

Abstract

In dit vervolgartikel wordt invulling gegeven aan het structureel meetbaar maken van impact van de uitvoering van het business concept van het laatste stadium van Nidumolu e.a. (2009) om duurzaam te innoveren. Dit artikel biedt wijkinitiatiefnemers, sociaal ondernemers en gebiedsprofessionals inzichten in het belang van het meten van impact en in de implementatie van impactmeting in de praktijk. Aan de hand van een praktijkcasus wordt een model besproken waarlangs organisaties zich kunnen ontwikkelen en kunnen groeien en dat hen in staat stelt om de impact van hun activiteiten aan de hand van vier dimensies te meten.

Inleiding

Dit is een vervolgartikel op een [reeds verschenen artikel](#) naar de (financiële) verduurzaming van een wijkinitiatief gericht op de bevordering van arbeidsparticipatie van bewoners in een gebied met hoge werkloosheid. In het eerste artikel is een wijkinitiatief in Rotterdam-Zuid afgezet tegen vier stadia om duurzaam te innoveren¹, afkomstig uit de studie van Nidumolu, R., C. Prahald en M. Rangaswami (2009). In dit artikel gaat de aandacht uit naar het vijfde en laatste stadium: het structureel meetbaar maken van de uitvoering van het business concept en het elkaar scherp houden op het behalen van de doelen ervan. Het doel van dit artikel is om gebiedsprofessionals, beleidsmedewerkers, ondernemers en initiatiefnemers van wijkinitiatieven inzicht te geven hoe handen en voeten kan worden gegeven aan het meten van impact. Hoe kan impact worden aangetoond? Wat werkt? Wat zijn uitdagingen? Centraal in het artikel staat de impactmeting van de Centres of Expertise: wat kan geleerd worden van het voorstel van de werkgroep van de Centres of Expertise² in Katapult verband³ ten aanzien van de impactmeting en -doorwerking van de Centres of Expertise? Deze casus wordt gebruikt als voorbeeld om invulling te geven aan de vijfde stap, namelijk het geven van invulling aan de wijze waarop impactmeting vormgegeven kan worden.

Het artikel kent de volgende opbouw. Allereerst worden het nut en de noodzaak beschreven van het meten van impact. Vervolgens wordt stilgestaan bij de implementatie van impactmeten. Daarna volgt een praktijkcasusbehandeling van het Katapult-voorstel en toepasbaar is gemaakt voor de Centres of Expertise van Hogeschool Rotterdam. Afgesloten wordt met conclusies en aanbevelingen.

¹ Deze vier stadia zijn: het committeren van stakeholders aan een maatschappelijke opgave; het werken aan een duurzame ketensamenwerking; het ontwerpen van een duurzaam product of een duurzame dienst en het experimenteren met het (vernieuwde) business concept.

² Een innovatieve en ambitieuze samenwerkingsvorm tussen kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid wordt gerealiseerd binnen de Centres of Expertise. Die leggen de verbinding tussen het hoger beroepsonderwijs, topsectoren en maatschappelijke uitdagingen door netwerkvorming van lectoren, ondernemers, onderzoekers uit publieke en private instellingen, docenten en studenten.

³ Netwerk van samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven.

Nut en noodzaak

Twee belangrijke redenen zorgen ervoor dat het nuttig en noodzakelijk is om de impact van een initiatief te meten: vraag vanuit de overheid hierom en het nieuwe speelveld waarmee de sociaal ondernemer te maken heeft.

Vraag vanuit de overheid

Sociaal ondernemers⁴ wordt steeds vaker gevraagd verantwoording af te leggen over de meerwaarde c.q. doorwerking van hun onderneming. Het huidige kabinet roept daarvoor sociaal ondernemers op om hun impact inzichtelijk te maken ten aanzien van hun bijdragen aan maatschappelijk doelen (Impactpad, 2018). In opdracht van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken en Klimaat en Buitenlandse Zaken is daarom een open-source handleiding ontwikkeld om (sociaal) ondernemers te helpen met het meten van maatschappelijke impact⁵. In de tool worden vijf niveaus van impactmeten doorlopen, te weten: 1. Sociale missie en impactdoelstellingen expliciet maken 2. Verandermodel uitwerken en valideren 3. Directe resultaten (outputs) bijhouden 4. Missie-gerelateerde effecten meten en 5. Werken aan volledig inzicht en stevigere onderbouwing (Impactpad, 2018). Bij elk van deze vijf niveaus worden voorbeelden, adviezen en een overzicht van praktische tools gegeven.

