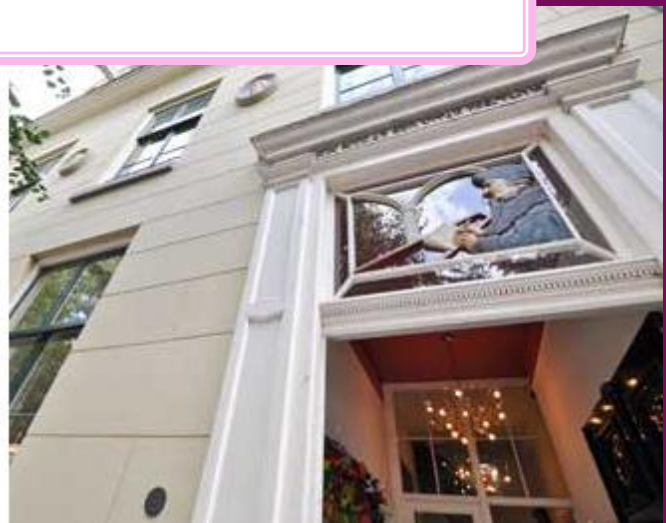


2010

Maatschappelijke impact gemeten

*“Het maatschappelijke rendement
van de Latijnse School”.*



Laren, 9 augustus 2010
Universiteit Twente

Bacheloropdracht Technische Bedrijfskunde

In opdracht van: Community Partnership
Consultants
Dhr. Henk Kinds

Begeleider:
1^e Dr. M.J. Ehrenhard
2^e Prof. dr A.J Groen

Uitgevoerd door: Ellen Krans (s0067814)

Voorwoord

Deze scriptie is de afsluiting van mijn Bacheloropleiding Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Tijdens de studieperiode heb ik geleerd pragmatisch te werk te gaan en zijn door mij manieren van opzet en structuur ontwikkeld waar ik tijdens het uitvoeren van dit onderzoek veelvuldig op heb teruggegrepen.

In dit onderzoek is mij duidelijk geworden dat de vergelijking: $1+1=2$ niet altijd geldt. In dit onderzoek wordt namelijk gebruik gemaakt van de vergelijking:

“één plus één is drie”

Dit was voor mij een grote uitdaging. Het heeft even geduurd voordat ik kon begrijpen hoe dit in zijn werk gaat, maar door de steun van mijn begeleiding op de Latijnse School en externe partijen ben ik erin geslaagd out of the box te denken en de uitkomst zichtbaar en meetbaar te maken. Met dit rapport hoop ik voor anderen de weg richting het begrijpen van deze vergelijking te verkorten.

Ik wil Dhr. Henk Kinds, directeur van Community Partnership Consultants, en Dhr. Hans de Jong hartelijk danken voor de mogelijkheid die ik heb gekregen om mijn bachelor eindopdracht bij de Latijnse School te mogen uitvoeren. Het was een leerzame periode.

Ik dank de doelgroepmedewerkers, de vrijwilligers en de medewerkers van de Latijnse School voor hun openheid, acceptatie en gezelligheid. Zo kan ik nu een beetje gebarentaal en ben er van overtuigd meer betrokken te zijn bij de maatschappij nu en in de toekomst.

Dhr. Michel Ehrenhard van de Universiteit Twente wil ik bedanken voor de begeleiding en de interesse welke hij heeft getoond voor en tijdens de uitvoering van mijn onderzoek.

Dhr. Gert Rebergen, directeur van Izare te Zutphen, expert in het meten van impact en gecertificeerd in de Social Return on Investment (SROI) methode, bedanken voor zijn kritische blik, de kennis welke hij met mij heeft willen delen en de tijd welke hij heeft geïnvesteerd in mijn onderzoek.

Ten slotte wil ik alle respondenten bedanken voor hun medewerking aan mijn bachelor eindopdracht.

$1 + 1 = 3$, Welkom in de wereld van Sociaal Ondernemerschap!

Ellen Krans

Laren, mei 2010.

Management Samenvatting

De Latijnse School is een sociale onderneming welke als hoofddoelstelling heeft het maatschappelijk mee laten doen van de doelgroepmedewerkers. Doelgroepmedewerkers zijn mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De Latijnse School bereikt dit doel door de activiteit van zaalverhuur en catering te organiseren met deze groep mensen.

Dhr. Henk Kinds en dhr. Hans de Jong willen de impact van de Latijnse School zichtbaar en meetbaar maken om het maatschappelijk rendement van de stichting te kunnen bepalen. Als onderzoeksvraag wordt gesteld:

“Wat is het maatschappelijke rendement van de sociale onderneming de Latijnse School?”

Maar wat is impact en hoe bereken je het maatschappelijk rendement? SROI is een methode om de waarden die organisaties produceren naast de eventuele financiële waarden, zoals milieugerelateerde, sociale en publieke economische waarden te begrijpen en te analyseren. De SROI-analyse is een vervolg op andere benaderingen die inzicht geven in deze niet-financiële waarden. De indicatoren van deze waarden worden gekwantificeerd en er worden monetaire waarden bij betrokken. Deze worden vervolgens omgerekend tot een netto constante waarde en gedeeld door het bedrag van het totaal aan investeringen, met als resultaat het maatschappelijke rendement (Scholten, 2005, pp17).

Voor de Latijnse School bestaat dit maatschappelijk rendement uit drie waarde creërende aspecten, namelijk Sociaal, Cultureel(historisch) en Bedrijfseconomisch. Per aspect kent de Latijnse School verschillende doelstellingen.

- Sociale doelstellingen:
 - Integratie en Participatie van doelgroepmedewerkers (het maatschappelijk mee kunnen doen).
 - Maatschappelijk betrokken ondernemen voor vrijwilligers en betaalde medewerkers.
- Cultuur(historische) doelstellingen:
 - Exploitatie galerie voor intuïtieve kunst, kunst gemaakt door kunstenaars met een beperking.
 - Beheer en behoud Rijksmonument en het voort laten leven van de geschiedenis van het bijzondere pand.
- Bedrijfseconomische doelstelling:
 - Kostendekkend zijn, ofwel minstens quitte draaien met eigen inkomsten en middelen.

Wat betreft het sociale aspect is de ratio zeer positief. Wanneer 1 euro in de onderneming wordt geïnvesteerd, wordt deze euro direct in de maatschappij terugverdiend of bespaard.¹ Ook bij het cultureel(historisch) aspect is een zeer positief rendement zichtbaar. In relatie tot het sociale aspect

¹ Opgemerkt moet worden dat deze analyse niet geheel compleet is en dat de vooruitgang en/of tevredenheid van de doelgroepmedewerkers door de werktijd bij de Latijnse School niet meegenomen is in deze analyse. De huidige sociale ratio vertegenwoordigt dus een minimum. Wanneer deze gegevens beschikbaar en te monetariseren zijn, moet het SROI naar alle waarschijnlijkheid naar boven bijgesteld worden.

is dit aspect een fractie van de totale waarde, maar het cultuur(historisch) aspect is rendabel en een waarde toevoegende activiteit van de Latijnse School. In de bedrijfseconomische ratio is een groei te constateren in de afgelopen 3 jaar. Er is een omzetgroei zichtbaar en de hoeveelheid verkregen begeleidingsvergoedingen is gedaald. De meeste kosten voor de begeleiding worden door de Latijnse School zelf gefinancierd.

Het maatschappelijk rendement van de Latijnse School is positief. In het jaar 2007 is dit rendement 1,1. In 2008 en 2009 rond de 1,4. Het SROI van de afgelopen drie jaar komt uit op 1,3. Dit betekent dat voor iedere euro welke geïnvesteerd is in de Latijnse School 1,3 euro in de maatschappij is terugverdiend of is bespaard.

De prognose is ook positief. Het SROI, berekent over de komende vier jaar, is 1,45. Voor de berekening van deze waarde is een aantal aannames gedaan wat betreft lichte groei en ontwikkeling.²

Te concluderen is dat de investering van de Latijnse School in het maatschappelijk mee laten doen van mensen met een beperking en/of grote afstand tot de arbeidsmarkt, een positief maatschappelijk rendement heeft. De kosten voor de samenleving in dit project worden ruimschoots gecompenseerd. De begeleidingsvergoedingen welke ontvangen worden zijn laag en worden benut waarvoor ze bedoeld zijn.

De komende jaren moet gestreefd blijven worden naar een SROI groter dan 1. Dit betekent dat iedere euro welke men investeert in de Latijnse School direct wordt terugverdiend of bespaard in de maatschappij.

Aanbevelingen welke gemaakt zijn:

- Om zicht te krijgen op de voortgang welke geboekt wordt richting de gewenste uitkomsten of het maatschappelijk rendement moet jaarlijkse controle uitgevoerd worden, zodat men de waarde van de organisatie kan controleren, handhaven en/of zelfs doen laten groeien.
- Het compleet maken van het SROI model bij de Latijnse school door:
 - Monetariseren van de vooruitgang en/of tevredenheid van de doelgroepmedewerkers door middel van het Potentiële Maximale Uitkeringsduur (PMU) model. De mogelijkheden van dit model moeten eerst nader onderzocht worden.
 - Sociale meerwaarde bij klanten meten
 - Sociale meerwaarde bij leveranciers meten
 - PR- waarde versterken door galeriefunctie ARToMoNDo

² Deze groei is naar voren gekomen uit de verschillende gesprekken met directe betrokkenen. Deze aanname is van grote invloed op het SROI. Wanneer deze groei niet gerealiseerd wordt, zullen de geprojecteerde rendementen niet behaald worden. Het SROI zal dan naar beneden bijgesteld moeten worden.

Daarnaast zijn enkele ontwikkelingen wat betreft duurzaamheid en uitbreidingen van het concept niet meegenomen in de prognose, omdat deze ontwikkelingen momenteel onderzocht worden.

Inhoudsopgave

1	Opzet Maatschappelijke impact gemeten.....	9
1.1	Bedrijfsbeschrijving	9
1.2	Aanleiding onderzoek	10
1.3	Opdrachtschrijving	11
1.4	Doel en relevantie van dit onderzoek.....	11
1.5	Onderzoeksvragen.....	11
1.6	Methoden van onderzoek.....	12
1.7	Opbouw van het rapport	13
2	Theoretisch Kader	15
2.1	Van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) naar Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO) naar Sociaal Ondernemen (SO).....	15
2.1.1	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	15
2.1.2	Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO)	16
2.1.3	Sociaal ondernemen (SO).....	17
2.2	Maatschappelijke impact.....	18
2.3	Methoden om maatschappelijke impact te meten.....	18
2.4	Meetmethode Social Return on Investment (SROI)	19
3	Opzet SROI analyse	27
3.1	Doelgroep en doelstellingen	27
3.2	Stakeholders van de organisatie	30
3.3	Omvang van de analyse	33
3.4	Inkomsten en uitgaven analyseren	34
3.5	De Impact value chain in kaart brengen	36
4	SROI Analyse.....	37
4.1	Maatschappelijke impact beschreven	37
4.1.1	Sociaal	37
4.1.2	Cultuur(historisch)	38
4.1.3	Bedrijfseconomisch.....	39
4.2	Maatschappelijke impact gemonetariseerd	40
4.2.1	Sociale waarde.....	40
4.2.2	Culturele(historische) waarde	41
4.2.3	Bedrijfseconomische waarde	44
4.3	Prognose 2010 -2013.....	45

4.4	Maatschappelijk rendement.....	47
5	Conclusies.....	49
6	Aanbevelingen	51
7	Theoretisch slotwoord0	53
8	Bijlagen.....	55
8.1	Monetariseringsmethoden (Franssen & Scholten, 2007).....	55
8.2	Visuele weergave van de berekening van het SROI	56
8.3	Impactmap	57
8.4	Vragenlijsten stakeholders.....	60
8.5	Potentiële Maximale Uitkeringsduur.....	70
8.6	Prognose 2010-2013.....	74
	Literatuurlijst	77
	Afkortingenlijst:	79

1 Opzet Maatschappelijke impact gemeten

1.1 Bedrijfsbeschrijving

Community Partnership Consultants, in het vervolg van dit rapport CPC genoemd, is het oudste bureau in Nederland dat gespecialiseerd is in maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO). CPC adviseert op strategisch niveau. Dit houdt in dat CPC bedrijven adviseert op het gebied van omgevingsbeleid en de samenwerking met maatschappelijke organisaties en overheden.

Daarnaast steunt CPC maatschappelijke organisaties bij het ontwikkelen van hun ondernemerschap, hun partnerschappen, vrijwilligersmanagement en internationale oriëntering.³ Het eigen sociaal ondernemen van CPC komt tot uiting in de Latijnse school, waar dit onderzoek op gericht is.

De Latijnse school, in het vervolg van dit onderzoek LS genoemd, vormt de thuisbasis van CPC en wordt in haar ontwikkeling ook ondersteund door CPC. Op de derde verdieping van deze vroegere school is de kantoorruimte van CPC gevestigd. De LS is een non-profit organisatie en biedt zaalverhuur en catering met doelgroepmedewerkers die werkervaring willen opdoen of dagbesteding zoeken. De stichting heeft geen winstoogmerk en functioneert als een sociale onderneming. Zij werkt marktgericht, met een sociaal doel en onafhankelijk van subsidies.⁴ Door groei en meer omzet is de LS voor de catering in 2009 btw- plichtig geworden.

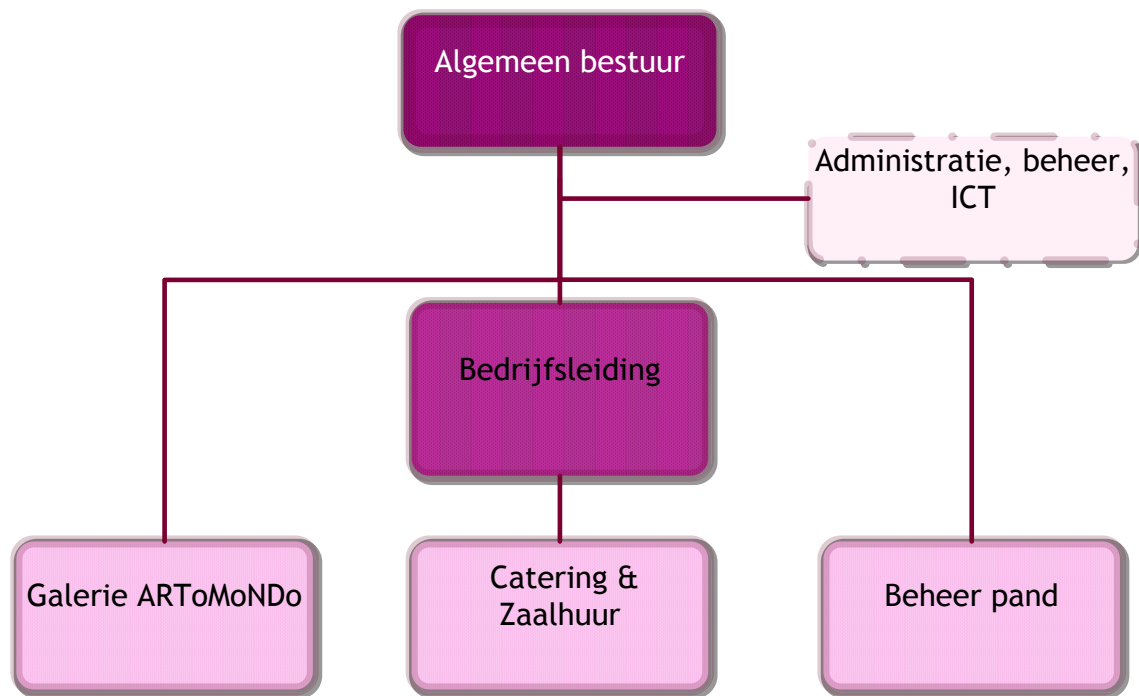
Naast het bieden van zaalverhuur en catering door de doelgroepmedewerkers behoren ook het beheer van het Rijksmonument en het tentoonstellen van kunst tot de activiteiten van de LS. De tentoongestelde kunst is gemaakt door kunstenaars met een beperking op sociaal, psychisch en/of verstandelijk gebied. De kunstenaars die door middel van de stichting ARToMoNDo hun kunst kunnen exposeren, zijn professioneel werkzaam in een tiental ateliers in Oost-Nederland.

Als hoofddoelstelling kent de LS de integratie en participatie van haar doelgroepmedewerkers. Deze doelstelling wordt door de LS verwezenlijkt door de uitvoering van haar dagelijkse activiteit; zaalverhuur en catering.

Een organogram van de LS is weergegeven in *figuur 1: Organogram van de Latijnse School*, op de volgende pagina. Het Algemeen Bestuur bestaat uit drie vrijwilligers Henk Kinds (Voorzitter), Nico Oolms (Penningmeester) en Andi Rodenburg. De administratie, ICT en beheer wordt bijgehouden door een viertal vrijwilligers bestaande uit Hans de Jong, Peter Otter, Mahnaz Abbasi en Harrie Rooymans. Voor de dagelijkse leiding en begeleiding werken er een drietal betaalde medewerkers. De bedrijfsleiding wordt gevoerd door Jolanda Supheert en Geerten Linders is hoofdkeuken. Zij voeren tevens de dagelijkse begeleiding van de doelgroepmedewerkers. Daarnaast is er nog een coach aanwezig, Johan Wilms. Hij ondersteunt de doelgroepmedewerkers en pleegt regelmatig overleg met de dagelijkse begeleiders. De Galeriefunctie binnen de LS wordt ook door Johan Wilms beheerd. Hij is, samen met dhr. Henk Kinds, initiatiefnemer van de stichting ARToMoNDo. Daarnaast zijn binnen de LS 15 tot 20 werkplekken voor doelgroepmedewerkers beschikbaar. Beheerder van het pand is Harrie Rooymans, die zelf ook woonachting is in de LS. In samenwerking met doelgroepmedewerkers onderhoudt en beheert hij het pand.

³ www.community-partnership.net

⁴ www.latijseschool.nl



Figuur 1: Organogram van de Latijnse School

1.2 Aanleiding onderzoek

Stichting Latijnse school functioneert als vrijwilligersinitiatief ruim drie jaar en met succes. De vraag is echter of naast het economische aspect, ook voor het sociaal aspect kan worden aangetoond of zij succesvol is? Met andere woorden, wat is het maatschappelijke rendement van de LS en hoe is dit meetbaar? Mede uit eigen interesse en vanuit het oogpunt van potentiële partners wil CPC kunnen laten zien welke waarde hun investeringen in de LS kunnen opleveren in maatschappelijke zin.

De volgende begrippen worden gebruikt in dit rapport:

- *Doelgroepmedewerkers*: medewerkers die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt in de breedste zin van het woord. Deze afstand kan ontstaan zijn door een geestelijke en/of lichamelijke beperking.
- *Sociaal*: betrekking hebbend op de sociale omgeving, in de betekenis van mensen en/of de gemeenschap. 'Sociaal' wordt vaak gebruikt in de betekenis van alle niet-financiële middelen, waaronder milieu- en economische gevolgen (Scholten, 2005).
- *Sociale onderneming*: een organisatie die bedrijfsoplossingen gebruikt om sociale doelstellingen te verwezenlijken. In een sociale onderneming is de sociale doelstelling de primaire drijfveer (Scholten, 2005).
- *Social Return On Investment (SROI)*: een kwantitatieve meting van de sociale impact van een kapitaalinvestering. Verwante concepten zijn onder andere 'kosten-batenanalyse', 'economisch rendement', 'meting van waarde voor de publieke sector' en 'bepaling van niet-financiële impact' (Scholten, 2005).
- *Monetariseren*: het toekennen van een geldwaarde aan een dienst of product, bij het ontbreken van marktprijzen (Franssen en Scholten, 2007).

1.3 Opdrachtschrijving

De opdracht is als volgt geformuleerd:

‘Een onderzoek naar het maatschappelijke rendement van de Latijnse school.’

1.4 Doel en relevantie van dit onderzoek

CPC wil de impact van de LS zichtbaar en meetbaar maken om het maatschappelijk rendement van de stichting te bepalen.

