

SROI: Social Return on Investment

Poniendo en valor el impacto social de productos, servicios y proyectos

Lluís Triquell Sabaté

Socio Director

Antares Consulting

Toledo 27 de Noviembre de 2014

2º Congreso de **Oncología Médica** y **Farmacía Oncológica**

tendiendo puentes



Contenidos

- **El entorno sanitario y el peaje del cáncer**
- **Antecedentes: Valoración tradicional de proyectos y empresas**
- **SROI: Concepto y aplicaciones habituales**
- **Adaptación a proyectos de salud. Una innovación “atrevida”: Case Studies**
- **Consideraciones finales**

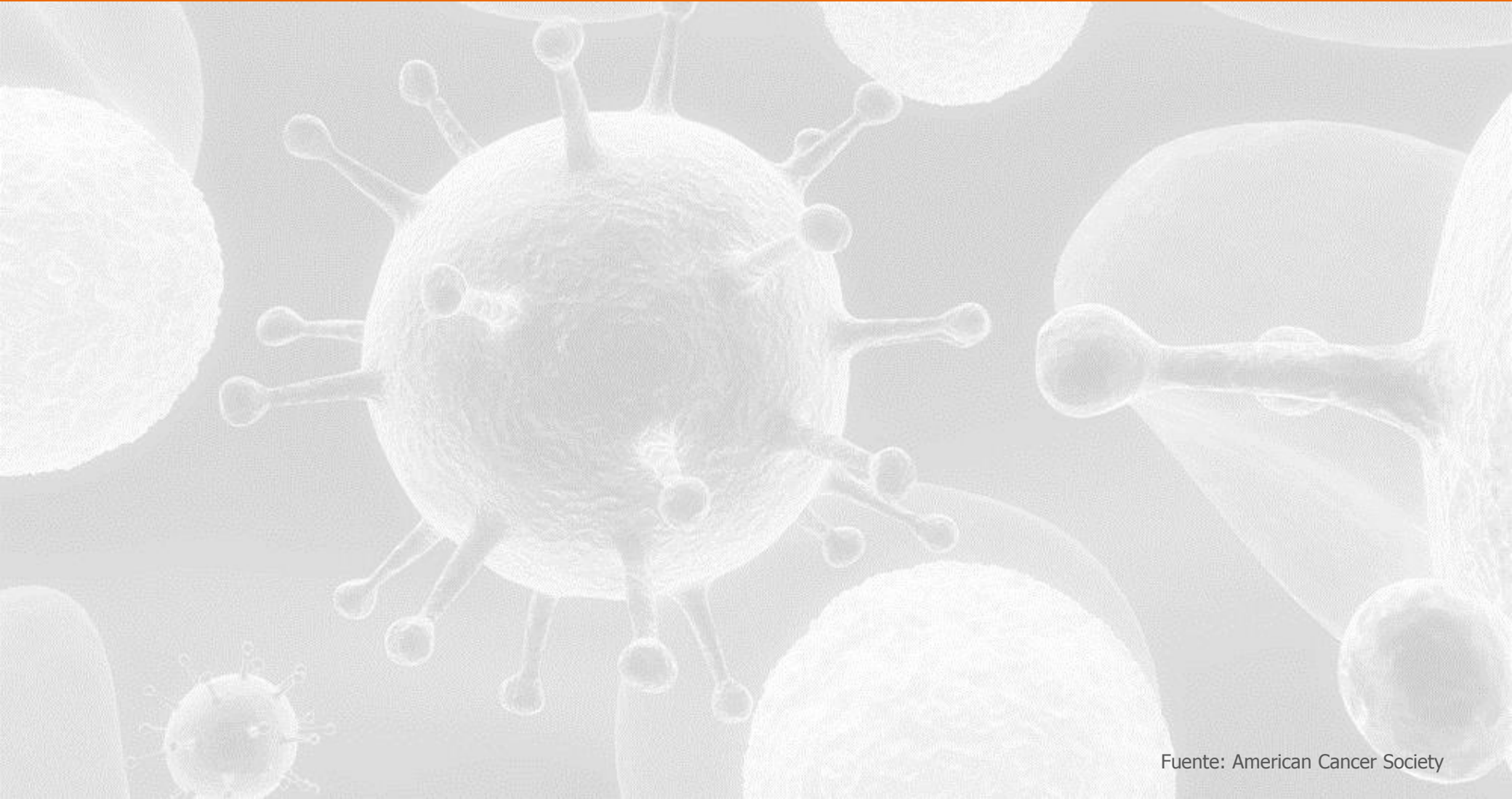
Cinco problemas a prevenir en los sistemas de salud: sus efectos se visualizan a corto y a largo plazo



La oncología se ve afectada en cada uno de los cinco problemas en mayor o menor medida



El incremento de supervivientes con cáncer nos plantea preguntas y retos



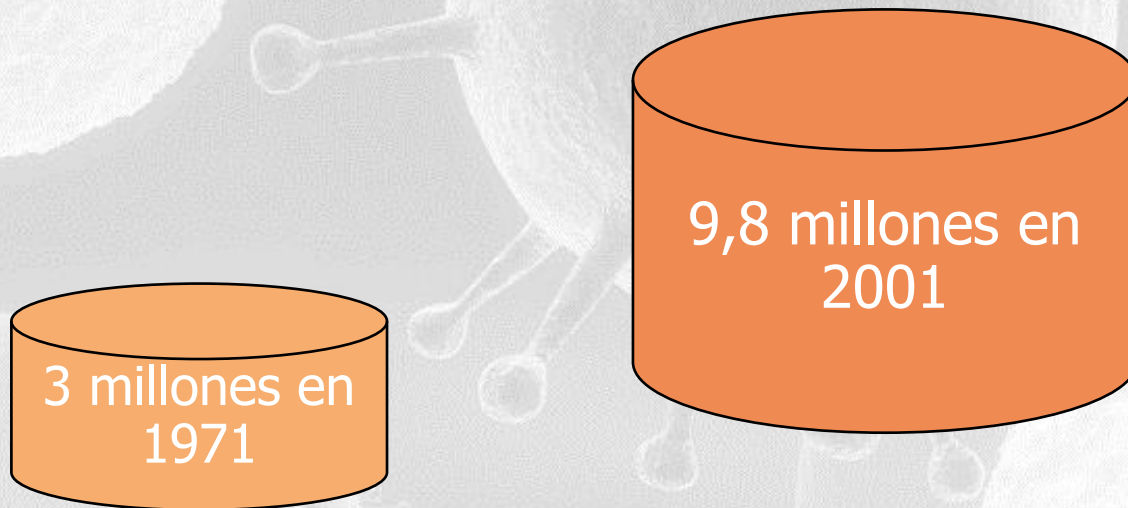
Fuente: American Cancer Society

El incremento de supervivientes con cáncer nos plantea preguntas y retos

The background of the slide is a grayscale microscopic image showing various cells. A prominent cell in the center has many small, rounded protrusions on its surface. In the bottom left corner, there is an orange 3D cylinder with a black outline. Inside the cylinder, the text "3 millones en 1971" is written in white.

3 millones en
1971

El incremento de supervivientes con cáncer nos plantea preguntas y retos



El incremento de supervivientes con cáncer nos plantea preguntas y retos

¿Cómo hemos
podido aumentar
esta cifra de
supervivientes en
42 años?

3 millones en
1971

9,8 millones en
2001

13,7 millones, viviendo
con cáncer en 2012

Separación clara entre el valor económico-financiero y el social

Hasta ahora...

Separación clara entre el valor económico-financiero y el social

Hasta ahora...