Op gemeentelijk niveau zorgt de decentralisatie in het sociale domein ervoor dat er meer aandacht uitgaat naar monitoring en effectonderzoek, omdat steeds meer belang wordt gehecht aan een doelmatige inzet van (schaarse) publieke middelen.

Nieuw speelveld

Het meten van impact is niet alleen van belang voor de overheid. Fondsen en bedrijven die sociaal ondernemingen financieel ondersteunen vragen zich af in hoeverre een project/interventie wellicht meer een overheidstaak is en derhalve door de overheid gefinancierd dient te worden. Hierbij gaat het om de functie die een sociaal onderneming inneemt tussen de systeemwereld (formele overheid) en de leefwereld van bewoners in een bepaalde plaats of een bepaald gebied. Dit sluit aan op de veranderde relatie tussen burgers en gemeenten. Deze is in transitie door de opkomst van het begrip 'participatiemaatschappij'. Burgers en zelforganisaties worden gestimuleerd om zelfstandig maatschappelijke vraagstukken op te pakken en de overheid heeft hierin vooral een verbindende en faciliterende rol op zich genomen. Uit deze ontwikkeling ontstaan geleidelijk netwerken van verbindingen tussen andersoortige partners, die de handen ineenslaan rondom een bepaald vraagstuk: bijvoorbeeld nieuwe (keten)samenwerkingen tussen (sociaal) ondernemers, burgers (initiatiefnemers) en maatschappelijke organisaties. Door de aanvullende expertise kan synergie ontstaan waardoor nieuwe (informele) verbindingen tot stand komen die gebaseerd zijn op onderling vertrouwen en een gezamenlijke missie najagen waar de systeemwereld en de leefwereld van bewoners in zijn vertegenwoordigd.

Daarvoor is vroeg of laat een duurzame business case nodig. Daarvoor dienen in de meeste gevallen financiers gezocht te worden. Het op zoek gaan naar financiering is een continue reis

⁴ In het artikel worden initiatiefnemers en wijkinitiatieven aangeduid als sociaal ondernemers en sociaal ondernemingen.

⁵ Impactpad.nl

zoals het geval is bij ieder commercieel bedrijf dat ook continu relevant moet blijven voor zijn klanten om te kunnen voortbestaan. Het verschil is dat sociaal ondernemers met een beperkt aantal betalende klanten ook financiers aan zich moeten binden die voor impact willen betalen omdat er wordt bijgedragen aan maatschappelijke doelen van algemeen nut.

Implementatie impactmeten

Uit de Social Enterprise Monitor 2019 blijkt dat 59% van de sociaal ondernemers kennis heeft genomen van het Impactpad van de overheid, maar dat slechts 20% daadwerkelijk gebruikmaakt van de bijbehorende tool. De implementatie van deze tool is een groot aandachtspunt. De uitkomsten van dit onderzoek komen overeen met de bevindingen van een afstudeerstudent van het Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie. Uit dit onderzoek van Meisters (2020) bleek het voornaamste probleem te liggen bij de implementatie van bestaande tools om impact te meten. Betrokken sociaal ondernemers bij dit onderzoek gaven aan dat ze behoefte hebben aan een monitoringsysteem waarin eenvoudig de eigen impact kan worden geregistreerd, gemonitord en gepresenteerd. Een systeem dat structuur en overzicht biedt. Tevens kan het systeem worden ingezet ten behoeve van periodieke kritische reflectie (monitoring) over het functioneren van een project.

Gestandaardiseerde dataverzameling

Op basis van gestandaardiseerde dataverzameling kan zichtbaar worden gemaakt hoe projectactiviteiten zich over de tijd hebben ontwikkeld. Het geeft inzicht in welke projectactiviteiten succesvol of minder succesvol zijn geweest. Op basis van data kunnen afwegingen worden gemaakt voor de toekomst en kunnen middelen en tijd beter toebedeeld worden aan activiteiten. Voor de vergelijkbaarheid dienen daarvoor meetbare indicatoren te worden vastgesteld die zijn afgeleid van een algehele doelstelling en van resultaatgebieden waaruit de impact naar voren komt. Dit wordt ook wel een 'logframe' of een 'Theory of Change' genoemd. Daarbij is het vizier gericht op de 'meerwaarde' en de 'doorwerking' van projecten.