Het meten van deze impact is vrij nieuw. Het model voor Social Return on Investment (SROI) is eind jaren negentig door het Roberts Enterprise Development Fund (REDF), een ‘charity’ uit San Francisco, ontwikkeld en wordt sindsdien op kleine schaal in Europa toegepast. Door toepassingen heeft men een basismodel kunnen ontwikkelen. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dan ook dat na het veelvuldig toepassen van het SROI- model waarschijnlijk verschillen kenbaar gemaakt kunnen worden tussen de modellen bij verschillende bedrijven. Hierdoor zou het model bedrijfspecifieker kunnen worden opgesteld per type bedrijf; traditionele non-profit, non-profit met earned income of voor een sociale onderneming.

Door dit onderzoek wordt het voor het bedrijfsleven, de overheid en dergelijke duidelijk wat een sociale onderneming, in dit geval de LS, aan maatschappelijke waarde kan toevoegen. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat het voor potentiële investeerders aantrekkelijker is om te investeren in een partij met een maatschappelijk rendement. Wanneer de waarde van een sociale onderneming duidelijk te kwantificeren is, kan dit rendement worden berekend. Door te investeren in een sociale onderneming als de LS met positief rendement, investeert men indirect in de maatschappij.

1.5 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvraag voor deze studie luidt:

“Wat is het maatschappelijke rendement van de sociale onderneming de Latijnse School?”

Subvragen die gesteld worden om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag en om het doel van dit onderzoek te kunnen bereiken zijn hieronder weergegeven.

- 1) Wat is Sociaal Ondernemen?
- 2) Wat is maatschappelijk rendement en wat is impact?
- 3) Welke impacts kent de LS?
 - Wie zijn de stakeholders en wat is de impact op deze partijen?
- 4) Met welke methoden kan deze impact worden gemeten?
- 5) Welke methode sluit het beste aan bij de LS?
 - Wat is de missie en zijn de doelen van de LS?
- 6) Hoe kunnen we de maatschappelijke impact vertalen naar meetbare indicatoren?
 - Welke activiteiten kent de LS?
 - Hoe zijn deze activiteiten meetbaar te maken?
 - Welke indicatoren moeten hierbij worden opgesteld?
- 7) Hoe kunnen we deze indicatoren kwantificeren?

1.6 Methoden van onderzoek

In dit onderzoek wordt zowel gebruik gemaakt van kwalitatief als van kwantitatief onderzoek. Het eerste stadium bestaat uit literatuuronderzoek en dus kwalitatief onderzoek. Later wordt een model voor het berekenen van de maatschappelijke impact gebruikt om het kwantitatieve deel van het onderzoek uit te voeren. In *tabel 1: Onderzoeksmethoden* zijn de onderzoeksvragen gerelateerd aan de methoden van onderzoek welke nodig zijn om uiteindelijk de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Onderzoeksvraag	Onderzoeksmethode	
Wat is Sociaal Ondernemen?	Literatuuronderzoek.	Kwalitatief onderzoek
Wat is maatschappelijk rendement en wat is impact?	Literatuuronderzoek.	
Met welke methoden kan deze impact worden gemeten?	Literatuuronderzoek.	
Welke impacts kent de LS	Jaarverslagen, Beleidsplannen, Stakeholder-analyse, discussiesessies met dhr. Henk Kinds en dhr. Hans de Jong.	
Met welke methoden kan deze impact worden gemeten?	Literatuuronderzoek.	
Hoe kunnen we de maatschappelijke impact vertalen naar meetbare indicatoren?	Literatuuronderzoek, consult met een SROI gecertificeerde specialist.	Kwantitatief onderzoek
Hoe kunnen we deze indicatoren kwantificeren?	SROI- analyse, literatuuronderzoek.	

Tabel 1: Onderzoeksmethoden

De discussiesessies met dhr. Henk Kinds en dhr. Hans de Jong waren geheel open. De Stakeholders-analyse bestond grotendeels uit een tiental semigestructureerde telefonische interviews. De doelgroepmedewerkers zijn benaderd met een enquête welke zij in hun tijd en eigen tempo hebben kunnen invullen.

1.7 Opbouw van het rapport

Hoofdstuk 2 beschrijft het theoretisch kader. Hierin worden onder andere de begrippen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO) toegelicht. Daarnaast wordt voor het Sociaal Ondernemen (SO) de maatschappelijke impact besproken; wat is de maatschappelijke impact van een onderneming en hoe is deze te meten? Welke methoden bestaan er om het maatschappelijke rendement te berekenen en welke is het beste toepasbaar voor de LS. In hoofdstuk 3 wordt de methode SROI voor de LS opgezet. Hierin worden de stappen welke doorlopen zijn kort beschreven. Hoofdstuk 4 monetariseert, waar mogelijk, de impact. Met andere woorden in dit hoofdstuk wordt een geldwaarde toegekend aan de impact van de LS. De onderzoeksvraag wordt in dit hoofdstuk beantwoord. Conclusies en aanbevelingen zijn in hoofdstuk 5 en 6 beschreven. Tot slot wordt in hoofdstuk 7 een theoretisch slotwoord gegeven.

2 Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk behandelt de relevante theoretische context voor dit onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van literatuur en eigen inzichten. Het doel van dit onderzoek is om voor CPC het maatschappelijk rendement van de sociale onderneming de LS te berekenen. Er kan gezegd worden dat CPC maatschappelijk betrokken onderneemt door in een sociale onderneming te investeren.

2.1 Van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) naar Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO) naar Sociaal Ondernemen (SO).

Aankoopbeslissingen en investeringen van consumenten en overheden worden steeds meer bepaald door de toegevoegde maatschappelijke waarde (ecologisch, sociaal of anderszins) die de onderneming levert in plaats van alleen maar door de laagste prijs. Het maatschappelijk rendement van de onderneming moet daarom aantoonbaar worden gemaakt.⁵

Iedere onderneming heeft sociale, omgeving- en economische impact, welke de mensen en hun omgeving kunnen beïnvloeden. Onder impact vallen bedoelde en onbedoelde effecten. Bedoelde effecten zijn bijvoorbeeld de producten bij een productiebedrijf. Met onbedoelde effecten kan gedacht worden aan effecten op de omgeving zoals milieuvervuiling, verspilling en energie verbruik. Bovendien kunnen onbedoelde effecten gunstige of ongunstige uitwerkingen hebben op mensen en hun welzijn. Onbedoelde effecten werden traditioneel niet meegenomen met metingen van resultaten of management beslissingen. Echter door de overheid, activisten, media en/of consumenten wordt meer en meer gevraagd om deze sociale en omgevingsconsequenties door de activiteiten van de onderneming zichtbaar te maken. Onbedoelde effecten worden bedoelde effecten wanneer de impact van de activiteiten worden geïntegreerd in beslissingen van het management. Dit confronteert organisaties met de vraag: wat is hun impact op de maatschappij en hoe kan dit gemeten worden? (Maas, 2009).

Het meer en meer kijken naar impact wordt beschreven in de hedendaagse termen maatschappelijk verantwoord ondernemen, maatschappelijk betrokken ondernemen en sociaal ondernemen. De term maatschappelijke impact omvat de impact van economische, omgeving- en sociale dimensies.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen kent vier verantwoordingsgebieden: de economische, de legale, de ethische en de filantropische verantwoordelijkheid. De filantropische verantwoordelijkheid kan gezien worden als maatschappelijk betrokken ondernemen (Aalders, 2008). Beide termen worden in deze paragraaf toegelicht, daarnaast wordt het sociaal ondernemerschap besproken.

2.1.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Verantwoordelijkheid nemen speelt steeds vaker een rol binnen de maatschappij. Aan de aanbodkant wordt gestunt met maatschappelijk verantwoorde producten of diensten en aan de vraagkant is de vraag naar deze producten of diensten groeiende.

MVO betekent dat naast het streven naar winst (Profit) ook rekening wordt gehouden met het effect van de activiteiten op het milieu (Planet) en dat ook de menselijk aspecten binnen en buiten het

⁵ <http://www.sroi.nl>

bedrijf (People) zichtbaar worden maakt. Een goede balans tussen deze drie P's leidt tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de samenleving.⁶

Voor het ministerie van Economische zaken is het één van de speerpunten. Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen krijgen volgens hen meer waardering van het publiek en hun medewerkers. Op deze manier versterkt het haar imago en de concurrentiepositie van het bedrijf.⁷

Wanneer men niet alleen rekening houdt met de drie P's, maar wanneer ook maatschappelijke organisaties worden ondersteund in natura of in geld, spreekt men van maatschappelijk betrokken ondernemen.

2.1.2 Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO)

Bij MBO stellen bedrijven geld en/of medewerkers beschikbaar voor maatschappelijke projecten. Het omvat alle activiteiten en middelen waarmee de onderneming vrijwillig een bijdrage levert aan de samenleving. Non-profitorganisaties maken graag gebruik van die extra handen. Steeds meer Nederlandse bedrijven ontdekken dat de inzet voor maatschappelijke projecten niet alleen een stimulans is voor de medewerkers: het verbeterd ook hun reputatie en hun marktkansen.⁸

MBO laat zich omschrijven als alle activiteiten die door het bedrijfsleven worden ondernomen om de kwaliteit van de (lokale) leefomgeving te verbeteren. MBO kent oneindig veel vormen die zich laten bundelen in 5 m's; mensen, middelen, massa, media en munten. Deze worden hieronder kort toegelicht.⁹

1. **Mensen:** Het beschikbaar stellen van medewerkers. Ook wel werknemersvrijwilligerswerk genoemd. Werknemers zetten zich tijdens werktijd kosteloos in voor een maatschappelijk doel door bijvoorbeeld gespecialiseerd advies of praktische hulp te verlenen.
2. **Middelen:** Het beschikbaar stellen van faciliteiten of goederen. Voorbeelden: (kantoor)meubilair, transportmiddelen, (afgeschreven) computers, bouw materiaal, vergader- of kantoorruimte, kopieerfaciliteiten.
3. **Massa:** Het openstellen van netwerken. Voorbeelden: lobbyen bij gemeenten of fondsen, introduceren bij collega-bedrijven, door samen te werken, (landelijk) aandacht trekken, impact vergroten.
4. **Media:** In- en externe mediakanalen openstellen voor promotie. Voorbeelden: redactionele ruimte op intranet of in een (externe) nieuwsbrief, link op de website, het meesturen van een leaflet bij een magazine, het ophangen van posters in het kantoor of de etalage.
5. **Munten:** Financiële ondersteuning. Binnen MBO ligt de nadruk op de wederzijdse inspanningen van de partners bij de inzet van de overige m's. Wanneer deze optimaal benut zijn kan geld in sommige gevallen het project een extra impuls geven.

Gevolgen van MBO kunnen zich op drie niveaus voordoen. Zo kan er op organisatieniveau toegang worden verschaft tot extra menskracht, kennis, middelen, media en massa. Daarnaast kan het imago worden verbeterd en wordt er een bijdrage geleverd aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Voor het niveau van de medewerkers kan MBO er toe bijdragen dat zij trots zijn op

⁶ www.mvonderland.nl

⁷ www.ez.nl/Onderwerpen/Ruimte_voor_ondernemers/Maatschappelijk_Verantwoord_Ondernemen

⁸ www.mvonderland.nl

⁹ www.movisie.nl/

hun organisatie en maatschappelijk doel, daarnaast kan MBO ontlastend werken, blikken verruimen, routines doorbreken en netwerken versterken. Voor cliënten betekenen de activiteiten van MBO: persoonlijke aandacht, extra uitstapjes en plezier.¹⁰

2.1.3 Sociaal ondernemen (SO)

Er zijn veel artikelen over ‘sociaal ondernemerschap (*social entrepreneurship*)’ te vinden welke allen een omschrijvende rol hebben. Zo bestaan er ook veel definities van sociaal ondernemerschap waarvan er in *tabel 2: Definities van sociaal ondernemerschap*, enkele worden gegeven.

Schrijver/Stichting	Definitie van sociaal ondernemerschap
Weerawardena en Mort (2006)	Een fenomeen uitgedrukt in een nonprofit organisatie welke als doel nastreeft het bezorgen van sociale waarde door de exploitatie van te meten mogelijkheden. De resultaten van hun onderzoek zeggen dat sociaal ondernemerschap gezien kan worden als een multidimensionaal model met innovativiteit, proactiviteit en risicomanagement als haar dimensies. Binnen dit model moet rekening gehouden worden met de voorwaarden: omgeving, houdbaarheid en sociale missie. De maatschappelijke impact is de uitkomst van sociaal ondernemerschap.
Mair and Marti (2006)	Een proces waarin innovatief gebruik en combinaties van middelen worden gebruikt om mogelijkheden te achterhalen voor het katalyseren van maatschappelijke verandering of het zichtbaar maken van maatschappelijke benodigdheden.
Smit en Minderhoud (2004)	Bedrijven die doelbewust ondernemen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en die er naar streven alle werknemers een marktconform salaris te bieden.
Stichting Ondernemen¹¹	Sociaal Sociale ondernemers zijn visionairs die ontwikkelen en innoveren om een noodzakelijke verandering in de samenleving te realiseren. Sociale ondernemers detecteren sociale onrechtvaardigheden en onjuistheden in de maatschappij en zoeken naar manieren om dit op te lossen. Sociaal ondernemerschap vertaalt het economische begrip winst en groei in geslaagde sociale verandering, maatschappelijke impact en rechtvaardige verdeling van schaarste.
Franssen en Scholten (2007, pp18)	Met sociaal ondernemen wordt het streven en handelen aangeduid van organisaties, ondernemingen en individuen die zich inzetten voor het realiseren van maatschappelijke verbeteringen, op een financieel duurzame wijze. Sociale ondernemers genereren eigen inkomsten en zijn bereid risico's te

¹⁰ www.movisie.nl/, december 2009.

¹¹ www.sso.nl, december 2009.

nemen om hun doelstellingen te realiseren. Sociale ondernemers benoemen meetbare doelen op maatschappelijk (sociaal/ecologisch) en financieel gebied en doen aan prestatiemeting om hun prestaties te monitoren en stelselmatig te verbeteren.

Tabel 2: Definities van sociaal ondernemerschap

In dit onderzoek wordt de definitie van Franssen en Scholten als leidraad gebruikt, omdat deze het meest complete beeld van een sociale onderneming beschrijft en het beste aansluit bij de LS als sociale onderneming.

Profit / Non Profit

Binnen sociale ondernemingen kan onderscheid gemaakt worden tussen non-profit en profit ondernemingen. Gezegd moet worden dat niet alle nonprofit organisaties sociaal ondernemend zijn, net zo min als dat niet alle profit organisaties ondernemend zijn (Weerawardena en Mort, 2006).

In de nonprofitsector groeit het besef dat inzichten en strategieën uit het bedrijfsleven nuttig kunnen zijn om maatschappelijke doelen te realiseren. Hierbij is geld niet langer de afleiding van de inhoud, maar wordt er steeds vaker geld zelf verdiend (ook wel ‘earned income’ genoemd) uit de verkoop van producten of diensten of het aangaan van allianties met bedrijven. Met dit zelfverdiend geld financieren zij hun lopende projecten of doen zij noodzakelijke investeringen in faciliteiten, personeel of andere zaken. Voor hen geldt meer geld betekent simpelweg meer maatschappelijke impact (Franssen en Scholten, pp 8).

2.2 Maatschappelijke impact

Ook de taal, wat betreft de maatschappelijke waarde is bij de onderzoekers zeer divers. Vaak zijn de definities gelijk, maar worden verschillende termen gebruikt als ‘impact’, ‘effect’ of ‘social return’. De term ‘social return’ is regelmatig vervangen door ‘social value creation (Emerson, 2000)’ of ‘social impact (Clark, 2004)’ (Maas, 2009). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de term ‘impact’ gedefinieerd door Franssen en Scholten (2007), omdat deze de beste aansluiting geeft met de definitie van sociaal ondernemerschap gebruikt in dit onderzoek:

“Het verschil tussen de uitkomsten voor stakeholders als gevolg van de activiteiten van de onderneming en de uitkomsten die zouden zijn behaald als de onderneming niet zou bestaan. Impacts kunnen negatief, ongewenst of onbedoeld zijn, evenals het tegenovergestelde hiervan.”

2.3 Methoden om maatschappelijke impact te meten

Mair en Marti (2006) zien het achterhalen van de maatschappelijke impact als één van de grootste uitdagingen voor onderzoekers van maatschappelijk ondernemerschap. Het probleem is volgens hen niet het meten per se, maar hoe de metingen worden gebruikt voor het kwantificeren van de maatschappelijke impact van sociaal ondernemen.

Er bestaan verschillende modellen om de impact te achterhalen. Maas (2009) heeft in haar onderzoek dertig methoden gevonden voor het berekenen van maatschappelijke impact. Sommigen daarvan zijn geschikt voor nonprofit organisaties, zoals de LS. Voorbeelden zijn Local Economic

Multiplier (LEM), Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS), Social Costs-Benefit Analysis (SCBA) en het Social return on Investment (SROI). Maas (2009) heeft een lijst met karakteristieken voor de verschillende methoden opgesteld om een beargumenteerde keuze te kunnen maken tussen deze methoden. Het gaat hierbij om de karakteristieken: doel, tijdzone, oriëntatie, lange of korte termijn, perspectief en methode. Voor de LS gelden de volgende karakteristieken:

Karakteristiek	Type
Doel	Monitoren/ Rapporteren
Tijdzone	Doorgaans/ Retrospectief (terugkijkend)
Oriëntatie	Input
Lange of Korte termijn	Korte termijn
Perspectief	Macro
Methode	Impact / Monetarisatie (omzetting in geld)

Tabel 3: Karakteristieken van de Latijnse School

Hieruit volgen voor de LS de modellen Ongoing Assessment of Social ImpactS OASIS, Social Evaluator, Social Return Assessment (SRA) en Social Return on Investment (SROI).

Echter wordt in de methods catalog *'double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures'*, samengesteld door C. Clark, W. Rosenzweig, D. Long en S. Olsen, gesteld dat de methoden OASIS en SRA geen methoden zijn voor monetarisatie. OASIS is een methode welke gebruikt wordt om een bedrijf effectiever en gezonder te laten functioneren. Met SRA kan de social return van elke investeerder evenals van de gehele organisatie bepaald worden en is afzonderlijk van financiële prestatiemeting.

De Social Evaluator is ontwikkeld in 2007 door Scholten Franssen, een Nederlands consultancy bureau, in samenwerking met de d.o.b. Foundation¹² en de Noaber Foundation¹³. Het is een online tool gebaseerd op het SROI model. Een SROI is resultaatgericht en kwantitatief; de methode drukt de maatschappelijke impact uit in valuta. Het combineert financiële en sociale prestatiemetingen.

Over de SROI methode zijn literatuurstukken en praktijkvoorbeelden te vinden, daarnaast is dit model gedeeltelijk bekend bij de opdrachtgever. Mede daardoor en door tegenspraken in de literatuur (Maas, 2009; over de overige methoden wordt dan ook aangenomen dat de SROI methode één van de betere methoden is om de sociale impact van de LS te meten en daarom wordt dit model gebruikt in dit onderzoek; *"berekening maatschappelijke rendement van de Latijnse school."*

2.4 Meetmethode Social Return on Investment (SROI)

Social Return On Investment (SROI) is een methode om het maatschappelijk rendement zichtbaar en meetbaar te maken. Het is een methode om te achterhalen of men succesvol is geweest tijdens een bepaald project of bepaalde periode. In het bedrijfsleven is daarvoor een indicator, namelijk het

¹² <http://www.dobfoundation.nl>

¹³ <http://www.noaber.com>

Return on Investment (ROI). Hierop is de methode SROI gebaseerd, zoals de naam al zegt. ROI wordt ook wel de financiële opbrengst van een onderneming genoemd.

Het wordt echter complexer als niet alleen de financiële resultaten, maar ook de maatschappelijke resultaten gemeten dienen te worden. SROI combineert de resultaten.

