertegenwoordigt.

Wil je weten hoeveel waarde je creëert?

## De ValueGame helpt!

De ValueGame is een online tool die bepaalt wat de waarde van je product of dienst is voor je klant, bezoeker of deelnemer: je belangrijkste 'stakeholder'!



-  1. Maak virtuele kaarten (Value-cards) van producten, die voor je doelgroep van belang zijn, en voeg een kaart toe met jouw dienst of product;
-  2. Upload en verstuur je game per email of weblink naar deelnemers uit de doelgroep;
-  3. De deelnemers zetten de kaarten in volgorde van hun voorkeur;
-  4. Ontvang een rapportage en ervaar hoe belangrijk jouw aanbod is voor je doelgroep

Stappen van Value Game [www.valuegame.org](http://www.valuegame.org) 1

In deze game zijn producten die voor de doelgroep van belang zijn, in kaarten verwerkt. Deze producten zijn voortgekomen uit twee focusgroepen, waarin eerst is onderzocht welke producten voor onze doelgroep relevant zijn.

### Ter illustratie:

*Als je het product 'een dak boven je hoofd' voorlegt aan een zwerver of aan iemand die helemaal gesetteld is in een eigen huis, zal die kaart voor de één een heel andere waarde vertegenwoordigen dan voor de ander. Het is dus zaak om passende producten te nemen die aansluiten bij de belevingswereld van de doelgroep.*

Producten die bij onze doelgroep relevant bleken te zijn waren onder meer een jaar lang sigaretten, een mobiele telefoon met abonnement, een jaar lang huisvesting, uit eten gaan, een vakantie naar het buitenland, een jaar lang boodschappen en een flatscreen tv met abonnement.

Nieuwe inrichting van je kamer. Bed, bank, tafel, stoelen. 	Een jaar lang flatscreen tv met kabeltelevisie. 	Een week lang boodschappen. 	All inclusive vakantie naar Spanje. 	Een jaar lang gratis huur, gas, water en licht. 
Waarde € 1800,-	Waarde € 1300,-	Waarde € 2190,-	Waarde € 2500,-	Waarde € 9000,-
Vliegticket Schiphol-Singapore, Indonesie. 	Een jaar lang twee pakjes sigaretten per week. 	Nieuwe schoenen. 	Avond uit eten met vrienden. 	Mobiele telefoon met twee jarig abonnement. 
Waarde € 900,-	Waarde € 625,-	Waarde € 100,-	Waarde € 300,-	Waarde € 600,-

Overzicht van de valuekaarten die gebruikt zijn voor de ValueGame®. De waarde van deze producten zijn vastgesteld door bijvoorbeeld het Nibud<sup>5</sup>, Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting, en marktonderzoek.

Vervolgens zijn hier de drie impacts aan toegevoegd: sociaal leven, levensritme, gezondheid.

Meer dan de helft van de medewerkers heeft deze online game gespeeld en hieruit kwamen de volgende resultaten. Medewerkers hebben steeds aangegeven wat hen meer waard was: een jaar lang sigaretten of een beter dag- en nachtritme. Zo ontstaat een rangschikking van belangrijkheid met producten waar een marktprijs van bekend is.

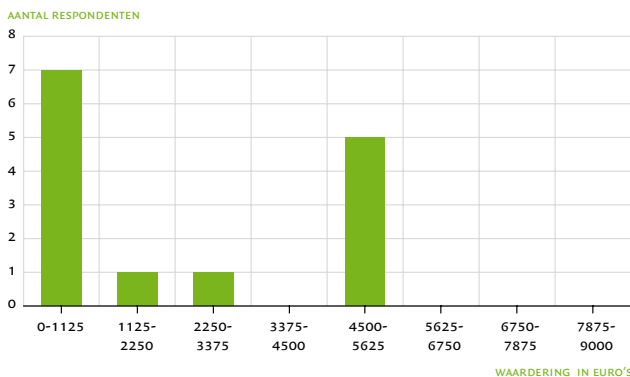
#### De uitkomsten van de ValueGame®

- 1) Waarde van tijdsinvulling en levensritme: € 2564,38
- 2) Waarde van meer sociale contacten: € 2491,96
- 3) Waarde van verbetering van gezondheid: € 3294,81

<sup>5</sup> www.nibud.nl

Overigens is een vergelijkbare ValueGame® in 2011 afgenomen bij medewerkers van vier sociale werkplaatsen in Nederland<sup>6</sup>. Daaruit komen vergelijkbare waarderingen vanuit de doelgroep. Het is te weinig materiaal om aan te kunnen tonen dat er bij deze doelgroep, vergelijkbare impacts op een zelfde manier worden gewaardeerd. Als er meer onderzoeksmateriaal beschikbaar is, zou dat tot een database kunnen leiden voor specifieke impacts en effecten.

