

Het Impactpad toegepast

# Wat breng je in beeld als maatschappelijke impact?

**Voor sociale ondernemingen wordt het steeds belangrijker om te laten zien wat hun bedrijf oplevert. Niet alleen in termen van omzet en winst, maar vooral in termen van maatschappelijke waarde. Maar het meten van de maatschappelijke impact is nog een zoektocht: welke effecten breng je in kaart, met welke indicatoren? Dit artikel biedt handvatten.**

DOOR Claudia van Orden, Malissa Irosemto en Francine Teesink

Sociale ondernemingen zijn sterk in opkomst, er zijn er circa vijfduizend in Nederland (Keizer et al., 2016; ABN AMRO, 2017; OECD/EU, 2019). Een sociale onderneming onderscheidt zich met name van reguliere ondernemingen doordat ze maatschappelijke doelstellingen voorop stelt. Het maken van winst is secundair. De maatschappelijke doelstellingen waar sociale ondernemingen zich voor inzetten verschillen. De Social Enterprise Monitor 2018 laat zien dat de grootste groep sociale ondernemingen in Nederland (44%) gericht is op het bevorderen van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De andere zijn gericht op duurzaamheid, internationale samenwerking, of andere maatschappelijke doelen. Financiële winst wordt alleen nagestreefd om de continuïteit en groei van het bedrijf te kunnen borgen en daarmee de maatschappelijke impact te kunnen vergroten. Omdat bijna de helft van de sociale ondernemingen in Nederland zich richt op het bevorderen van arbeidsparticipatie, richten we ons in dit artikel op die categorie.

## Metten

Steeds meer sociale ondernemingen willen in beeld brengen welke maatschappelijke impact zij creëren. Dit kan

## Waarom impact meten?

Sociaal ondernemers zelf hebben inzicht in de impact nodig om hun organisatie te verbeteren en zo effectiever en efficiënter hun maatschappelijke missie te realiseren. Ook financiers en investeerders vragen om impactinformatie: zij baseren hun keuze voor een impactinvestering immers mede op de maatschappelijke impact die een ondernemer creëert. Andere stakeholders zoals medewerkers, klanten en leveranciers, verbinden zich aan de sociale onderneming juist vanwege de maatschappelijke impact. Ook overheden willen hun beleidsprioriteiten onder andere realiseren door partnerschappen met sociaal ondernemers. Kortom: als sociale ondernemingen echt hun maatschappelijke doelen willen halen en ook willen dat die herkend en erkend worden, moeten ze hierover gedegen informatie presenteren. (uit: Het Impactpad)

zijn om stuurinformatie te verzamelen, zodat ze op basis daarvan de maatschappelijke impact verder kunnen versterken. Soms is het echter ook nodig voor externe verantwoording of PR: bijvoorbeeld financiers vragen soms naar een maatschappelijke impactmeting. bijvoorbeeld wordt door de Code Sociale Ondernemingen (en het bijbehorende register)<sup>1</sup> als voorwaarde gesteld dat sociale ondernemingen een maat-

schappelijke impactmeting uitvoeren (zie kader ‘Waarom impact meten?’). Hierbij gaat het niet alleen om outputmaten, bijvoorbeeld het aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor wie een werkplek is gecreëerd, ook de effecten die voor deze groep mensen is gerealiseerd is van belang. Voorbeelden daarvan zijn bijvoorbeeld:

- Deelnemers hebben door het werken in een sociale onderneming vaak

Tabel 1. Voorbeeld uit het Impactpad

Effect	toegenomen zelfvertrouwen
Indicator	de mate waarin de deelnemer kan omgaan met feedback
Instrument	Rosenberg schaal voor zelfwaardering (Rosenberg, 1965)



Healthcarephoto /OKAPIA/dpa

De grootste groep van sociale ondernemingen in Nederland richt zich op het bevorderen van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

meer zelfvertrouwen gekregen, of een groter sociaal netwerk opgebouwd, waardoor ze zelfredzamer zijn geworden.

- Gemeenten vinden het interessant te zien hoeveel kosten sociale ondernemingen voor hen weten te besparen door mensen uit de uitkering te halen, of kosten voor job coaching voor hun rekening te nemen.