**EMPRESAS DE LA
ECONOMÍA DE
MERCADO**



Creaban...

**Valor económico
financiero**

Separación clara entre el valor económico-financiero y el social

Hasta ahora...

**EMPRESAS DE LA
ECONOMÍA DE
MERCADO**

Creaban...

**Valor económico
financiero**

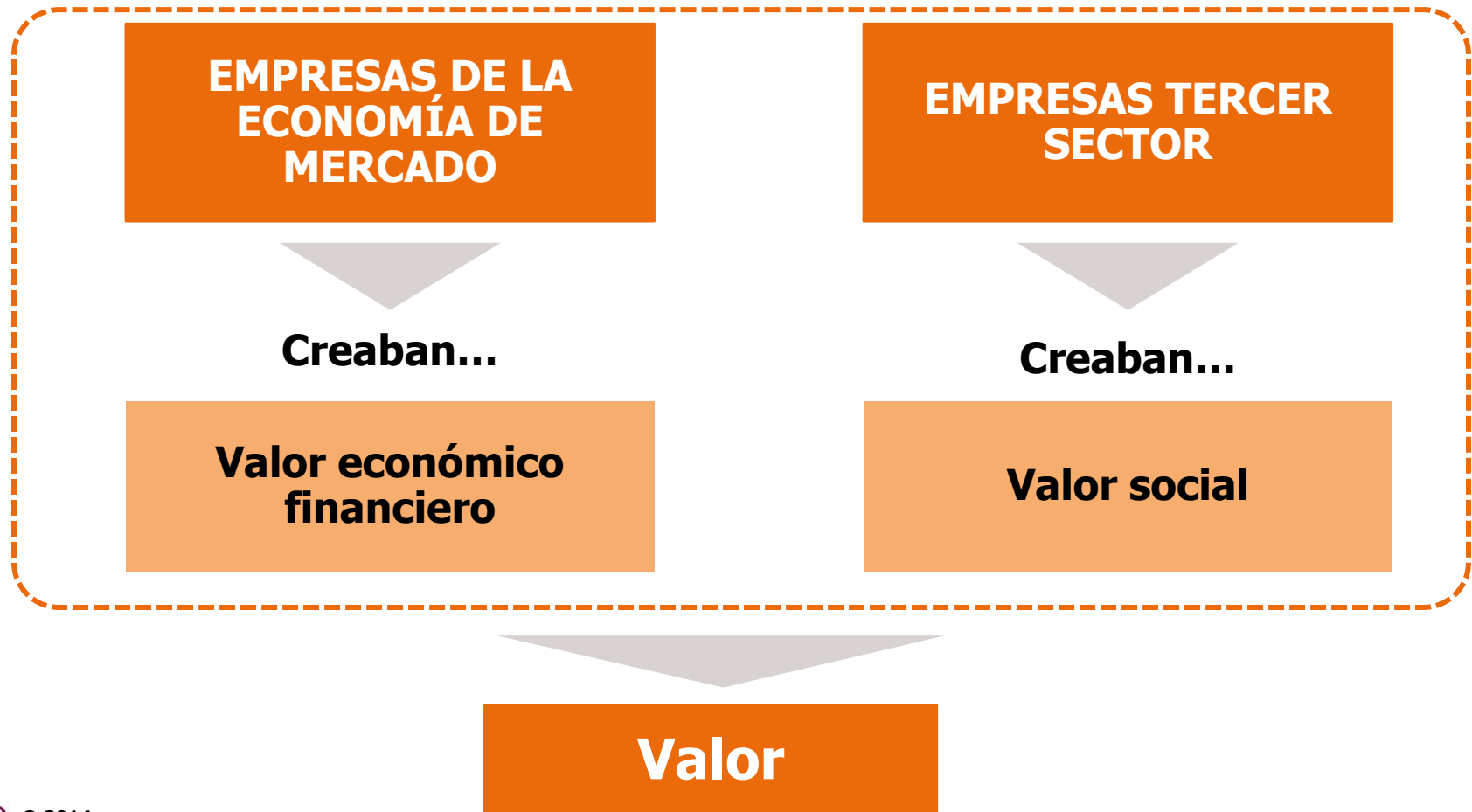
**EMPRESAS TERCER
SECTOR**

Creaban...

Valor social

Separación clara entre el valor económico-financiero y el social

Hasta ahora...



Algunas organizaciones interactúan con la sociedad por lo que en su actividad diaria generan un Blended Value

Algunas organizaciones interactúan con la sociedad por lo que en su actividad diaria generan un Blended Value

En la actualidad...

EMPRESA



Sociedad

Algunas organizaciones interactúan con la sociedad por lo que en su actividad diaria generan un Blended Value

En la actualidad...

EMPRESA



Sociedad

Crean...

Valor: Económico-Financiero-Social

Algunas organizaciones interactúan con la sociedad por lo que en su actividad diaria generan un Blended Value

En la actualidad...

EMPRESA



Sociedad

Crean...

Valor: Económico-Financiero-Social

Blended Value

A lo largo del tiempo se han utilizado diversos modelos para evaluar el impacto social

A lo largo del tiempo se han utilizado diversos modelos para evaluar el impacto social

Años 90

El concepto de "Inversión Social" comienza a tomar relevancia

Jed Emerson. de la Universidad de Harvard, comienza a desarrollar el modelo primario de SROI

MODELO DE MEDICIÓN DEL VALOR SOCIAL

Se crea un modelo primario de SROI para la evaluación social de la empresa REDF

A lo largo del tiempo se han utilizado diversos modelos para evaluar el impacto social

Años 90

El concepto de "Inversión Social" comienza a tomar relevancia

Jed Emerson. de la Universidad de Harvard, comienza a desarrollar el modelo primario de SROI

MODELO DE MEDICIÓN DEL VALOR SOCIAL

Se crea un modelo primario de SROI para la evaluación social de la empresa REDF

A partir de los años 90

En los últimos años se han venido utilizando diversos métodos para la medición y comunicación del impacto social. Los más utilizados han sido

IRIS

"Impact Reporting and investment standards"

