



IMPACTMANAGEMENT

van meten naar maximaliseren!

Edith Kroese en Mark Hillen

OVER ONS

Edith Kroese is managing director van Avance Impact, dat zij in 2009 heeft opgericht. Ze is gespecialiseerd in het vergroten van de positieve impact van organisaties. Edith heeft meer dan 15 jaar ervaring met adviestrajecten en impactonderzoek voor sociale ondernemingen, goede doelen en impact financiers. Daarnaast is ze hoofddocent van de opleiding Impact Management die Avance, in samenwerking met het Impact Centre van de Erasmus Universiteit, in 2017 is gestart.

Mark Hillen is bestuursvoorzitter van Social Enterprise NL. Social Enterprise NL verbindt en ondersteunt de groeiende beweging van sociale ondernemingen in Nederland en spant zich in voor een beter klimaat voor sociaal ondernemen. Ondernemingen die innovatieve oplossingen zoeken voor maatschappelijke uitdagingen, en waarvoor geld een middel is en geen doel. Mark schreef verschillende publicaties over dit onderwerp alsmede drie boeken: *Verbeter de wereld, begin een bedrijf*, *Iedereen werk, iedereen winst*, en *Zaken die je raken*.

Onze dank gaat uit naar het Anton Jurgens Fonds dat deze publicatie mogelijk heeft gemaakt.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	5
2	Het impactmanagementmodel	6
3	Strategie bepalen	9
4	Metten	17
5	Rapporteren	26
6	Leren en sturen	30

1

INLEIDING

Als sociale onderneming wil je een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Positieve impact, dat is de missie.

Maar hoe weet je zeker dat je een zo groot mogelijk effect bereikt? Door het stellen van realistische doelen vanuit een heldere strategie, het meten van de gerealiseerde impact, en dan de verbeterpunten in kaart brengen en deze aanpakken. Het managen van je impact doe je dus feitelijk op dezelfde manier als het managen van je klanttevredenheid, de kwaliteit van je producten of diensten, en je financiën.

Wat goed impactmanagement je oplevert? Simpel: meer impact.

En inzicht motiveert je hele team. Het is namelijk enorm stimulerend om concreet te zien wat jij en je medewerkers met hard werken bereikt hebben en om die impact te zien groeien. Je vergroot ook de betrokkenheid van andere belanghebbenden, zoals financiers, klanten, business partners of de overheid. Wanneer je helder kunt rapporteren over je impactresultaten kun je hen overtuigen van de waarde die je hebt én hen betrekken bij het verder verbeteren van je bedrijf en de hele keten waarin je werkt.

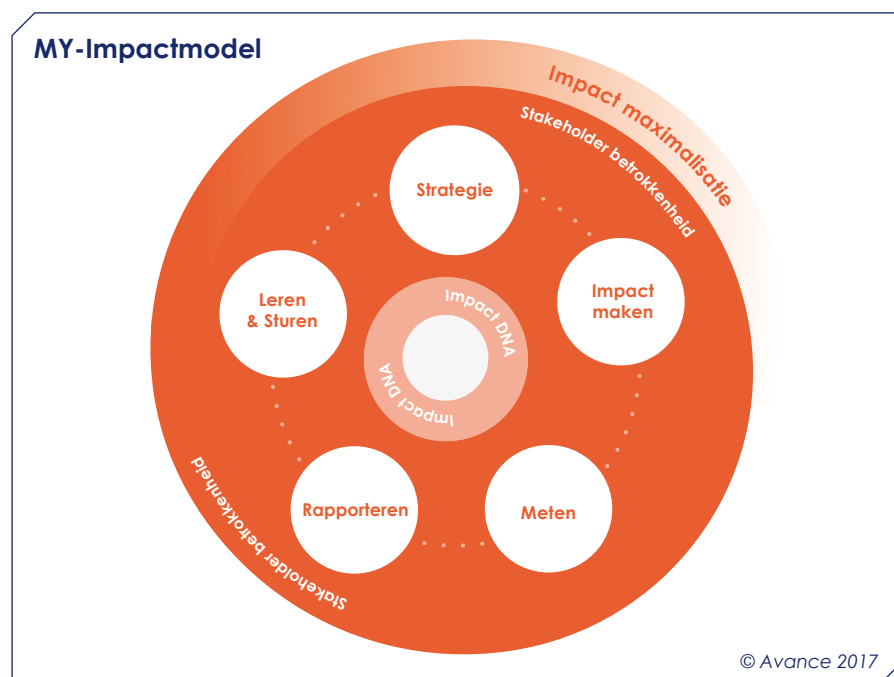
Over het meten van impact schreven we eerder de publicaties [Impact First](#) en [Het Impactpad](#). In deze publicatie beschrijven we hoe je impactmanagement kunt implementeren in de dagelijkse gang van zaken binnen jouw organisatie.

In hoofdstuk 2 presenteren we het impactmanagementmodel dat beschrijft uit welke onderdelen impactmanagement bestaat. In de hoofdstukken daarna bespreken we elk van de onderdelen in detail. We geven je praktische tools die je direct kunt gebruiken en natuurlijk veel *lessons learned* van sociaal ondernemers die deze stappen al hebben gezet.

HET IMPACTMANAGEMENTMODEL

Het doel van impactmanagement is het maximaliseren van je impact: *met beperkte middelen zoveel mogelijk positieve effecten realiseren voor mens en milieu*. En dat betekent dus ook je negatieve (milieu)effecten goed in de gaten houden.

Het Manage Your Impact model heeft vijf hoofdprocessen en twee voorwaarden om het vliegwiel echt te laten draaien: Impact DNA en Stakeholderbetrokkenheid.



Strategie bepalen. Als sociaal ondernemer formuleer je een maatschappelijke missie en bijbehorende impactdoelen. In een *Theory of Change* (ToC) geef je aan hoe je onderneming die doelen gaat realiseren. Deze ToC is een integraal onderdeel van je business model.

Impact maken doe je door je dagelijkse bedrijfsactiviteiten. Je verkoopt goederen of diensten die op zo'n manier zijn gemaakt dat je niet alleen geld verdient maar vooral de wereld wat mooier maakt. Als ondernemer wil je de bedrijfsprocessen zo inrichten dat je zoveel mogelijk impact genereert voor de belangrijkste stakeholder: (een bepaalde groep) mensen en/of het milieu. Hoe? Dat varieert per bedrijf.

Metten is weten en de basis voor verbetering. Maar meten kost tijd en geld en meten is een middel, geen doel op zich. Dus je moet slim kiezen wat je gaat meten en hoe.

Rapporteren van informatie over de gerealiseerde – of niet-gerealiseerde – impact doe je in eerste instantie intern, met het oog op de betrokkenheid van je medewerkers. Daarna betrek je externe stakeholders bij de impactambities en de ontwikkeling die de onderneming wil doormaken. Het gebruik van impact in positionering, marketing en PR is een vak apart en laten we in deze publicatie buiten beschouwing.

Leren en sturen. Meten heeft pas echt zin wanneer je vervolgens als organisatie reflecteert op de resultaten van de metingen en er lering uit trekt. Op welke momenten doe je dat, welke vragen stel je jezelf hierbij en wie betrek je erbij? De lessen die je leert gebruik je om de bedrijfsactiviteiten te verbeteren met het oog op meer impact. Maar ook voor het aanscherpen van je impactstrategie of van de impactdoelen die je jezelf hebt gesteld.

Deze cyclus van vijf processtappen doorloop je steeds weer opnieuw. Zo'n cyclus neemt waarschijnlijk een jaar in beslag – of langer –, al kun je op onderdelen vaak al sneller bijsturen.

En dan de twee voorwaarden voor daadwerkelijke maximalisatie: Impact DNA en stakeholderbetrokkenheid.

Impact DNA is de kern van het MY-Impact model. We bedoelen hiermee dat impact-denken in de haarvaten van je bedrijf moet zitten. Dat iedereen in de organisatie zich bij alles wat hij/zij doet afvraagt welk effect het zal hebben. Immers, vaak zit de impact niet alleen in wat je doet, maar ook in hoe je het doet. Die instelling zit bij de meeste sociaal ondernemers wel goed. Maar hoe zorg je ervoor dat iedereen het impact-denken probeert te vertalen in de manier waarop de dagelijkse activiteiten worden uitgevoerd. En dat iedereen het gedachtegoed net zo uitdraagt als jij? Want informele communicatie in dagelijkse contacten met vrienden en burens is minstens zo belangrijk voor je imago als een mooi ingebonden impactrapport.

Een stevig impact DNA betekent dat je als ondernemer bereid bent om jezelf kritische vragen te stellen en data te gebruiken om je impact te analyseren. Dat je dus ook bereid bent om tegenvallende resultaten onder ogen te zien en te bedenken hoe het beter zou kunnen.