### Impactpad

Er bestaan diverse manieren om dergelijke effecten te meten of in beeld te brengen. Voorbeelden van impactrapportages zijn op het internet te vinden, zoals die van 'Brood op de Plank'.<sup>2</sup> Recentelijk is in opdracht van het Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid het Impactpad ontwikkeld (2018), door Avance

Impact, het Impact Centre Erasmus en Social Enterprise NL. Het is een methodiek waarmee sociale ondernemingen hun maatschappelijke impact

in kaart kunnen brengen, voornamelijk op drie impactgebieden: circulaire economie, 'sustainable value chains' en arbeidsparticipatie. Op het gebied van

### Impact meten in ontwikkeling

Nog maar weinig sociaal ondernemers zijn in staat hun impact goed te meten. Enerzijds komt dit door een gebrek aan kennis en anderzijds door een gebrek aan toegankelijke, algemeen geaccepteerde methodes en tools. Hierdoor is meten een kostbare aangelegenheid, die voor de meeste MKB'ers niet haalbaar is. Hierdoor meten ondernemingen nog steeds vooral financiële resultaten, zelfs wanneer sociale doelen of milieudoelstellingen de voornaamste aandachtspunten zijn voor hun operationele keuzes (Elkington 1999; Schaltegger en Burritt 2015; Clark et al. 2004; Salazar, Husted en Biehl 2012; Liket, Rey-Garcia en Maas 2014).

Er zijn algemeen geaccepteerde boekhoudnormen om de financiële status van bedrijven te meten en erover te rapporteren. Die normen zijn in de afgelopen eeuwen tot wasdom gekomen. Dit ligt anders voor het meten van en rapporteren over de maatschappelijke prestaties van sociale ondernemingen. De normen hiervoor moeten zich nog verder ontwikkelen, net als de ondernemingen zelf en de relatief jonge sector als geheel (Sol, Liket en Maas 2016).  
(uit: Het Impactpad)

arbeidsparticipatie is een groot aantal effecten uitgewerkt in indicatoren, waarbij soms ook is aangegeven met welke instrumenten deze indicatoren gemeten kunnen worden. Een voorbeeld is te vinden in tabel 1.

Het doel van het Impactpad is onder andere uniformiteit te realiseren in terminologie bij het meten van impact. Hiermee kan worden bereikt dat betrokken partijen, zoals financiers, klanten of inkopers de impact van verschillende sociale ondernemingen ook beter gaan begrijpen en op waarde kunnen schatten.

Voor sociale ondernemingen, die vaak tot het midden- en kleinbedrijf behoren, is het meten van maatschappelijke impact een opgave. Ze hebben er vaak simpelweg niet de tijd en het geld voor. Juist voor hen is het Impactpad bedoeld, waarmee ze zelf hun maatschappelijke impact in kaart kunnen brengen.

Het Impactpad is nog volop in ontwikkeling. Buiten de bestaande drie impactgebieden wordt op dit moment nog gewerkt aan andere impactgebieden. Ook verdienen de huidige impactgebieden nog nadere praktische uitwerking. Sommige effecten zijn in detail uitgewerkt in een veelheid aan indicatoren, andere nog niet. Bijvoorbeeld lijken sommige effecten, die sociale ondernemingen in ons lopende onderzoek<sup>3</sup> als belangrijk aangeven, juist in het Impactpad te ontbreken. Daarom hebben we een (kleinschalig) onderzoek uitgevoerd om te kunnen komen tot een meer selectieve en gebalanceerde lijst van effecten en indicatoren: relevante effecten, maar iets minder dan in het huidige Impactpad, met ieder ongeveer even veel indicatoren.

### Onderzoek

Eerst is een groslijst samengesteld van allerlei effecten en indicatoren op het gebied van maatschappelijke impactmeting. Daartoe zijn uiteraard die uit het Impactpad gebruikt, aangevuld met effecten en indicatoren die uit gesprekken met sociale ondernemers uit ons eigen netwerk naar voren kwamen, alsmede uit impactrapportages op het internet.