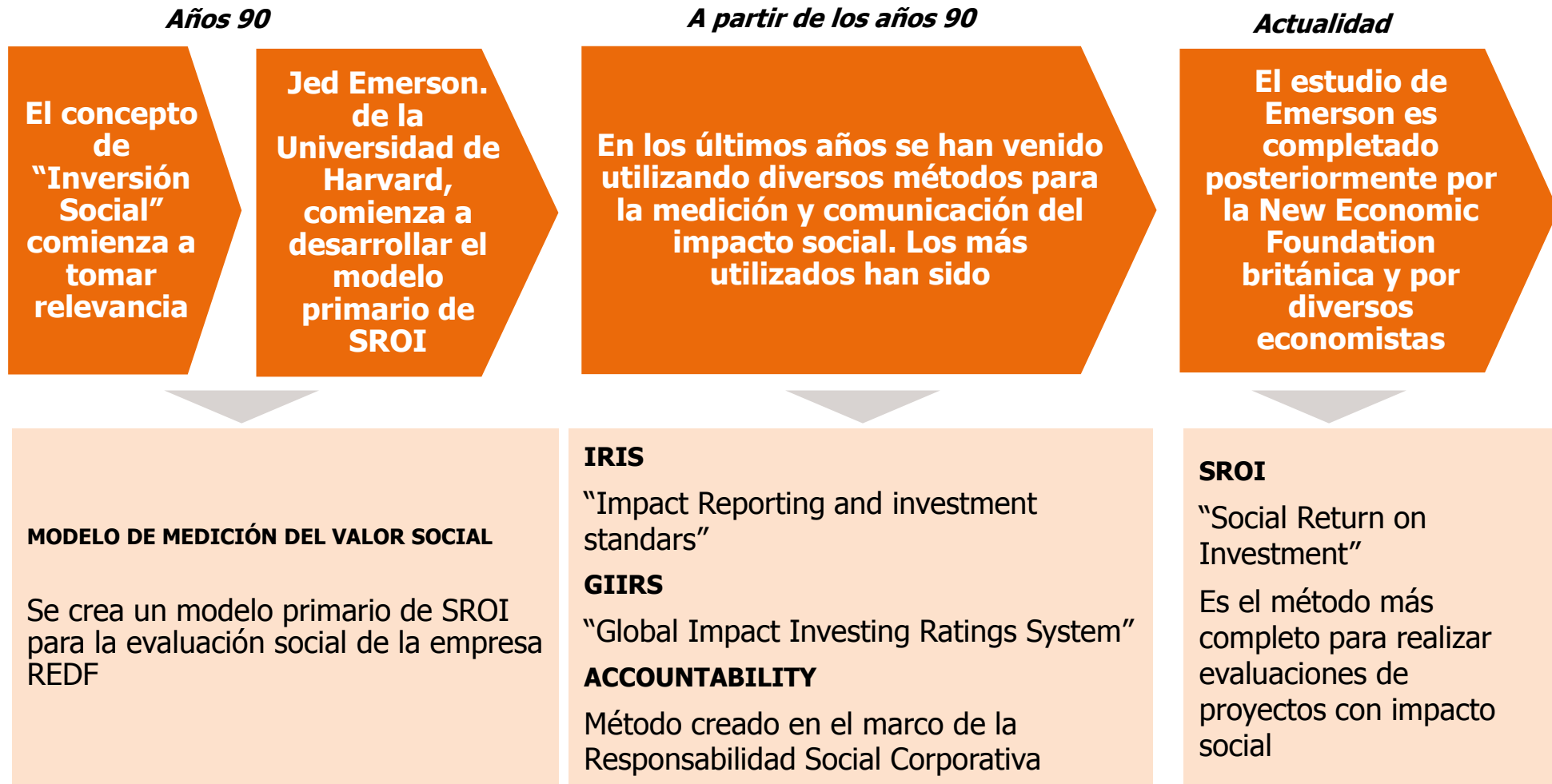
GIIRS

"Global Impact Investing Ratings System"

ACCOUNTABILITY

Método creado en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa

A lo largo del tiempo se han utilizado diversos modelos para evaluar el impacto social



El SROI surge como un proyecto de la Oficina del Tercer Sector en UK y el Gobierno de Escocia

...para demostrar la importancia del valor social, económico y medioambiental para las organizaciones del Tercer Sector y sus fundadores, inversores y embajadores; necesidad que está siendo cada vez más importante también en el sector público y privado para todo tipo de compañías

En 2008 se creó el SROI Network, que cuenta actualmente con más de 800 organizaciones como miembros.



El SROI surge como un proyecto de la Oficina del Tercer Sector en UK y el Gobierno de Escocia

...para demostrar la importancia del valor social, económico y medioambiental para las organizaciones del Tercer Sector y sus fundadores, inversores y embajadores; necesidad que está siendo cada vez más importante también en el sector público y privado para todo tipo de compañías

En 2008 se creó el SROI Network, que cuenta actualmente con más de 800 organizaciones como miembros.



¿Cómo se mide el SROI?

Es un **coeficiente** que resulta de **comparar el valor** (tangible e intangible) generado por un proyecto o actividad **con la inversión** (en tiempo y en recursos económicos y humanos) necesaria para conseguir ese impacto...

SROI

=

¿Cómo se mide el SROI?

Es un **coeficiente** que resulta de **comparar el valor** (tangible e intangible) generado por un proyecto o actividad **con la inversión** (en tiempo y en recursos económicos y humanos) necesaria para conseguir ese impacto...

SROI

=

$$\frac{\left(\text{Valor: Tangible} + \text{Intangible} \right)}{\left(\text{Recursos: } \text{⌚} + \$ + \text{👤👤👤👤👤} \right)}$$

El SROI es metodología de estudio ordenada y dividida en cinco fases fundamentales

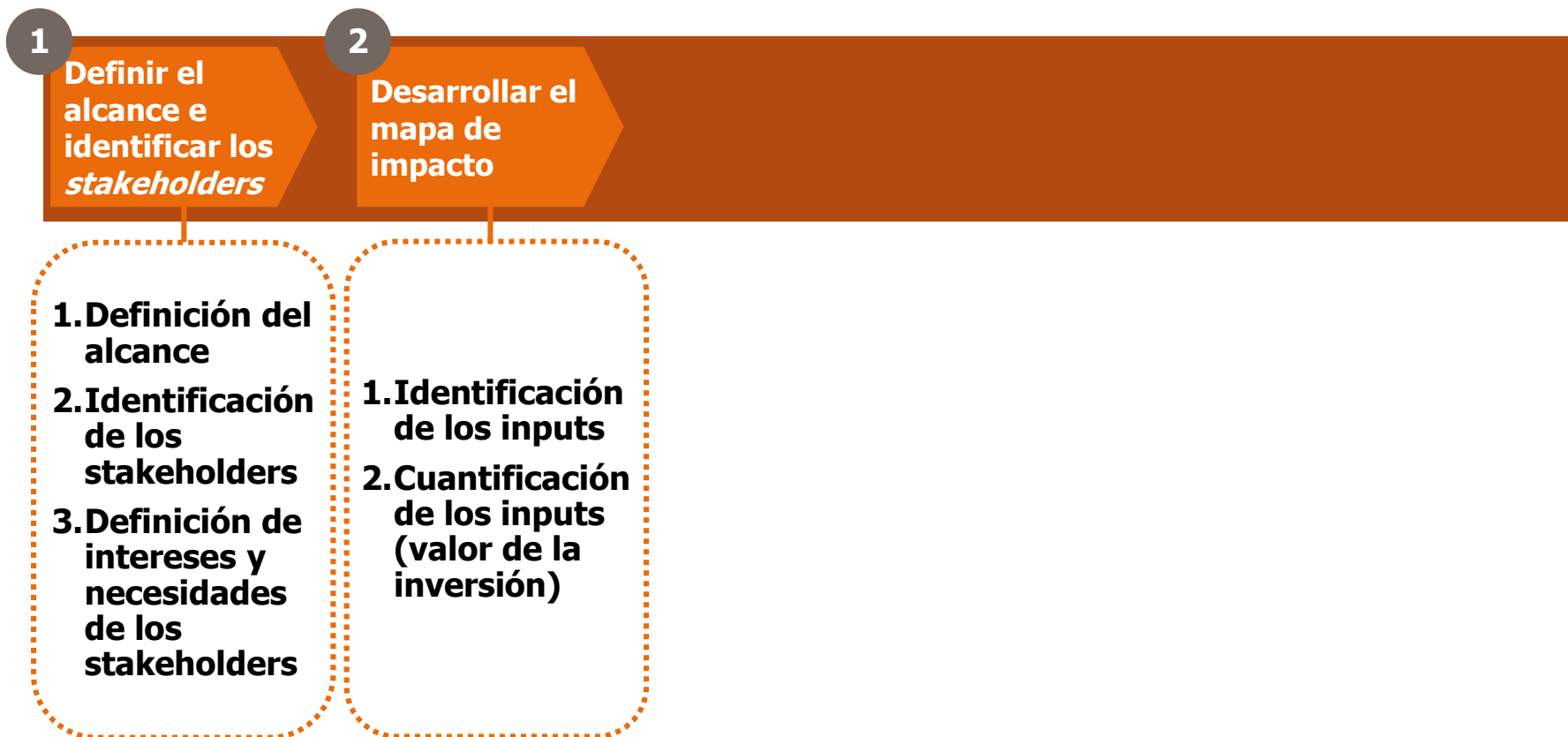
El SROI es metodología de estudio ordenada y dividida en cinco fases fundamentales