Overzicht van waardering per impact 1



### 9.3 Gemeente Middelburg

Medewerkers van WGG verrichten werk in opdracht van de gemeente. De gemeente Middelburg zou deze werkzaamheden anders uitbesteden (intern of extern). Fietsenruimacties worden gemiddeld zes keer per jaar uitgevoerd. De geschatte kosten als de gemeente deze werkzaamheden commercieel uitbesteedt: 10.000 euro per keer (incl. nawerk, administratie, opslag, beheer/bewaking, uitvoering, et cetera) = 60.000 euro. Fietsenruimactie wordt al vier jaar gedaan, maar in de analyse gaan we uit van de tijds- pad van één jaar. Daarnaast levert de gemeente een bedrijfspand aan WGG. Ook deze input vanuit de gemeente is op deze wijze gemonetariseerd door een vergelijking met een marktconforme huursituatie te maken.

De monetariseringswijze: kostenbesparing

De sociale waarde is € 857,-.

### 9.4 Verwijzers en behandelaren

Medewerkers bezoeken minder vaak hun behandelaar doordat zij werkzaam zijn.

50% van de medewerkers geeft aan minder vaak hun psychiater of sociaalpsychiatrisch verpleegkundige te bezoeken.

Verskil tussen tarief behandeling en dagbesteding is 96-10 euro. De frequentie waarin een medewerker een behandelaar bezoekt, neemt af met 2 uren per maand = 2 x 86 = 172,- euro.

Monetariseringswijze: kostenbesparing

De totale sociale waarde is € 3.386,-.

De sociale waarde per persoon is € 48,-.

<sup>6</sup> ValueGame rapportage van P.Scholten inzake onderzoek onder 4 SW-bedrijven i.s.m. Ernst&Young

## 9.5 Emergis

In 2011 is het totaal begrootte bedrag aan indicaties voor dagbesteding bij Werkcentrum Gered Gereedschap 206.000,- euro. WGG ontvangt de bedragen van de geregistreerde dagdelen.

Op basis van extrapoleren:

- tot en met september is er voor WGG Stadsambachtweg 56.455 begroot / 9 = 6.272 x 12 maanden = 75.273 euro.
- tot en met augustus is er voor WGG Arnestein 65.651,- begroot / 8 = 8.206 x 12 maanden = 98.476 euro.

In de ZZP C/D pakketten is het component dagbesteding opgenomen. Dit wordt niet volledig binnen WGG opgemaakt maar komt wel bij Emergis terecht.

Monetariseringswijze: opbrengsten

De totale sociale waarde is € 173.749,-.

## 9.6 Zorgverzekeraar

In deze berekening is er uitgegaan van een aantal aannames. Deze zijn voortgekomen uit de interviews met de medewerkers die aangeven minder vaak klinische opnamen en gesprekken met de behandelaar nodig te hebben. Medewerkers geven aan dat zij beter in hun vel zitten en minder last hebben van depressie, psychoses en terugval in problematiek.

- **Impact:** 25% van de medewerkers geeft aan minder vaak klinisch opgenomen te zijn dankzij hun werk en dagbesteding bij WGG.

Aannames (in overleg met afdeling Planning & Control Emergis):

- Opname duurt gemiddeld 3 weken = 21 dagen opgenomen x €130 = € 2.730,-.
- 25% van de medewerkers van WGG geeft aan dat zij minder vaak opgenomen zijn.
- 25% van de 70 medewerkers = 17,5 = 18 medewerkers.
- 18 medewerkers x € 2730,- = € 49.140,- kostenbesparing voor de zorgverzekeraar.

1. dagtarief klinische opname (gemiddeld) = € 130,-.
2. gemiddelde opname duur = 3 weken.
3. 25% van de medewerkers is gemiddeld 3 weken minder opgenomen per jaar.

Monetariseringswijze: kostenbesparing

De totale sociale waarde is € 49.140,-.

De sociale waarde per persoon is € 2.482,- euro.