Return on Investment (ROI)

Return on Investment (ROI) is een middel om snel zicht te krijgen op de financiële situatie van een bedrijf in relatieve context. ROI wordt berekend om bedrijven met de industrie te vergelijken of om eigen succes in de loop der jaren te zien veranderen. ROI reflecteert de kracht van een bedrijf en daar wordt door aandeelhouders dan ook naar gekeken (Lingane and Olsen, 2004). De ROI wordt berekend door de gemiddelde jaarlijkse winst te delen door de jaarlijkse investeringen. De ROI kan zowel over de hele organisatie als over de verschillende divisies worden gemeten. Hierdoor is een vergelijking van deze divisies mogelijk. Echter een nadeel van de ROI is dat het de tijdswaarde van geld negeert, toch wordt het wereldwijd in de praktijk gebruikt. Dit is waarschijnlijk het geval omdat ROI vaak gebruikt wordt om de prestatie van divisies te meten (Drury, 2004, pp513-514/pp845).

ROI =

$$\frac{\text{gemiddelde opbrengsten}}{\text{gemiddelde investeringen}}$$

SROI is een monetarisatie van sociale voordelen en kosten in relatie met de financiële kosten van de activiteiten van een bedrijf. SROI kan gebruikt worden om beter te plannen in de toekomst, om beter te managen van sociale en financiële aspecten en om sociale en financiële doelen te behalen (Lingane and Olsen, 2004).

Social Return on Investment (SROI)

Social Return on Investment (SROI) is een methode om de waarden die organisaties produceren naast de eventuele financiële waarden, zoals milieugerelateerde, sociale en publieke economische waarden, te begrijpen en te analyseren. De SROI methodiek is een vervolg op andere benaderingen die inzicht geven in deze niet- financiële waarden. De indicatoren van deze waarden worden gekwantificeerd en er worden monetaire waarden bij betrokken. Deze worden vervolgens omgerekend tot een netto contante waarde en gedeeld door het bedrag van het totaal aan investeringen, met als resultaat het maatschappelijke rendement (Scholten, 2005, pp17).

SROI =

$$\frac{\text{financiële waarde} + \text{sociale waarde} + \dots}{\text{financiële investering} + \text{sociale investering} + \dots}$$

Voor de beschrijving en de uitvoering van de SROI methodiek wordt gebruik gemaakt van de *Handleiding voor het meten van maatschappelijk rendement* van dhr. Scholten (2005). Hierin is een basismethodiek uiteengezet om een gezamenlijk kader vast te stellen. Dit aangezien mensen de methode in verschillende contexten hebben getest, waardoor er methoden zijn ontstaan welke uiteenlopende accenten hebben. Hierdoor wordt vergelijking bemoeilijkt. Het doel van de basismethodiek beschreven door dhr. Scholten is dan ook om ervoor te zorgen dat SROI- analyses worden gepresenteerd op een manier waarmee nauwkeurige interpretatie van de resultaten mogelijk is en misinterpretatie wordt voorkomen. Er wordt getracht een basis te leggen voor standaardisatie, zodat het berekenende SROI in de toekomst vergelijkbaar is (Scholten, 2005, pp18). Men kan SROI namelijk alleen gebruiken voor de vergelijking van twee of meer verschillende ondernemingen, wanneer de methoden die gebruikt zijn bij de analyse consistent zijn met elkaar (Lingane en Olsen, 2004).

Volgens dhr. Scholten (2005) zijn er tien activiteiten nodig voor het berekenen van de SROI. Deze tien activiteiten in het proces kunnen worden onderverdeeld in 4 hoofdfases:

Fase 1: Opzet

- Handeling 1: de doelstellingen voor de analyse begrijpen

Bij deze handeling worden de waarden, visie, missie of doelstellingen van de organisatie gedefinieerd. Daarnaast worden de activiteiten beschreven en er wordt een voorlopige inschatting gemaakt van de omvang van de analyse.

- Handeling 2: bepalen wie de stakeholders van de organisatie zijn

Stakeholders (belanghebbenden) van sociale organisaties zijn (potentiële) personen, groepen, instituties, welke baat hebben bij de prestatie van de organisatie (Verdeyen, Put en van Buggenhout, 2004). Bij deze handeling worden de stakeholders bepaald die te maken hebben met de sociale onderneming. Daarnaast worden de doelstellingen van de onderneming, met betrekking tot de activiteiten, gedefinieerd en geanalyseerd voor deze stakeholders.

- Handeling 3: omvang van de analyse bepalen

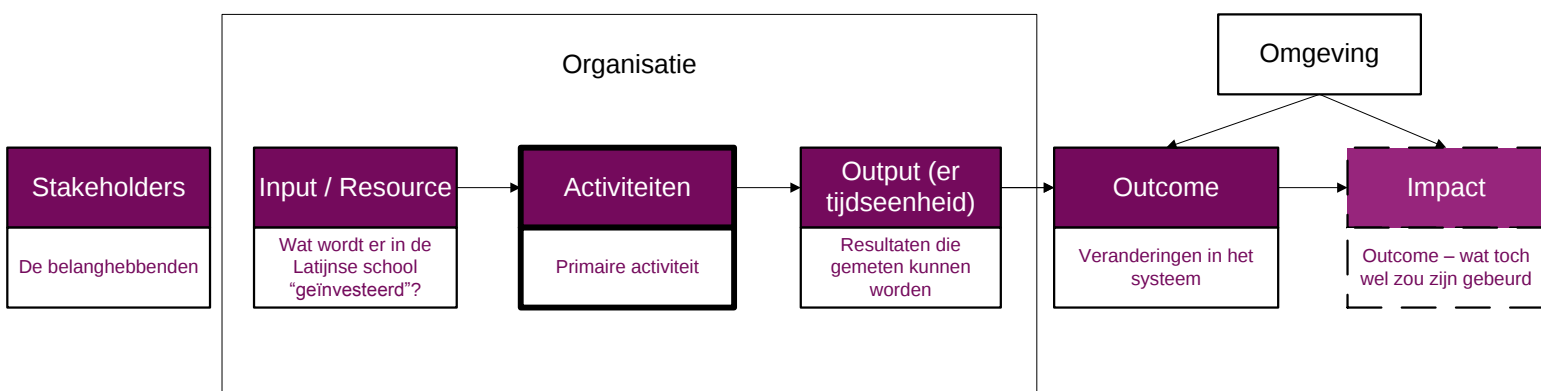
Hier wordt bepaald welke delen van de organisatie worden geanalyseerd en daarmee wordt ook bepaald welke stakeholder- kwesties worden geanalyseerd. Het SROI- cijfer kan namelijk berekend worden voor een hele organisatie, maar vaak moet de omvang worden beperkt tot een deel van de organisatie. Redenen daarvoor kunnen zijn, beperking van tijd, capaciteit, beschikbaarheid van gegevens, relatief belang of omdat het nuttig kan zijn om de impact van slechts één activiteitengebied te analyseren.

- Handeling 4: inkomsten en uitgaven analyseren

Overzichten van inkomsten en uitgaven die betrekking hebben op de geselecteerde activiteiten worden in deze handeling geanalyseerd. Als slechts enkele activiteiten worden geanalyseerd, wordt er in de winst-en-verliesrekening onderscheid gemaakt tussen de items die al dan niet in het SROI zijn opgenomen.

- Handeling 5: de impact value chain in kaart brengen

Een impact value chain is een waarde keten waar aan de hand van een stakeholder- analyse wordt gekeken of en waar de onderneming impact heeft. Resultaten per stakeholder worden weergegeven in een zogeheten impactmap. Om deze impact value chain vorm te geven is gekeken naar waardeketens die door verschillende onderzoekers of organisaties worden gebruikt. Aan de hand van deze modellen bij het ministerie van financiën, van de London Business School (2004), van Maas (2009), van Franssen en Scholten (2007) en van de W.K. Kellogg Foundation (2004) is de in figuur 2 weergegeven *Impact value chain Latijnse School* voor de LS tot stand gekomen.



Figuur 2: Impact value chain Latijnse School

Aan de hand van deze impact value chain, worden de input, activiteiten, output en outcome van de LS per stakeholder bepaald en geanalyseerd. Voor iedere stakeholder wordt vervolgens gekeken of, en zo ja, welke impact de LS kent voor de desbetreffende stakeholder en/of voor de maatschappij.

Impact

Impact is feitelijk de totale 'outcome' van de onderneming, minus dat, wat toch wel zou zijn gebeurd. In theorie is de impact van een organisatie afhankelijk van haar 'input', 'output', en 'outcome'. De input ligt binnen de invloed van de organisatie, terwijl de impact mogelijk wordt beïnvloed door de activiteiten van andere organisaties. Hierdoor ontstaat er een risico dat impact die niet of gedeeltelijk aan de organisatie worden toegeschreven, in de analyse worden opgenomen.

Om dit risico, dat impact welke niet of gedeeltelijk aan de organisatie worden toegeschreven in de analyse worden opgenomen, op te vangen worden correcties uitgevoerd. Deze correcties zijn: attributie, deadweight en overname (Scholten, 2005, pp36).

- Onder attribute wordt verstaan de mate waarin het bedrijfsresultaat (zowel economisch als sociaal) het gevolg is van de eigen inspanningen van het bedrijf. Indien inkomsten het resultaat zijn van de activiteiten van verschillende organisaties, is de attribute een meting van de mate waarin de inkomsten het resultaat is van de activiteiten van de LS.
- Deadweight zijn de (spontane) effecten die zouden optreden zonder dat de LS enige inspanningen zou doen. 'Wat hoe dan ook zou zijn gebeurd.' Een meting van het resultaat dat zou zijn ontstaan als de organisatie of het bedrijf niet zou hebben bestaan.

- Overname (ofwel verdringing) wordt gedefinieerd als een meting van de mate waarin resultaten die zouden zijn behaald door andere organisaties niet door hen worden gehaald, omdat deze resultaten nu door de LS worden behaald. Men zou dit ook als oneerlijke concurrentie kunnen zien. Echter hiervan is geen sprake aangezien de LS geen dermate afwijkende prijzen van de marktconforme prijzen hanteert. Er vindt gezonde concurrentie plaats en daarom is dit verdringingseffect op nul gesteld. De LS kan dienen als voorbeeldfunctie en anderen aansporen om ook sociaal te ondernemen.

Naast het opvangen van dit risico moeten de uitkomsten en impacts SMART zijn (W.K. Kellogg Foundation, 2004). Dit betekent dat ze: **S**pecifiek, **M**eerbaar, **A**anvaardbaar, **R**ealiseerbaar en **T**ijdsgebonden moeten worden weergegeven om in handeling 6 de indicatoren te kunnen bepalen.

Fase 2: Inhoud

- Handeling 6: indicatoren bepalen en gegevens verzamelen

Resultaten worden bij deze handeling in kaart gebracht en voor elk resultaat worden indicatoren gekozen waarmee rekening gehouden kan worden met de uitkomsten. Gegevens worden verzameld en voor elke uitkomst wordt geprobeerd een schatting te geven voor wat er zou zijn gebeurd zonder de activiteiten van de onderneming en dit wordt in mindering gebracht op de uitkomst ten behoeve van de impact. Als er geen gegevens beschikbaar zijn, moeten er redelijke alternatieven worden gebruikt of moet de omvang worden verkleind.

Figuur 3: indicatoren bij de impact value chain, op de volgende pagina geeft informatie weer voor het achterhalen van indicatoren en waar deze gezocht kunnen worden.

Focus	Indicatoren
Invloedrijke factoren	Metingen van invloedrijke factoren - kunnen algemene populatie overzichten en/of vergelijking met nationale gegevens vereisen.
Hulpbronnen	Rapporten met financiële gegevens.
Activiteiten	Beschrijvingen van geplande activiteiten. Rapporten van daadwerkelijk uitgevoerde activiteiten. Beschrijvingen van de medewerkers. Beschrijvingen van stakeholders
Output	Rapporten van daadwerkelijk uitgevoerde activiteiten. De geleverde producten of service.
Uitkomsten en Impact	Veranderingen op het gebied van medewerkerhoudingen, kennis, vaardigheden, intenties en/of gedrag welke gedacht te resulteren uit de activiteiten.

Figuur 3: Indicatoren bij de impact value chain¹⁴

Zijn de indicatoren eenmaal bekend, dan zijn er twee opties om te monetariseren:

- Er zijn vergelijkbare (kost)prijzen bekend voor de indicator,
- of er zijn geen gegevens voor handen en deze moeten worden bepaald uit onderzoek.

Hierdoor zijn twee onderzoeksmethoden ontstaan: de (kost)prijsgebaseerde en de waarde gebaseerde monetariseringsmethoden. De keuze voor een methode wordt veelal bepaald door de beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie. Het is hierbij belangrijk dat men zich realiseert dat niet “de waarde van leven”, “de waarde van een iemand met een beperking” 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 (Franssen en Scholten, 2007).

De *(kost)prijsgebaseerde methode* is gericht op een kosten-batenanalyse en brengt de totale maatschappelijke kosten en baten in kaart. Een nadeel van deze methode is dat ze voornamelijk de besparing in kaart brengt en niet de totale waardecreatie. Echter geeft het wel de *minimale* waarde weer.

De *waarde gebaseerde methode* beoogt de waarde, welke een verandering teweeg brengt voor alle betrokkenen en waarvoor geen directe kostenmethode beschikbaar is, meetbaar te maken. Deze methode is voor de LS van belang, omdat deze methode op minder directe effecten van een verandering zicht geeft. Hierbij kan gedacht worden aan impacts zoals cohesie, gevoel, en dergelijke.

¹⁴ Gebaseerd op: Logic model development guide; example and use of indicators (pp 45)

Een overzicht van deze monetariseringsmethoden is gegeven in *bijlage 8.1: Monetariseringsmethoden* op pagina 48.

In deze fase wordt dus duidelijk in hoeverre het mogelijk is resultaten te meten en te monetariseren. Het is mogelijk dat niet alle indicatoren kunnen worden gemonetariseerd, of dat dit niet op een betrouwbare wijze mogelijk is. Mocht dit het geval zijn dan wordt de impact beschreven, maar niet meegenomen in de analyse om de betrouwbaarheid van de analyse te waarborgen. Daarnaast wordt gelet op eventuele dubbel tellingen van waarde gecreëerd door de LS.

Om dit onderzoek meer kracht mee te geven is de impactmap tijdens de analyse gereviewd door een SROI gecertificeerde externe partij¹⁵.

- Handeling 7: prognoses maken

Deze handeling is optioneel en wordt bij de berekening van SROI van de LS beperkt en met aannames uitgevoerd. Dit onderzoek is gericht op het meetbaar maken van het maatschappelijk rendement van de afgelopen jaren. Dit onderzoek kan gezien worden als een nulmeting, het model wordt opgesteld. Na ieder jaar kan nu het SROI opnieuw berekend worden, hierdoor wordt het eenvoudiger de resultaten van de LS te monitoren. In *hoofdstuk 6: Aanbevelingen*, op pagina 45, wordt ingegaan op rendement meting voor de komende jaren en hoe de LS deze analyse kan voortzetten.

Fase 3: Betrouwbaarheid

- Handeling 8: maatschappelijk rendement berekenen

Handeling 8 bestaat uit de daadwerkelijke berekening van maatschappelijk rendement ten opzichte van de investering. Er wordt gevoeligheidsanalyse uitgevoerd om te kijken waar de SROI waarde sterk afhankelijk van is.

- Handeling 9: rapporteren

Bij deze handeling worden de analyse, de conclusies en aanbevelingen gerapporteerd.

Fase 4: Continuïteit

- Handeling 10: bewaking

Hier moeten gegevens continu gecontroleerd worden om het management te informeren of er voortgang wordt geboekt richting gewenste uitkomsten en of er onbedoelde gevolgen optreden. Dit kan leiden tot aanpassingen in de aannamen die bij deze eerste berekening, de nulmeting, gemaakt zijn. Deze handeling komt ook in *hoofdstuk 7: aanbevelingen* terug. Jaarlijkse controle is gewenst, zodat men de waarde van de organisatie in stand kan houden of zelfs manieren kan vinden om deze te laten groeien.

¹⁵ Dhr. Gert Rebergen, SROI gecertificeerd, 3 februari 2010.

3 Opzet SROI analyse

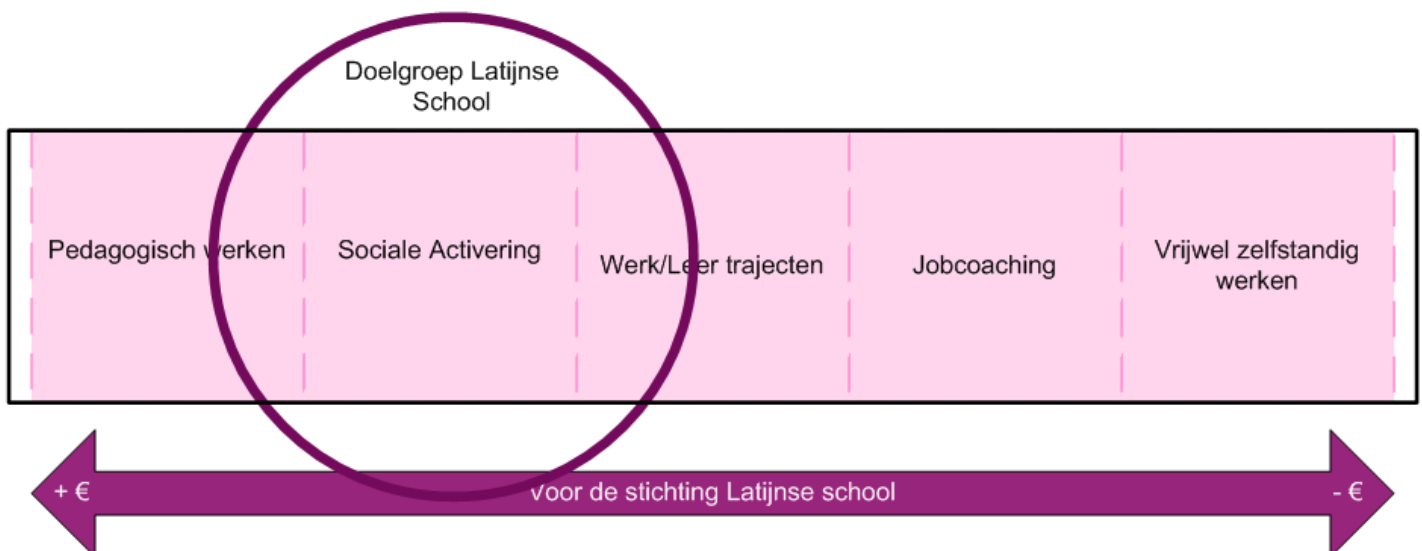
Dit hoofdstuk beschrijft de doelgroep en de doelstellingen van de Latijnse School. Daarnaast wordt er een stakeholder- analyse uitgevoerd, de impactmap in kaart gebracht en de inkomsten en uitgaven van de LS geanalyseerd.

3.1 Doelgroep en doelstellingen

Hoofddoelstelling van de LS is een sociale doelstelling: *“Het bieden van mogelijkheden tot maatschappelijke participatie op de arbeidsmarkt.”* Hierbij is het **maatschappelijk meedoen** de kern.

Onder de kern **maatschappelijk meedoen**, kan een verscheidenheid aan mensen met een beperking vallen. Om deze doelgroep te verduidelijken wordt in *figuur 4: Doelgroep indicatie Latijnse School*, de verdeling van mensen met een beperking gegeven. Dit figuur is ontstaan door gesprekken met instanties die doelgroepmedewerkers plaatsen bij de LS en medewerkers van de LS. Ook wordt aangegeven dat voor mensen uit de linkse categorieën uit *figuur 4*, subsidies of begeleiderkosten verkregen kunnen worden. Voor het detacheren van mensen aan de rechterzijde moet vaak betaald worden aan opdrachtgevers. Voor de LS geldt dit laatste niet, hun doelgroep ligt bij de sociale activering. Sociale activering is de doelgroepmedewerker motiveren, ondersteunen en begeleiden om stappen te ondernemen om buitenshuis activiteiten te verrichten en hem/haar te leren beseffen dat (vrijwilligers)werk een zinvolle bezigheid kan zijn in het leven.¹⁶

Figuur 4: Doelgroep indicatie Latijnse School



Naast sociale activering kan de LS bij het aannemen van doelgroepmedewerkers lichtelijk richting ‘werken op pedagogische basis’ of lichtelijk richting ‘werk/leertrajecten’ uitwijken.