Hoe Resto VanHarte impact DNA kweekt

Resto VanHarte organiseert sinds 2005 activiteiten om buurtbewoners met elkaar te verbinden: door samen te koken en te eten wordt eenzaamheid en sociaal isolement van kwetsbare mensen bestreden. Ruim 60 medewerkers en bijna 5000 vrijwilligers zijn actief op 50 Resto-locaties (2017). Resto VanHarte wil graag weten of haar activiteiten ook daadwerkelijk leiden tot minder sociaal isolement, en wat er gedaan kan worden om nog meer verschil te maken.

Wat begon als een beperkte klanttevredenheidsenquête is inmiddels uitgegroeid tot een jaarlijks onderzoek onder 30 gasten- en 15 vrijwilligers per locatie. Om de impact nog beter in kaart te brengen gaat Resto VanHarte de komende jaren ook samenwerkingspartners periodiek bevragen, zoals lokale welzijnsstichtingen en de wijkagent. Dit doet Resto VanHarte door gebruik te maken van reeds bestaande overleggen tussen deze partners, daar te praten over veranderingen in de buurt en hoe Resto VanHarte daaraan heeft bijgedragen.

Eric Apon, projectcoördinator en onderzoeker bij Resto VanHarte, vindt het erg belangrijk dat iedereen in de organisatie het belang van impact meten ziet. "Anders is het ook niet vol te houden om tijd te besteden aan dit soort dataverzameling."

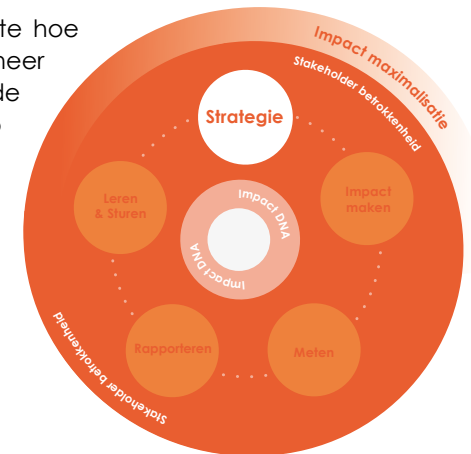
Het hoofdkantoor ondersteunt de locatiemanagers, die verantwoordelijk zijn voor het afnemen van de enquêtes, door de data te verwerken en regelmatig een terugkoppeling te geven van de voortgang in de impactresultaten per locatie. Zo wordt het hogere doel van al het werk niet uit het oog verloren en kunnen concrete verbeterplannen worden ontwikkeld op basis van cijfers. En de locatiemanagers kunnen aan de vrijwilligers laten zien wat de impact is van hun inzet echt is en ze zo nog meer motiveren.

Stakeholderbetrokkenheid is belangrijk in alle onderdelen van impactmanagement. Betrek de groep waarvoor jij het verschil wil maken – je impactdoelgroep – maar ook je klanten, partners en financiers bij jouw impactmanagement. Je stakeholders geven je waardevolle input en hun begrip en bijdrage zijn cruciaal om je impact te kunnen maximaliseren. Niet voor niets zijn transparantie en het betrekken van stakeholders twee van de principes van de Code Sociale Ondernemingen.

STRATEGIE BEPALEN

Je impactstrategie bepaalt in grote mate hoe en hoeveel verschil je gaat maken. Wanneer je een strategie ontwikkelt of je bestaande strategie bijstelt dan geef je antwoord op de volgende vragen:

- Welk maatschappelijk probleem pak je aan?
- Wat zijn jouw impactdoelen en op welke termijn denk je die te realiseren?
- Hoe leidt jouw business model tot de gewenste verandering (de Theory of Change)



Als je startend bent of nieuwe activiteiten wil gaan ontplooiën, maak je eerst een analyse van het maatschappelijk probleem dat je wilt aanpakken. Als je al langer bezig bent is het goed om zo'n analyse eens opnieuw te doen en aan te scherpen op basis van de veranderende wereld waarin je als ondernemer opereert. Door in gesprek te gaan met verschillende stakeholders voor wie het probleem relevant is, door deskundigen te raadplegen en door literatuur te bestuderen, leer je het probleem en de onderliggende oorzaken beter begrijpen. Vervolgens kun je op zoek gaan naar oplossingen en analyseren welke oplossing jij kunt bieden met je bedrijf. Waar kun jij het meeste verschil maken, is de grote vraag. Met impactdoelen geef je aan wat je hoopt te bereiken met je activiteiten, bij wie je dit hoopt te bereiken en op welke termijn.

In de casus hieronder lees je hoe Dopper haar missie en impactdoelen formuleerde.

De doelen van Dopper

Dopper is een sociale onderneming die iets aan het plasticprobleem wil doen. Wereldwijd wordt 50 procent van het plastic na gebruik direct weggegooid en slechts 1 procent van al het plastic dat wordt geproduceerd wordt gerecycled. Dopper besloot zich te richten op vermindering van single-use plastic afval en specifiek op het gebruik van single-use waterflesjes.

De missie van Dopper: 'Een wereld creëren waarin mensen zich bewust zijn van het milieu, waarin we actief het single-use plastic afval verminderen en waarin iedereen toegang heeft tot veilig drinkwater.'

Dit zijn de impactdoelen die Dopper heeft opgesteld:

- Bewustwording creëren ten aanzien van de impact van single-use plastic afval en mensen inspireren om zelf een verandering in gang te zetten
- Een alternatief aanbieden en zo ervoor zorgen dat er minder (plastic) flessenwater wordt gekocht
- Toegang tot veilig drinkwater vergroten voor mensen over de hele wereld.

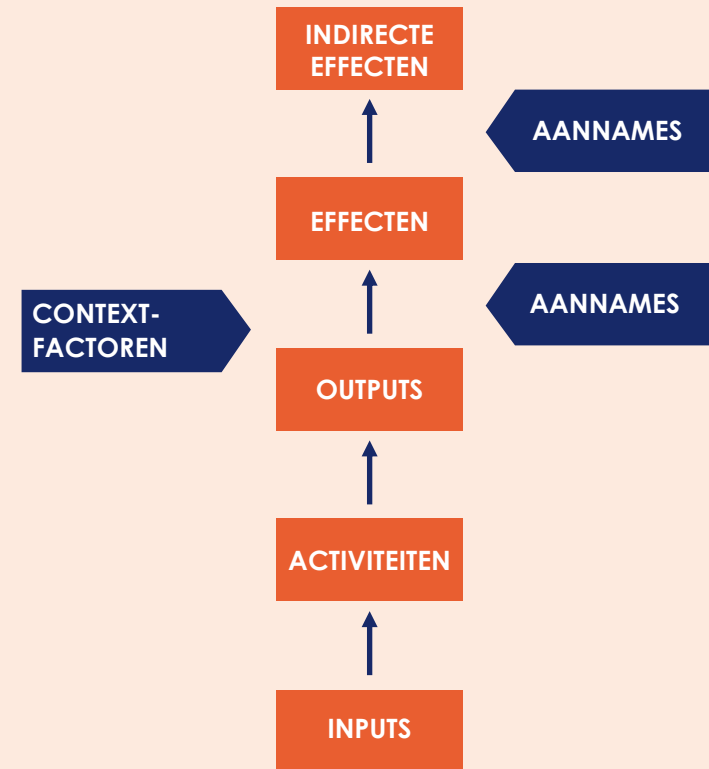
Uitwerken van een Theory of Change

Wanneer jouw impactdoelen duidelijk zijn, ga je uitwerken *hoe* je deze gaat bereiken met de activiteiten van de onderneming. Ook voor bestaande ondernemingen is het heel relevant om expliciet te maken hoe je precies bijdraagt aan verandering. Dit doe je door een Theory of Change (ToC) te ontwikkelen. Een ToC is een model dat weergeeft hoe activiteiten tot beoogde effecten leiden.

Het opstellen van een ToC leidt regelmatig al tot nieuwe inzichten. Zijn er bijvoorbeeld aanvullende activiteiten nodig om het beoogde effect te behalen? Kunnen we ook negatieve effecten verwachten? Moeten we meer focussen qua activiteiten? Daarnaast is de ToC de basis voor het meten van je impact.

Een Theory of Change ontwikkel je het liefst samen met jouw stakeholders, waarbij je gezamenlijk onderzoekt welke effecten jouw bedrijf heeft en hoe deze worden bereikt.

Waar bestaat een Theory of Change uit?