## ■ Stap 10: Analyse compleet

In de laatste stap van de social e-valuator™ krijg je een overzicht van de SROI-ratio. Hierin staat een overzicht van de stakeholders en daarnaast het overzicht van totale investeringen, sociale waarde en de netto sociale waarde.

Dit is het resultaat van alle vooraf ingevulde stappen. De investeringen, de opbrengsten, de attributie en deadweight. Alles is berekend en geeft uiteindelijk de ratio weer.



Stap Social Evaluator: Analyse compleet 1

*S* ROI-analyse  
afgerond.  
Hoe verder?



# 7. SROI-analyse afgerond. Hoe verder?

De SROI-analyse is af. Werkcentrum Gered Gereedschap is een verifieerbare bron van maatschappelijke waarde. Elke euro die in het bedrijf geïnvesteerd wordt, levert een maatschappelijk rendement op van 2,25 euro.

De ontwikkelingen zoals eerder geschetst, zorgen voor bezinning op het nut en de noodzaak van het aanbod van allerlei zorgaanbieders. Lever je als zorginstelling een goed product en kun je je daarmee onderscheiden in de markt? Voor Werkcentrum Gered Gereedschap kan met deze analyse in ieder geval inzichtelijk gemaakt worden dat er maatschappelijke impacts gecreëerd worden. We blijven met een gerust hart bij de slogan: 'Werkcentrum Gered Gereedschap maakt het verschil.'

En dan? Is SROI daarmee klaar en kan het rapport in een kantoorlade verdwijnen? Nee. Nu het raamwerk van de eerste analyse staat, begint het pas. SROI is een continu en voortdurend proces dat nooit klaar is.

## Wereldwijde ontwikkeling

Tot nu is opvallend hoeveel aandacht er uit verschillende werkvelden is getoond voor deze analyse en voor de methodiek van Social Return on Investment. Er zijn diverse presentaties gegeven van de casus van Werkcentrum Gered Gereedschap. Onder andere op de jaarlijkse beleidsdag van Emergis, het internationale congres 'A time for Social Value' van het internationale SROI-netwerk bij de Universiteit van Potsdam in Duitsland, bij Ernst & Young en social e-valuator<sup>TM</sup> voor maatschappelijk investeerders uit het publieke domein en tijdens het GGZ+ Symposium bij Parnassia in Den Haag, over ondernemen in de GGZ. De gemeente Vlissingen en de Lions Club uit Vlissingen, een vereniging voor ondernemers.

Tijdens het congres van het internationale SROI-netwerk werd duidelijk hoezeer het onderwerp van maatschappelijke waarde leeft. In de financiële sector is winstmaximalisatie niet langer het enige dat telt. Er is behoefte aan meer inzicht en mensen willen weten wat er met hun geld gebeurt. Coca Cola gaat voor het eerst in de geschiedenis de sociale waarde van hun sponsoring aan de Olympische Spelen 2012 meten<sup>7</sup> en

<sup>7</sup> <http://www.coca-cola.co.uk/press-centre/2012/april/coca-cola-measure-social-value.html>

PUMA<sup>8</sup> heeft zichzelf tot doel gesteld een van de groenste bedrijven te willen zijn bij de productie van hun goederen. Het geeft aan dat er wereldwijd een tendens en misschien wel een omslag plaatsvindt. Het gaat niet langer om de winst binnen eigen organisatiegrens maar juist ook welke impact en effecten je voor de samenleving, natuur, cultuur of andere specifieke doelgroepen wilt creëren. Op het moment dat die behoefte er is bij bedrijven, investeerders en consumenten, is er ook behoefte aan instrumenten om dit te kunnen meten. Met de methode van SROI heb je een goed middel in handen om niet-financiële waarde meetbaar te maken.

### SROI als managementtool

SROI geeft zicht op de maatschappelijke impact die je als organisatie creëert. Wanneer je die impacts kent, kun je daadwerkelijk sturen op niet-financiële waarden en deze verder optimaliseren. Werkcentrum Gered Gereedschap zal de komende jaren steeds beter worden in het neerzetten van maatschappelijke prestaties. De SROI-analyse laat zien hoe en voor wie waarde gecreëerd wordt. Door ieder jaar de niet-financiële bedrijfsdoelstellingen te bepalen, kun je jaarlijks sturen en evalueren op het behalen van de maatschappelijke impacts.