In de offerteaanvraag ten behoeve van de Nationaal openbare aanbesteding Re-integratiedienstverlening van de Gemeente Deventer worden vijf percelen gegeven voor Re-integratie¹⁷:

¹⁶ www.tna.nl/train/socact.html

¹⁷ Offerteaanvraag ten behoeve van de Nationaal openbare aanbesteding: Re- intergratiedienstverlening, 2009.

1. Jobcoaching; *deelnemer ontwikkelen op competenties die bij de aanmelding benoemd worden in het opdrachtformulier. Doel is bereikt wanneer de kandidaat zelfstandig en naar tevredenheid van de werkgever functioneert in zijn functie.*
2. Sociale activering als vorm; *deelnemer ontwikkelen op competenties die bij de aanmelding benoemd worden, klant structuur en ritme bieden, maatschappelijk functioneren verbeteren, looptijd van 1 jaar met mogelijk verlenging op andere activeringsplek, mogelijkheid tot kortere periode van activering.*
3. Sociale activering d.m.v. het opdoen van vaardigheden; *mensen letterlijk en/of mentaal in beweging brengen. Mensen faciliteren om te kunnen participeren in de samenleving.*
4. Sociale activering door begeleiding individueel; *klant heeft aansluiting bij de reguliere arbeidsmarkt door beperkingen hanteerbaar te maken (sollicitatie vaardigheden, beroepsbeeld vormen, wervingskanalen benutten, etc.)*
5. Dienstverlening PGB (Persoons gebonden budget)/Awbz (Algemene wet bijzondere ziektekosten); *mensen te laten participeren door dagbesteding of in staat stellen zelfstandig te functioneren met behulp van ondersteuning.*

Wanneer men deze percelen vergelijkt met de doelgroep van de LS ziet men dat de percelen 2, 3 en 5 aansluiten bij deze doelgroep.

Naast de sociale hoofddoelstelling kent de LS ook een financiële en een cultureel(historische) doelstelling. Hierdoor worden drie bedrijfsaspecten zichtbaar: sociaal, cultureel(historisch) en bedrijfseconomisch. De doelstellingen van deze verschillende aspecten worden in *tabel 4: Doelstellingen*, op de volgende pagina weergegeven.

Aspect	Doelstellingen
Sociaal	Integratie en Participatie van doelgroepmedewerkers (het maatschappelijk mee kunnen doen). Maatschappelijk betrokken ondernemen.
Cultureel(historisch)	Exploitatie galerie voor intuïtieve kunst, waarbij intuïtieve kunst staat voor kunst gemaakt door kunstenaars met een beperking op sociaal, psychisch en/of verstandelijk gebied. Beheer en behoud Rijksmonument en het voort laten leven van de geschiedenis van het bijzondere pand.
Bedrijfseconomisch	Kostendekkend zijn, ofwel minstens quitte draaien met eigen inkomsten en middelen.

Tabel 4: Doelstellingen

Voor het jaar 2010 zijn de beleidsdoelen van de LS concreet gesteld in het beleidsplan 2009-2010:

Sociaal:

- De LS wil een verdubbeling van het aantal participatie- en werkgelegenheidsplaatsen; van 10 (januari 2009) naar 20 op jaarbasis eind 2010.
 - Daartoe zal de dienstverlening door verhuur en catering verbeterd moeten worden.
 - Dat vereist nieuwe investeringen in het pand, in de marketing van de diensten en in de begeleiding van doelgroepmedewerkers.
 - Ook worden, in samenwerking met derden, nieuwe maatschappelijke activiteiten ontwikkeld met als doel mensen met persoonlijke of sociale beperkingen projecten, die door de LS worden gerealiseerd, uit te laten voeren.

Cultuur(historisch):

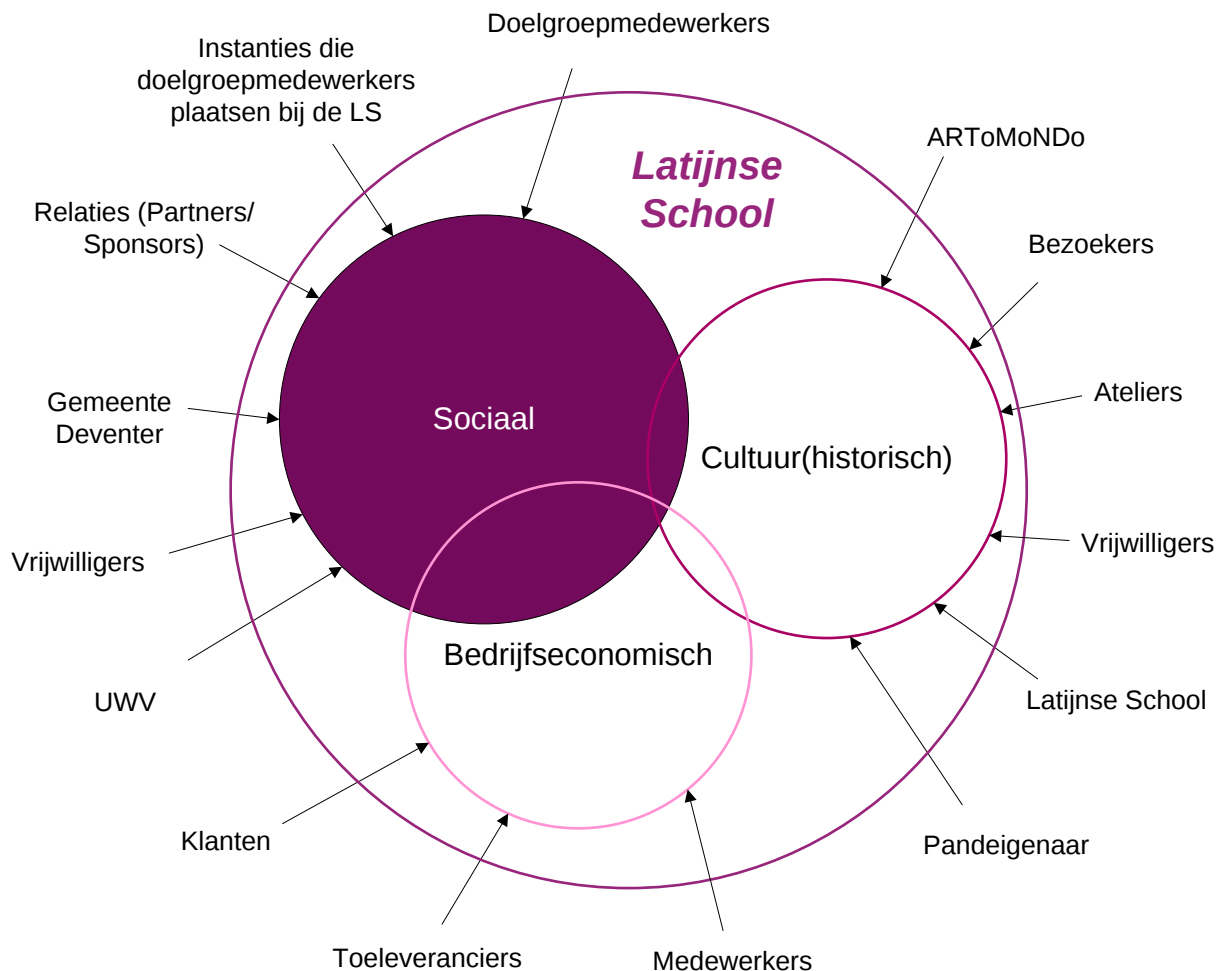
- De LS grotere bekendheid geven als eeuwenoud en hedendaags centrum voor leren en ontwikkelen. In het bijzonder wordt ernaar gestreefd om de betekenis van Erasmus in relatie tot de LS naar voren te halen.
- Daarnaast wil de LS haar galeriefunctie specialiseren.

Bedrijfseconomisch:

- De LS wil de stichting rendabel maken, dus winstgevend zijn, zonder afhankelijkheid van structurele subsidie.
- Ze wil het aantal verhuur van accommodatie en verkoop van de catering vergroten.
- En de LS wil de duurzaamheid versterken, voornamelijk op het gebied van energie, maar ook bij de catering. Gedacht wordt aan ecologische producten.

3.2 Stakeholders van de organisatie

Bij de LS kan onderscheid gemaakt worden tussen stakeholders behorend bij de verschillende doelstellingen. Deze stakeholders worden per bedrijfsaspect weergegeven in *figuur 5: Stakeholders Latijnse School*. Deze stakeholders worden na dit figuur kort besproken.



Figuur 5: Stakeholders Latijnse School

Doelgroepmedewerkers: Medewerkers die werkzaam zijn bij de LS en een afstand hebben tot de arbeidsmarkt in de breedste zin van het woord. Deze afstand kan ontstaan zijn door een geestelijke en/of lichamelijke beperking. Zij werken bij de LS onder behoud van uitkering.

Instanties die doelgroepmedewerkers plaatsen bij de LS: Dit zijn o.a. Sallcon, Jobstap, de gemeente en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Daarnaast zijn ook enkele doelgroepmedewerkers via samenwerking tussen een re-integratiebureau en de gemeente bij de LS aan het werk gekomen.

1. Sallcon

Sallcon Werktalent is werkmakelaar voor iedereen die dat nodig heeft. Bijvoorbeeld mensen met een beperking, schoolverlaters of mensen met een uitkering.¹⁸

2. Jobstap

Jobstap bemiddelt mensen met een arbeidsbeperking bij het vinden en behouden van een baan. Zij doen dit op het gebied van re-integratie, arbeidsintegratie en jobcoaching van werkzoekenden met:

- een (licht) verstandelijke beperking (LVG), vaak in combinatie met gedragsproblemen
- een niet aangeboren hersenletsel (NAH)
- een beperking in het autistisch spectrum (ASS)
- een lichamelijke beperking
- een psychische beperking

Jobstap werkt samen met cliënten, bedrijven en opdrachtgevers.¹⁹

3. De Gemeente en het UWV

Het UWV werkt tweeledig, zij zoekt werk voor werklozen of mensen met een uitkering en daarnaast koppelt zij voor bedrijven vraag en aanbod. Ongeveer 98% van de werkzoekenden vinden een betaalde baan. De overige 2% vindt vanuit de werkloosheidswet geen baan en kan dan met behoud van een uitkering vrijwilligerswerk verrichten.²⁰

In de toekomst is een nauwe samenwerking tussen de verschillende organisaties gepland. Dit betekent dat de gemeente, Sallcon en het UWV nauw met elkaar gaan samenwerken wat betreft re-integratie en als één orgaan gaan functioneren. Hierbij wordt de gemeente het aanspreekpunt.²¹

Relaties (Partners/Sponsors): Enkele bedrijven hebben de LS op verschillende manieren gesponsord. Zo voert BMD Advies een onderzoek uit naar de duurzaamheid binnen de LS en heeft CRESPO bedrijfskleding geleverd aan de LS.

Gemeente: De gemeente kent meerdere stakeholder- rollen binnen dit model. Zo is zij klant, maar ook een instantie welke doelgroepmedewerkers bij de LS plaatst. Maar hier wordt bedoeld zij die financiële middelen verstrekt. In de huidige situatie zijn dit begeleidingsvergoedingen. De gemeente heeft een inschatting gemaakt van het aantal uren dat gemiddeld voor begeleiding nodig is en daarmee is de hoogte van deze vergoeding bepaald.¹⁷

UWV: Ook het UWV kent een dubbele rol in dit model. Zij is ook klant van de LS en instantie welke doelgroepmedewerkers bij de LS plaatst. Maar net als bij de gemeente wordt hier bedoeld dat zij financiële middelen kan leveren.

Vrijwilligers: Onder vrijwilligers worden de vrijwillige medewerkers verstaan.

¹⁸ www.sallconwerktalent.nl

¹⁹ www.jobstap.nl

²⁰ Telefonisch interview Adjunct vestigingsmanager Dhr. Frank Fleriksen, jan. 2010.

²¹ Enquête Teammanager Werk en Inkomen Gemeente Deventer Dhr. Lambert Manders, jan. 2010.

Klanten: Dit zijn de mensen/organisaties/stichtingen welke zalen huren en/of gebruik maken van de cateringvoorziening.

Toeleveranciers: Dit zijn de leveranciers van de middelen om de functie van catering en zaalhuur uit te kunnen voeren.

Medewerkers: Dit zijn de vaste betaalde krachten.

ARToMoNDo: De naam ARToMoNDo staat voor wereldkunst. Deze stichting verzorgt de galeriefunctie van de LS. Verdeeld over vier verdiepingen hangen in alle ruimten een honderdtal werken. ARToMoNDo heeft van de LS het centrum van intuïtieve kunst in Oost Nederland gemaakt. Dat wil zeggen kunst van kunstenaars met een sociaal, psychische of verstandelijke beperking.

ARToMoNDo is een initiatief van Johan Wilms, Henk Kinds en Henny Schaapman en om twee redenen opgericht.²²

- De stichting is opgericht om een publieksgerichte activiteit te organiseren voor de LS en voor het pand als Rijksmonument. Hierdoor is pand vaker open en komen meer mensen in aanraking met de sociale functie van de LS en met het gebouw als Rijksmonument. Hier kunnen extra boekingen van zaalhuur en catering uit voort komen.
- Omdat ateliers geen vergoeding krijgen voor het tonen van het werk, belandt de kunst soms in de kast of wordt het na verloop van tijd zelfs weggegooid. Dit is natuurlijk niet goed voor de motivatie van de kunstenaars. Mede om voor hen meer waarde te creëren is stichting ARToMoNDo opgericht om de kunst te tonen en te verkopen.

Bezoekers: Hieronder vallen zowel bezoekers voor de kunst van ARToMoNDo, als de bezoekers voor het gebouw als Rijksmonument.

Ateliers: Dit zijn de ateliers waar de kunst van ARToMoNDo van afkomstig is.

Pandeigenaar: Eigenaar van het pand is het NV Bergkwartier te Deventer. NV Bergkwartier zorgt ervoor dat monumentale panden in hun oorspronkelijkheid worden hersteld om daarmee een belangrijk deel van de historie te bewaren. De organisatie voert restauraties uit en beheert vervolgens de verhuur van de panden als woon- en werkruimte.²³

²² Telefonisch interview met Johan Wilms, dec. 2009.

²³ www.nvbergkwartier.nl

3.3 Omvang van de analyse

De omvang van de analyse betreft de gehele LS. Dit betekent dat de vier activiteiten van de LS mee worden genomen in deze SROI- analyse. Deze activiteiten zijn participatie en re-integratie, catering & zaalhuur, tentoonstellen van kunst en de promotie van de historie van het gebouw als Rijksmonument.

Omdat deze vier activiteiten worden meegenomen in de analyse vertegenwoordigen de drie bedrijfsaspecten en de bijbehorende doelstellingen samen de maatschappelijke impact. De berekening van het SROI bestaat daarom uit de som van de sociale ratio, de cultureel(historische) ratio en de bedrijfseconomische ratio. Een visueel overzicht van de samenhang van het SROI is te vinden in *bijlage 8.2: Visuele weergave van de berekening van het SROI*, op pagina 49.

In de eerste plaats worden de cashflows zichtbaar gemaakt en in een impactmap weergegeven. In *paragraaf 3.5: impact value chain in kaart brengen* op pagina 31, wordt over de impactmap nadere uitleg gegeven. De waarde per bedrijfsaspect wordt vervolgens bepaald door de impact per bedrijfsaspect te monetariseren. De gemengde waarde is de som van de waarden van de drie bedrijfsaspecten.

De ratio's per bedrijfsaspect wordt berekend door de waarde van dat aspect te delen door de som aan investeringen voor dat aspect over een bepaalde periode. In deze analyse wordt per jaar gerekend.

Het maatschappelijke rendement, ofwel het SROI, wordt berekend door het totaal aan waarde te delen door het totaal aan investeringen over een langere periode. In deze analyse wordt 3 jaar terug gekeken. Dit is het begin van de LS zoals deze nu bestaat. Voor de prognose welke in *paragraaf 4.3: Prognose 2010-2013* op pagina 40, wordt behandeld wordt gekeken naar de komende vier jaar.²⁴

²⁴ Het is interessant om verder in de toekomst te kijken. Echter moet een voorspelling wel betrouwbaar blijven. Om onbetrouwbare voorspellingen en aannames te voorkomen wordt daarom niet verder gekeken dan vier jaar.

3.4 Inkomsten en uitgaven analyseren

In deze paragraaf worden een overzicht van inkomsten en uitgaven van de LS gegeven. Hierbij moeten twee opmerkingen geplaatst worden.

- Voor het jaar 2007 en 2008 is geen boekhoudkundig programma gebruikt. Enkel aanwezig en gebruikt bij dit onderzoek is een kort exploitatieoverzicht. Verdeling en toewijzing van kosten zijn gebaseerd op verdeelsleutels ontstaan uit het jaar 2009.
- In het jaar 2009 is gestart met een boekhoudkundig programma. Kennis van dit programma was in het begin van het jaar nihil. Dit heeft tot fouten qua kostenboekingen geleid in de eerste maanden van het jaar 2009, waardoor overzichten en de kolommenbalans lichtelijk afwijken van elkaar. Na een korte analyse van deze gegevens en overleg met de desbetreffende personen is besloten dat uitgegaan wordt van de kolommenbalans, ofwel de winst en verlies rekening. Echter wanneer gedacht wordt dat gegevens sterk afwijken van de realiteit wordt gekeken naar voorgaande jaren of omzet- en/of saldijsten. Met deze gegevens worden vervolgens aannames dicht bij de realiteit gemaakt.²⁵

Overzicht van uitgaven per jaar wordt in volgende tabel weergegeven.

	2007	2008	2009
Personeelskosten	€ 63.122	€ 98.323	€ 90.000
Bedrijfsvoering (25%)	€ 15.781	€ 24.581	€ 22.500
Begeleiding (75%)	€ 47.342	€ 73.742	€ 67.500
Directe inkopen	€ 16.843	€ 24.744	€ 19.327
Huisvestingskosten	€ 54.696	€ 55.242	€ 47.558
Huur	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.073
Energiekosten	€ 13.686	€ 14.086	€ 8.407
Onderhoud	€ 5.010	€ 5.156	€ 3.077
Kantoor en representatie	€ 6.450	€ 3.093	€ 4.061
PR en overige kosten	€ 13.943	€ 3.000	€ 24.600
Afschrijvingen	€ 3.500	€ 3.500	
Totaal Kosten	€ 158.554	€ 187.902	€ 185.545

Tabel 5: Uitgaven

²⁵ Aan tabel 5: *Uitgaven*, is te zien wanneer gegevens wel en/of niet beschikbaar waren. Zo zijn beschikbare gegevens tot aan de euro weergegeven, terwijl aannames of minder exacte gegevens op de 100 euro zijn afgerond.

Het totaal aan investeringen van een jaar zijn de totale kosten gemaakt in dat jaar. Deze kosten worden gesplitst per bedrijfsaspect.

De *sociale* investeringen zijn de begeleidingskosten de verschillende vergoedingen. Dit zijn begeleidingvergoedingen, vergoedingen van trajecten en de vrijwilligersvergoedingen. De eigen investering in de begeleiding is, zoals in *tabel 5: Uitgaven*, te zien, 75%²⁶ van het totaal aan personeelskosten van de LS.

