



IMPACT FIRST

Waarom meten moet, en hoe je dat doet

avance-
the impact engineers

social
enterprise^{nl}

Voorwoord

Social Enterprise NL wil een nieuwe economie die circulair, inclusief en armoedevrij is. Sociaal ondernemers zijn koplopers op het gebied van economische vormgeving, en laten zien dat een dergelijke nieuwe economie haalbaar is. Leidend in dit ondernemerschap is het zogenaamde Iedereen-winst-principe: winst die niet ten koste gaat van een ander of het milieu, maar een positieve impact heeft en een maatschappelijke meerwaarde.

Sociaal ondernemen is inspirerend, maar er bestaan ook criticasters die sceptisch zijn of sociaal ondernemen kan bestaan in een vrije markt waarin een lage prijs belangrijk is. Met andere woorden: is sociaal ondernemen wel realistisch?

Voor iedere sociale onderneming is het meten van impact daarom van groot belang. Weten wat je impact op de wereld is en die informatie objectief kunnen aantonen – claims hard kunnen maken. Het is een intrinsiek onderdeel van het sociaal ondernemerschap.

Het meten van impact is een relatief jonge wetenschap, en wordt omgeven door verscheidende vraagstukken en mysteries. Wat kost zoiets? Moet alle waarde worden uitgedrukt in euro's? Hoe ga je concreet aan de slag? Daarnaast is de ondernemer van mening dat 'hij het wel zal weten.' Inspirerend? Dat zeker. Maar (nog) niet overtuigend genoeg.

De ontwikkeling van een 'impact first' social enterprise sector heeft het meten van impact als speerpunt. Social Enterprise NL wil laten zien dat sociaal ondernemerschap nuttig en bovendien haalbaar is. Dat gaat het beste door concrete voorbeelden aan te halen en zogenaamde best practices te creëren.

Oftewel: door het gewoon te doen.

Samen met impactadviesbureau Avance en drie vooraanstaande social enterprises zijn wij daarom een project begonnen dat een voorbeeld wil zijn voor alle leden van Social Enterprise NL en veel andere bedrijven. Wij vinden dat uiteindelijk iedere organisatie moet weten waar ze voor staan op het gebied van impact – in positieve en minder positieve zin van het woord.

Mark Hillen,
Mede-oprichter en directeur van Social Enterprise NL

Colofon

Geschreven door:

Edith Kroese, Avance

edith@avance-impact.nl

www.avance-impact.nl

Op verzoek van:

Social Enterprise NL

www.social-enterprise.nl

Eindredactie:

Bureau Lazarus

Vormgeving:

Wouter Ebben

www.wouterebben.nl

© 2015 Social Enterprise NL en Avance

Deze tekst is auteursrechtelijk beschermd en is intellectueel eigendom van Social Enterprise NL en Avance.

Dit project en deze publicatie is mogelijk gemaakt door het Anton Jurgens Fonds

www.antonjurgensfonds.nl

Voor vragen of opmerkingen over deze publicatie kunt u contact opnemen via

marijt@social-enterprise.nl

Inhoud

1. Inleiding	2
2. Waarom impact meten?	4
Drie goede redenen om je impact te meten.	4
Het nieuwe normaal	5
3. Meten is dus goed – maar wat is impact dan precies?	7
Theory of change	8
4. In vijf stappen zicht op je impact	11
1. Bepaal je specifieke doel en scoping	11
2. Impact in kaart brengen	14
3. Dataverzameling	16
4. Sense-making en conclusies	18
5. Rapportage & communicatie	21
5. Braincrackers	25
5.1 hoe houd je de kosten en inspanning binnen de perken?	25
De ervaring	25
5.2 hoe om te gaan met attributievraagstukken	31
Het is mijn impact! Toch?	31
5.3 is impact altijd in geld te vertalen?	33
Waarom omzetten in geld?	35
Waarom niet omzetten in geld?	36
Ons advies	37
5.4 sturen op impact, hoe doe je dat?	37
5.5 hoge bomen vangen veel wind.	40
6. Meer weten?	42
Over Social Enterprise	44
Over Avance	44

1. Inleiding

Iedere sociaal ondernemer zou zijn impact moeten meten. In het voorwoord stellen wij dat dit nuttig en haalbaar is. Om jou daarvan te overtuigen geven wij antwoord op de volgende vragen:

- Wat is impact precies? En wat is dan mijn impact?
- Impactmeting: waarom en wat levert meten op?
- Hoe begin je met het meten van impact?
- Hoe houd je de inspanning en de kosten van het meten in de hand?
- Tegen welke dilemma's loop je mogelijk aan?