Een Theory of Change kan op verschillende manieren worden opgebouwd maar de onderdelen blijven hetzelfde:

- 1. Inputs:** de benodigde middelen om de activiteiten goed te kunnen uitvoeren, in het geval van Resto VanHarte bijvoorbeeld de locaties en de vrijwilligersuren.
- 2. Activiteiten:** de acties die worden ondernomen om beoogde effecten te bereiken, bij Resto VanHarte het organiseren van kook- en eetavonden.
- 3. Outputs:** dat wat de activiteiten concreet opleveren, zoals het aantal maaltijden dat Resto VanHarte jaarlijks serveert aan de impactdoelgroep.
- 4. Effecten:** de veranderingen die worden bereikt, bijvoorbeeld de sociale contacten die de Resto VanHarte-bezoekers hebben opgedaan of de hoeveelheid plastic die door het gebruik van een Dopper-fles niet geproduceerd is. Effecten zijn er vaak in meerdere lagen want het ene effect kan weer

leiden tot een volgend (indirect) effect, de sociale contacten kunnen leiden tot verminderde gevoelens van eenzaamheid. De effecten die aan jouw activiteiten kunnen worden toegeschreven noemen we jouw impact. Een ToC kan ook negatieve effecten bevatten, bijvoorbeeld verdringing op de arbeidsmarkt door de inzet van vrijwilligers.

5. Aannames: de schakel tussen outputs en effecten, en tussen niveaus van effecten. Ze beschrijven de voorwaarden om de gewenste verandering te bereiken, bijvoorbeeld dat mensen de Dopper-flesjes niet alleen kopen maar ook daadwerkelijk gebruiken.

6. Contextfactoren: de externe factoren die je ToC kunnen beïnvloeden, in positieve of negatieve zin. In het geval van Dopper bijvoorbeeld de mogelijkheid dat de overheid statiegeld gaat heffen op plastic flesjes en bij Resto VanHarte eventuele gemeentelijke bezuinigingen op zorg en voorzieningen waardoor eenzaamheid en armoede toenemen.

Er zijn twee manieren om input te krijgen van je stakeholders bij de ontwikkeling van je ToC.

- Vraag in interviews wat zij denken dat de belangrijkste veranderingen zijn die jij teweegbrengt of kunt brengen. Richt je hierbij in eerste instantie op jouw impactdoelgroep. Je kunt ook interviews houden met de ondersteuners, vrijwilligers of financiers die betrokken zijn bij jouw bedrijf.
- Organiseer een groepssessie waarin je reflecteert op de mogelijke veranderingen waar de onderneming aan bijdraagt. Begin met een brainstorm en bespreek de effecten op verschillende doelgroepen. Daarna kun je gezamenlijk prioriteren welke verwachte effecten het meest relevant en groot zijn (materieel) en die opnemen in je Theory of Change.

Hoe IBN stakeholders betrok bij het opstellen van een Theory of Change

Integrale Bedrijven Noordoost-Brabant (IBN) is actief in elf gemeenten waar zij kansen biedt aan mensen die het zonder steun niet redden op de arbeidsmarkt. IBN leidt deze mensen op en matcht ze met een passende werkgever.

Voor de ontwikkeling van een ToC heeft IBN de doelgroep geïnterviewd maar ook verschillende stakeholders uit drie gemeenten, waaronder gemeentebesturen, de burgemeester en reguliere bedrijven waar mensen naar zouden kunnen doorstromen. Dit waren heel bijzondere gesprekken, die nieuwe inzichten opleverden voor IBN over de verwachtingen van de betrokken partijen. Zo verwachtte de gemeente bijvoorbeeld dat het hebben van werk zou leiden tot minder criminaliteit, een van de gemeentelijke doelstellingen. De gesprekken boden ook de kans om de relaties aan te halen en wat meer uit te leggen over het werk en de beoogde impact van de organisatie. "Het was enorm motiverend om te horen hoeveel mensen zich betrokken voelen bij wat wij doen en er de positieve effecten van ervaren" zegt Wil-Jan Stommels, directeur bedrijfsvoering en control bij IBN.

Blixem: meer waarde voor meer stakeholders

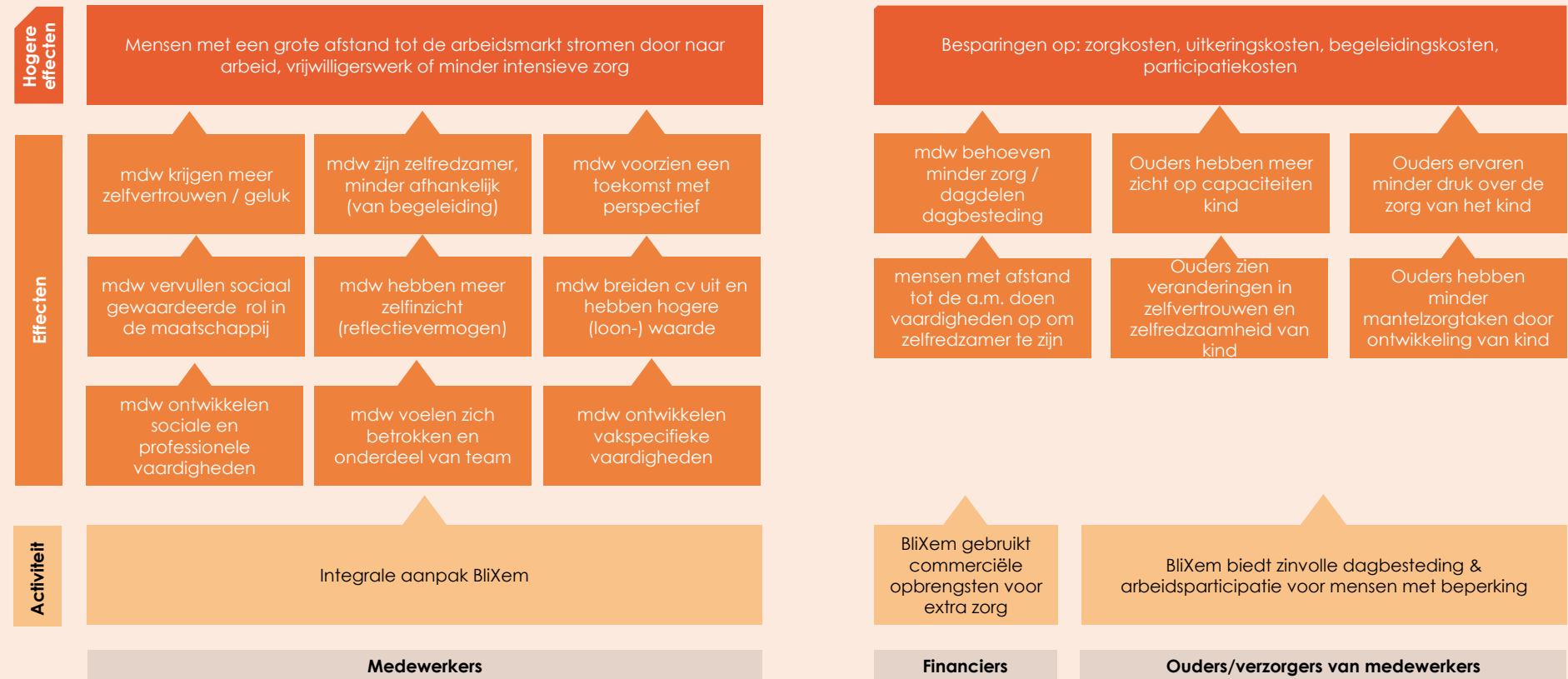
Blixem biedt kansen aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het doel is dat deze mensen doorstromen naar arbeid, vrijwilligerswerk, of naar minder intensieve zorg. Sinds 1997 biedt de onderneming deze doelgroep daarom leer-werkplekken aan in haar eetcafé, cadeauwinkel en cateringbedrijf in Nijmegen. Hier realiseren de medewerkers onder intensieve begeleiding hun persoonlijke, sociale en professionele leerdoelen. Vanwege haar 20-jarige bestaan wilde Blixem meten welke impact ze precies maken. Als eerste stap in dat proces werkten ze hun – tot dan toe impliciete – Theory of Change uit.

Door gesprekken met medewerkers en hun begeleiders realiseerde Blixem zich dat er naast de medewerkers ook andere stakeholders zijn die profiteren van de activiteiten van Blixem, zoals de ouders en mantelzorgers van medewerkers. De zorgdruk ligt hoog voor hen. Ze gaven aan dat – in sommige gevallen – door de goede begeleiding van Blixem er minder zorg gevraagd werd door hun kind of zorgvrager en ze werden ontlast van een aantal taken.

Maar ook zorginstellingen en de overheid profiteren van het werk van Blixem: ze besparen op zorg- en begeleidingskosten. Blixem heeft deze effecten allemaal opgenomen in haar ToC.

In de effectenkaart hieronder vind je een samenvatting van de Theory of Change die Blixem voor communicatiedoelinden gebruikt.