1

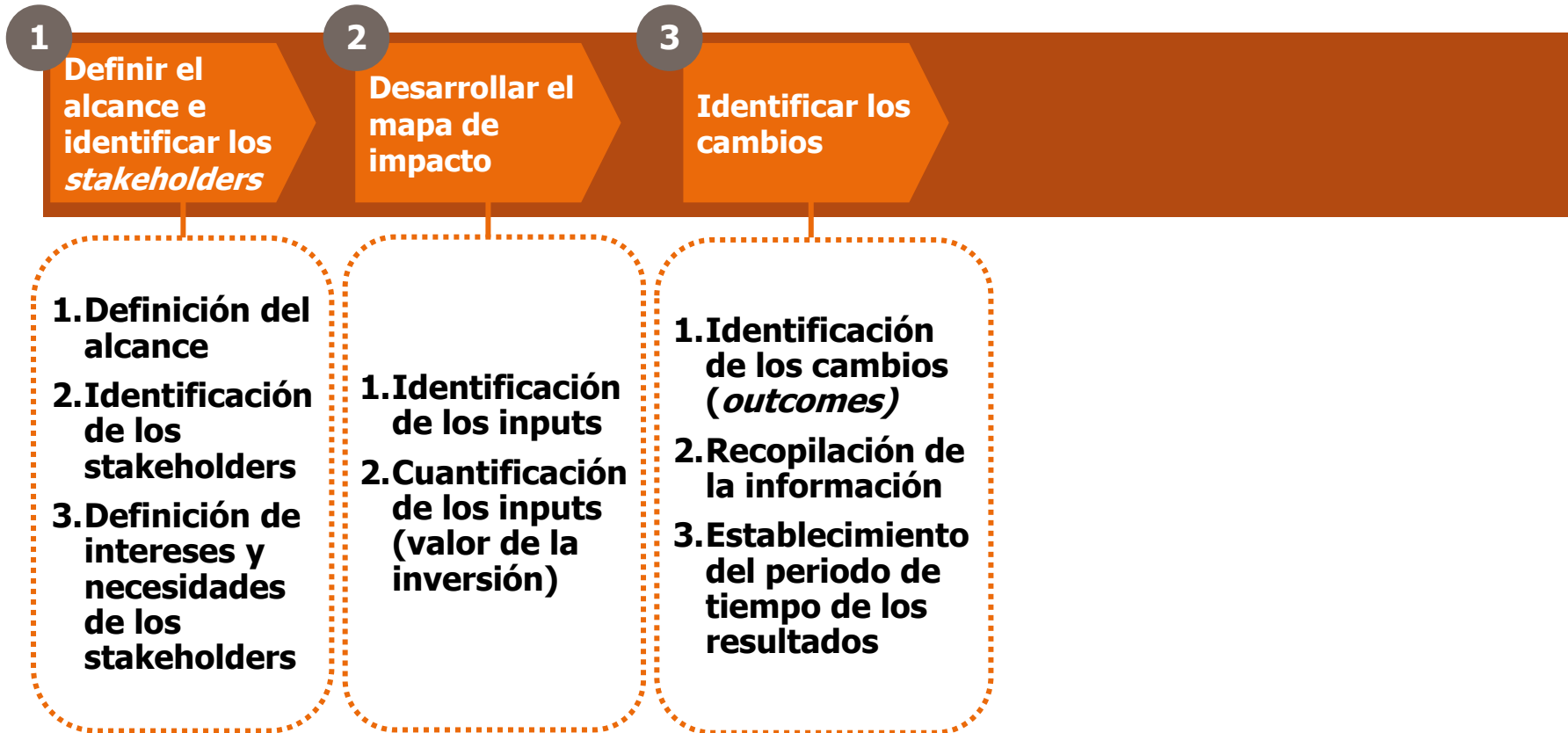
Definir el
alcance e
identificar los
stakeholders

1. Definición del alcance
2. Identificación de los stakeholders
3. Definición de intereses y necesidades de los stakeholders

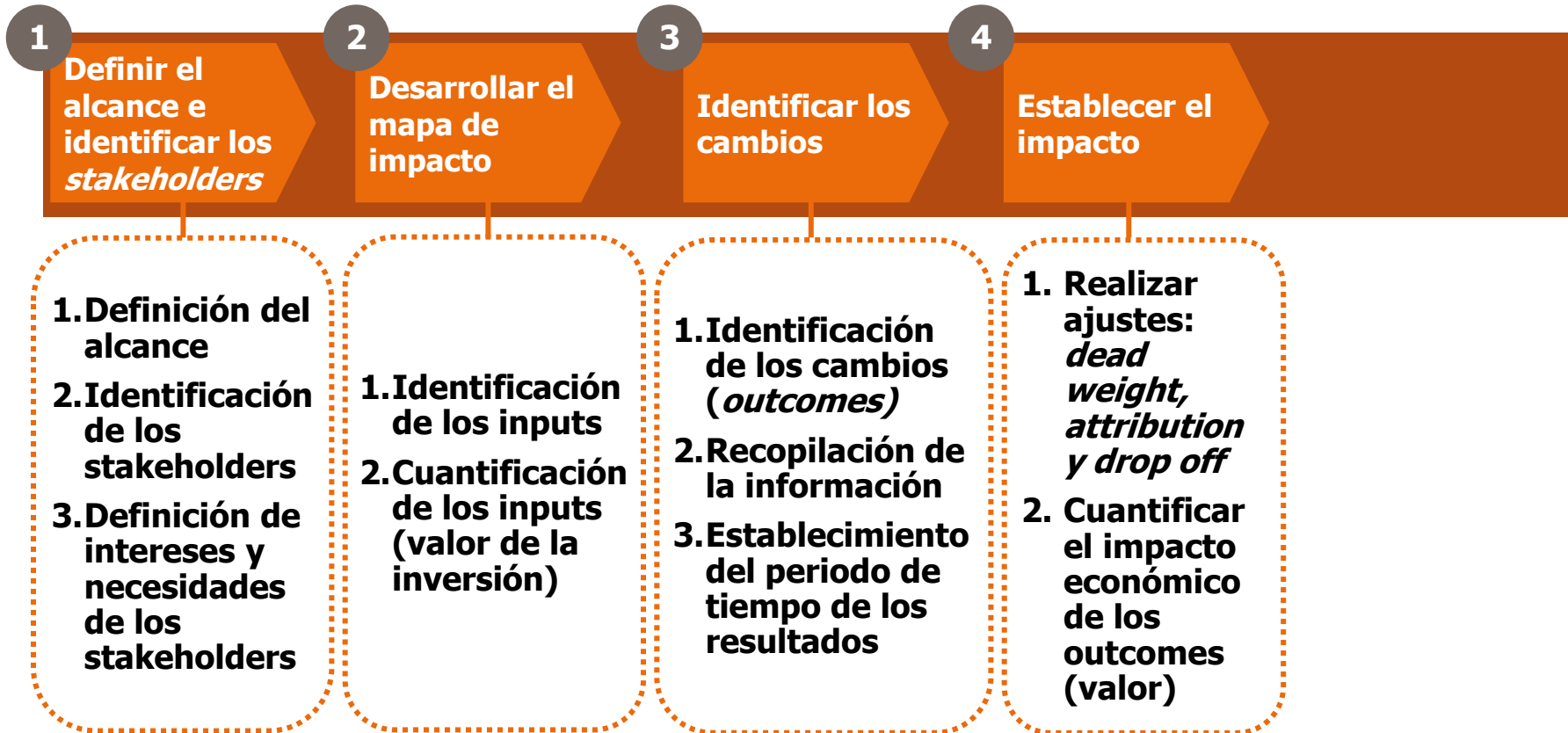
El SROI es metodología de estudio ordenada y dividida en cinco fases fundamentales