Vanuit *cultuur(historisch)* oogpunt is gekeken naar betalingen welke de LS heeft gemaakt om de galeriefunctie mogelijk te maken. Dit zijn bijvoorbeeld investeringen in de ophangsystemen voor de kunst of het maken van een vitrinekast in een bepaald jaar. Daarnaast moet gekeken worden naar de investering in energie welke in het weekend verbruikt wordt. Een berekening wordt hieronder gemaakt:

*Aantal uren open = 10 uur in het weekend. Totaal aantal uren op en 60 uur in de week. 1/6 deel wordt dus verbruikt in het weekend. Daarnaast is tijdens de 10 uur voor de galeriefunctie, maar 1/3 deel van het gebouw verwarmd. Zo is gekomen op een percentage aan energie (en onderhoud) voor de culturele doelstelling van $1/6 * 1/3 = 1/18 \approx 5,6\%$ van de totale kosten van energie en onderhoud.*

Stichting ARToMoNDo is in 2008 opgericht, daarom zijn er in 2007 geen investeringen op het cultureel(historisch) aspect van toepassing.

Na de investeringen van het sociale aspect en het cultuur(historische) aspect te hebben berekend kunnen de overige kosten worden toegerekend aan het *bedrijfseconomische* aspect.

Een overzicht van investeringen per aspect en per jaar worden in onderstaand tabel weergegeven.

		2007	2008	2009
Sociaal	Vergoeding	€ 35.460	€ 50.744	€ 25.849
	Investering in begeleiding	€ 47.342	€ 73.742	€ 67.500
	Vrijwilligers			€ 3.975
	Totaal	€ 82.802	€ 124.486	€ 97.324
Cultureel(historisch)	Kunstverzekering	n.v.t	€ 500	€ 500
	Ophangsystemen kunst	n.v.t	€ 500	
	Vitrinekast	n.v.t		€ 500
	Energie gedeelte cultuur	n.v.t	€ 1.078	€ 643
	Totaal	€ 0	€ 2.078	€ 1.643
Bedrijfseconomisch	Totaal	€ 75.753	€ 61.338	€ 86.578
Totaal Kosten		€ 158.554	€ 187.902	€ 185.545

Tabel 6: Investerings per aspect

²⁶ Aan de dagelijkse begeleiding is de vraag gesteld hoeveel uur zij gemiddeld aan begeleiding besteden. Zij besteden gemiddeld 75% van de uren aan begeleiding van de doelgroepmedewerkers.

De LS heeft één relevante inkomstenbron. Dit betreft de inkomsten uit zaalverhuur en catering. Er worden ook nog inkomsten gegenereerd door de verkoop van het boekje “Leren voor het leven aan het Grote Kerkhof”, samengesteld door Dr. C.M. Hogenstijn en de LS. Echter zijn de kosten en inkomsten voor dit boekje verwerkt in *overige kosten* en in *inkomsten verkopen zaalverhuur & catering*. Een splitsing is in dit onderzoek niet nodig aangezien dit boekje een verwaarloosbaar klein gedeelte van de totale inkomsten genereert.

	2007	2008	2009
Verkopen zaalverhuur & Catering	€ 128.604	€ 147.255	€ 187.017

Tabel 7: Inkomsten

3.5 De Impact value chain in kaart brengen

Voor de LS wordt de impact value chain toegepast per stakeholder in een zogeheten impactmap. Er wordt onderscheid gemaakt tussen sociaal, cultureel(historisch) en bedrijfseconomisch aspect met bijbehorende doelstellingen. Per bedrijfsaspect wordt gekeken welke stakeholders belangen hebben bij de prestaties van dat aspect van de LS, welke input zij leveren voor dit aspect en welke output, outcome en impact hieruit volgt.

Voor de invulling van de impact value chain zijn verschillende stakeholders benaderd. Aan hen werden enkele vragen gesteld over de belangen bij, verwachtingen van en impact door de LS. Deze interviews of enquêtes voor doelgroepmedewerkers en bezoekers zijn te vinden in *bijlage 8.4: Vragenlijsten stakeholders* op pagina 53. De bevindingen uit deze gesprekken en enquêtes zijn verwerkt in de impactmap. De impactmap is weergegeven in *bijlage 8.3: Impactmap* op pagina 50.

4 SROI Analyse

Dit hoofdstuk beschrijft of monetariseert de impact volgende uit de impactmap in *bijlage 8.3: Impactmap*, op pagina 50. De impact welke niet monetariseerbaar is wordt per bedrijfsaspect toegelicht in *paragraaf 4.1: Maatschappelijke impact beschreven*. De gemonetariseerde impact per aspect wordt in *paragraaf 4.2: Maatschappelijke impact gemonetariseerd*, berekend. In *paragraaf 4.3: Prognose 2010-2013*, wordt vervolgens een prognose gemaakt over de jaren 2010 tot en met 2013. *Paragraaf 4.4: Maatschappelijk rendement*, tot slot berekent het maatschappelijke rendement en beantwoordt daarmee de onderzoeksvraag.²⁷

4.1 Maatschappelijke impact beschreven

4.1.1 Sociaal

De *doelgroepmedewerkers* welke werkzaam zijn bij de LS zijn bij binnenkomst niet in staat toe te treden tot de reguliere arbeidsmarkt. Deze afstand tot de arbeidsmarkt kan door verscheidene, psychische dan wel lichamelijke, oorzaken ontstaan zijn. De LS biedt deze mensen de kans om weer maatschappelijk mee te doen. Dit kan in de toekomst voor sommige resulteren in doorstroom naar betaald werk of uitstroom naar vervoltrajecten op het gebied van scholing of arbeidsintegratie. De LS probeert structuur in de dagindeling van de doelgroepmedewerkers te krijgen. Zij kunnen in een veilige, huiselijke sfeer wennen aan het verrichten van werk en het feit dat ze een verantwoordelijkheid dragen.

Uit de enquêtes onder de doelgroepmedewerkers blijkt dat zij tevreden tot zeer tevreden zijn over hun werkzaamheden bij de LS en de mogelijkheden die de LS hen biedt.

De LS biedt de deelnemers bijvoorbeeld de mogelijkheid aan om cursussen te volgen. Hierbij kan gedacht worden aan een cursus sociale hygiëne. Deze cursussen zorgen ervoor dat de deelnemers zichzelf op verschillende vlakken kunnen ontwikkelen. Dit vergroot de kans dat de deelnemers deze werkzaamheden in de toekomst ook in een betaalde werkomgeving kunnen voortzetten.

Daarnaast is achterhaald of er besparingen optraden door de LS bij het gebruik van maatschappelijk werk of psycholoog. Uit de enquêtes onder de huidige 10 doelgroepmedewerkers is dit echter niet gebleken.²⁸

Enkele doelgroepmedewerkers ontwikkelen zich dusdanig dat zij in aanmerking komen voor een betaalde baan, echter gebeurt dit sporadisch. Daarnaast kunnen zij doorstromen naar scholing of een sociale werkplaats. In de meeste gevallen stromen zij door naar een vervoltraject. De besparingen die optreden als gevolg van de doorstroom van de doelgroepmedewerkers naar een betaalde baan worden in *paragraaf 4.2: Maatschappelijke impact gemonetariseerd*, berekend. Echter de stap vooruit richting re-integratie die de overige doelgroepmedewerkers maken is op dit moment niet te

²⁷ Om deze vrij nieuwe analyse kracht bij te zetten is er drie keer teruggekoppeld naar een externe partij. Dhr. Gert Rebergen, directeur van Izare te Zutphen, specialist in het meten van impact en gecertificeerd in het SROI model heeft deze analyse kritisch bekeken en bruikbaar feedback geleverd.

²⁸ De huidige tien doelgroepmedewerkers vertegenwoordigen niet alle mogelijke besparingen in dat jaar, omdat de ex- doelgroepmedewerkers die in dat jaar gewerkt hebben niet benaderd kunnen worden. Dit is niet mogelijk, omdat zij uit het oog van de Latijnse School verdwijnen.

monetariseren, omdat de ontwikkelingen van deze personen niet bekend zijn. Een verbetering in het leven van deze personen veroorzaakt door de werkzaamheden bij de LS en de besparingen voor de maatschappij hierbij worden dus niet meegenomen in deze analyse, omdat deze gegevens niet bekend zijn en in de strekking van dit onderzoek niet te achterhalen zijn.

De *relaties (partner/sponsors)* investeren in de LS door het verrichten van onderzoek of het bieden van middelen. Gedacht kan worden aan werkkleding en/of een duurzaamheidsonderzoek als in 2009.

De werkkleding is gesponsord door CRESPO Deventer. Dit levert een besparing op in investeringskosten voor de LS. BMD- advies Deventer voert in 2009 een onderzoek uit naar de duurzaamheid bij de LS. Zij doen dit geheel uit maatschappelijk betrokken oogpunt. Dit onderzoek wordt uitgevoerd om het ecologische aspect, wat de LS voor haarzelf voor ogen heeft, kracht bij te zetten. Dit onderzoek levert voor de LS een besparing op. De vraag is echter of dit onderzoek er ook was gekomen als de LS dit onderzoek zelf had moeten uitvoeren of zelf had moeten financieren als het door een bedrijf met commercieel oogpunt onderzocht had moeten worden.

De waardering van deze projecten komen terug in de noemer van het SROI- model. Het is hier een besparing op de investering, omdat de LS dit niet zelf heeft uit hoeven voeren. Hierdoor is de ratio hoger dan wanneer zij dit wel zelf had moeten doen. De relaties voegen dus waarde toe aan de LS.

Voor de relaties zelf kan deze samenwerking een sociale meerwaarde betekenen. Zij kunnen zich profileren als bedrijven die maatschappelijk betrokken ondernemen en verder kijken dan alleen naar hun eigen bedrijfswaarde. Hierdoor kan hun imago verbeteren. Deze sociale waarde welke de LS voor hen kan creëren is moeilijk te monetariseren. Men zou deze mogelijke imagoverbetering kunnen onderzoeken bij deze bedrijven, echter ligt dit buiten het kader van dit onderzoek.

4.1.2 Cultuur(historisch)

De *Latijnse School* kan geen belanghebbende zijn van de LS zelf, echter wel van een bedrijfsonderdeel van de LS. Stichting ARToMoNDo is dan wel onafhankelijk, maar is wel opgericht vanuit een verlengde van de LS en kan daardoor gezien worden als soort van bedrijfsonderdeel. Deze stichting bestaat mede dankzij de LS. Daarom zit er voor de stichting ARToMoNDo culturele waarde in de Latijnse School. Het omgekeerde is ook waar.

Deze samenwerking, tussen ARToMoNDo en de Latijnse School, dient gewaardeerd te worden. Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat het in dit onderzoek om het maatschappelijke rendement van de LS gaat. Een besparing voor de LS komt terug in de noemer van de culturele ratio van het SROI- model, omdat deze investering niet gedaan hoeft te worden. Dit betekent dat de ratio verhoogd wordt door de samenwerking. De LS heeft bijvoorbeeld dankzij stichting ARToMoNDo geen aankleding voor alle kamers/zalen aan hoeven schaffen.

De LS creëert voor ARToMoNDo PR- waarde, aangezien ook doordeweeks voor alle klanten de verschillende kunstwerken zichtbaar zijn. Andersom gezien komen de bezoekers voor de kunst of het monument in aanraking met de catering en zaalhuur functie van de LS. Voor beide partijen wordt waarde gecreëerd. Voor stichting ARToMoNDo betekent dit meer verkochte schilderijen en dus meer omzet, daarnaast is er PR- waarde voor de LS door naamsbekendheid. Dit kan meer boekingen en dus meer werk teweeg brengen voor de LS.

Door het verzorgen van kunstwerken door *ateliers* welke verkocht kunnen worden bij de Galerie ARToMoNDo kent men een stukje professionaliteit toe aan het werk dat de kunstenaars verrichten. Dit kan betekenen dat de kunstenaars meer tevreden zijn over de werkzaamheden die zij doen en de kunst die zij maken. Omdat de kunstenaars zelf secundaire stakeholders zijn van ARToMoNDo, primaire stakeholders van de ateliers, wordt deze mede mogelijk gemaakte sociale waarde niet meegenomen in de rendementsbepaling van de LS.

In het weekend wordt het gebouw en de galerie ARToMoNDo beheerd door een groep *vrijwilligers*. Meestal zit men met zijn tweeën van elf tot vier, zowel op zaterdag als op zondag. Dit betekent dat men kennismakt met de stichting ARToMoNDo en met de LS. Echter wordt niet door iedere vrijwilliger de functies van het gebouw, de galerie en de LS uitgelegd, vertelt één van de vrijwilligers. Voor deze persoon is het werk bij de stichting ARToMoNDo ook een soort van dagbesteding. Echter secundaire stakeholders worden niet meegenomen in de analyse.

4.1.3 Bedrijfseconomisch

De *eigenaar van het pand* is NV Bergkwartier. Zij zorgt ervoor dat historische panden in al hun oorspronkelijke luister worden hersteld om daarmee een belangrijk deel van de geschiedenis van de stad Deventer te behouden. De organisatie voert restauraties uit en verhuurt vervolgens de panden als woon- en/of werkruimte.²⁹ De LS heeft ook als doel de geschiedenis van het Rijksmonument de LS te laten voortleven. Echter is het niet zeker dat indien de LS het pand niet had gehuurd deze geschiedenis ook niet behouden bleef, omdat de huurders worden uitgezocht door NV Bergkwartier. Men kan deze waarde dus niet toekennen aan de LS.

²⁹ www.nvbergkwartier.nl

4.2 Maatschappelijke impact gemonetariseerd

4.2.1 Sociale waarde

Afgelopen drie jaar zijn enkele *doelgroepmedewerkers doorgestroomd* naar betaald werk. Dit levert de maatschappij een uitkeringsbesparing op. Bovendien gaat de persoon met betaald werk belasting betalen.

Zowel in 2008 als in 2009 zijn twee doelgroepmedewerkers doorgestroomd naar betaald werk. Deze gegevens zijn over het jaar 2007 niet bekend. Voor het waarderen van deze uitstroom wordt uitgegaan van een minimumloon welke uittreders bij hun nieuwe werkgever zouden ontvangen. Het minimumloon in 2009 per maand is gesteld op 1381,20³⁰. Voor 2008 is dat 1335,00³¹ euro per maand. Dit geeft een minimumjaarsalaris van $(1335,00 \times 13)$ 17.355 euro in 2008 en $(1381,20 \times 13)$ 17.956 euro in 2009. Een gemiddelde WW-uitkering bedraagt ongeveer 15.000 euro. Een gemiddelde bijstandsuitkering bedraagt ongeveer 13.000 euro.³² Loonbelasting staat voor een jaarsalaris tot en met 17.579 euro op 33.6%³³. Een belastingbetaler meer en een gemiddelde uitkering van 14.000 euro minder, komt neer op een besparing van ongeveer 20.000 euro per jaar per uittredende doelgroepmedewerker. Echter is dit niet in zijn geheel toe te wijzen aan de LS. Externe partijen en omgeving kunnen betrokken zijn bij dit uittredingsproces. In hoeverre zij betrokken en verantwoordelijk zijn voor deze waarde is moeilijk te constateren. Veiligheidshalve wordt daarom een attribute correctie van 50% uitgevoerd bij deze monetarisatie.

Daarnaast wordt deze waarde maar één jaar meegenomen. Na dit jaar is de uitgetreden doelgroepmedewerker uit zicht van de LS. Hierdoor kan geen waarde meer van de desbetreffende persoon haar/zijn ontwikkeling tot de LS haar activiteiten worden toegerekend.

Naast de doelgroepmedewerkers wordt sociale waarde gecreëerd *bij de vaste medewerkers en vrijwilligers*. De medewerkers van de LS halen voldoening uit hun werk. Zij werken in de branche van het maatschappelijk betrokken werk. Dit is een eigen keuze wat betekent dat als de LS niet had bestaan zij soortgelijk werk ergens anders hadden verricht. Echter neemt dit niet weg dat in de huidige situatie de LS waarde toevoegt aan deze stakeholder.

Voor de vaste medewerkers wordt deze waarde gemonetariseerd door het percentage zij gemiddeld besteden aan het sociale deel de begeleiding, 75% van hun dagelijkse werkzaamheden, te vermenigvuldigen met het totaal aan personeelskosten. Voor de vrijwilligers zijn dit de verkregen vrijwilligersvergoedingen.

Naast het feit dat de LS waarde creëert voor de vrijwilligers, *creëren de vrijwilligers sociale waarde voor de maatschappij* door het werk zij elke dag verrichten voor deze sociale onderneming. Om deze sociale waarde van de LS te monetariseren en de maatschappelijke betrokkenheid van de vrijwilligers

³⁰

http://home.szw.nl/index.cfm?menu_item_id=13737&hoofdmenu_item_id=13826&rubriek_id=391817&set_id=77&doctype_id=6&link_id=156519

³¹

http://home.szw.nl/index.cfm?menu_item_id=13737&hoofdmenu_item_id=1375&rubriek_id=391911&rubriek_id=391817&set_id=77&doctype_id=6&link_id=128936

³² Preventie werkloosheid stuk

³³ http://www.belastingdienst.nl/zakelijk/loonheffingen/overig2008/overig2008-09.html#P622_8500

daarin mee te nemen, wordt gekeken naar het aantal uren welke de vrijwilligers werken voor de LS. Om dit werk te waarderen wordt vervolgens gekeken naar wat het had gekost als deze uren verricht zouden moeten worden door betaalde krachten.

*Binnen de LS werken zeven vrijwilligers. Dat zijn drie vrijwillige bestuursleden en vier vrijwilligers welke de administratie en financiën bijhouden. Echter moet hierbij gezegd worden dat zonder het bestuur de LS niet zou hebben bestaan, daarom wordt er een correctie attribute van 57 procent (4/7) uitgevoerd. Met andere woorden, 57 procent van de waarde wordt toegekend aan de LS. Peter Otter werkt twaalf uur in de week. Hans de Jong werkt gemiddeld tien uur in de week. Mahnaz Abbasi zo'n twaalf uur in de week en Harry Rooymans ongeveer tien uur in de week. Samen verrichten zij vierenveertig uur werk in de week, wat gelijk staat aan 1,2 fulltime krachten (uitgaande van een werkweek van 36 uur). De sociale waarde welke de vrijwilligers vertegenwoordigen is daarom 1,2 * gemiddeld salaris directie/administratie (52.000 euro)³⁴ is iets meer dan 63.500 euro in 2009. Voor de berekening van de jaren daarvoor wordt rekening gehouden met een stijging van loon van 2,5 procent.*

Dit geeft een totaal aan sociale waarde en ratio per jaar:

	2007	2008	2009
# uittredende naar betaalde baan	<i>n.v.t</i>	2	2
Minimum bruto loon per jaar	<i>n.v.t</i>	€ 17.355	€ 17.956
Loonbelasting per jaar	<i>n.v.t</i>	€ 5.831	€ 6.033
Gemiddelde uitkering	<i>n.v.t</i>	€ 14.000	€ 14.000
Totaal bespaard	<i>n.v.t</i>	€ 39.663	€ 40.066
Attribute (50%)	<i>n.v.t</i>	€ 19.831	€ 20.033
Waarde maatschappij	€ 0	€ 19.831	€ 20.033
Salaris medewerkers	82.802	120.511	93.349
Vrijwilligersvergoedingen	0	3.975	3.975
# Vrijwilligers	7	7	7
Attribute (57%)	0,57	0,57	0,57
Totaal aantal uren werk van vrijwilligers	44	44	44
Benodigd aantal werknemers	1,2	1,2	1,2
Gem. Salaris administratie/directie	€ 49.433	€ 50.700	€ 52.000
Waarde vrijwilligers	€ 57.238	€ 60.840	€ 62.400
Totale Sociale waarde	€ 140.039	€ 205.158	€ 179.757
Totale Sociale investeringen	€ 82.802	€ 124.486	€ 97.324
Sociale ratio:	1,691	1,648	1,847

Tabel 8: Sociale waarde en ratio

4.2.2 Culturele(historische) waarde

Voor de exploitatie van kunst betaalt ARToMoNDo geen huur aan de LS. Om deze waarde voor ARToMoNDo te monetariseren wordt gekeken naar soortgelijke locaties en hoeveel deze ruimtes

³⁴ www.gemiddeld-inkomen.nl

kosten voor exploitatie van kunst in het weekend. Daaruit volgt dat huur niet vaak gevraagd wordt, maar provisie. Rond Deventer wordt er gemiddeld zo'n 25% aan provisie gevraagd.³⁵ De omzet van ARToMoNDo vermenigvuldigd met 25% provisie geeft de culturele waarde van de LS weer voor het beschikbaar stellen van ruimten voor exploitatie van de kunst.