Het meten van impact kan alleen een bruikbaar resultaat opleveren als er vooraf een meetperiode wordt bepaald. In die periode moet meerdere malen gemeten worden op welk punt in de ontwikkeling een sociale onderneming zich bevindt. Dit is wat impact onderscheidt van resultaat. 'Resultaat' is een momentopname, 'impact' is de doorwerking, dus per definitie gebonden aan een langere periode. Er moet dus altijd sprake zijn van een 0-meting, en daarna moeten de opeenvolgende identieke metingen weergeven wat er is en wordt bereikt, welke veranderingen men heeft doorgevoerd en wat daar weer het effect van is.

Naast het bijhouden van een eigen gestandaardiseerd databestand kunnen sociaal ondernemers gebruik maken van de databases van gemeenten om de eigen meerwaarde inzichtelijker te maken voor c.q. aan te tonen aan bijvoorbeeld gebiedsprofessionals van de gemeente⁶.

Een kanttekening bij het meten van impact is dat de uitkomst van een activiteit c.q. interventie over een langere periode lastig is vast te stellen. Veranderingen van individuen bewegen zich

⁶ Advies afgegeven door een informatiemanager werkzaam bij een gemeente (persoonlijke communicatie, 2019).

bijvoorbeeld niet uitsluitend in een opwaartse beweging. Een meetinstrument als bijvoorbeeld de participatieladder⁷ is lastig toe te passen omdat het bewegen van individuen daarop niet altijd lineair verloopt.

Storytelling

Een aanvullende meetmethode is 'storytelling'. Een sociale ondernemer kan zelf hiervoor een eigen vorm bepalen. Storytelling is een manier van werken om anekdotisch bewijs te verzamelen om de meerwaarde en doorwerking zichtbaar te maken. Dit individuele bewijs is dan niet zozeer evidence based bewijs; het toont wel de belevingservaring aan van betrokkenen bij een project of activiteit. Tevens werkt het motiverend voor betrokkenen. Ook kan storytelling andere partijen enthousiasmeren om zich aan een project of activiteit te verbinden. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan het aantrekken van crowdfunding of crowdsourcing.

Resumerend kan worden geconcludeerd dat het meten van impact nodig is om verantwoording af te leggen aan financiers en ook gebruikt kan worden om de eigen prestaties te monitoren. Toch is het niet voor alle sociaal ondernemers de normaalste gang van zaken om zich hiermee bezig te houden. Het lijkt dat men vastloopt als het gaat om 1. de implementatie van het gebruik van allerlei verschillende impacttools naar de dagelijkse praktijk waar men zich in bevindt, 2. tijd: regelmatige terugkerende inzet van personeel over een lange periode, 3. constatering dat niet alles meetbaar blijkt. De onderstaande casus kan als voorbeeld dienen hoe hier invulling aan kan worden gegeven.

Praktijkcasus van het Katapult-voorstel

Deze praktijkcasus wordt behandeld om invulling te geven aan het laatste stadium: het structureel meetbaar maken van de uitvoering van het business concept inzake de studie van Nidumolu, R., C. Prahalad en M. Rangaswami (2009). In het Katapult-voorstel van de werkgroep van de Centres of Expertise is een advies uitgebracht over vormgeving van periodieke kritische reflectie over het functioneren van CoE's. Niet zozeer om ze te beoordelen, maar om te kunnen bepalen in welke ontwikkelingsfase ze zich bevinden en wat ze kunnen doen om dóór te groeien. Daarom wordt ook gekeken naar onderlinge vergelijkbaarheid. Men richt zich vooral op 'impact' of 'doorwerking'. Daarbij zijn drie elkaar aanvullende meetmethodes gedefinieerd, te weten: 1. gestandaardiseerde dataverzameling, 2. storytelling, 3. periodieke meting van groei en ontwikkeling van (project)activiteiten. De eerste twee meetmethoden zijn reeds besproken. De derde meetmethode wordt hieronder verder toegelicht aan de hand van het door het College van Bestuur van de Hogeschool Rotterdam vastgestelde voorstel voor impactmeting van CoE's, opgesteld door P.J.C. Verbist.

Periodieke meting van groei en ontwikkeling van (project)activiteiten.