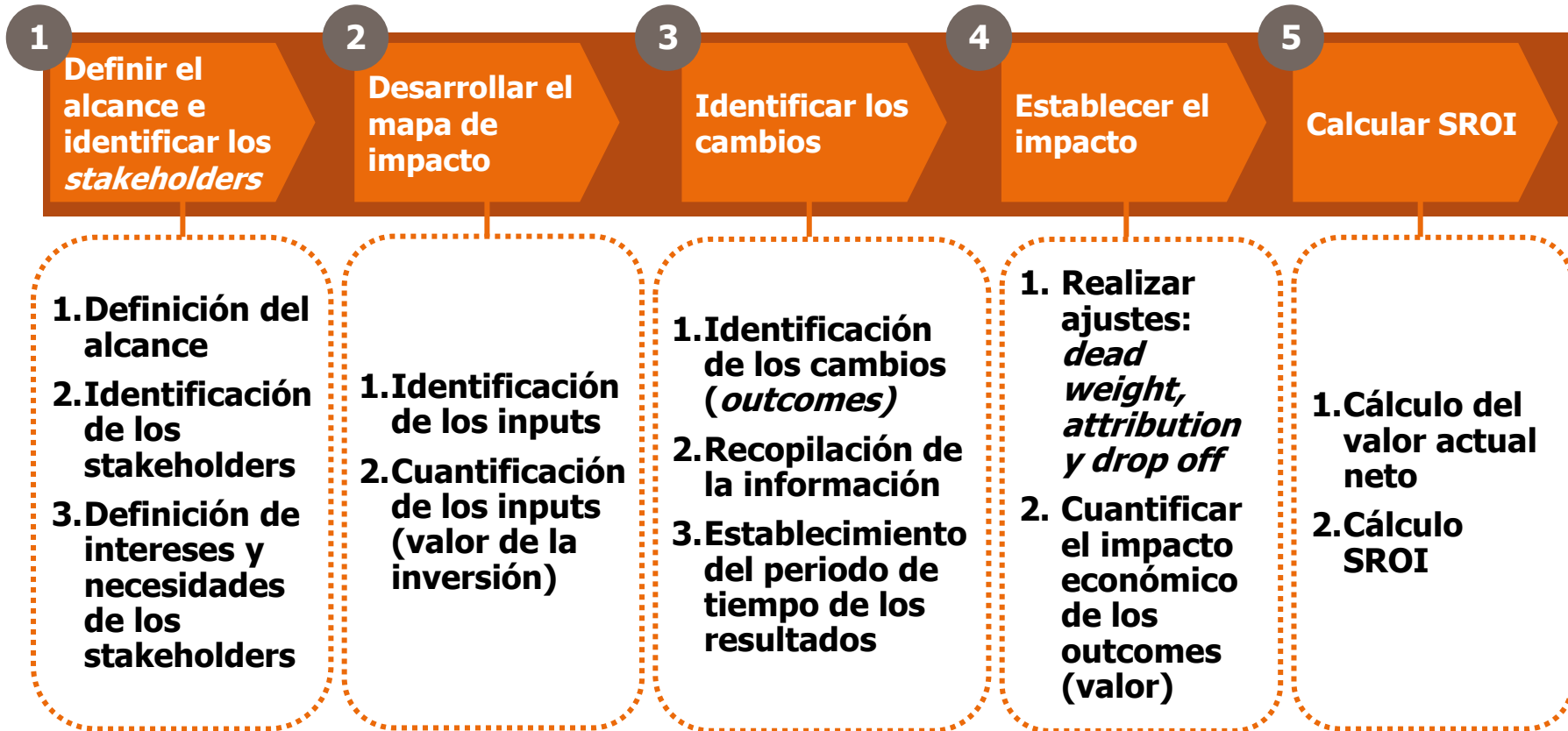
El SROI es metodología de estudio ordenada y dividida en cinco fases fundamentales



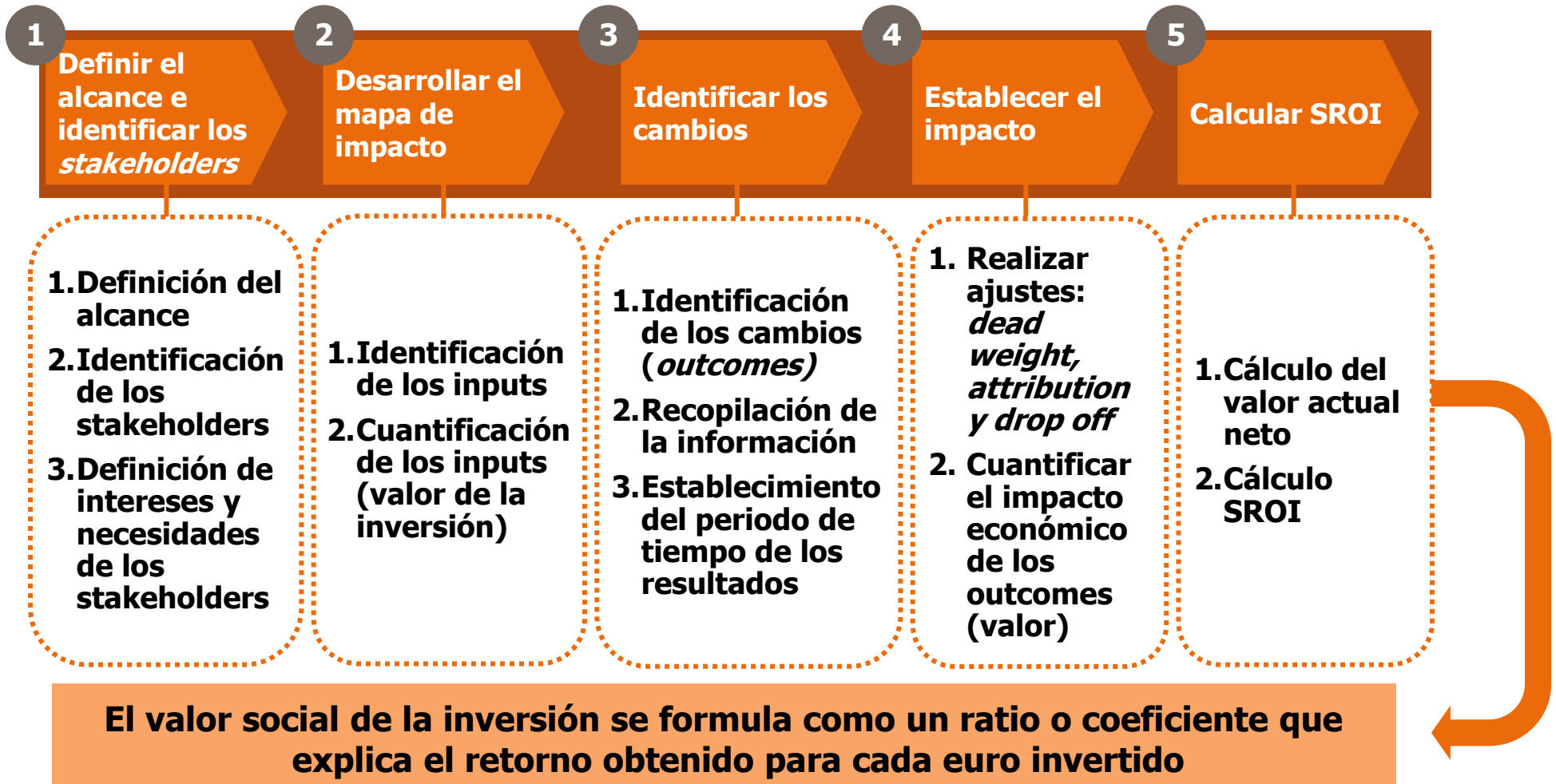
El SROI es metodología de estudio ordenada y dividida en cinco fases fundamentales