Naast Werkcentrum Gered Gereedschap zijn ook de andere werkleerbedrijven van Emergis bezig met de uitvoering van de SROI-analyse. De denk- en werkwijze kan zich uitbreiden in de organisatie en zal meer vanzelfsprekend worden. Door ervaring ontstaat beter zicht op bepaalde stappen uit de analyse en leer je de juiste vragen aan eigen organisatie en andere stakeholders te stellen.

### Maatschappelijk investeerders en keuzes

Hoe trek je maatschappelijk investeerders aan en overtuig je hen van het belang van jouw organisatie? Met SROI heb je een methode in handen waarmee je transparantie verschaft over de meerwaarde van een bedrijf(onderdeel). Het is nodig om in een complex werkveld van zorg en welzijn, je aanbod en de effecten ervan, eenvoudig uit te kunnen leggen. Het helpt de toekomstig investeerders zoals gemeenten in kader van WMO, sponsors, bedrijfsleven, fondsen en zorgkantoren weloverwogen en verantwoorde keuzes te maken.

Alleen met goede bedoelingen of een overtuiging dat een bepaald (zorg)aanbod ergens goed voor is, schiet je in deze tijd tekort. De bezuinigingen zijn fors maar tegelijkertijd bieden zij een kans om als centrum voor ggz of aanbieder van werk en dagbesteding te zorgen voor een onderscheidend product. Schaarste zorgt ook voor creativiteit waardoor we kunnen meedoen in het tijdperk waar vraag en aanbod centraal staan, marktwerking intreedt en je vanuit een bedrijfsmatige aanpak gedwongen wordt een product te leveren waar mensen baat bij hebben en voldoende vraag naar is.

---

<sup>8</sup> <http://about.puma.com/puma-and-ppr-home-announce-first-results-of-unprecedented-environmental-profit-loss-account/>

## Momentopname

De SROI-analyse is ‘slechts’ een momentopname. Stakeholders kunnen veranderen en investeringen nemen toe of af. Werken er in 2013 nog steeds zeventig mensen? Zijn de impacts die de medewerkers ervaren hetzelfde en worden ze nog steeds zo gewaardeerd? Kan het werkcentrum werkzaamheden voor andere maatschappelijke organisaties of gemeenten uitvoeren? Dat zijn allerlei factoren die de SROI-ratio beïnvloeden. Monitoring van de impacts is dus van groot belang.

## Stakeholdersbetrokkenheid en communicatiemiddel

Blijvende betrokkenheid van alle stakeholders is nodig. Door de resultaten voor te leggen aan de stakeholders en hen mee te nemen in de denk- en werkwijze van SROI, zorg je voor betrokkenheid bij je bedrijf. Het geeft zicht op de investeringen van de stakeholders in tijd, middelen en geld en de impacts die voor hen gecreëerd worden. SROI geeft het werkcentrum een communicatiemiddel om inzichtelijk te maken waar Werkcentrum Gered Gereedschap voor staat, welke maatschappelijke prestaties bereikt worden en op welke wijze.

# *E*rvaringen



# 8. Ervaringen

## Terugblik veranderingsleer

**“Is dat zo?!”**

Maatschappelijke impact gaat over het realiseren van veranderingen. Er is een maatschappelijk probleem en daar heb je een oplossing voor, denk je. Deze stap is belangrijk en vormt het uitgangspunt voor de hele verdere analyse.

In de praktijk bleek het lastig om de juiste formuleringen te vinden. Regelmatig stonden de eerste versies van de Veranderingsleer vol met mooie beleidstermen waarmee verondersteld werd dat het werkcentrum aan hele uiteenlopende effecten een bijdrage zou leveren. Termen als: vergroten van sociale cohesie, verminderen sociaal isolement, vergroten maatschappelijke participatie, volwaardig burgerschap, empowerment, groeien op treden van de Participatieladder en het aanbieden van zinvol werk. Iedere beleidsmaker kent ze wel.

Prachtige termen die proberen bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen en oplossingen te verwoorden of te realiseren. De inhoud van deze woorden werd al snel kritisch ontleed, met dank aan de inspirerende begeleiding van Peter Scholten die vaak als volgt reageerde: “Oh ja? Hoe weet je dat? En dan? Wat is zinvol werk? Doe jij altijd zinvol werk? Is dat dan een probleem? Geven de medewerkers van het werkcentrum aan dat zij ‘hun sociale cohesie willen vergroten’ of heb jij dat bedacht? Waarom wil een gemeente maatschappelijke participatie? Wat bedoelen ze ermee? Wat is hun belang?”