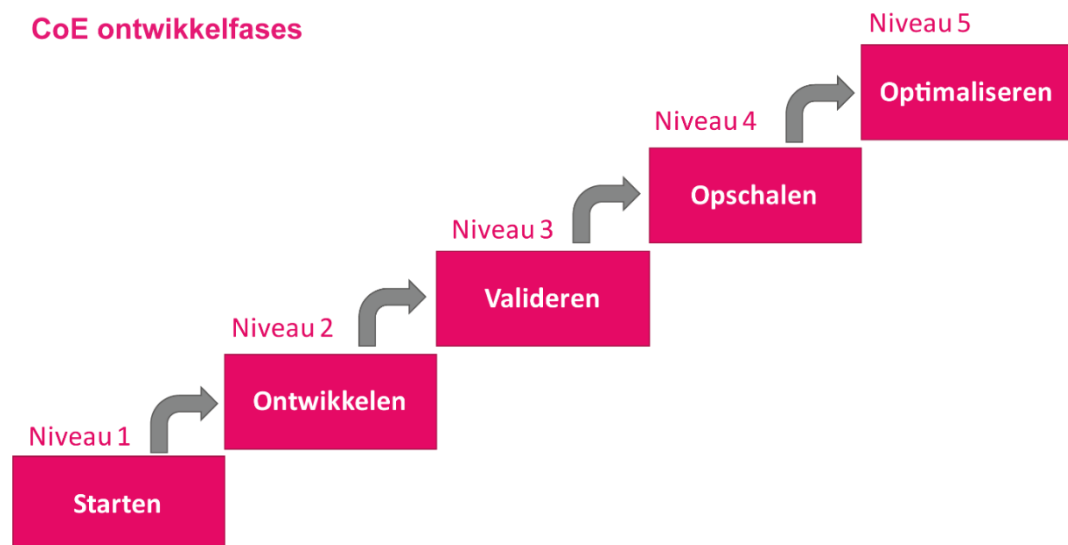
Er is nagedacht over een geschikte manier om de ontwikkeling en groei van de CoE's op een zinvolle manier te kunnen monitoren en de impact daarvan te meten. Er is een model met te

⁷ meetinstrument waarmee gemeenten kunnen vaststellen in hoeverre een burger meedoet in de samenleving; de ladder is onderverdeeld in zes treden die gaan van sociaal geïsoleerd tot (betaald) werkend zonder ondersteuning.

identificeren ontwikkelfases ontwikkeld (zie hieronder). Hiermee kan bepaald worden in welke fase een CoE (of sociaal onderneming) zich bevindt. Er zijn 5 ontwikkelfases: startfase, ontwikkelfase, validatiefase, opschalingsfase en optimaliseringsfase.

Wat houden de verschillende fases in?

- **Startfase:** er is een plan van aanpak voor het uit te voeren project samengesteld, inclusief de benodigde middelen voor het volgende niveau: middelen, tijd, geld en infrastructuur. In het plan is uitgebreid invulling gegeven aan de mate van actualiteit en urgentie (het waarom) van dit project.
- **Ontwikkelfase:** om het bestaansrecht van het project te testen en te waarderen, kunnen de pilots van start gaan. Het team en andere betrokkenen staan klaar. Met de (beoogde) doelgroepen en partners zijn de aannames uit het businessplan uitgebreid besproken en getest. Er is commitment over de benodigde middelen, de infrastructuur en de financiële investeringen.
- **Validatiefase:** de eerste pilots hebben hun toegevoegde waarde laten zien. Het project wordt (h)erkend in de markt en heeft een positie verworven. Een volgende groep klanten en partners heeft zich inmiddels gemeld. Het initiatief is klaar om op te schalen en uit te groeien naar een sociale onderneming of om te worden ingebed in een bestaande organisatie.
- **Opschaalfase:** het project is niet meer weg te denken en is onderdeel van een steeds groter wordend (eco)systeem. De professionele organisatie heeft nu de vereiste ervaring en kennis om kwaliteit en continuïteit te kunnen garanderen.
- **Optimalisatiefase:** het project is de spil van een (eco)systeem en weet als geen ander bruggen te slaan en synergie te creëren tussen de leefwereld en systeemwereld. Het programma weet zich steeds te vernieuwen en speelt proactief in op kansen en bedreigingen in de markt. Het is een benchmark en trendsetter voor anderen.