Vervolgens is met behulp van de Delphi-methode (Hsu & Standford, 2010) verder gewerkt. Met deze methode (genoemd naar het orakel van

Tabel 2. De uitkomsten na de drie Delphi rondes. De experts vinden deze effecten en indicatoren belangrijk.

Variabele	Indicatoren	Percentage overeenstemming tussen experts
Productiviteit	1. Mate waarin de medewerker zijn werk op tijd af heeft 2. Omzet die een medewerker genereert	100% 75%
Meer zelfstandig kunnen werken	1. Mate waarin werknemer onafhankelijk werkt 2. Het leervermogen van de medewerker 3. Het verantwoordelijkheidsgevoel van de werknemer 4. Mate waarin werknemer feedback kan geven	100% 100% 75% 100%
Vakspecifieke vaardigheden	1. Aanwezige vaardigheden 2. Persoonlijke leerdoelen	75% 100%
Diploma behalen*	1. Aantal medewerkers dat een diploma/certificaat behaalt 2. Score op participatieladder	100% 100%
Inkomensstijging*	1. Inkomen versus 6 maanden geleden	100%
Meer actie ondernemen m.b.t. toekomst	1. Aanwezigheid van ambitie 2. Actie ondernemen betreffende de toekomst 3. Mate waarin de medewerker de arbeids- bevorderende activiteiten voortzet na vertrek 4. Doelen medewerker 1 – 3 jaar	100% 100% 75% 75%
Meer zelfvertrouwen hebben	Mate waarin medewerker: 1. kan omgaan met kritiek en complimenten 2. kan omgaan met feedback 3. trots voelt 4. tevreden is met zichzelf 5. nieuwe sociale contacten kan aangaan 6. gevoel heeft van veiligheid 7. plek heeft in de maatschappij 8. vooruit durft te kijken	100% 100% 100% 100% 100% 75% 100% 75%
Betere sociale vaardigheden	Mate waarin medewerker: 1. nieuwe relaties aangaat 2. relaties onderhoudt 3. hulp durft te vragen aan de mensen in de buurt 4. bewust is van eigen kunnen 5. in het bezit is van communicatieve vaardigheden 6. kan samen werken	100% 75% 100% 75% 100% 100%
Meer zelfstandigheid in dagelijkse levensverrichtingen	1. Onafhankelijk omgaan met dagelijkse bezigheden 2. Persoonlijke hygiëne	100% 100%
Intrinsieke motivatie	1. Weet de medewerker wat hij/zij wil? (Doel) 2. Weet de medewerker wat hij/zij nodig heeft om dat te bereiken? 3. Weet de medewerker wie kan helpen om het doel te bereiken? 4. Weet de werknemer hoe zijn dag / jaar / leven eruit zal zien?	75% 100% 75% 100%
Daling loonkostensubsidies*	1. Aantal mensen met een baan dat eerst werkloos was 2. € Afname aan loonkostensubsidie door hogere loonwaarde	100% 100%
Daling uitkeringskosten	1. € bespaard voor gemeente omdat medewerker doorstroomt naar betaald werk 2. € afname uitkeringen	100% 100%

Daling participatiekosten	1. Afname uren begeleiding m.b.t participatietraject 2. Hoogte van de bewindvoeringskosten 3. Mate van re-integratie	100% 75% 75%
Daling zorgkosten*	1. Besparing kosten door een vermindering in medicijngebruik 2. Bedrag bespaard door vermindering van zorg- of advieskosten	100% 100%
Positiever beeld van de groep	1. % van mensen die bekend zijn met de missie en visie van de WISE	100%
	2. Het aantal mensen dat bekend is met de problemen van de doelgroep	75%
	3. % van mensen die een product of dienst kopen van de doelgroep	100%
	4. Een verandering in het gebruik van woorden om de doelgroep te benoemen	75%

Delphi) wordt de mening van een aantal experts gevraagd ten aanzien van een onderwerp waar geen consensus over bestaat. Door de antwoorden van de andere experts (anoniem) terug te koppelen wordt in een aantal rondes geprobeerd tot consensus te komen. In het geval van dit onderzoek ging het om

zijn de desbetreffende effecten en indicatoren buiten beschouwing gelaten. Let wel: als er een asterix staat, betekent dit dat het effect alleen relevant is voor sociale ondernemingen wier activiteiten hier ook op gericht zijn. Als voorbeeld: het behalen van een diploma is als indicator alleen relevant wanneer de