El SROI es metodología de estudio ordenada y dividida en cinco fases fundamentales



El SROI es metodología de estudio ordenada y dividida en cinco fases fundamentales



El SROI tien tres grandes utilidades

... una herramienta para cuantificar el impacto social, para decidir o para evaluar

... una herramienta para impulsar la captación de fondos y mecenazgo

... una herramienta de comunicación

Cuatro casos finalizados



Servicio de ayuda a domicilio

**Compañía
farmacéutica**

Ensayos clínicos en oncología



Valor de aplicaciones móviles



**Tratamiento oral vs intravenoso en cáncer de
mama y pulmón**

SROI

Evaluación del impacto social del Servicio de Ayuda a Domicilio del Ayuntamiento de Barcelona



Cálculo del SROI

VALOR DEL IMPACTO	Cálculo del retorno social	
	SROI (sin AGE)	SROI (con AGE)
Total Inversión 2011	41.539.753,78 €	
Inversión por beneficiario	2.744,43 €	
Impacto social 2011	111.248.131,35 €	133.021.366,06 €
Impacto por beneficiario	7.349,90 €	8.788,40 €
Valor actual neto (<i>Impacto social – Inputs</i>)	69.708.377,57 €	88.468.653,79 €
SROI	2,68€	3,13€

Principales mensajes y resultados obtenidos

- **Gran impacto social y económico de la propia actividad:**

En el 2011 se generaron 133M€ de impacto con una inversión de 41,5M€.

- **Alta rentabilidad para las personas usuarias:**

Recibieron el 40% del impacto social del programa.

Ahorraron al año una media de 2.197€.

- **Alta rentabilidad para la administración:**

El Ayuntamiento y la Generalitat de Catalunya se ahorraron más de 43M€ en consumo de otros servicios sociales y sanitarios. Recibieron el 34,7% del total de impactos generados.

La AGE ingresa 19,4M€. Recibe el 14,6% del total de impactos generados.

SROI

Una herramienta útil para valorizar los ensayos clínicos en oncología



Intuimos que las compañías farmacéuticas y los hospitales podían beneficiarse del SROI...y lo probamos

Conocer,

Cuantificar económicamente y

Poner en valor el impacto social de la innovación,

**en la investigación de nuevas formas de tratar
enfermedades onco-hematológicas,**

**a partir de la realización de Ensayos Clínicos como
parte fundamental de la práctica clínica en Oncología**

Médica



Intuimos que las compañías farmacéuticas y los hospitales podían beneficiarse del SROI...y lo probamos

Conocer,

Cuantificar económicamente y

Poner en valor el impacto social de la innovación,

**en la investigación de nuevas formas de tratar
enfermedades onco-hematológicas,**

**a partir de la realización de Ensayos Clínicos como
parte fundamental de la práctica clínica en Oncología**

Médica



Grupo de expertos de diferente naturaleza consultados , mediante formato Workshop, para completar, validar y corregir los cambios producidos por los ensayos clínicos

Jefe de Servicio de
Farmacia de HU con
Servicio de Oncología
de referencia

Gerente autonómico de
la Oficina de Ensayos
Clínicos

Jefe de Servicio de
Farmacia de H
especializado en
oncología

Director de Innovación
HU

Jefe de Servicio de
Oncología Médica de
HU con experiencia en
diferentes ámbitos

Jefe de Servicio de
Oncología Médica de
HU

Director General HU
referente en
investigación

Gerente de Instituto de
Investigación de HU



Grupo de expertos de diferente naturaleza consultados , mediante formato Workshop, para completar, validar y corregir los cambios producidos por los ensayos clínicos

Jefe de Servicio de Farmacia de HU con Servicio de Oncología de referencia

Gerente autonómico de la Oficina de Ensayos Clínicos

Jefe de Servicio de Farmacia de H especializado en oncología

Director de Innovación HU

Jefe de Servicio de Oncología Médica de HU con experiencia en diferentes ámbitos

Jefe de Servicio de Oncología Médica de HU

Director General HU referente en investigación

Gerente de Instituto de Investigación de HU

Objetivo

- Validar algunos de los elementos utilizados para el cálculo
- Conocer la opinión de los expertos respecto a cómo poner en valor la metodología SROI



Cálculo del SROI: Stakeholders Directos

Hospital A

- **Inversión por parte de la Compañía Farmacéutica:** 6.983.524,90 €
- **Nº EECC:** 61
- **Nº Pacientes:** 471
- **Tipo de Análisis:** Retrospectivo

	Impacto año 1	Impacto año 2	Impacto año 3	Total valor actual
Suma anual	46.314.304,39 €	20.962,50 €	15.721,88 €	
Valor actual (r=3,5%)	44.748.120,18 €	19.568,72 €	14.180,23 €	44.781.869,13 €

TOTAL VALOR ACTUAL	/	TOTAL INPUTS	=	SROI
44.781.869,13 €		6.983.524,90 €		6,41 €

Cálculo del SROI: Stakeholders Directos

Hospital B

- **Inversión por parte de la Compañía Farmacéutica:** 769.155,31 €
- **Nº EECC:** 33
- **Nº Pacientes:** 66
- **Tipo de Análisis:** Retrospectivo

	Impacto año 1	Impacto año 2	Impacto año 3	Total valor actual
Suma anual	3.655.040,74 €	16.109,32 €	12.081,99 €	
Valor actual (r=3,5%)	3.531.440,33 €	15.038,23 €	10.897,27 €	3.557.375,82 €

TOTAL VALOR ACTUAL	/	TOTAL INPUTS	=	SROI
3.557.375,82 €		769.155,31 €		4,62 €

El grupo de expertos opina...

¿En el ámbito de los Ensayos Clínicos en Oncología qué utilidad inmediata le aporta una herramienta de esta naturaleza?