Effectenkaart



Legenda afkortingen
 mdw = medewerkers
 a.m. = arbeidsmarkt

Valideren van je Theory of Change

Wanneer je de Theory of Change eenmaal hebt uitgewerkt, is het van groot belang om deze te valideren zodat je met zoveel mogelijk zekerheid kunt aannemen dat jouw activiteiten daadwerkelijk tot de gewenste impact leiden. Dit kun je doen door hem voor te leggen aan experts op jouw vakgebied en/of de ToC te toetsen aan bestaand onderzoek en literatuur. Je kunt ook te rade gaan bij praktijkdeskundigen, zoals collega sociaal ondernemers die verder zijn met het meten en maximaliseren van hun impact.

De vraag die bij het valideren centraal staat, is of het aannemelijk is dat je de beoogde effecten bereikt met jouw activiteiten. En zijn die ook voldoende of zouden er nog andere activiteiten moeten plaatsvinden? Kloppen de aannames? Op deze manier kan jouw ToC 'aannemelijk' worden verklaard en kun je van start gaan met het meten van wat jij daadwerkelijk in de praktijk bereikt. Wanneer je ToC (nog) niet aannemelijk is, is meten mogelijk zonde van je tijd en geld. Grote kans dat er uit je meting komt dat je niet de resultaten hebt bereikt die je beoogde.

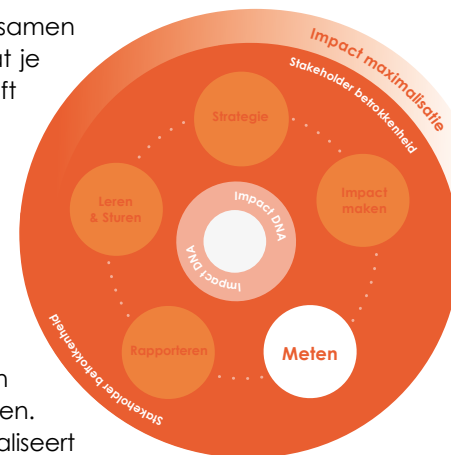
4 — METEN

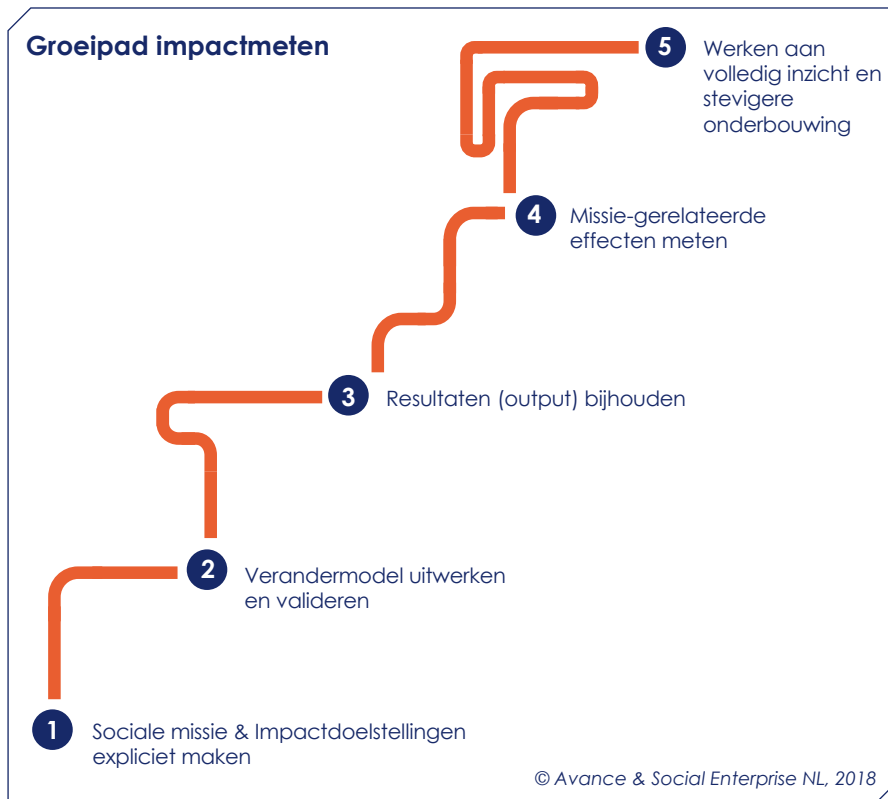
Impact meten geeft je informatie waar je, samen met je medewerkers, van kunt leren zodat je je aanpak kunt verbeteren. Maar het geeft je ook informatie die je kunt gebruiken in communicatie en als verantwoording richting financiers en andere business partners.

Liefst wil je natuurlijk meteen alles meten en op zo'n manier dat het robuuste data geeft om stevige impactclaims te kunnen maken. In de praktijk is dit vaak te duur en tijdrovend en moet je slimme keuzes maken. Als je omzet stijgt en je team professionaliseert kun je ook groeien in het impact meten. Wanneer je groter en bekender wordt kom je ook meer onder het vergrootglas bij klanten en andere stakeholders en wordt het dus steeds belangrijker je impact onderbouwd te kunnen publiceren.

We onderscheiden vijf logische niveaus op het groeipad dat ondernemers doorlopen naar een volledige en robuuste impactmeting. Iedere keer dat je een stap neemt naar een volgend niveau, doorloop je als het goed is ook de cyclus uit het impactmanagementmodel: van meten naar rapporteren, leren en verbeteren, en indien nodig je impactstrategie aanpassen.

Hieronder vind je een beknopte beschrijving van het groeipad. Veel meer informatie vind je in de publicatie [Het Impactpad](#), waarin we voor elk niveau hebben aangegeven welke stappen je kunt zetten en welke specifieke tools daarvoor beschikbaar zijn.





Op **Niveau 1** formuleer je je sociale missie en je impactdoelen.

Op **Niveau 2** maak je specifiek hoe je die doelen denkt te gaan bereiken en hoe jouw activiteiten leiden tot de gewenste veranderingen: de Theory of Change, die de basis vormt voor het meten op de volgende niveaus.

Op **Niveau 3** richt je je allereerst op het meten van directe resultaten, de zogenaamde outputs. Voor Dopper zijn dat bijvoorbeeld het aantal verkochte flesjes en het aantal mensen die zij via social media bereiken met hun boodschap. Blixem houdt bij hoeveel werkplekken ze gecreëerd hebben en voor welke doelgroepen. Als je voedsel redt meet je hoeveel kilo voedsel je verwerkt hebt dat anders weggegooid zou zijn. De bewustwording of gedragsverandering die uit deze outputs voortkomen wordt dus nog niet gemeten.

Het bijhouden van outputs vraagt meestal geen extra werk: ze kunnen worden opgehaald uit je eigen registraties of de boekhouding. Deze outputs lenen zich prima voor communicatie en kunnen bijdragen aan het stimuleren van het impact DNA in jouw organisatie. Het is enorm motiverend voor medewerkers om te zien waar ze aan bijdragen en hoeveel dan, en dat te zien groeien.

Het analyseren van de outputs kan al nieuwe inzichten geven om van te leren en op te sturen. Analyse van bezoekersaantallen en hun achtergrond kan bij Resto VanHarte bijvoorbeeld aanleiding geven om andersoortige activiteiten aan te bieden.

Seepje's dashboard draagt bij aan een gemotiveerd team

Seepje is in 2013 opgericht door twee vrienden, Jasper en Melvin, die op tv een Nepalese vrouw zeep zagen maken van de schillen van vruchten van de Sapindus-boom. Jasper en Melvin besloten een nieuw merk wasmiddelen te introduceren in de Nederlandse markt, gemaakt van Sapindus. Inmiddels is Seepje in 1100 winkels in Nederland en België te verkrijgen. De organisatie wil een verschil maken voor de consument, boeren in het Himalaya-gebied, medewerkers in de sociale werkplaats en het milieu.