Wij hopen dat je na het lezen van deze publicatie een stap gaat zetten die je doet besluiten om het proces te beginnen en impact te gaan meten.

Een duurzaam voorbeeld van een vervuilende sector

Taxi Electric bestormt de Amsterdamse taximarkt. Een vloot van 35 volledig elektrische auto's op groene stroom biedt een duurzaam alternatief voor de milieubewuste taxigebruiker. Minder fijnstof in de lucht is het directe gevolg. Taxi Electric biedt daarnaast de mogelijkheid aan werkzoekende 50-plussers zich om te scholen tot taxichauffeur.

Vragen bij het impactonderzoek waren onder andere hoeveel minder CO₂, fijnstof en stikstof er wordt uitgestoten door het gebruik van een elektrische taxi, in vergelijking met een normale taxi. Wat betekent dit voor het welzijn van

de bewoners van Amsterdam? En hoeveel mensen zijn daadwerkelijk vanuit een uitkeringssituatie aan het werk gegaan, en wat zijn daarvan de sociale en economische effecten? Taxi Electric wil het onderzoek gebruiken om te kijken hoe zij haar impact verder kan vergroten, en daarmee verder kan bouwen aan een nieuw model voor de taximarkt.

2. Waarom impact meten?

Drie goede redenen om je impact te meten.

Ruud Zandvliet, een van de oprichters van Taxi Electric, ziet impact meten als een essentieel onderdeel van sociaal ondernemen: ‘Ik wil weten wat we bereiken, zodat ik ook weet op welk gebied we kunnen verbeteren,’ zegt hij. Met een goede impactmeting is het management beter in staat te sturen op impact en deze te maximaleren.

De tweede grote reden om impact te meten is om claims te kunnen onderbouwen naar alle belanghebbenden: financiers, klanten, overheden en media. Je kunt met impactdata mensen overtuigen, je merk versterken, en je onderscheiden van je concurrenten. Ook geldt dat je risico's beheert en voorkomt dat je met je mond vol tanden komt te staan bij lastige vragen van de pers. Sceptis en negatieve publiciteit kunnen veel schade toebrengen aan het bedrijfsimago.

“**HET MAAKT NIET UIT WAARVOOR JE DE IMPACT MEET, VOOR MVO-BELEID BINNEN EEN BEDRIJF OF VOOR EEN GOEDEDOELNORGANISATIE. DE AANPAK EN DE REDENERING ERACHTER BLIJVEN HETZELFDE. HET IS VOOR BEIDE NODIG, WANT ALS JE HET NIET DOET IS DAT HETZELFDE ALS DAT EEN COMMERCIEEL BEDRIJF NIET WEET HOEVEEL WINST HET MAAKT.**

– Dr. Karen Maas,
Erasmus Universiteit Rotterdam

Ten slotte draagt impactmeting bij aan de motivatie van

werknemers wanneer zij echt zien dat er sprake is van impact – dat wat zij doen de wereld daadwerkelijk ten goede komt. In het contact met externen zal een goedgeïnformeerde medewerker nog meer als “ambassadeur” fungeren.

Het nieuwe normaal

Een onderbouwing van je impactclaims moet zo normaal zijn als het doen van je financiële boekhouding – social enterprises zijn tenslotte ‘impact first’!

Echt impact meten is nog lang geen gemeengoed. In de monitor onder de leden van Social Enterprise NL geeft 50 procent van de bedrijven aan dat zij ‘iets’ meten, slechts één derde kan daar een daadwerkelijke toegepaste methode bij noemen.

Unieke ontwikkelingsmogelijkheden in een bedrijf

Bakkerscafé Brood op de Plank ligt midden in de wijk Bottendaal in Nijmegen. Het is een gezellige lunchroom met heerlijk versgebakken, biologisch brood. Wat het Bakkerscafé bijzonder maakt, is dat het wordt gerund door mensen met een fysieke, verstandelijke en/of psychische beperking. Zij werken samen in de bakkerij en lunchroom en krijgen begeleiding en persoonlijke ontwikkelingstrajecten aangeboden.