Cuantificar Intangibles

Cuantificación aproximada del retorno para la AAPP y los pacientes

Medición tangible e intangible de costes, beneficios e I+D+I

Cuantificar lo que revierte de la investigación

Comparación otras actividades

Obtención indicadores

Complementar evaluación económica

Priorizar recursos

Alinear objetivos

Valor de defensa de la investigación en el hospital

Una visibilidad positiva para el equipo

Atraer e incentivar la investigación

Motivación

Clarificar la investigación para los pacientes

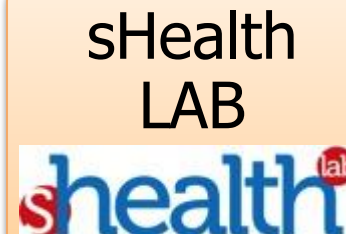
Es de cierto valor pero difícil de concretar por las dificultades de aplicación

Aplicación del SROI de forma prospectiva



Smart Health Innovation

sHealth
Analytics



sHealth
Comunicación

Investigación vs Innovación

Investigación



Innovación





App	SROI por €
<i>Escenario Local (1 país, 5 hospitales)</i>	
KBA	3,80 €
STICOGN	1,92 €
Oncodolor	2,72 €
<i>Escenario Medio (16 países)</i>	
KBA	20,16 €
STICOGN	6,41 €
Oncodolor	9,03 €
<i>Escenario Ampliado (61 países)</i>	
KBA	73,16 €
STICOGN	21,17 €
Oncodolor	31,15 €

SROI

Navelbine Oral vs Intravenosos



Pierre Fabre



El objetivo del proyecto es conocer y valorizar el impacto social que tiene Navelbine® Oral vs fármacos IV

Input

Coste de tratar con Navelbine® Oral a todos los pacientes susceptibles de ser tratados con Navelbine® Oral con este fármaco, no tratados en la actualidad

- **11.987 pacientes con cáncer de pulmón**
- **2.754 pacientes con cáncer de mama**

Impacto

Valoración de las consecuencias derivadas del uso de Navelbine Oral en lugar de terapia IV en los distintos stakeholders:

- **SRS**
- **Hospital de Día**
- **Farmacia Hospitalaria**
- **Paciente**
- **...**

Las 5 fases desarrolladas en el proyecto

Fases
Fase 1: Identificación de <i>stakeholders</i> , inputs y outcomes
Fase 2: Cuantificación económica de los Outcomes
Fase 3: Correcciones
Fase 4: Cálculo SROI
Fase 5: Análisis de sensibilidad

Las 5 fases desarrolladas en el proyecto

Fase 1: Identificación de *stakeholders*, inputs y outcomes

- Stakeholders implicados: directos e indirectos
- Para cada uno de los agentes de interés, se ha valorado su participación en el input, es decir, la aportación necesaria para realizar el cambio de medicación intravenoso a medicación oral.
- Identificación de cambios producidos en cada uno de ellos (Outcomes) por el cambio de IV a Navelbine oral.

Las 5 fases desarrolladas en el proyecto

Fase 2: Cuantificación económica de los Outcomes

- Se han formulado indicadores para describir el cambio conseguido
- Se han cuantificado las unidades de cambio conseguidas y su duración temporal.
- Para los indicadores identificados se detalla su aproximación financiera (financial proxy) que permite cuantificar con un valor monetario los cambios conseguidos.

Las 5 fases desarrolladas en el proyecto

Fase 3: Correcciones

- Para llegar al impacto se multiplica el *financical proxy* por el número de unidades a los que afecta
- Se depuran los *outcomes* (cambios) restando aquello que no ha sido producido por el programa, mediante dos correctores:
 - *Deadweight* (peso muerto)
 - *Attribution* (atribución)

Las 5 fases desarrolladas en el proyecto

Fase 4: Cálculo SROI

Se calcula el SROI a través del cociente entre el valor actual de la suma de los impactos calculados en la fase 3 y los recursos invertidos (input) estimado en la fase 1

Las 5 fases desarrolladas en el proyecto

Fase 5: Análisis de sensibilidad

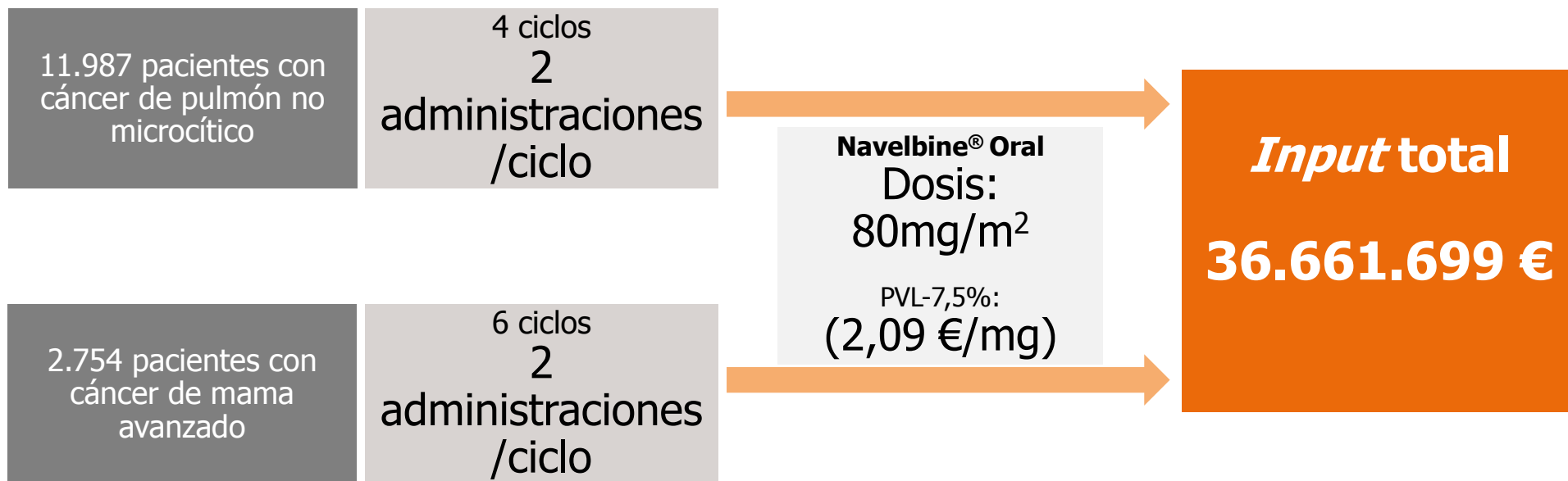
Puesto que el cálculo del SROI se basa en algunos supuestos, se ha aplicado un análisis de sensibilidad, construyendo tres escenarios: un escenario base, un escenario de máximos y un escenario de mínimos. Los escenarios se calculan modificando los correctores de la fase 3.

Para la identificación de los *outcomes* se han realizado entrevistas con los stakeholders implicados

Stakeholders entrevistados

Profesionales	Nº entrevistados
Oncólogos especialistas en cáncer de pulmón	5
Oncólogos especialistas en cáncer de mama	4
Psico-oncólogos	2
Farmacéuticos de Hospital especializados en oncología	4
Enfermeras de hospital de día	3
Pacientes y familiares	4

El *input* lo realizan los SRS y corresponde a 36.661.699 €, el coste de tratar con Navelbine® oral a todos los pacientes susceptibles de recibir tratamiento intravenoso que no estén en tratamiento oral en la actualidad



* Fuente: Ficha técnica. Excluidos pacientes con mutaciones en pulmón y las pacientes con Her2+ en mama

Para calcular el SROI se utiliza la matriz SROI, que organiza el desarrollo conceptual por fases y stakeholder

	FASE 1a		FASE 1b		FASE 2					FASE 3			FASE 4	
Stakeholders	Inputs		Outcomes		Cuantificación económica de los outcomes					Correcciones			Cálculo SROI	
	Descripción		Descripción: ¿Cómo describiríamos el cambio?		Indicador					Impacto			Año 1	
	¿A quién le interesa el proyecto?	¿Qué invierten?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?
SRS	¿A quién le interesa el proyecto?	¿Qué invierten?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?
Hospital de día	¿A quién le interesa el proyecto?	¿Qué invierten?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?
Farmacia	¿A quién le interesa el proyecto?	¿Qué invierten?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?	¿Qué valor tiene?