Kortom: scherp zijn, kort en bondig omschrijven en dicht bij de kern blijven. Waarom bied je als werkleerbedrijf van Emergis dagbesteding aan? Voor wie? Waarom kiezen mensen voor Werkcentrum Gered Gereedschap en niet iets anders? De doelgroep van het werkcentrum moet centraal staan, zij zijn immers je bestaansrecht! En als dat niet zo is, kun je het ook niet claimen.

## Terugblik Stakeholderanalyse

**Kom achter je computer vandaan!**

Wat de activiteiten en de investeringen van de verschillende stakeholders zijn, kun je voor een deel nog wel achter je computer verzinnen. Echter, daarmee schiet je tekort bij een goede SROI-analyse. Juist de actieve betrokkenheid en benadering van de stakeholders, is een belangrijk aspect. Spreken over wie welke investeringen doet en wat de investeerder daar voor terug verwacht, bleek een redelijk nieuwe benadering. Niet alleen voor ons, maar ook voor de stakeholders.

Deze stap in het SROI-proces draagt direct bij aan een grotere naamsbekendheid van het project of bedrijf dat je onderzoekt. Het zorgt ook voor een introductie in denkwijze van SROI voor de stakeholders in eigen organisatie en daarbuiten. Stakeholders zijn telefonisch benaderd of in een gesprek geïnterviewd. De financiële dienst van Emergis heeft inzicht gegeven in de gemaakte productieafspraken, de inkomsten en uitgaven van Werkcentrum Gered Gereedschap.

### **Echte verhalen, echte mensen. Daar gaat het om!**

Ieder interview met de medewerkers van het werkcentrum was de moeite waard. Het gaat om mensen die om welke reden dan ook, niet in staat zijn bij een regulier bedrijf te werken, zelfstandig een huishouden te runnen of regelmatig hulp van de ggz nodig hebben. Niet door onwil maar door psychiatrische problematiek zoals schizofrenie, verslaving, depressie of andere combinaties met psychosociale problemen. Door de interviews krijg je zicht op een andere kant van het leven. Wat gebeurt er met je als je aan de andere kant van de hulpverlening zit? Dan hoor je welke belangrijke rol het werkcentrum in hun leven speelt. De medewerkers van het werkcentrum zijn over het algemeen uitstekend in staat te verwoorden wat zij ervaren of vinden. Er is voor hen geen belang om aan te geven dat zij 'minder vaak klinisch opgenomen zijn' met een financiële overweging in hun achterhoofd, zoals dat voor een zorgverzekeraar geldt. Werken bij Werkcentrum Gered Gereedschap maakt voor deze mensen verschil in hun leven en niet in hun portemonnee.

*Rijkdom in geld is geen motivatie meer voor mij. Ik had alles. Een baan, een vrouw, een kind en een huis. Door het verlies van een dierbare, raakte ik drank- en gokverslaafd en ben ik alles kwijtgeraakt. Door stapje voor stapje mijn leven weer op de rit te hebben, ben ik weer gelukkig. Ik heb weer een eigen huis en heb werk waar ik elke dag naar toe kan gaan. Dat vervult mij iedere keer weer met dankbaarheid.*

Medewerker

### **Willen en kunnen**

*Bij het werkcentrum kan ik ontspannen werken en ervaar ik geen stress. Als het nodig is, kan ik een moment rustig aan doen. Ik moet hier niks. De begeleiding vraagt mij wat ik wil en kan. Verder geeft een baan of andere activiteit mij een reden uit bed te komen. Toen ik nog geen dagbesteding had, bleef ik vaak lang op bed liggen. Werken geeft structuur en houvast aan mijn week. Ten slotte hoef ik op Gered Gereedschap niet te presteren. Zodra ik aan eisen moet voldoen, krijg ik druk en stress en dat geeft zoveel onrust dat het kan leiden tot een psychose.*

Medewerker WGG



## Rechtmatigheid of doelmatigheid?

Bij de zorginkoper ontstond een gesprek over rechtmatigheid en doelmatigheid. Hoe zorgt het werkcentrum ervoor dat het aantal ingekochte dagdelen dagbesteding rechtmatig wordt gebruikt? Dan is het met name belangrijk dat de registratie en administratie van het aantal medewerkers op orde is en dat er gerapporteerd wordt in het elektronisch patiëntendossier. Regelmatig rapporteren en evalueren van doelstellingen, om je te kunnen verantwoorden naar de financier. Zoveel dagdelen dagbesteding zijn er geleverd voor een bepaald aantal medewerkers, tegen een vastgestelde prijs. Belangrijk, maar waar moet een dagbestedingstraject nu op inhoud aan voldoen?