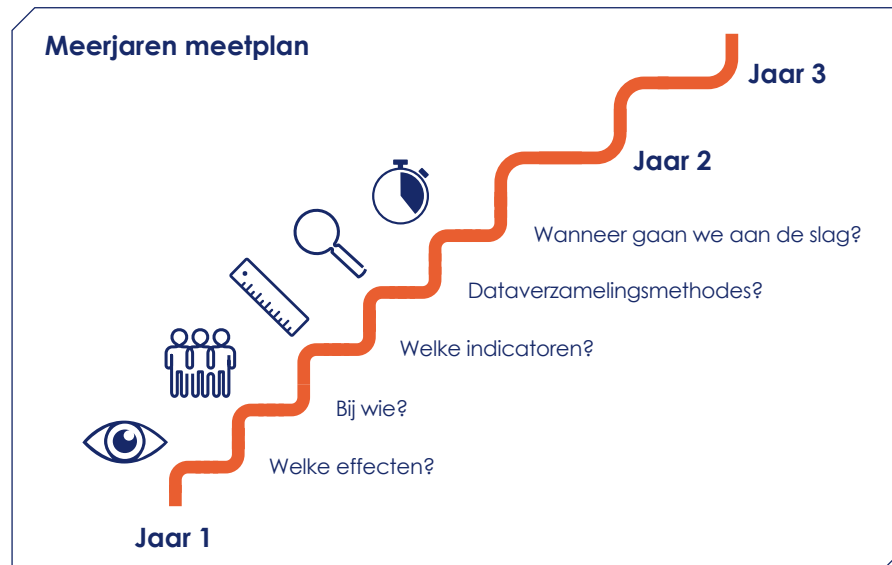
Bij Seepje staan de outputs op een dashboard op kantoor. Daarop staat bijvoorbeeld het aantal gerealiseerde was- en poetsbeurten met Seepje, het aantal gerecyclede melkflessen gebruikt voor de verpakkingen van Seepje, het aantal producten ingepakt op de sociale werkplaats en het aantal Sapindus-bomen geplant in Nepal. "Het dashboard herinnert ons aan onze doelen en houdt ons gemotiveerd om door te gaan met waar wij mee bezig zijn en te kijken hoe het nóg beter kan", zegt Jasper Gabrielse.

Een eerste impactmeting bevestigt de veronderstelling uit de ToC dat het afvalwater van Seepje-wasbeurten 85 procent schoner is dan dat van andere wasmiddelen. "Wanneer het aantal was- en poetsbeurten met Seepje is toegevoegd weten we nu hoeveel groter onze milieupact is", aldus Jasper. De impact op de levens van de boeren is minder makkelijk te meten. Seepje wil hier in de toekomst stappen in nemen zodra het bedrijf groot genoeg is om de kosten daarvan te dragen.

Naast het bijhouden van de output-data wil je uiteraard meten op welke wijze die outputs leiden tot effecten op verschillende groepen mensen of het milieu. Hiervoor stel je een meetplan op. Daarin bepaal je welke effecten je als eerste wilt gaan meten, bij welke doelgroep(en), hoe je dit gaat doen en hoe de metingen daarna eruit zien. Bijvoorbeeld een jaarlijkse dataverzameling onder klanten en/of medewerkers. Onze aanbeveling is dus om niet alles tegelijk aan te pakken, maar om prioriteiten te stellen. Dit kun je doen op basis van de volgende vragen:

- Van welk effect willen we als organisatie zoveel mogelijk weten, zodat we er ervan kunnen leren en zaken kunnen verbeteren?
- Welke doelgroepen en effecten zijn het belangrijkste gezien mijn missie? Met andere woorden: voor wie wil ik echt een verschil maken en welke effecten zijn direct het gevolg van mijn activiteiten?
- Voor welk onderdeel van mijn Theory of Change is nog geen stevige onderbouwing voorhanden vanuit literatuur en/of experts?
- Wat is haalbaar gezien onze capaciteit en resources?

In de figuur hieronder zie je welke onderdelen je in het meetplan beschrijft. Je maakt vaak plannen voor meerdere jaren, waarin je beschrijft hoe je gaat groeien in impact meten. Welke thema's of doelgroepen pak je er bij? En hoe ga je steeds robuuster meten wanneer je het impactmanagementmodel doorloopt?



De meetplannen van Not For Sale (NFS)

Not For Sale geeft slachtoffers van mensenhandel een nieuw perspectief op de toekomst. In haar sociale ondernemingen worden leerwerktrajecten aangeboden die de afstand tot de arbeidsmarkt en de samenleving verkleinen. Sinds de start van de organisatie in 2012 volgden 217 mensen een leerwerktraject en trainingen bij Not For Sale.

Na een stakeholderanalyse werkte NFS eerst een Theory of Change uit. Dit werkte al enorm verhelderend. Toos Heemskerk, directeur en oprichter van NFS: "Door de Theory of Change kregen we een goed overzicht van de verschillende activiteiten en hoe die specifiek bijdroegen aan onze missie. Ons verhaal kunnen we daardoor al beter vertellen."

NFS heeft vervolgens een meetplan opgesteld, waarin de effectmeting voor hun belangrijkste stakeholder – de deelnemers aan de trainingen – prioriteit kreeg. Denk hierbij aan effecten als veranderingen in zelfvertrouwen, zelfstandigheid, sociale contacten en toekomstperspectief. Deze effecten meet NFS door de begeleiders, voor en na de training, een vragenlijst met vooral gesloten vragen af te laten nemen bij de deelnemers. Die vragenlijst is door Avance op maat ontwikkeld. NFS besloot te beginnen bij de deelnemers die in fase 1 van het trainingstraject zijn, om de metingen vervolgens geleidelijk uit te breiden naar de deelnemers van fase 2 en 3. Niet alles tegelijk dus!

In het meetplan van NFS zijn voorbereidingen getroffen voor toekomstige metingen. Wanneer het meten van de impact op deelnemers goed geïntegreerd is in de bedrijfsvoering, gaat NFS haar metingen uitbreiden naar oud-deelnemers. NFS overweegt ook metingen bij andere stakeholders, zoals de bedrijven die samenwerken met NFS. Hoe dat er precies uit zal zien hangt af van de interesses en behoeften van de organisatie op dat moment.

"Het hebben van een gefaseerd meetplan maakt impactmeting haalbaar voor ons. Door klein te beginnen en te leren tijdens het meetproces werken we langzaam toe naar een robuustere en bredere impactmeting", aldus Mei Jet Broers, coördinator van het sociale programma bij NFS.

Wanneer het meetplan is uitgewerkt ben je toe aan **niveau 4** van het groeipad, waarin je een start maakt met het meten van de belangrijkste effecten van de activiteiten van jouw onderneming. Je begint met het meten van de effecten op je belangrijkste stakeholder: de impactdoelgroep van jouw missie, of het milieu. Daar wil je immers het liefst over leren en die uitkomsten zijn ook voor je communicatie heel relevant. Kies bij je eerste metingen vooral effecten waar jij sterk aan bijdraagt met jouw activiteiten (in vakjargon; waar jij een hoge attributie hebt), en waarvan je denkt dat ze aanzienlijk zijn (ook wel 'materieel' genoemd).

In het geval van Blixem zijn de medewerkers de belangrijkste impactdoelgroep. Blixem is gaan meten welke veranderingen bij hen optreden, zoals groei in arbeidsvaardigheden en sociale vaardigheden. In het geval van Dopper gaat het om bewustwording van de Dopper-gebruikers.

Om effecten te kunnen meten is het nodig om een of meer indicatoren te formuleren per effect. Indicatoren geven aan wat je ziet of ervaart als het effect optreedt en maken het effect specifiek en meetbaar. Een indicator voor 'gezondheid' is bijvoorbeeld hoe vaak iemand een dokter bezoekt. Een indicator voor 'eenzaamheid' kan het aantal sociale contacten zijn dat iemand heeft. Uiteraard zijn er indicatoren beschikbaar die bijvoorbeeld de mate van zelfredzaamheid van mensen meten. Liefst gebruik je bestaande indicatoren zodat je zeker weet dat ze de juiste dingen meten en die jouw stakeholders herkennen.

Met je eerste metingen doe je ervaring op voor vervolgmetingen bij andere stakeholders en kun je betere keuzes maken ten aanzien van hoe en wat te meten. Zo is Blixem van plan om in de toekomst ook bij opdrachtgevers, zoals cateringklanten, te gaan meten wat Blixem voor hen betekent. En de casus van Con Corazon hieronder beschrijft wat deze social enterprise heeft geleerd van haar eerste metingen en in de tweede anders gaat doen.

Hotel con Corazón kiest voor zelf meten

Hotel con Corazón bouwt aan een betere toekomst voor mensen in ontwikkelingslanden door de winst van de hotelonderneming lokaal te investeren in onderwijs en werk. In 2009 is het eerste hotel opgezet in Nicaragua en sindsdien steunt Hotel con Corazón daar diverse onderwijsprojecten. Ondertussen is de organisatie zo gegroeid dat een tweede hotel in Mexico binnenkort haar deuren opent.

In 2016 heeft Hotel con Corazón voor de eerste keer een impactmeting uitgevoerd. Dit deed de organisatie door interviews af te nemen met meer dan 100 personen, waaronder basisscholieren, middelbare scholieren, studenten, ouders, tutores en oud-leerlingen. De vragenlijsten werden speciaal voor dit doel ontwikkeld. Uit de metingen kwamen een aantal opvallende resultaten. "Effecten die wij van te voren niet hadden verwacht zijn bijvoorbeeld meer betrokkenheid van ouders bij de scholing van hun kind en een verbeterde infrastructuur en onderhoud van de stad, zoals opgeknapte scholen en nieuwe beplanting, door de samenwerking van ons hotel met andere NGO's," stelt bestuurder Geertje van der Pas.