Ilustrativo

Los cambios o *outcomes* se cuantifican a través de los indicadores y aproximaciones financieras (*financial proxies*), veamos algunos ejemplos

Cuantificación económica de los *outcomes* correspondientes a stakeholders directos

<i>Stakeholder</i>	<i>Outcome</i>	Indicador / Medición del cambio	Unidades	Duración (años)	<i>Financial proxy</i>	Valor (€)	Fuente
Farmacia Hospitalaria	Se reducen el número de accidentes laborales al año durante el manejo de citostáticos (e.g. pinchazos y aerosoles)	Número de preparaciones de citostáticos IV ahorradas	179.600	1	Coste del fungible necesario para la preparación de quimioterapia IV con sistemas cerrados sofisticados para garantizar seguridad del manipulador (EPIs, luer lock y otros)	20 €	Panel de farmacéuticos de hospital
	Durante la manipulación de los citostáticos intravenosos (preparación y transporte) se producen derrames	Nº de derrames que suceden durante la manipulación del citostático, sea durante la preparación en cabina, fuera de la cabina o durante el transporte	1.500	1	Coste de empresa del tiempo de un técnico que detiene el trabajo durante 30 minutos para limpiar el derrame	8 €	Tabla salarial - Convenio XHUP (1 Enero 2009)

El SROI resultante nos indica que por cada € invertido en Navelbine Oral la “Sociedad” recupera 4,4 €

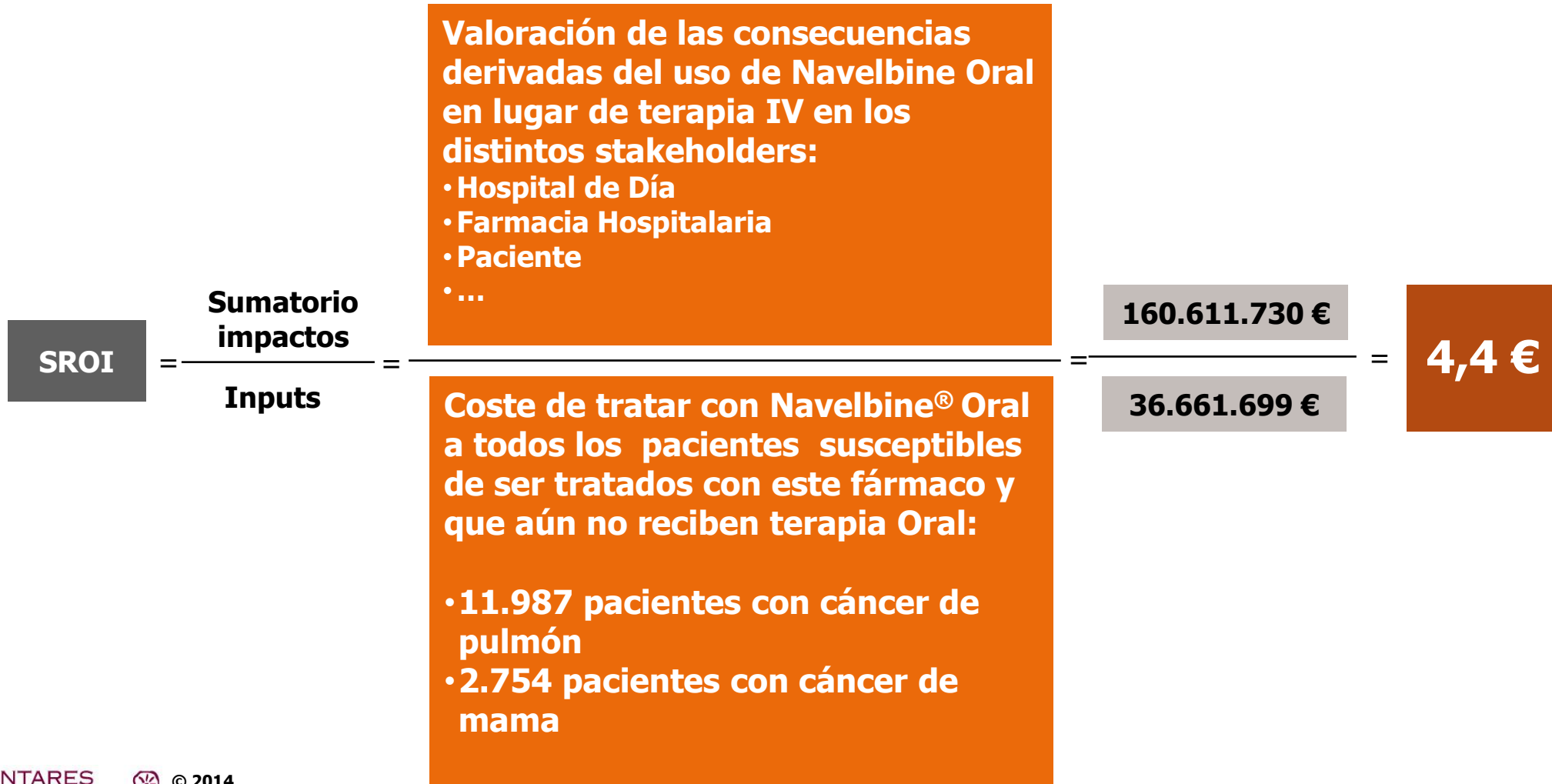
$$\text{SROI} = \frac{\text{Sumatorio impactos}}{\text{Inputs}} = \text{-----} = \text{-----} = 4,4 \text{ €}$$

El SROI resultante nos indica que por cada € invertido en Navelbine Oral la “Sociedad” recupera 4,4 €

$$\text{SROI} = \frac{\text{Sumatorio impactos}}{\text{Inputs}} = \frac{\text{Coste de tratar con Navelbine® Oral a todos los pacientes susceptibles de ser tratados con este fármaco y que aún no reciben terapia Oral:}}{36.661.699 \text{ €}} = 4,4 \text{ €}$$

- 11.987 pacientes con cáncer de pulmón
- 2.754 pacientes con cáncer de mama

El SROI resultante nos indica que por cada € invertido en Navelbine Oral la “Sociedad” recupera 4,4 €



SROI no sirve para todo, tiene unas utilidades, que bien utilizadas, pueden contribuir a ampliar el campo de visión y comprensión de situaciones complejas

SROI no sirve para todo, tiene unas utilidades, que bien utilizadas, pueden contribuir a ampliar el campo de visión y comprensión de situaciones complejas

**SROI puede
ayudar a
mejorar**

- **Facilita discusiones estratégicas**
- **Permite comprender y maximizar el valor social**
- **Ayuda a asignar recursos adecuados y a gestionar resultados inesperados**
- **Demuestra la importancia de trabajar con otras organizaciones y personas para generar cambios**
- **Permite alinear objetivos propios con los de los Stakeholders, creando un dialogo constructivo**
- **Mejora el perfil de la organización y aumenta la capacidad de financiación**

SROI no sirve para todo, tiene unas utilidades, que bien utilizadas, pueden contribuir a ampliar el campo de visión y comprensión de situaciones complejas

SROI puede ayudar a mejorar

- **Facilita discusiones estratégicas**
- **Permite comprender y maximizar el valor social**
- **Ayuda a asignar recursos adecuados y a gestionar resultados inesperados**
- **Demuestra la importancia de trabajar con otras organizaciones y personas para generar cambios**
- **Permite alinear objetivos propios con los de los Stakeholders, creando un dialogo constructivo**
- **Mejora el perfil de la organización y aumenta la capacidad de financiación**

SROI tiene menos utilidad cuando:

- **No existe una estrategia definida ni implantada**
- **Los Stakeholders no están interesados con los resultados**
- **No existe el compromiso claro de querer cambiar las cosas**

La indignación es una explosión incontrolada, el compromiso una bomba de relojería

Ángel Castiñeira
Profesor de ESADE

Lluís Triquell Sabaté

ltriquell@Antares-consulting.com

Teléfono 630 986 618