Voor een zorginkoper geldt de slogan: 'goede zorg, tegen een betaalbare prijs'. Natuurlijk. Maar wat is dan goede zorg? En wat maakt een dagbestedingstraject 'goed'? Hieruit bleek dat er nog een wereld te winnen valt in praten over doelmatigheid.

Er ligt een duidelijke taak voor de zorgaanbieder, in dit geval Werkcentrum Gereedschap, om vanuit het standpunt van de medewerkers aan te geven wat er op inhoudelijk niveau wordt bereikt door dagbesteding. Dat kan helpen om de gesprekken, de investeringen en de daarvan te verwachten resultaten steeds meer op inhoud te laten plaatsvinden. Zorgaanbieders kunnen zich op die wijze profileren en geven maatschappelijk investeerders betere keuzemogelijkheden voor het inkopen van dagbestedingstrajecten.

*Wanneer is een euro niet alleen rechtmatig, maar ook doelmatig besteed?*

# L iteratuurlijst



# Literatuurlijst

- Fransen, B., Scholten, P. (2007) Handboek voor sociaal ondernemen. 1<sup>e</sup> druk. Van Gorcum
- Meij, van der, M. (2010) De waarde van zorg en welzijn. MO Groep. ISBN 978 90 5568 268 3
- Tweede Kamer der Staten Generaal (2001) De rol van het zorgkantoor, vergaderjaar 20002001, 27 810, nrs. 12
- Werkcentrum Gered Gereedschap maakt het verschil, november 2009
- Een baanloos bestaan publicatie SCP, 2010 door Patricia van Echteld.

## Websites:

- <http://www.participatieladder.nl>
- <http://www.coca-cola.co.uk/press-centre/2012/april/coca-cola-measure-social-value.html>
- <http://about.puma.com/puma-and-ppr-home-announce-first-results-of-unprecedented-environmental-profit-loss-account/52/>

## Onderzoeksrapport:

- ValueGame rapportage van P. Scholten inzake onderzoek SW bedrijven

**M**eer  
informatie?



# Meer informatie?

Met name op internet is veel te vinden over Social Return on Investment. Voor meer informatie kun je via onderstaande websites meer te weten komen.

## Websites

Scholten en van der Meij	<a href="http://www.scholtenvandermeij.com">www.scholtenvandermeij.com</a>
Social Evaluator	<a href="http://www.socialevaluator.nl">www.socialevaluator.nl</a>
Value Game	<a href="http://www.valuegame.org">www.valuegame.org</a>
Landelijk SROI Netwerk	<a href="http://www.sroinetwerk.nl">www.sroinetwerk.nl</a>
Website Emergis	<a href="http://www.emergis.nl">www.emergis.nl</a>
Website Werkcentrum Gered Gereedschap	<a href="http://www.wgg-middelburg.nl">www.wgg-middelburg.nl</a>

## Andere publicaties

*De waarde van Zorg en Welzijn*

<http://www.movisie.nl/smartsite.dws?ch=def&id=134172>

*Werkcentrum Gered Gereedschap maakt het verschil.*

Interviews en persoonlijke portretten van medewerkers van het werkleerbedrijf.

Een folder van het onderzoek is op te vragen bij:

- Vincent van den Dries  
e-mail: [v.p.m.vandendries@emergis.nl](mailto:v.p.m.vandendries@emergis.nl)
- Carien Borst  
e-mail: [borst@emergis.nl](mailto:borst@emergis.nl)

## Colofon

SROI analyse

Werkcentrum Gered Gereedschap maakt het verschil

Werkcentrum Gered Gereedschap is een onderdeel van Emergis.

ISBN: 978-90-9027845-2

NUR: 740

Fotografie: Stanowicki.nl

Vormgeving en opmaak: Nico Heesterman, Mantext - Moerkapelle

Druk: Decaprint, Alphen aan den Rijn

Eindredactie: Carien Borst

Medewerkers werkcentrum Gered Gereedschap

juni 2013