Bezoekers in het weekend van de Galerie of het Rijksmonument *betalen geen entree*. Wanneer aan het sociale/cultuur(historische) aspect van zowel de LS als van ARToMoNDo, en dus indirect van de ateliers en kunstenaars met een verstandelijke- dan wel psychische beperking, gedacht wordt, kan men deze waarde monetariseren door de vraag te stellen aan de bezoekers hoeveel men *bereid zou zijn te accepteren* om te betalen voor deze culturele(historische) waarde, dit betekent dus niet dat het daadwerkelijk gevraagd gaat worden. Een waarde gebaseerde monetariseringsmethode wordt hierbij toegepast, omdat vergelijk met soortgelijke galerieën niet mogelijk is. Andere galerieën zijn niet vergelijkbaar met ARToMoNDo door haar sociale doelstellingen of er wordt bij de andere galerieën geen toegangsprijs gevraagd, waardoor op die manier de waarde niet bepaald kan worden.

Een tiental enquêtes is verspreid onder bezoekers in het weekend, waarin gevraagd wordt of men bereid is entree te betalen en zo ja hoeveel men bereid zou zijn te betalen. Deze enquête is te vinden in *bijlage 8.4.5: Vragenlijst bezoekers*, op pagina 61.

Hieruit blijkt dat men gemiddeld bereid is 2,33 euro te betalen voor het bezoeken van de Galerie en 0,50 euro voor het betreden van het Rijksmonument. Daarnaast blijken de bezoekers welke om andere redenen door de stad Deventer liepen en toevallig bij Stichting ARToMoNDo uitkwamen 1,5 euro voor de bezienswaardigheden over te hebben. De helft van de bezoekers kwam daadwerkelijk voor stichting ARToMoNDo en de andere helft kwam toevallig langs of voor het Rijksmonument. Dit betekent dat men gemiddeld $0,5 * 2,33 + 0,5 * 1 = 1,66 \approx 1,60$ euro over heeft voor een bezoek.³⁶ De waarde die daarbij ontstaat wordt weergegeven in *tabel 9: Cultuur(historische) waarde en ratio*, op de volgende pagina.

³⁵ KCO (Kunst en Cultuur Overijssel), Galerijen en Expositieruimtes in Overijssel, Zwolle, 2009.

³⁶ Deze waarde is gebaseerd op een aanname. Om voor een bepaald jaar met 3500 bezoekers een statistisch significant gemiddelde te verkrijgen van de waarde welke men bereid is te betalen moet men minimaal over 347 respondenten beschikken voor een 95% betrouwbaarheidsniveau. Deze gegevens zijn niet te achterhalen binnen de strekking van dit onderzoek, daarom is deze aanname gemaakt gebaseerd op een tiental respondenten.

Dit geeft een totale cultuur(historische) waarde en ratio van:

	2007	2008	2009
Omzet	n.v.t	€ 1.975	€ 4.700
Provisie (25%)	n.v.t	€ 494	€ 1.175
Culturele waarde geen huur	€ 0	€ 494	€ 1.175
Aantal bezoekers	n.v.t	1.500	3.500
Sociale meerwaarde entree	n.v.t	€ 1,6	€ 1,6
Culturele waarde bezoekers	0	2.400	5.600
<i>Totale Culturele waarde</i>	<i>€ 0</i>	<i>€ 2.894</i>	<i>€ 6.775</i>
<i>Totale Culturele investeringen</i>	<i>€ 0</i>	<i>€ 2.078</i>	<i>€ 1.643</i>
<i>Culturele ratio:</i>	<i>0</i>	<i>1,393</i>	<i>4,123</i>

Tabel 9: Cultureel(historische) waarde en ratio

4.2.3 Bedrijfseconomische waarde

Uit voorgaand onderzoek onder de klanten is gebleken dat de klanten de locatie bijzonder vinden en de prijs/kwaliteit verhouding goed. Men vergelijkt hierbij de LS met een concurrent met commerciële doelstellingen. Voor de *klanten bestaat er een bedrijfseconomische toegevoegde waarde*. Na een quickscan van concurrenten in de omgeving is gebleken dat van de tien bekeken locaties en vergaderruimtes, maar één dezelfde tarieven hanteert. De rest zit daar allen boven. De locatie welke dezelfde tarieven hanteert is echter een standaard locatie, wat de LS niet is. Daarom wordt ook gekeken naar andere bijzondere locaties (locaties in mooie omgeving of bijzonder pand) in de omgeving. Hieruit blijkt dat wanneer uitgegaan wordt van een minimaal waardeverschil, klanten minstens 20 euro per dagdeel per rekening besparen ten opzichte van de concurrent. Dit verschil is ontstaan door het verschil in verhuur van dagdelen en het goedkoper leveren van het Koffie, thee en water arrangement. Dit kost bij de concurrent al snel 6 euro per dagdeel, terwijl het bij de LS voor 3,85 euro wordt geserveerd. Bedragen per kannen koffie of thee en bedragen per consumptie is wel redelijk marktconform.

Naast de waarde voor de klanten is er nog waarde gecreëerd voor de *vaste medewerkers*. Zij geven aan gemiddeld 25 procent van hun tijd te besteden aan daadwerkelijke bedrijfsvoering, daarom wordt deze waarde gemonetariseerd door 25 procent te vermenigvuldigen met het totaal aan personeelskosten gemaakt door de LS.

Deze extra waarde welke gecreëerd is worden bij het bedrijfseconomische resultaat, de netto winst, opgeteld om het totaal aan bedrijfseconomische waarde te berekenen. Dit totaal aan bedrijfseconomische waarde en de ratio worden in onderstaande tabel gegeven.

	2007	2008	2009
Omzet	€ 128.604	€ 147.255	€ 187.017
Percentage zaalverhuur (48,6%)	€ 62.502	€ 71.566	€ 90.890
# dagdelen verhuurd	718	823	1.045
Toegevoegde waarde besparing klant (gem. 20 euro per dagdeel)	€ 14.368	€ 16.452	€ 20.894
Salarissen medewerkers (bedrijfseconomisch)	€ 15.781	€ 24.581	€ 22.500
Netto winst	€ 5.510	€ 12.605	€ 33.237
<i>Totale Bedrijfseconomische waarde</i>	<i>€ 35.659</i>	<i>€ 53.638</i>	<i>€ 76.631</i>
<i>Totale economische investeringen</i>	<i>€ 75.753</i>	<i>€ 61.338</i>	<i>€ 86.578</i>
<i>Economische ratio</i>	<i>0,471</i>	<i>0,874</i>	<i>0,885</i>

Tabel 10: Bedrijfseconomische waarde en ratio

4.3 Prognose 2010 -2013

Over het jaar 2010, 2011, 2012 en 2013 wordt een prognose gemaakt. Hierbij worden aannames gemaakt van groei en ontwikkeling. Deze zijn gebaseerd op gesprekken met directe betrokkenen, op beleidsstukken en er wordt gekeken naar gegevens uit voorgaande jaren.

Om de netto contante waarde te berekenen wordt een risicoarme discontovoet gebruikt van 3,4 procent. Dit is de rente op de jongste tienjarige staatsobligatie afgelopen december.³⁷ Deze discontovoet is hier zo laag genomen omdat de LS geen risicodragende onderneming is. Een lage discontovoet is gebruikelijk bij maatschappelijke analyses.³⁸

De prognoses worden in *bijlage 8.6: Prognose 2010-2013* op pagina 67, in tabellen per bedrijfsaspect weergegeven. Per aspect wordt hieronder beschreven hoe tot deze aannames gekomen is. Aannames wat betreft groei zijn ontstaan door de gesprekken met directe betrokkenen.

Sociale prognose:

Er wordt uitgegaan van gemiddeld 20 werkplekken welke begin 2011 moeten zijn gecreëerd. Bij 10/15 werkplekken treden gemiddeld 2 doelgroepmedewerkers per jaar uit naar een betaalde baan. Hier wordt uitgegaan dat wanneer er 20 werkplekken bezet zijn, er gemiddeld 3 doelgroepmedewerkers uittreden naar een betaalde baan.

Personeelskosten stijgen naar verwachting minimaal met 1,3 procent.

Subsidie is afhankelijk van het aantal uren dat er begeleiding nodig is. Als het aantal werkplekken groter wordt, stijgt ook het aantal uren begeleiding en dus stijgt de begeleidingsvergoeding van de Gemeente ook.

De stap vooruit richting re-integratie die de overige doelgroepmedewerkers maken is op dit moment niet te monetariseren, omdat de ontwikkelingen van deze personen niet bekend zijn. Een verbetering in het leven van deze personen veroorzaakt door de werkzaamheden bij de LS en de besparingen voor de maatschappij hierbij worden dus niet meegenomen in deze prognose, terwijl deze gegevens wel verzameld kunnen worden in komende jaren. Hier wordt in *hoofdstuk 6: Aanbevelingen*, op pagina 45 dieper op ingegaan.

Culturele prognose:

Er wordt uitgegaan van een minimale omzetgroei van 2% per jaar.

Er wordt uitgegaan van een lichtelijk groei wat betreft het aantal bezoekers tot 2012, hierna wordt verwacht dat het aantal bezoekers stabiliseert per jaar.

Bedrijfseconomische prognose:

Een omzetgroei van 5% per jaar. Dit betekent 60 dagdelen per jaar meer verhuur. Dit lijkt een redelijke aanname als nagegaan wordt dat afgelopen jaar nog 200 meer dagdelen zijn verhuurd dan

³⁷ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-3031-wm.htm>

³⁸ http://www.rijkswaterstaat.nl/images/SEE%20Nieuwsbrief%2012_tcm174-275667.pdf

het jaar daarvoor. Echter moet men ook naar de capaciteit kijken van de LS en daarom wordt een dermate grote groei niet meer verwacht.

Opmerking algemeen:

In deze prognose worden grote ontwikkelingen wat betreft duurzaamheid niet meegenomen. Er bestaan plannen om duurzaam te gaan ondernemen. Denk hierbij aan het gebruik van biologische producten, maar ook aan het isoleren van het pand om energie te besparen. Het is moeilijk aannames te maken over de desbetreffende investeringen en besparingen, omdat momenteel nog door BMD Advies onderzoek verricht wordt naar dit aspect. Bovendien is niet duidelijk wanneer deze plannen precies gerealiseerd gaan worden. In deze prognose is dit ecologische aspect daarom niet meegenomen. In *hoofdstuk 6: Aanbevelingen*, op pagina 45 wordt deze ontwikkeling verder besproken en beschreven hoe dit in de toekomst verwerkt zou kunnen worden in de SROI analyse.

4.4 Maatschappelijk rendement

Onderzoeksvraag: “Wat is het maatschappelijke rendement van de sociale onderneming de Latijnse School?”

Het rendement per jaar wordt berekend door de totale waarde in dat jaar te delen door het totaal aan investeringen gemaakt in dat jaar. Deze zijn weergegeven in *tabel 11: Maatschappelijk rendement per jaar*.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bedrijfswaarde	€ 35.659	€ 53.638	€ 76.631	€ 84.085	€ 91.215	€ 96.725	€ 102.216
Sociale waarde	€ 140.039	€ 205.158	€ 179.757	€ 176.408	€ 182.757	€ 177.869	€ 173.125
Culturele waarde	€ 0	€ 2.894	€ 6.775	€ 7.398	€ 7.927	€ 8.413	€ 8.159
Bedrijfseconomische investeringen	€ 75.753	€ 61.338	€ 86.578	€ 88.532	€ 88.477	€ 90.143	€ 91.880
Sociale investeringen	€ 82.802	€ 124.486	€ 97.324	€ 98.202	€ 100.741	€ 101.642	€ 102.554
Culturele investeringen	€ 0	€ 2.078	€ 1.643	€ 1.284	€ 1.284	€ 1.284	€ 1.284
Totale waarde	€ 175.698	€ 261.689	€ 263.163	€ 267.891	€ 281.899	€ 283.007	€ 283.500
Totale investeringen	€ 158.554	€ 187.902	€ 185.545	€ 188.018	€ 190.503	€ 193.068	€ 195.718
Rendement per jaar	1,108	1,393	1,418	1,425	1,480	1,466	1,449

Tabel 11: Maatschappelijk rendement per jaar

Met een rendement van meer dan één is de LS ieder jaar rendabel.

Social Return on Investment, ofwel het maatschappelijke rendement.

Totaal aan waarde	€ 700.550
Totaal aan investeringen	€ 532.001
SROI 2007-2009	1,317
Totaal aan waarde	€ 1.116.297
Totaal aan investeringen	€ 767.307
SROI 2010-2013	1,455

Tabel 12: SROI

Het SROI van de afgelopen drie jaar wordt berekend door de totale waarde te delen door het totaal aan investeringen. Het SROI van de afgelopen 3 jaar is bijna 1,32.

De prognose van de komende vier jaar laat een ruim rendabele SROI zien. Deze waarde is 1,45. Dit betekent dat voor iedere euro die men nu in de LS investeert direct in de maatschappij 1,45 euro wordt terugverdiend of wordt bespaard.

Gevoeligheidsanalyse

Een kleine verlaging van het rendement vindt plaats na 2011. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de sociale ratio, omdat investeringen lichtelijk stijgen en de meerwaarde gecreëerd door de doelgroepmedewerkers minder groeit in percentages dan de discontovoet. Door dit laatste is er een daling van sociale waarde zichtbaar.

Het SROI was de afgelopen jaren sterk afhankelijk van dit sociale aspect. Komende jaren wordt het bedrijfseconomische aspect belangrijker. De LS gaat het naar verwachting bedrijfseconomisch beter doen, waardoor het SROI *minder* afhankelijk wordt van de sociale waarde. Door het bedrijfseconomisch beter te doen kunnen meer werkplekken ontstaan en dus kan meer sociale waarde gecreëerd worden. Een goede balans tussen beide aspecten stimuleert de creatie van waarde.

De culturele waarde heeft nauwelijks invloed op het SROI. Het culturele aspect heeft op zichzelf wel een return ratio van meer dan 500%, echter gaat het in verhouding met het sociale aspect en bedrijfsaspect om zeer kleine bedragen.

5 Conclusies

Te concluderen is dat de investering van de LS in het maatschappelijk mee laten doen van mensen met een beperking en/of grote afstand tot de arbeidsmarkt, een positief maatschappelijk rendement heeft. De kosten van de samenleving in dit project worden ruimschoots gecompenseerd. De vergoedingen welke ontvangen worden zijn laag en worden benut waarvoor ze bedoeld zijn.

Een goede balans tussen bedrijfseconomisch en sociaal aspect is voor de LS cruciaal. Zoals Franssen en Scholten (2007) al suggereerden geldt ook in deze situatie dat meer geld simpelweg meer maatschappelijke impact met zich meebrengt.

Sociaal

Het sociale rendement is zeer positief. Het rendement ligt ieder jaar rond de 170%. Dit aspect is van grote invloed op het SROI van de LS en heeft een sterke afhankelijkheid met het bedrijfseconomische aspect.

Voor zover waarden gemonetariseerd konden worden, zijn de kosten dus gedekt. Naast de gemonetariseerde waarden bestaan impacts - als medewerkertevredenheid, stap richting re-integratie en de meerwaarde van de relatie met partners - die niet gemonetariseerd zijn, maar wel degelijk bij kunnen dragen aan de sociale waarde.

Cultureel(historisch)

Het cultureel(historische) rendement is zeer positief. Iedere euro die men investeert in deze functie wordt de komende jaren minimaal vijf keer zoveel elders bespaard of verdiend. Dit betekent dat de LS haar cultureel(historische) aspect in stand moet houden. Voor het SROI heeft dit aspect in verhouding weinig tot geen impact. Echter voor de secundaire stakeholders en voor de sfeer welke de kunstwerken toevoegen aan de LS heeft dit wel degelijk meerwaarde en daarom moet dit aspect ook zeker blijven bestaan.

Bedrijfseconomisch

Het bedrijfseconomisch rendement was minder dan één de afgelopen jaren. Na 2011 zal dit aspect voor het eerst rendabel zijn volgens het SROI model. Dit aspect wordt naar verhouding belangrijker en gaat een grotere rol spelen wanneer men meer werkplekken wil creëren. Meer boekingen betekent tenslotte meer werk en dus meer werkplekken voor doelgroepmedewerkers.

Echter betekent een kleiner bedrijfseconomisch rendement dan één niet dat de LS haar bedrijfseconomische doelen niet heeft behaald. De LS is kostendekkend met eigen inkomsten en middelen en dat was de bedrijfseconomische doelstelling van de LS.

6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen beschreven.

Algemeen

De komende jaren moet het SROI groter dan 1 gehandhaafd blijven. Dit betekent dat iedere euro welke men investeert in de LS direct wordt verdiend of bespaard elders in de maatschappij.

Om zicht te krijgen over de voortgang welke geboekt wordt richting de gewenste uitkomsten of impact moet continu gecontroleerd worden. Jaarlijkse controle is gewenst, zodat men de waarde van de organisatie kan controleren, handhaven en/of zelfs doen laten groeien.

Compleetheid Sociale waarde

Een eerste model is samengesteld in dit rapport. Om komende jaren de sociale waarde in haar totaliteit te kunnen moneteriseren zijn gegevens nodig welke achterhaald moeten worden.

Een manier om de ontwikkeling, vooruitgang en/of tevredenheid van de doelgroepmedewerkers de komende jaren te moneteriseren is te kijken naar de potentiële maximale uitkeringsduur (PMU). Frank v.d. Mark en Ronald Boerlage van de Sociale Dienst van Amsterdam in 2005 vinden dat in het kader van SROI juist is om deze 'upgrade' van de doelgroepmedewerker te berekenen. Om deze perspectiefverbetering te kunnen bepalen is er een model ontwikkeld in 2005 in het kader van de opleiding SROI door Scholten&Franssen. Dit model wordt in *bijlage 8.6: Potentiële Maximale Uitkeringsduur*, nader toegelicht. De in dit onderzoek gebruikte enquête onder de doelgroepmedewerkers moet voor deze analyse worden uitgebreid met de onderwerpen en vragen zoals gesteld in deze *bijlage 8.5: Potentiële maximale uitkeringsduur*, op pagina 63.

Iedere doelgroepmedewerker moet bij de start van de werkzaamheden bij de LS een enquête invullen. Bij uittreden, in hetzelfde boekjaar, dient vervolgens nogmaals dezelfde enquête ingevuld te worden. Mocht deze doelgroepmedewerker langer werkzaam zijn dan een bepaald boekjaar, dan dient deze enquête aan het begin van ieder jaar ingevuld te worden, zodat zijn/haar kansen (en dus de sociale meerwaarde door de LS) per jaar zichtbaar worden.

Extra waarde

De klanten worden ontvangen in een speciale omgeving. Ruime kamers in het Rijksmonument zorgen voor een rustig en professioneel sfeertje. Uit voorgaand onderzoek onder ongeveer vijftig klanten bleek dat de prijs- kwaliteit verhouding goed is bij de LS. Hierbij zijn de reguliere horecazaken meegewogen, niet de aanwezigheid van de doelgroepmedewerkers. Men zou kunnen overwegen na te vragen in hoeverre de klant bereid is een meerprijs te betalen voor het sociale aspect van de bedrijfsvoering in het geval van de LS. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een opslagpercentage van 10% met een maximum bedrag van 25 euro per rekening.