Om de juiste ontwikkelfase van een CoE te kunnen bepalen zijn vier dimensies benoemd aan de hand waarvan gemeten wordt:

- Activiteiten en aanbod
- Mensen, partners en organisaties
- Markt
- Business

CoE dimensies en criteria



Elke dimensie is uitgesplitst in vier criteria en per criterium zijn er vijf omschrijvingen gemaakt, corresponderend met de vijf genoemde ontwikkelingsniveaus. Gebruikmakend van deze omschrijvingen kan bepaald worden in welke ontwikkelingsfase(s) een CoE/sociaal onderneming zich bevindt. Het is ook mogelijk dat de organisatie in verschillende ontwikkelingsfases tegelijk opereert. Zo kan bijvoorbeeld het element 'Activiteiten en aanbod' verder ontwikkeld zijn dan het element 'Markt', of andersom. De fasebepaling volgt als *conclusie* uit de bespreking van de criteria. Op basis van de conclusie kan bepaald worden wat er nodig is om door te groeien naar een volgende ontwikkelingsfase. Het model is uitdrukkelijk gericht op bewustwording, zelfreflectie en groei, en niet op afrekening.

Monitoring

De monitoring vindt plaats in de vorm van periodieke gesprekken met betrokkenen en/of stakeholders. Een suggestie zou zijn om een proef te doen waarbij sociaal ondernemers afwisselend fungeren als elkaars *peers*, zodat ze van elkaar kunnen leren en samenwerkingen tot stand kunnen worden gebracht. Verder kunnen studenten van het economische domein van de Hogescholen de rol krijgen als impactcoach om zo de sociaal ondernemers ondersteuning te verlenen bij een aantal verschillende aan impact gerelateerde activiteiten, zoals de uitwerking van sociale verdienmodellen, de registratie en de monitoring van de impact, het opzetten van een crowdfunding campagne, het ontwikkelen van een social marketingstrategie en -plan en het opstellen van storytelling en de verspreiding daarvan.

Conclusies en aanbevelingen

Sociaal ondernemers wordt steeds vaker gevraagd door de overheid en financiers verantwoording af te leggen over de impact van hun onderneming. De daadwerkelijke implementatie om structureel impact te meten is een aandachtspunt. Om hier invulling aan te geven zijn achtereenvolgens drie elkaar aanvullende meetmethodes besproken: (1) gestandaardiseerde dataverzameling, (2) storytelling en (3) periodieke meting van groei en ontwikkeling van projecten en activiteiten. Aan de derde meetmethode is invulling gegeven aan de hand van een praktijkcasus van de Centres of Expertises van de Hogescholen. Hierin wordt een model besproken waarlangs organisaties zich kunnen ontwikkelen en kunnen groeien en dat hen in staat stelt om de impact van hun activiteiten te meten aan de hand van vier dimensies.

Op basis van de in dit artikel verzamelde inzichten worden de volgende aanbevelingen gedaan. (I) Ontwikkel een impactplan vanuit het algehele doel van een initiatief of de sociale onderneming aan de hand van de drie in dit artikel besproken impactmethoden. (II) Benoem daarbij zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve kritische prestatie indicatoren en besteed hierbij aandacht aan: 1. Hoe impact wordt gemeten en geregistreerd, 2. Hoe de resultaten van de meting worden bestudeerd en geanalyseerd en (III). Op welke manier de uitkomsten in welke samenstellingsverband worden besproken. (IV) Herhaal de metingen. Dit geeft een duidelijk beeld van de ontwikkelingen in de feitelijke ontwikkeling van een sociale onderneming, mits de meting betrouwbaar en valide wordt uitgevoerd.

Bronnen

- Avance, Social Enterprise NL en Impact Centre Erasmus. (2018). Het Impactpad - Hoe je als ondernemer groeit in het meten van je maatschappelijke impact. https://impactpad.nl/wp-content/uploads/2018/06/Impactpad_final.pdf
- Igalla, M. & I. van Meerkerk. (2015). De duurzaamheid van burgerinitiatieven. Een empirische verkenning. *Bestuurswetenschappen*, 69(3): 25-53.
- Jonkers, I., van Hal, A., & Zandee, D. (2012). Duurzaam ondernemen – streven naar een fusie van belangen.
- Meister, R.P. (2020, 20 februari). Impact meten Hoedan?! . Geraadpleegd van <https://www.emiopzuid.nl/portfolio-802/impactmeter-sociaal-ondernemers/>
- Nidumolu, R, C.K. Prahalad & M.R. Rangaswami (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, September, p. 3-16
- Social Enterprise NL (2019). De Social Enterprise Monitor 2019. https://www.social-enterprise.nl/application/files/8615/7165/8222/362_Publicatie_SE_monitor2019_web.pdf
- Vereniging Hogescholen. (2019). Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo. In allianties werken aan maatschappelijke impact voor de toekomst. Den Haag.