Ook ten aanzien van de meetmethodes is veel geleerd. De vragenlijsten werden in eerste instantie afgenomen door een Amerikaanse onderzoeker. Opvallend was dat er vooral positieve antwoorden gegeven werden. Mogelijk voelden de scholieren zich niet comfortabel genoeg bij de onderzoeker of hadden deelnemers het idee beoordeeld te worden. In de toekomst wil con Corazón daarom haar eigen tutores opleiden om impactdata te verzamelen, gebaseerd op een vragenlijst die gezamenlijk is opgesteld. "Onze tutores kennen de scholieren het beste en kunnen hun antwoorden beter beoordelen dan een externe partij," aldus Geertje. "Hierdoor krijgen we een completer en eerlijker beeld van onze impact."

Wanneer je deze effectmeting herhaalt – halfjaarlijks of jaarlijks bijvoorbeeld – kun je goed volgen wat er verandert, hoeveel, hoe snel, en ook wat niet. Je ontdekt trends en op basis daarvan kun je verbetermogelijkheden identificeren.

Om je mensen niet teveel te belasten met dataverzameling helpt het om het meten zoveel mogelijk te integreren in de reguliere bedrijfsprocessen. In het geval van Blixem wordt bij binnenkomst van nieuwe medewerkers een vragenlijst afgenomen en deze wordt elk half jaar herhaald. De vragenlijst dient dan niet alleen de effectmeting, maar levert ook waardevolle input voor coaching en begeleiding.

Ook Dopper kan jaarlijks online enquêtes afnemen en daarvoor hun enorme groep online followers benaderen. Informatie over het gebruik van de fles en het effect van dat gebruik combineert Dopper met vragen over klanttevredenheid ten aanzien van bijvoorbeeld design of bruikbaarheid.

Tip: meer informatie over hoe je een impactmeting precies opzet vind je in onze eerdere publicatie [Impact First](#).

Op **niveau 5** werk je aan een steeds vollediger inzicht in en stevigere onderbouwing van je impact door:

- bij meer doelgroepen je impact te meten
- indirecte effecten toe te voegen aan bestaande metingen
- op zoek te gaan naar steeds stevigere onderbouwing

Naast het meten van de impact bij jouw belangrijkste impactdoelgroep kun je ook meten wat jouw onderneming betekent voor andere stakeholders, zoals de gemeente, je klanten of het milieu. Door steeds meer doelgroepen of thema's toe te voegen aan je impactmetingen, werk je toe naar een volledig inzicht in de effecten van jouw onderneming.

Je kunt ook verdiepen door je niet alleen te richten op de directe effecten van jouw activiteiten maar ook de zogenaamde indirecte effecten in kaart te brengen. Dit zijn effecten die niet direct het gevolg zijn van jouw activiteiten maar daaruit voortvloeien.

Blixem meet bijvoorbeeld, als indirect effect, of medewerkers ook privé hun sociale netwerk uitbreiden en zich daardoor minder eenzaam voelen. En Dopper onderzoekt of mensen die een Dopper gebruiken, ook anderen inspireren om minder flessenwater te gebruiken. Dat geeft Dopper een idee van haar totale bereik.

Je kunt ook je meetmethodes uitbreiden en zo toewerken naar meer inzichten en harder bewijs voor jouw impact. Dat noemen we 'triangulatie': het gebruiken van verschillende meetmethodes om hetzelfde effect te onderzoeken. Dat betekent bijvoorbeeld dat je niet meer alleen werkt met enquêtes, maar daarnaast ook interviews afneemt en focusgroep-discussies organiseert, of een representatieve steekproef doet onder al je klanten.

Dopper deed stevig onderzoek

Dopper produceert waterflesjes met een missie. Dopper wil mensen namelijk bewust maken van het plastic-probleem en een duurzaam alternatief bieden voor single-use plastic waterflesjes. De impactmeting richtte zich op de twee belangrijkste doelgroepen: de gebruikers van de Dopper en bedrijven die de Doppers afnemen om cadeau te doen. Dopper onderzocht of er bij de respondenten veranderingen optraden in plasticgebruik en milieubewustzijn. Dit deed Dopper door onder meer een grote groep Dopper-gebruikers via een mailing te ondervragen over het gebruik van hun Dopper. Ook werden negen bedrijven geïnterviewd over het gebruik van de Dopper.

Daarnaast werd een experiment opgezet, waaraan 298 nog-niet-Dopper-bezitters meededen die op straat benaderd waren. De helft van deze groep kreeg een Dopper, de andere helft niet. Een maand later werden de deelnemers nogmaals benaderd om een aantal vragen te beantwoorden over de mate waarin ze de Dopper gebruikten en/of hoeveel flesjes water er gekocht werden. In een tweede fase van de impactmeting werden twee focusgroepen opgezet met Dopper-gebruikers, om de resultaten uit de surveys te verdiepen.

De belangrijkste resultaten waren dat mensen met een Dopper gemiddeld 40 single-use plastic flesjes per jaar besparen en dat Dopper bijdraagt aan meer kennis en bewustwording van plasticvervuiling en de urgentie van het probleem. Opvallend was dat een deel van de Dopper-bezitters niet of nauwelijks bekend is met de duurzame boodschap en het werk van de Dopper Foundation (5 procent van de netto omzet gaat naar de Dopper Foundation, die investeert in waterprojecten in Nepal). Men kocht een Dopper vooral vanwege het gebruiksvriendelijke en fraaie design. Dopper is dus gaan uitwerken hoe zij hun boodschap nog effectiever kunnen uitdragen.

Jouw eigen groeipad

In dit hoofdstuk bespreken we een logisch groeipad voor impactmeting. Niet alle ondernemers zullen dit pad zo doorlopen; het is bedoeld als een kader waarmee jij je eigen groeipad kunt bepalen.

In de praktijk zien we ondernemers die effecten gaan meten en daarna pas outputs goed gaan registreren, of ondernemers die op basis van eerste effectmetingen pas hun ToC gaan opstellen.

Stel je eigen groeipad vast, op basis van jouw mogelijkheden en belangrijkste vragen! En het allerbelangrijkste is natuurlijk dat de metingen jou iets opleveren: nieuwe input voor verbetering, zodat je nog meer verschil kunt maken. Daarover meer in hoofdstuk 6.

RAPPORTEREN

Als sociaal ondernemer wil je inzage geven in wat je doet; transparantie is tenslotte een van de principes van de Code Sociale Ondernemingen. Je wilt mensen overtuigen van de waarde die je hebt en eventueel draagvlak creëren voor lastige keuzes die je moet maken. Hier kan rapportage over je impact bij helpen.

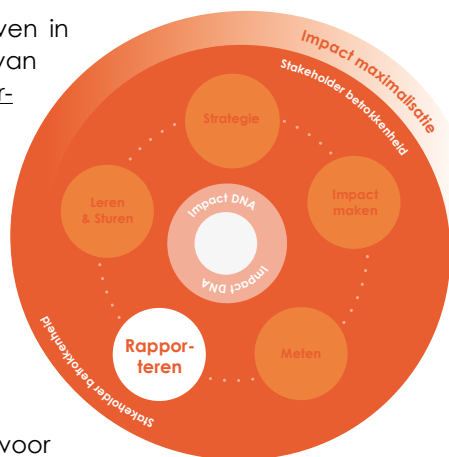
Bedenk eerst wie de lezers van je impactrapportage zullen zijn. Wat willen ze weten en wat is het doel van het rapport?

In eerste instantie zul je een rapport maken voor intern gebruik, om te bespreken met het management en de medewerkers.

Daarna schrijf je waarschijnlijk een rapport voor samenwerkingspartners buiten je bedrijf, business partners, je financiers of bijvoorbeeld de gemeente. Wellicht verwacht je dat ook het grote publiek geïnteresseerd zal zijn?

Willen de diverse lezers door jou geïnspireerd worden of zijn ze meer op zoek naar facts & figures? Je financiers zijn vast geïnteresseerd in een overzicht van concrete impactresultaten die je hebt behaald met behulp van hun investering. Bepaal zo welke en hoeveel informatie je gaat opnemen in je rapport en of je bijvoorbeeld een paar verschillende rapporten maakt.

Ook de vorm moet natuurlijk passen bij je doel. Schrijf je een rapport voor een breder publiek, dan zal de informatie ook breed toegankelijk moeten zijn en is de toevoeging van *inspirational impact stories* bijvoorbeeld heel aansprekend.