Voor de toeleveranciers kan hetzelfde gelden als voor de klanten. Onder verwijzing naar het maatschappelijk betrokken ondernemen zou het een voorrecht voor leveranciers moeten zijn om te mogen leveren aan de LS. Een korting van bijvoorbeeld 5% op de normale inkooprijzen lijkt redelijk om bedoeld voorrecht om te zetten in termen van een geldstroom.

Wil men bij het cultuur(historisch) aspect meer waarde creëren, dan kan gedacht worden aan het vergroten van de PR- waarde van de functies van het gebouw en de LS. Dit kan door de vrijwilligers te motiveren en aan te sporen om iedere bezoeker aan te spreken en te vragen naar bekendheid met deze functies en of zij een korte introductie daarover willen horen. Dit kan door hen direct aan te spreken en het schenken van een *gratis* kopje koffie. Een ander idee is om in de galerie een korte introductiefilm te laten starten over de LS en ARToMoNDo bij binnenkomst van nieuwe bezoekers. De keuze is dan aan de bezoeker zelf om hierna te kijken.

Duurzaamheid en ecologisch verantwoord ondernemen

Door de ontwikkelingen ontremt duurzaamheid kan het model uitgebreid worden in de komende jaren. Deze ontwikkelingen en activiteiten van de LS hebben impact op de maatschappij en zijn dus waardevol voor de berekening van haar maatschappelijke rendement.

Voor deze analyse kan het aspect ecologie in het model worden bijgevoegd. Onder ecologie wordt de leer beschouwd die zich bezig houdt met het natuurlijk evenwicht en dynamiek van planten en dieren in hun omgeving.³⁹ In het vernieuwde model wordt zo ook de ecologische waarde bepaald door de ecologische impact meetbaar te maken. Ecologische waarde creatie ontstaat door het gebruik van biologische producten en het duurzaam benutten van energie. Daarna wordt deze ecologische waarde gedeeld door de ecologische investeringen om de ecologische ratio te bepalen.

Gegevens waaraan gedacht kan worden bij het bepalen van de waarde van het ecologische aspect en welke gemeten, dan wel onderzocht, dienen te worden zijn:

- Vermindering energie ‘verlies’.
- Prijs/kwaliteit verhouding:
 - Meerprijs welke klanten bereid zijn te betalen voor ecologische producten.
 - Kwaliteit verbetering door ecologische producten.

Investeringen die gedaan worden op het gebied van ecologie wordt dan:

- De meerprijs die de LS betaalt voor ecologische producten.
- De kosten welke voor rekening komen voor de LS bij het aanschaffen van dubbel glas.

³⁹ <http://www.encyclo.nl/begrip/ecologie>

7 Theoretisch slotwoord

Dit laatste hoofdstuk geeft een theoretisch slotwoord, of anders gezegd geeft een wetenschappelijke conclusie.

Uit het onderzoek van Maas (2009) blijkt dat er een tiental methoden bestaan om maatschappelijke impact te meten. Het SROI model gebruikt in dit onderzoek is daar één van. Echter daadwerkelijk onderzoek naar de verschillende modellen en technieken is niet eerder verricht. Hierdoor blijft het meten van maatschappelijke impact maatwerk en is deze afhankelijk van de persoon welke de meting uitvoert. Zoals Mair en Marti (2006) ook aangaven is hoe de metingen worden gebruikt voor het kwantificeren van de maatschappelijke impact een grote uitdaging.

Een meer gestandaardiseerd model is gewenst. Eerste stappen richting een meer gestandaardiseerd model worden genomen door op het internet centraal onderzoeken, met het gebruik van het SROI model, te publiceren. Hierdoor zijn deze onderzoeken voor eenieder beschikbaar en kan vooraf vergeleken worden met andere bedrijven die het model hebben gebruikt. Echter blijft ieder bedrijf verschillend, waardoor ook verschillende bedrijfsaspecten van het bedrijf worden meegenomen in het model.

Een voorbeeld werd tijdens het Seminar Sociaal Ondernemen op 9 april 2010 de LS gegeven door dhr. Gert Rebergen. Hij gaf aan dat in een eerder onderzoek ook de religieuze waarde van een bedrijf is meegenomen in een SROI model. Men kan de analyse zo breed trekken als men wil. Elke waarde die het bedrijf creëert is mee te nemen in het SROI model.

Vragen als ‘hoe ver moet je doorgaan met dit SROI model?’ of ‘zijn SROI onderzoeken bij verschillende bedrijven dan nog wel vergelijkbaar?’ ontstaan. Lingane en Olsen (2004) gaven aan als methoden van het SROI model consistent zijn met elkaar men twee of meer bedrijven met elkaar kan vergelijken. Maar hoe definiëren wij consistent in deze context?

Om antwoord te kunnen geven op deze vragen moeten de toepassingen en de mogelijkheden voor standaardisatie van het SROI model, maar ook van de overige modellen van impactmeting gegeven door Maas (2009), grondiger onderzocht worden. Gedacht kan worden aan het standaardiseren van monetariseringsmethoden, maar ook aan het standaardiseren van bedrijfsaspecten die bij de methode worden meegenomen per bedrijfsbranche.

8 Bijlagen

8.1 Monetariseringsmethoden (Franssen & Scholten, 2007)

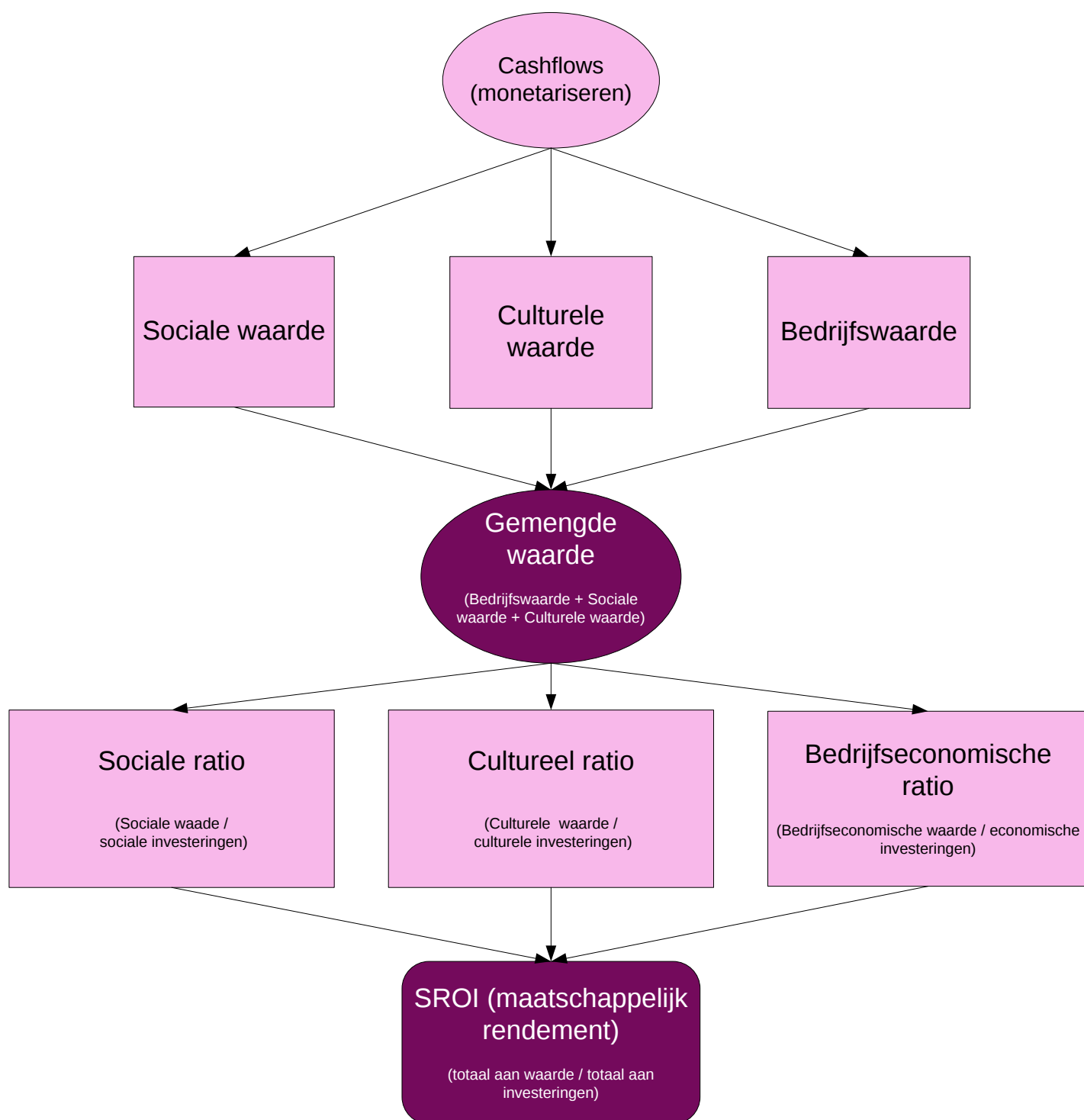
Voor maatschappelijke organisaties en sociale ondernemers zijn de volgende *(kost)gebaseerde methoden* bruikbaar:

- **Schadelastmethode (SLM)**
Methode om uit te rekenen wat de kosten zijn van de schade bij een ongewenste situatie. Deze methode is cijfermatig goed te berekenen, schade is makkelijk aan te geven in marktprijzen.
- **Hedonische prijsmethode (HPM)**
Deze methode leidt de waarde van de omgevingsfactoren af aan het door deze factoren ontstane waardeverschil van een object in deze omgeving. Er is echter een grote databehoeftte om de verschillende factoren op een correcte manier te berekenen.
- **Preventiekostenmethode (PVM)**
Deze methode berekent de kostprijs van maatregelen die verdere teruggang van een ongewenste situatie voorkomen. Uitgegeven waarden zijn vaak marktwaarden. De vraag is echter of het substitueert ook echt een gelijkwaardig alternatief is.
- **Reiskostenmethode (RKM)**
Kosten die mensen bereid zijn te betalen om ergens te komen. De uitkomst is over het algemeen eenduidig en begrijpelijk.
- **Herstelkostenmethode (HKM)**
De kosten van herbouw na afbraak van een oude situatie, eigenlijk het compenseren van verlies. Een zwak punt is echter dat de oude situatie af kan wijken van de nieuwe situatie, waardoor men appels en peren gaat vergelijken.

De op *waarde gebaseerde monetariseringsmethode*, ook wel ‘contingent valuation method’ genoemd, koppelt waarde aan een indicator voor impact op het moment dat er geen directe marktprijzen of kostprijzen voorhanden zijn. De waarde wordt bepaald door de betrokkenen ernaar te vragen. Dit kan op twee manieren gevraagd worden: de ‘willingness to pay’ en ‘willingness to accept’. Met andere woorden de bereidheid tot betalen en tot welke hoeveelheid men bereid is te betalen.

Een sterk punt is dat het de stakeholders direct naar hun beleving van een verandering vraagt. Echter het zwakkere punt is dat er gevraagd wordt naar een mening, waardoor de methode vrij subjectief kan zijn. Er kan altijd een verschil zitten tussen de ‘bereidheid’ om te betalen en het feitelijke doen van een betaling.

8.2 Visuele weergave van de berekening van het SROI



Figuur 6: SROI berekening

8.3 Impactmap

Sociale doelstellingen: • Integratie en Participatie van doelgroepmedewerkers (het maatschappelijk meedoen voor deze mensen) • Maatschappelijk betrokken ondernemen						
Stakeholder	Activiteit	Input/Resource	Output	Outcome	Impact	Indicator
Doelgroepmedewerkers	Huishouden Schoonmaak Bediening Klussen Consumptie van Cursus/workshop	Tijd	Geklaard werk Diploma	Betekenisvol werk Meer werkervaring en kennis Grotere kansen op de arbeidsmarkt	Tevredenheid doelgroepmedewerkers	-
Instanties welke doelgroepmedewerkers plaatsen	Plaatsen van doelgroep- medewerkers bij de Latijnse school	Bemiddelingstijd	Doelgroep- medewerkers welke maatschappelijk actief zijn	Minder mensen op straat, minder sociale isolatie	Sociale meerwaarde	-
Relaties (partners/sponsors)	Onderzoek of sponsoring	Tijd/Kennis/Kunde	Middelen en /of strategieën voor lopend bedrijf	Continuïteit van de LS waarborgen Bijdrage aan Sociale onderneming	Sociale meerwaarde	-
Gemeente en/of UWV	Middelen verschaffen om begeleiding en uittreding mogelijk te maken	Begeleidings- vergoedingen	# personen uit de uitkering	Meer mensen met een betaalde baan en minder uitkeringen	Lager uitkerings- percentage	-... Uitkering +... Belastingbetaler per jaar
Vrijwilligers	Werkzaamheden op gebied van financiën, administratie, ICT en beheer	Tijd/Kennis/Kunde	Vrijwilligers- vergoeding	Een goed georganiseerd en lopend bedrijf	Maatschappelijk betrokken ondernemen Voortbestaan van de Latijnse School	# betaalde fte's nodig voor deze activiteiten

Culturele doelstelling:

- Exploitatie galerie voor intuïtieve kunst
- Behoud geschiedenis Latijnse School en beheer Rijksmonument

Stakeholder	Activiteit	Input/Resource	Output	Outcome	Impact	Indicator
Latijnse school	PR- doelen versterken met exploitatie galerie	Ruimte, voorzieningen, schoonmaak, onderhoud	Wandbedekking	Boeking voor vergaderruimtes	PR- waarde en naamsbekendheid creatie	Besparing eenmalige wandbedekking (2008) Besparing publicatiekosten
ARToMoNDo	Aanleveren, ophangen en beheren kunstobjecten	Bemiddelingstijd	Geld	Afzet en omzet	Besparing kosten galerie en meer verkoop door continue exploitatie kunstwerken	Provisie van totale omzet voor Latijnse School
Bezoekers	Kunst kijken kunst kopen Pand bezichtigen	Geen Geld Geen	- Kunstwerk -	- Kunstwerk -	Kunst met sociale waarde Gratis toegang tot Galerie/Rijksmonument	Meerprijs sociale waarde
Ateliers van ARToMoNDo	Verkoop kunstwerken	Kunstwerken	Geld	Afzetgebied	Tevredenheid kunstenaars	-
Vrijwilligers	Openstellen stichting ARToMoNDo	Tijd	Latijnse School geopend in het weekend	Het onder de mensen zijn, stilte doorbreken, maatschappelijke betrokkenheid	PR- waarde Latijnse School versterken Maatschappelijke betrokkenheid van de vrijwilligers Uren werkcreatie door functie Galerie en LS	-

Economische doelstelling:

- Kostendekkend zijn met eigen middelen en financiën ('earned income')

Stakeholder	Activiteit	Input/Resource	Output	Outcome	Impact	Indicator
Klanten	Zalen huren en/of catering bestellen	Geld	Product met goede prijs/kwaliteit verhouding	Tevredenheid klant	Besparing kosten door goedkoper gebruik van de diensten LS	Hoeveelheid gem. goedkoper per rekening
Toeleveranciers	Leveren van middelen	Middelen	Geld	Afzetmarkt	-	-
Medewerkers	Werken Begeleiden Coachen	Tijd/ Kennis/ Kunde	Salaris	Vaste baan/zekerheid	Maatschappelijk betrokken werk Tevredenheid medewerkers	Salaris
Pand eigenaar	Verhuren van het pand	-	Geld	Rijksmonument wordt beheerd en netjes gehouden	Behoud geschiedenis van het pand	-

8.4 Vragenlijsten stakeholders

8.4.1 Vragenlijst voor instanties welke doelgroepmedewerkers plaatsen bij de Latijnse school

- Wat is uw functie binnen de organisatie?
- Wat zijn de activiteiten van uw organisatie?
- Worden er mensen door uw organisatie bij de LS te Deventer geplaatst? En zo ja, om hoeveel mensen gaat dat ongeveer per jaar?
- Met welke doeleinden worden zij bij de LS geplaatst?
- Welke mensen komen in aanmerking om bij de LS geplaatst te worden, zijn hier richtlijnen/criteria voor?
- Welke belangen heeft uw organisatie bij het bestaan van de LS?
- Merkt u organisatie dat er verbetering in de situatie van de doelgroepmedewerkers optreedt als zij werkzaam zijn bij de LS?
- In hoeverre stromen de doelgroepmedewerkers die door uw organisatie geplaatst zijn bij de LS door naar betaald werk? Gebeurt dit regelmatig of zelden? Zo ja, hoeveel in de jaren 2006, 2007 en 2008? Zijn daar gegevens van?
- Wat is volgens u de impact van de LS te Deventer (op uw organisatie en in zijn algemeenheid)?

8.4.2 Vragenlijst Gemeente Deventer

Als opdrachtgever

- Wat is uw functie binnen de Gemeente Deventer?
- Wat zijn de activiteiten van uw afdeling?
- Wat voor een soort samenwerkingsverband met de Sallcon en de UWV zal de komende jaren worden ontwikkeld? Wie wordt dan het aanspreekpunt?
- Welke contracten/overeenkomsten zijn er met de LS?
- Worden er mensen door uw organisatie bij de LS te Deventer geplaatst? En zo ja, om hoeveel mensen gaat dat ongeveer per jaar?
- Met welke doeleinden worden zij bij de LS geplaatst?
- Welke mensen komen in aanmerking om bij de LS geplaatst te worden, zijn hier richtlijnen/criteria voor?
- De LS krijgt begeleiderssubsidie, waar is de hoogte van dit bedrag van afhankelijk?
- Wat betekend volgens u de LS voor de stad Deventer (zowel als rijksmonument als sociale onderneming)?
- Zijn er besparingen in de samenleving voor de gemeente Deventer die ontstaan zijn door de activiteiten van de LS?
- In hoeverre stromen de doelgroepmedewerkers die door uw organisatie geplaatst zijn bij de LS door naar betaald werk? Gebeurt dit regelmatig of zelden? Zo ja, hoeveel in de jaren 2006, 2007 en 2008? Zijn daar gegevens van?
- Wat is volgens u de impact, ofwel zijn de gevolgen van een sociale onderneming als de LS te Deventer?

- Zijn er nog collega's/bekenden van u binnen de gemeente Deventer aan wie ik dezelfde vragen mag stellen? Heeft u daar een telefoonnummer van?

Als Klant

- Wat is uw functie binnen de Gemeente Deventer?
- Wat zijn de activiteiten van uw afdeling?
- Wat betekent volgens u de LS voor de stad Deventer (zowel als rijksmonument als sociale onderneming)?
- Welke contracten/overeenkomsten zijn er met de LS?
- Hoe zou u de samenwerking met de LS omschrijven?
- Zijn er nog verbeteringen die u als klant ziet voor de LS?
- Zijn er besparingen in de samenleving voor de gemeente Deventer die ontstaan zijn door de activiteiten van de LS?
- Wat is volgens u de sociale impact van de LS te Deventer (zowel voor de gemeente als in het algemeen)?

8.4.3 Vragenlijst Stichting ARToMoNDo

- Waar staat de stichting ARToMoNDo voor?
- Welke activiteiten verricht u daarbij?
- Wanneer een schilderij wordt verkocht, hoe worden de inkomsten verdeeld?
- Wat is de omzet per jaar van de stichting de afgelopen 3 jaar?
- Hoeveel bezoekers krijgt de LS op jaarbasis alleen voor de galerie van ARToMoNDo?
- Welke waarde heeft de LS als galerie voor de stichting?
- Ziet u besparingen voor de stichting door de galeriefunctie bij de LS?
Wat is volgens u de impact van de LS?

8.4.4 Vragenlijst voor de doelgroepmedewerkers van de Latijnse school.

Voor mijn studie aan de Universiteit Twente voer ik een bacheloropdracht uit bij de Latijnse school, zoals de meesten van jullie wel weten. Met dit onderzoek willen wij het maatschappelijke rendement van de stichting zichtbaar maken. Daarvoor heb ik jullie hulp nodig en wil jullie daarom vragen deze vragenlijst in te vullen. Mocht je zelf vragen hebben kom dan gewoon even bij mij binnen lopen. Dank jullie wel voor jullie medewerking.