## Met uniformiteit in terminologie bij het meten van impact kan worden bereikt dat financiers, klanten en inkopers de impact beter gaan begrijpen en op waarde kunnen schatten.

vier experts en drie rondes. We vroegen hen aan welke effecten en indicatoren wat hun betreft aandacht besteed zou moeten worden in een impactmeting. Twee van deze ‘experts’ zijn zelf sociaal ondernemers die ervaring hebben met het in kaart brengen van maatschappelijke impact, de twee anderen zijn praktijkgerichte onderzoekers op dit terrein.

### Uitkomsten

In tabel 2 staan de uitkomsten na de drie Delphi rondes. Over deze effecten en indicatoren zijn de experts het eens dat die belangrijk zijn in maatschappelijke impact meting voor sociale ondernemingen (gericht op arbeidsparticipatie). Wanneer er minder dan 75 procent overeenstemming was tussen de experts

onderneming daadwerkelijk activiteiten ontplooit die gericht zijn op het behalen van een diploma.

### Tot slot

De uitkomsten van dit onderzoek bieden, vanuit het perspectief van bestaande literatuur en van een aantal experts, handvatten voor de keuze van te meten effecten en indicatoren op het gebied van maatschappelijke impact. In lopend onderzoek en vervolgprojecten van verschillende hogescholen en universiteiten, en niet te vergeten vooral in de praktijk van sociale ondernemingen zélf, wordt de komende jaren op grote schaal verder ervaring opgedaan met het meten van maatschappelijke impact. Zodoende zal de lijst van te gebruiken effecten en

indicatoren steeds verder uitkristalliseren en daarmee leveren we een bijdrage aan het verder ‘volwassen worden’ van maatschappelijke impactmeting. ■

**Claudia van Orden** is post doc onderzoeker bij het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap, Hanzehogeschool Groningen | c.y.d.van.orden@pl.hanze.nl

**Malissa Irosemito en Francine Teesink** werkten mee aan het onderzoek als student MSc Interdisciplinair Business Professional, Hanzehogeschool Groningen.

### Noten

1. <https://www.codesocialeondernemingen.nl/>
2. <https://bakkerscafe.nl/wp-content/uploads/2017/06/rapportage-bodp-2015.pdf>
3. RAAK-MKB project ‘Social Impact Beloond’, Hanzehogeschool Groningen

### Literatuur

1. ABN AMRO (2017). *De romantiek voorbij. De noodzaak van marktontwikkeling voor sociale ondernemingen*. [https://www.abnamro.com/nl/images/Documents/035\\_Social\\_Newsroom/Press\\_Releases/2017/ABN\\_AMRO\\_Sociaal\\_Ondernemen\\_2017-07.pdf](https://www.abnamro.com/nl/images/Documents/035_Social_Newsroom/Press_Releases/2017/ABN_AMRO_Sociaal_Ondernemen_2017-07.pdf)
2. Hsu, C. C. & Sandford, B. A. (2010). Delphi technique. *Encyclopedia of research design*, 344-347.
3. Impactpad.nl. (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](https://impactpad.nl/wp-content/uploads/2018/06/Impactpad_final.pdf).
4. Keizer, A., Stikkers, A., Heijmans, H. Carsouw, R., Van Aanholt, W. (2016) *Scaling the impact of the social enterprise sector*. Amsterdam: McKinsey & Company.
5. OECD/EU (2019), *Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Development in the Netherlands, In-depth Policy Review*, OECD LEED Working Papers, 2019, Paris: OECD Publishing.
6. Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*.
7. Princeton, NJ: Princeton University Press.
8. Social Enterprise NL (2018), *Social enterprise monitor 2018* [https://www.socialenterprise.nl/files/2415/3994/7219/256\\_Publicatie\\_SE\\_monitor2018\\_EN\\_spreads.pdf](https://www.socialenterprise.nl/files/2415/3994/7219/256_Publicatie_SE_monitor2018_EN_spreads.pdf)