Je kunt je rapportage op twee manieren organiseren:

- een zogenaamd 'integrated report' waarin je rapporteert over wat je gedaan hebt, de impact die je bereikt hebt én over je (globale) financiële resultaten. Dit zul je dan dus wel jaarlijks moeten publiceren. Lees hier hoe Tony's dat aanpakt met hun JaarFairslag.
- een losstaand impactrapport, dat je separaat verstuurt naar mogelijke partners, financiers en op je website zet voor geïnteresseerden die niet op het hele jaarverslag zitten te wachten. Je kunt dan bijvoorbeeld om de twee of drie jaar een actualisatie publiceren.

Het schema "Impactrapportage: doelen en doelgroepen" helpt om de inhoud en de vorm van een rapport te bepalen afhankelijk van de doelgroep waarvoor het wordt gemaakt. Vaak zal een rapport meerdere doelen dienen en kun je dus een combinatie maken in vorm en inhoud.

Impactrapportage: doelen en doelgroepen

Doel	Doelgroep	Focus	Vorm
Verantwoorden (accountability)	Donoren Investerders Samenwerkingspartners Bestuur/Raad van Toezicht	Behaalde effecten ten opzichte van planning Maatschappelijke waarde	Geïntegreerd of los jaarverslag Formeel, feitelijk, gebruik jargon
Leren	Eigen organisatie Collega-organisaties Professionals	Hoe werkt verandering? Belemmerende en stimulerende factoren?	Lessons learned Casebeschrijvingen Infographics Verdiepend
Bewustwording creëren bij publiek	Breed publiek	Jouw verhaal vertellen Context geven	Toegankelijk, vlot geschreven, infographics, casebeschrijvingen, interviews met stakeholders
Beïnvloeden sector	Sector collega-organisaties Netwerken Politiek	Laten zien wat je doet met handvatten voor anderen Laten zien dat het kan: impact business case	Zakelijk geschreven, gebruik vakjargon, casebeschrijvingen

© Avance, 2018

Een bestaand format dat je kunt gebruiken voor een integrated report is de Social Reporting Standard (SRS), ontwikkeld in 2011 in Duitsland door een groep wetenschappers, sociaal investeerders en non-profitorganisaties. De SRS wordt jaarlijks verbeterd op basis van input van de gebruikers. Hieronder vind je een korte samenvatting van de opzet.

In **Deel A** beschrijf je kort je missie, hoe je dit doel wilt bereiken en de impact die je uiteindelijk hoopt te hebben. In dit deel beschrijf je ook wat de scope van je rapport is, dus welk deel van je activiteiten je behandelt.

Deel B is de kern van het impactrapport. Na het lezen van dit deel weet de lezer alle ins en outs van het probleem dat je probeert op te lossen, welke doelen je nastreeft, wat je hiervoor inzet, welke activiteiten je onderneemt en wat de korte- en langetermijneffecten daarvan zijn die je hebt gemeten. Daarnaast beschrijf je in dit deel je (impact)plannen voor de toekomst en hoe je eventuele risico's gaat beheersen.

Deel C bevat het profiel van je organisatie en een overzicht van je financiële situatie.

Tips voor je impactrapport

- Wees transparant. Vertel bijvoorbeeld ook over de minder goede resultaten uit je impactmeting. Benoem de problemen die je bent tegengekomen en waar je aanpak minder succesvol was.
- Zorg ervoor dat de informatie in je rapport toetsbaar is. Zijn de onderliggende gegevens beschikbaar? Heb je bronvermeldingen opgenomen?
- Zorg ervoor dat de omvang en mate van detail in je rapport in verhouding staat tot de complexiteit van je organisatie en de hoeveelheid aan veranderingen die je bewerkstelligt. Goed nieuws dus: geen dikke rapporten schrijven als kleine sociale onderneming.

Inspiratie opdoen

Voordat je begint met schrijven kun je eerst eens wat inspiratie opdoen door een aantal impactrapporten van andere sociaal ondernemers door te nemen, zoals van Dopper of van Bakkerscafé Brood op de Plank. Maar ook het rapport van investeerder Rabobank Foundation kan inspiratie geven, zeker voor wat betreft het gebruik van visualisaties.

Review

Wanneer je een impactrapport hebt geschreven is het goed om dit te laten reviewen door iemand met ervaring in impactmeting, het liefst binnen jouw werkveld. Misschien heb je iemand in je netwerk of kun je hierin samenwerken met een universiteit of praktijkgerichte organisatie die zich toelegt op impact meten. Voor Engelstalige rapportages biedt Social Value UK bijvoorbeeld een 'Report Review Service' aan, die aanbevelingen doet ter verbetering van je impactrapport.

Jouw bijdrages linken aan de SDGs

De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn 17 doelen die in 2015 door de Verenigde Naties zijn geformuleerd en als internationaal referentiepunt voor duurzame ontwikkeling dienen.

Investeerders, impactfondsen en grote corporates maken steeds vaker gebruik van de SDG's als kader voor hun investeringen. Wanneer je naar de SDG's verwijst met je metingen sluit je dus aan op de eisen voor investeringsrapportages en vergroot je de kans om door deze partijen gesteund te worden. Je leest meer over hoe je met de SDG's aan de slag kunt in *Sustainable Development Goals voor Sociaal Ondernemers*.

Hoe I-did communiceert over de SDG's

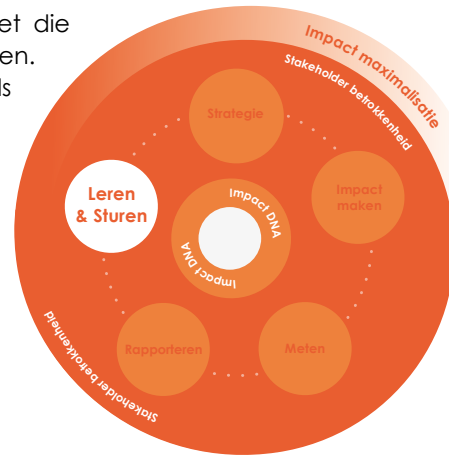
I-did gelooft in een sociale en circulaire samenleving, waarin producten en goederen niet worden weggegooid maar hergebruikt en gemaakt onder sociale omstandigheden. De organisatie wil textiel en arbeid herwaarderen door van afgedankte (bedrijfs)kleding nieuwe textielproducten te laten maken door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. I-did wilde graag aantonen dat ze bijdragen aan de SDG's en zocht in 2017 uit welke doelen het beste bij hun activiteiten aansluiten. Mireille Geijssen, oprichtster van i-did: "Door de ontwikkeling van de SDG's weet iedereen wat er moet gebeuren voor een duurzame wereld. Ik zie hier een enorme kans voor ondernemers om samen te werken aan de doelen en daarmee een nog grotere impact te maken."

In een participatieve workshop koos i-did de SDG's die het best bij de onderneming passen. Hoe? Door te bekijken welke SDG's aansluiten bij de missie van de onderneming én aan welke SDG's de onderneming een directe bijdrage levert. I-did kwam tot de realisatie dat SDG 8 '*Fatsoenlijke banen en economische groei*' en SDG 12 '*Duurzame consumptie en productie*' het beste aansluiten bij haar missie. Daarnaast draagt i-did met de dagelijkse activiteiten bij aan SDG 1 '*Een einde aan armoede*', SDG 5 '*Vrouwen en mannen gelijk*', SDG 13 '*Klimaatverandering aanpakken*' en SDG 14 '*Bescherming van zeeën en oceanen*'. Met een one-pager communiceert i-did de bijdrage aan de SDG's op een concrete en aansprekende manier.

LEREN EN STUREN

Je hebt gemeten. En dan? Nu wil je met die verworven kennis je impact maximaliseren. Ook daarvoor heb je processen en tools nodig.

Hieronder een voorbeeld van Tony's Choclonely's verbetercyclus.



De impactverbetercyclus van Tony's Choclonely

Jaarlijks verzamelen de managers van Tony's de informatie die nodig is om te bekijken in welke mate de impactdoelen zijn gehaald. Daar is een helder plan voor: voor elke impactindicator is bepaald welke informatie nodig is en hoe die verzameld wordt. De gegevens worden door de verschillende teams verzameld en gaan dus zowel over de coöperaties waar Tony's mee werkt in Ghana en Ivoorkust als over het consumentenbewustzijn in Nederland. Deze informatie wordt vervolgens door een externe partij geverifieerd. Die komt langs, checkt de data en houdt interviews om vast te stellen of de informatie correct wordt gepresenteerd.

Tijdens een jaarlijkse verbetersessie met de organisatie wordt de voortgang besproken. Er wordt vastgesteld waar Tony's trots op mag zijn en wat beter kan. Hierbij wordt gekeken naar de kwaliteit van de data en het impactmanagementsysteem, maar vooral ook naar wat er bereikt is op het gebied van de impactdoelen. Op basis daarvan past Tony's haar doelen en manier van werken aan. Zo ging het bedrijf bijvoorbeeld over naar een andere manier om de prijs die aan de boeren betaald wordt te berekenen: op basis van het inkomen dat de boer nodig heeft om te kunnen leven in plaats van als kostprijsberekening plus marges.