Met groet,

Ellen Krans

Vraag 1:

Hoe ben je terecht gekomen bij de Latijnse school? Via:

- ☐ UWV
- ☐ Gemeente Deventer
- ☐ Sallcon
- ☐ Jobstap
- ☐ Anders, namelijk via:
-
-

Vraag 2:

Hoe lang ben je al werkzaam bij de Latijnse School?

..... Maanden

Vraag 3:

Hoe lang verwacht ja nog werkzaam te zijn bij de Latijnse School?

..... Maanden

Vraag 4:

Hoeveel uur per week werk je gemiddeld bij de Latijnse School?

..... Uren per week

Vraag 5:

Wat deed je voordat je werkzaam was bij de Latijnse School?

- ☐ Vrijwillig werkzaam bij ander organisatie / stichting
- ☐ Betaalde baan
- ☐ Werkloos
- ☐ School/ Opleiding
- ☐ Onder behandeling / opgenomen door instelling
- ☐ Anders, namelijk:
-
-

Vraag 6:

Wat denk je na je werkzaamheden bij de Latijnse School te gaan doen?

- ☐ Vrijwillig werkzaam bij ander organisatie / stichting
- ☐ Betaalde baan
- ☐ School/ Opleiding
- ☐ Anders, namelijk:
-
-

Vraag 7:

Ben je tevreden met de werkzaamheden bij de Latijnse school?

- ☐ Zeer tevreden
- ☐ Tevreden
- ☐ Neutraal
- ☐ Ontevreden
- ☐ Zeer ontevreden

Kan je aangeven waarom wel/niet?

.....

.....

.....

.....

Vraag 8:

Ben je tevreden met de mogelijkheden die geboden worden, zoals workshops en cursussen, door de Latijnse school?

- ☐ Zeer tevreden
- ☐ Tevreden
- ☐ Neutraal
- ☐ Ontevreden
- ☐ Zeer ontevreden

Kan je aangeven waarom wel/niet?

.....

.....

.....

.....

Vraag 9:

Ben je tevreden over de begeleiding bij de Latijnse school?

- ☐ Zeer tevreden
- ☐ Tevreden
- ☐ Neutraal
- ☐ Ontevreden
- ☐ Zeer ontevreden

Kan je aangeven waarom wel/niet?

.....

.....

.....

.....

Vraag 10:

Heb je op dit moment een inkomen?

- ☐ Ja, uitkering
- ☐ Ja, anders namelijk:
- ☐ Nee

Vraag 11:

Hoe vaak maak je op dit moment gebruik van de volgende instellingen (per maand):

<i>Instellingen</i>	<i>Hoe vaak per maand?</i>
Maatschappelijk werk	
Psychiatrische hulpverlening	
Drugs / drank hulpverlening	
Anders, namelijk:	
	
	

Vraag 12:

Hoe vaak maakte je gebruik van de volgende instelling toen je nog niet bij de Latijnse School werkte?

<i>Instellingen</i>	<i>Hoe vaak per maand?</i>
Maatschappelijk werk	
Psychiatrische hulpverlening	
Drugs / drank hulpverlening	
Anders, namelijk:	
	
	

Vraag 13:

Voel je je lichamelijk en/of geestelijk beter nu je bij de Latijnse school werkt dan voordat je bij de Latijnse school werkte?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Kan je aangeven waarom wel/niet?

.....

.....

.....

.....

Vragen/opmerkingen:

.....

.....

.....

.....

8.4.5 Vragenlijst bezoekers

Geachte bezoeker,

Voor mijn bacheloropdracht aan de Universiteit Twente onderzoek ik het maatschappelijke rendement van de stichting Latijnse School. Hiervoor moet ik aan verschillende maatschappelijke en culturele impact bedragen koppelen. Voor u ligt een vragenlijst over wat u als bezoeker over zou hebben voor deze impact. Dit betekent dus **NIET** dat de Latijnse School deze bedragen daadwerkelijk gaat vragen!

Graag zou ik u willen vragen deze vragenlijst in te vullen in het kader van mijn onderzoek. Bij voorbaat dank.

Ellen Krans

Voor opmerkingen en/of meer informatie T: +31 (0)6 48794671

1. Kent u de geschiedenis van de Latijnse School?

0	0
ja	nee

2. Bent u op de hoogte van de huidige sociale doelstellingen van de Latijnse School als werkervaringproject?

0	0
ja	Nee

3. Wat brengt u hier bij de Latijnse School?

0	0	0
Bezichtigen	Bezoek	Galerie
Rijksmonument	ARToMoNDo	Anders,
Ga naar vraag 6		namelijk.....

4. Zou u entree over hebben voor het bezoeken van de Galerie ARToMoNDo?

0	0
ja	nee

5. Bent u op de hoogte van de doelstelling van de stichting ARToMoNDo om werken te exposeren van kunstenaars met een verstandelijk en / of psychische beperking?

0	0
ja	Nee

Ga door naar vraag 7

6. Zou u entree over hebben voor het bezichtigen van het Rijksmonument?0
ja0
nee**7. Hoeveel entree zou u over hebben voor de door u bezochte bezienswaardigheden?**0
Nog
euro

geen 1 euro

0 2 euro

0 3 euro

0 4 euro

0 5 euro

0
Meer dan 5
euro

Anders, namelijk euro

8. Heeft u nog vragen en/of opmerkingen?

.....

.....

.....

8.5 Potentiële Maximale Uitkeringsduur

Het uitgangspunt is dat voor ieder doelgroepmedewerker geldt: de gewenste uitkeringsduur is 0 jaar; de Potentiële Maximale Uitkeringsduur (PMU) is gelijk aan '65 minus de huidige leeftijd' (bij leeftijd 23 dus bijvoorbeeld PMU van 42 jaar en bij 63 bijvoorbeeld PMU van 2 jaar).

De kans (of het risico) dat een doelgroepmedewerker zijn potentiële maximale uitkeringsduur gaat volmaken is afhankelijk van aard, zwaarte en aantal van de belemmeringen die er voor de doelgroepmedewerker zijn om zelfstandig c.q. op eigen kracht een baan te vinden. Van de Mark en Boerlage (2005) hebben deze belemmeringen als volgt gegroepeerd en gewaardeerd:

Belemmering	Categorie	Kanspercentage
Gezondheid	80-100% arbeidsongeschikt	50%
	Gedeeltelijk arbeidsongeschikt	25%
Verslaving	Zwaar	80%
	Licht	10%
	Geen	0%
Schulden	$X \leq 5000$	5%
	$5000 > x < 15000$	15%
	$X \Rightarrow 15000$	25%
Kinderen, geen kinderopvang	Kind(eren) < 5jaar	30%
	5 jaar $\geq$ Kind(eren) $\leq$ 12 jaar Basisschoolleeftijd	10%
	Kind(eren) > 12 jaar	0%
Opleiding	Geen opleiding	15%
	LBO	8%
	MBO	2%
	HBO of hoger	0%

Taalbeheersing	Geen of slecht	15%
	Matig	7%
	CITO-niveau	0%
Leeftijd	Via tabel	Formule, hyperbool, 0% bij 23 jaar tot 100% bij 64 jaar
Werkervaring	Werk $\approx$ 5 jaar geleden	15%
	... $\approx$ 3 jaar geleden	8%
	... $\approx$ 1 jaar geleden	3%
	... $\approx$ 6 maanden geleden	1%
	Aansluitend	0%
Woon/Leefsituatie	Alleenstaande ouder	2%
	Geen huisvesting	30%
	Eigen huisbezit	-10%
Fraude profiel	<i>In ontwikkeling...</i>	

Voorbeelden:

Alleenstaande ouder, 28 jaar, twee kinderen (4 en 9 jaar oud), lbo- niveau, nooit gewerkt. De kans op nog eens 37 jaar bijstand is: 55%. Een jaar later, kinderopvang en werkervaring rijker is de kans gedaald tot 10%, een verbetering van 45%.

De kans dat een 55-jarige man, laaggeschoold, die 3 jaar geleden voor het laatst heeft gewerkt en een matige beheersing van de Nederlandse taal heeft nog 10jaar in de bijstand zit is: 67%.

Verbeteren van taalvaardigheid, laten verkrijgen van werkervaring (vrijwilligerswerk) en een jaartje ouder worden, verlaagt dat risico na 1 jaar tot 56%. 11% meerwaarde.

Opmerkingen:

Er wordt alleen waarde berekend als de kans onder de 100% komt en de leeftijd onder de 65 jaar is, omdat er in dit model uiteindelijk wel een aansluiting moet zijn bij een potentiële uitkeringstechnische besparing.

Enquête onderwerpen en vragen doelgroepmedewerkers uitbreiding.**A. Tevredenheid (niet monetariseerbare onderwerpen)**

- Heb je meer zelfvertrouwen?
- Heeft werken invloed op de thuissituatie?
- wat vinden je vrienden ervan dat je een baan hebt?
- Wat verandert sinds je hier werkt
- Zie je meer mensen / ga je meer uit/sport?
- Levert dit meer structuur op in je leven?

B. Beroep / Werk / Uitkering

1. Hoe vaak heb je gewerkt voor je aan je huidige baan begon?
2. Hoe lang was uw langste dienstbetrekking?
3. Kun je beschrijven wat het laatste werk was dat je deed voor je hier begon? En zo ja, was dit betaald werk?
4. Hoe lang is deze laatste baan geleden?
5. Hoeveel heb je tijdens je laatste baan netto verdiend? (dus niet uitkering UWV)
6. Hoeveel uur per week werk je gemiddeld bij uw huidige baan?
7. Heb je het afgelopen half jaar gedurende twee weken of meer *niet* gewerkt? En zo ja, hoe kwam dat?

Reden:

- lichamelijke klachten
- psychiatrische problemen
- druggebruik
- culture of taal kwesties
- justitiële problemen
- afhankelijke kinderen, ouders of familie
- gebrek aan vervoer
- onstabiele huisvesting
- geen werk
- geen werkervaringen of vak
- ontslagen
- ontslag genomen door ontevredenheid met uw werk / werkgever
- opleiding / scholing gevolgd
- overig _____

C. Gebruik van overige (sociale) voorzieningen

1. Beschrijf je leven voor dat je hier kwam werken, wat deed je overdag allemaal?
2. Maakte je gebruik van één of meer van onderstaande voorzieningen? En zo ja, hoe veel/vaak?
 - maatschappelijk werk

- welzijnsinstelling
 - advocaat
 - schuldhulpverlening
 - maaltijdvoorzieningen
 - nachtopvang
 - dagcentrum / activiteitencentrum
 - ziekenhuis
 - - kliniek (psychiatrie, verslaving, enz.)
 - zorginstelling (gehandicaptenzorg)
 - stadspas
 - werkproject
 - onderwijs / scholing
3. Heb je in de afgelopen zes maanden huursubsidie gekregen? Zo ja, hoeveel?
 4. overige opmerkingen

D. Persoonlijke gegevens

1. Wat is je geslacht?
2. Wat is je herkomst?
3. Wat is de hoogste opleiding die je gedaan hebt? En heb je die afgemaakt?
 - Basis school
 - MBO/VMBO
 - Havo/VWO
 - Hoge school
 - Universiteit
 - Vak opleiding
 - Overig _____
4. Heb je een opleiding gedaan voordat je bij je huidige baan gekomen bent? En zo ja, welke?
5. Wat is je leeftijd?
6. Heb je kinderen die afhankelijk zijn van jou? En zo ja, hoeveel?

8.6 Prognose 2010-2013

Sociale prognose				
	2010	2011	2012	2013
# uittredende naar betaalde baan	2	3	3	3
Minimum bruto loon per maand	€ 1.430	€ 1.480	€ 1.531	€ 1.585
Minimum bruto loon per jaar	€ 18.584	€ 19.234	€ 19.908	€ 20.604
Loonbelasting per jaar (33,6%)	€ 6.244	€ 6.463	€ 6.689	€ 6.923
Gemiddelde uitkering	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000
Totaal bespaard	€ 40.488	€ 61.388	€ 62.067	€ 62.769
Attribute (50%)	€ 20.244	€ 30.694	€ 31.033	€ 31.385
Waarde maatschappij (UWV/Gemeente)	€ 20.244	€ 30.694	€ 31.033	€ 31.385
Salaris medewerkers	94.227	96.766	97.667	98.579
Vrijwilligers	3.975	3.975	3.975	3.975
# Vrijwilligers	7	7	7	7
Attribute (57%)	0,57	0,57	0,57	0,57
Totaal aantal uren werk van vrijwilligers	44	44	44	44
Benodigd aantal werknemers	1,2	1,2	1,2	1,2
Gem. Salaris administratie/directie	€ 53.300	€ 53.300	€ 53.300	€ 53.300
Waarde vrijwilligers	€ 63.960	€ 63.960	€ 63.960	€ 63.960
	€ 118.003	€ 130.104	€ 130.443	€ 130.795
Disconteringsfactor (3,4%)	€ 1,034	€ 1,069	€ 1,106	€ 1,143
Totale Sociale (netto contante) waarde	€ 176.408	€ 182.757	€ 177.869	€ 173.125
	2010	2011	2012	2013
Personeel	€ 68.378	€ 69.266	€ 70.167	€ 71.079
Totaal aan vergoedingen	€ 29.824	€ 31.475	€ 31.475	€ 31.475
Totale Sociale investeringen	€ 98.202	€ 100.741	€ 101.642	€ 102.554
Sociale ratio:	1,796	1,814	1,750	1,688

Tabel 13: Sociale prognose

Cultureel(historische) prognose				
	2010	2011	2012	2013
Omzet	€ 5.000	€ 5.100	€ 5.202	€ 5.306
Provisie (25%)	€ 1.250	€ 1.275	€ 1.301	€ 1.327
Correcties 0	0	0	0	0
Culturele waarde geen huur	€ 1.250	€ 1.275	€ 1.301	€ 1.327
# bezoekers	4.000	4.500	5.000	5.000
Sociale meerwaarde entree	€ 1,6	€ 1,6	€ 1,6	€ 1,6
Correcties 0	0	0	0	0
Culturele waarde bezoekers	6.400	7.200	8.000	8.000
	€ 7.650	€ 8.475	€ 9.301	€ 9.327
Disconteringsfactor (3,4%)	€ 1,034	€ 1,069	€ 1,106	€ 1,143
Totale Culturele (netto contante) waarde	€ 7.398	€ 7.927	€ 8.413	€ 8.159
	2010	2011	2012	2013
Kunstverzekering	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Ophanging				
Vitrinekast				
Energiekosten + onderhoud totaal	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000
Gedeelte cultuur	€ 784	€ 784	€ 784	€ 784
Totale Cultureel investeringen	€ 1.284	€ 1.284	€ 1.284	€ 1.284
Cultureel historische ratio:	5,762	6,174	6,552	6,354

Tabel 14: Cultureel historische prognose

Bedrijfseconomische prognose

	2010	2011	2012	2013
Omzet	€ 200.000	€ 210.000	€ 220.500	€ 231.525
Percentage zaalverhuur (48,6%)	€ 97.200	€ 102.060	€ 107.163	€ 112.521
# dagdelen verhuurd	1.117	1.173	1.232	1.293
Toegevoegde waarde besparing klant (gem. 20 euro per dagdeel)	€ 22.345	€ 23.462	€ 24.635	€ 25.867
Salarissen medewerkers (bedrijfseconomisch)	€ 22.793	€ 23.089	€ 23.389	€ 23.693
Netto winst	€ 41.806	€ 50.972	€ 58.907	€ 67.282
	€ 86.944	€ 97.523	€ 106.931	€ 116.842
<i>Disconteringsfactor (3,4%)</i>	€ 1,034	€ 1,069	€ 1,106	€ 1,143
<i>Totale Bedrijfs (netto contante) waarde</i>	€ 84.085	€ 91.215	€ 96.725	€ 102.216
<i>Totale economische investeringen</i>	€ 88.532	€ 88.477	€ 90.143	€ 91.880
<i>Economische ratio:</i>	0,950	1,031	1,073	1,112

Tabel 15: Bedrijfseconomische prognose

Literatuurlijst

Artikelen:

- Lingane, A. en Olsen, S. *Guidelines for Social Return on Investment*. California management review vol. 46, 2004 (pp116-135).
- Maas, K.E.H. *Corporate Social Performance: From output measurement to impact measurement*. Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009.
- Mair, J. en Marti, J. *Social Entrepreneurship Research: A source of explanation, prediction and delight*. Journal of World Business vol. 41, 2006 (pp36-44).
- Rosenzweig, William. *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures*. UC Berkeley: Center for Responsible Business., 2004.
- Verdeyen, V., Put, J. en Van Buggenhout, B., "A social stakeholder model", International Journal of Social Welfare, 2004 (pp325-331).
- Weerawardena, J. en Mort, G.S. *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*. Journal of World Business vol. 41, 2006 (pp21-35).

Voorgaande onderzoeken:

- Aalders, K.J.M. *Van MVO naar MBO: Afstudeeronderzoek naar Maatschappelijk Betrokken Ondernemen binnen het bedrijf*, 2008.
- Izare B.V. Dhr. Gert Rebergen, *SROI analyse BraZZerie Abroma*, aangepaste versie, maart 2006.
- Izare B.V. Dhr. Gert Rebergen, *SROI analyse zorgboerderij / -bakkerij Thedingsweert*, oktober 2005.
- Start Foundation, *Het maatschappelijk rendement van Koersvast BV in 2005*, Amsterdam, april 2006.
- Support Buro Hubers en Scholten&Franssen Consultancy BV, *Maatschappelijk rendement van Philips Werkgelegenheidsplan*, Amsterdam, november 2005.

Boeken:

- Drury. 2004, *Management and Cost Accounting* (6th Value Media Edition), Thomson.
- Franssen en P. Scholten, 2007, *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*, van Gorcum.
- P. Scholten, 2005, *Social return on investment*, State of Art.
- Smit en K. Minderhoud, 2004, *Bedrijven met een dubbel doel*, TNO Arbeid.

Websites:

http://home.szw.nl	http://www.noaber.com
http://www.belastingdienst.nl	http://www.nvbergkwartier.nl
http://www.cbs.nl	http://www.redf.nl
http://www.community-partnership.net	http://www.sallconwerktalent.nl
http://www.dobfoundation.nl	http://www.socialevaluator.eu/
http://www.ez.nl	http://www.sroi.nl
http://www.gemiddeld-inkomen.nl	http://www.ssireview.org/browse/C12/P75/
http://www.izare.nl	http://www.sso.nl
http://www.jobstap.nl	http://www.tna.nl
http://www.latijnseschool.nl	http://www.uwv.nl
http://www.movisie.nl	http://www.werk.nl
http://www.mvonederland.nl	http://www.zoekpgbzorg.nl
http://www.newseconomics.org	

Naslagwerken

- Gemeente Deventer, *Offerteaanvraag ten behoeve van de Nationaal openbare aanbesteding: Re-intergratiedienstverlening*, Publicatienummer Aanbestedende Dienst: INK/DEV/25112009.
- W.K. Kellogg Foundation, *Logic Model Development Guide*, Battle Creek, Michigan, USA, 2004.
- London Business School, nef and Small Business Service, *Measuring social impact: the foundation of social return of investment (SROI)*, SROI Primer, 2004.
- KCO (Kunst en Cultuur Overijssel), *Galleries en Expositieruimtes in Overijssel*, Zwolle, 2009.

Gesprek/feedbacksessie met dhr. Gert Rebergen (SROI gecertificeerd):

- 12 januari 2010, 17.00 uur te Zutphen.
- 15 maart 2010, 16.00 uur te Zutphen.
- 30 maart 2010, 12.30 uur te Zutphen.

Afkortingenlijst:

CPC	-	Community Partnership Consultants
LS	-	Latijnse School
MBO	-	Maatschappelijk betrokken ondernemen
MVO	-	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
SMART	-	Specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realiseerbaar en Tijdsgebonden
SO	-	Sociaal ondernemen
SROI	-	Social Return on Investment