Zoals je in het voorbeeld van Tony's ziet, gaat het bij leren en sturen op impact dus om de volgende activiteiten - op organisatieniveau - die je periodiek herhaalt:

1. Informatie ordenen en toegankelijk maken
2. Analyseren en conclusies trekken
3. Verbeterplannen maken en verbeteringen doorvoeren

1. Informatie ordenen en toegankelijk maken

Hoe orden je alle outputs en impactgegevens? Heb je daar een apart systeem voor nodig? Een kleine organisatie kan impactgegevens prima in Excel bewaren en analyseren. Veel systemen waarmee je data kunt verzamelen, zoals online enquête tools (bijvoorbeeld survey monkey en survey chismo), bieden de mogelijkheid om data naar Excel te migreren en dat is handig.

Een grotere organisatie heeft vaak al een eigen managementinformatie-systeem, bijvoorbeeld Salesforce, een HR-systeem of bijvoorbeeld een leerlingvolgsysteem. Dat soort systemen bieden steeds vaker de mogelijkheid om impactindicatoren toe te voegen aan projectregistraties en dashboards, of om modules met indicatoren op maat te bouwen, maar dat is wel kostbaar.

Door een impactdashboard op te stellen kun je laten zien wat jouw gerealiseerde impact ten opzichte van de doelen is. Je kunt een dashboard maken waarmee je naar buiten toe transparant bent over jouw bijdrages, maar dat ook heel goed als interne tool kan dienen om elkaar scherp te houden. Eerder lieten we al zien hoe Seepje dat doet.

Wat realiteitszin kan hierbij geen kwaad. Kenmerk van een dashboard is dat het periodiek wordt geupdate: dat er actuele informatie in staat die je per kwartaal of maximaal per half jaar kan vernieuwen.

Veranderingen laten zich niet altijd lekker plannen in een kwartaalritme. Dit betekent voor veel bedrijven dat het aantal mogelijke impactindicatoren in een dashboard beperkt zal zijn, dat wil zeggen het aantal indicatoren dat echt wat zegt over veranderingen bij de doelgroepen en toch periodiek geupdate kan worden.

Daarom is het zinvol om ook directe resultaten (outputs) als zogenaamde voorspellers van impact op te nemen in je dashboard, bijvoorbeeld je bereikcijfers, het aantal verkochte producten of het aantal jongeren dat een traject heeft afgerond.

2. Analyseren en conclusies trekken

Je impactdata zet je af tegen je impactdoelen en je zorgt voor minimaal jaarlijkse reflectie op het niveau van je organisatie als geheel. Per team of afdeling kan dat vaker, dat hangt natuurlijk af van hoe groot de onderneming is. Het is aan te bevelen om hierbij aan te sluiten bij bestaande plannings- en evaluatiemomenten, zodat reflectie op impact echt een integraal onderdeel is van je managementcyclus.

Vragen die je jezelf hierbij kan stellen:

- Hebben we genoeg onderbouwing voor analyse & conclusies? Op welk onderdeel wel en op welk onderdeel niet?
- Zitten we op schema? Waar lopen we achter? En waar gaan we harder dan gedacht?
- Willen we onze doelen aanpassen of onze acties? Wat kunnen we doen om te verbeteren?
- Waren onze impactdoelen wel ambitieus genoeg? Of te ambitieus misschien?
- Wat hebben we nodig om te verbeteren?

Deze matrix is een handig handvat om deze analyse te maken:

Impact matrix: sturen op positieve impact!			
	Hoe groot waren de effecten?		
	-	+	
Welke investering was nodig om impact te behalen?	+	Is het de moeite waard om deze activiteiten/investering te blijven doen?	Is het mogelijk om de efficiëntie te verbeteren?
	-	Is het mogelijk om de effecten te vergroten?	Hier zeker meer in investeren!

Het nastreven van impactmaximalisatie betekent jezelf ook echt existentiële vragen stellen. Daarmee grijp je – bijvoorbeeld jaarlijks – terug op je strategische keuzes en je Theory of Change. Moeten we met bepaalde activiteiten stoppen? Ons op andere doelgroepen richten? Mensen zelf werk bieden in plaats van ze door te geleiden naar de arbeidsmarkt? Het kan confronterend zijn om in te zien dat wat je doet niet de impact heeft die je beoogt en het vraagt dan ook lef om echt voor maximale impact te gaan.

De lessen van TOMS

Een onderneming die zichzelf kritische vragen stelde met grote gevolgen is TOMS. TOMS is een schoenenmerk met een sociale missie. Sinds 2006 doneert TOMS bij elke aankoop een paar schoenen aan een kind in nood in een ontwikkelingsland. Dit noemen ze het 'one for one' principe. Eind 2012 voerde TOMS een uitgebreide impactmeting uit om te weten welke veranderingen dit met zich meebracht voor deze kinderen¹. Onafhankelijke academici onderzochten 1578 kinderen uit 18 verschillende rurale bevolkingsgroepen in El Salvador. Kinderen zonder schoenen van TOMS werden vergeleken met kinderen die wel een paar schoenen van TOMS gedoneerd hadden gekregen.

De onderzoekers keken naar de beoogde effecten op het (niet) hebben van schoenen, algemene gezondheid, voetgezondheid en zelfvertrouwen. De overall conclusie was dat de one for one-donaties van schoenen geen positieve effecten hadden. Er werd zelfs een (klein) negatief effect gemeten: kinderen met gedoneerde schoenen hadden een lichte neiging zich afhankelijker op te stellen naar hulpinstanties.

Dit was een belangrijke les voor TOMS. De onderneming heeft haar strategie aangepast door niet meer zomaar schoenen te doneren, maar deze donatie onderdeel te laten zijn van onderwijs- en gezondheidsprogramma's waaraan kinderen deelnamen. Daarnaast heeft TOMS ingezet op het doneren van zichtbehandelingen, kraampakketten en schoon drinkwater waarmee veel meer impact werd gemaakt.

¹ Wydick, B. (2015) 'The impact of TOMS shoes'. Geraadpleegd juli 2018, te vinden op: <http://www.acrosstwoworlds.net/?p=292>

3. Verbeterplannen maken en verbeteringen doorvoeren

Op basis van de conclusies bepaal je met elkaar waar verbetermogelijkheden zitten in je aanpak en stel je jezelf doelen voor de komende periode.

Dopper bijvoorbeeld, ging naar aanleiding van de metingen op zoek naar manieren om de consument nog beter te informeren over de waterproblematiek en wat die consument daar zelf nog meer aan zou kunnen doen. Blixem besloot haar medewerkers meer te stimuleren om actief na te denken over de toekomst. De mindset onder zowel de medewerkers als begeleiders was vooral gericht op het hebben van een dagbesteding, terwijl uitstroom naar een (liefst betaalde) baan het uiteindelijke doel is van Blixem. Blixem heeft haar coaches geïnstrueerd om de begeleiding van de trajectmedewerkers meer te richten op het toewerken naar een volgende stap. En Seepje kwam tot het inzicht dat het materiaal van het zakje waarin zij de schillen van de Sapindus-bomen verpakten verbeterd moest worden, gezien het nog hoge verbruik van plastic en karton. Inmiddels heeft Seepje een zakje ontwikkeld dat 100 procent biologisch afbreekbaar is.

En met leren en verbeteren zijn we weer bovenaan het impactmanagement-model gekomen. Alle stappen hebben input geleverd voor het aanpassen van je werkwijze en misschien aan het herzien van je strategie. Los jij echt de maatschappelijke problemen op waar je voor staat en waar kan het beter? Op naar de volgende cyclus van impact maken, meten, rapporteren, leren en bijsturen.

We hopen van harte dat we je met deze handleiding weer wat verder hebben geholpen in het managen en maximaliseren van jouw impact.

Heel veel dank aan al de pioniers – vooruitstrevende sociaal ondernemers die met impactmanagement aan de slag gingen en hun lessen wilden delen via deze publicatie.

Veel succes, plezier en heel veel impact gewenst!

Geschreven door:

Edith Kroese en Mark Hillen

Edit:

Simone van Heiningen

Vormgeving:

Ilse Radstaat

© 2018 Social Enterprise NL en Avance

Deze tekst en de gepresenteerde modellen zijn auteursrechtelijk beschermd en zijn intellectueel eigendom van Social Enterprise NL en Avance.

Vragen of opmerkingen:

Voor vragen of opmerkingen over deze publicatie kunt u contact opnemen met info@avance-impact.nl of info@social-enterprise.nl