Uit ervaring weet Brood op de Plank dat het werken bij hun bedrijf een positieve invloed heeft op de medewerkers. Ze hebben mensen zien groeien als persoon én medewerker. Maar hoe meet je deze ontwikkeling? En hoe laat je dat op de

beste manier zien aan potentiële opdrachtgevers en andere belanghebbenden? Met deze en andere vragen stapte Brood op de Plank het impacttraject in.

3. Meten is dus goed – maar wat is impact dan precies?

Impact is de verandering die aan jouw bedrijf toegeschreven kan worden. Zowel positief als negatief, gepland of ongepland.

Als sociaal ondernemer wil je met je bedrijfsactiviteiten een bijdrage leveren aan een maatschappelijk probleem en positieve effecten voor mens, milieu en maatschappij bereiken: een maatschappelijke meerwaarde creëren.

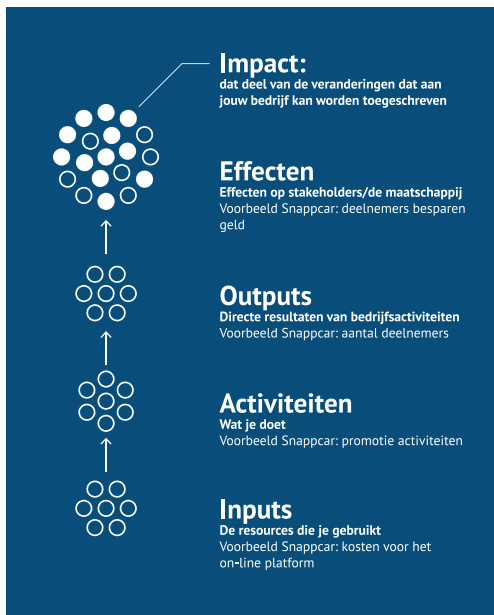
Eerlijk zullen we alles delen

Auto's staan gemiddeld 23 uur per dag stil. Toch rollen er dagelijks nieuwe auto's uit de fabriek. Zonde! Waarom kunnen we niet samen beter gebruik maken van de auto's die er al zijn? Vanuit dit gedachtegoed is SnappCar, een peer-to-peer autodeelplatform, opgestart. Particulieren kunnen via SnappCar hun eigen auto makkelijk en verzekerd aan elkaar verhuren. Inmiddels zijn er al meer dan 75.000 mensen die deze handige app gebruiken. Het bevordert de sociale en financieel-economische positie van mensen. Immers: autodelen verbindt mensen met elkaar, en omdat ze er ook nog iets mee verdienen of besparen, wordt hun financiële positie versterkt. Hierdoor wil SnappCar niet alleen een positieve invloed hebben op het milieu, maar ook op mensen. SnappCar wil een katalysator zijn voor de deeleconomie, waarbij eigen bezit steeds minder belangrijk wordt.

Maar wat voor effect heeft deze manier van delen nou daadwerkelijk op het milieu en op de sociale en financiële positie van mensen? Hoewel er veel onderzoek gedaan is naar klassiek autodelen zoals Greenwheels, is er is nog maar weinig bekend over de effecten van peer-to-peer autodelen.

Theory of change

De activiteiten van een bedrijf leiden tot outputs, dat wil zeggen de directe resultaten van de activiteiten. Wanneer er voor de juiste activiteiten is gekozen, leiden deze outputs tot positieve effecten voor individuen, en zelfs tot mogelijke effecten voor de maatschappij in het algemeen.



Onder het bedrijfsmodel van een sociale onderneming ligt dus een theory of change: een model dat de verandering beschrijft die het bedrijf nastreeft, en hoe deze verandering wordt gerealiseerd. Dit model bevat dus de oorzakelijke verbanden tussen activiteiten, outputs en effecten.

Taxi Electric is gestart vanuit de overtuiging dat

elektrisch rijden de uitstoot van CO2 en fijnstof beperkt, dat is waarneembaar en controleerbaar. Maar dat het delen van een auto via een peer-to-peer netwerk sociale binding geeft in een buurt, is een nieuwe ontwikkeling, en minder evident.

Veel sociaal ondernemers starten hun bedrijf op basis van een gevoel en een overtuiging 'dat het zo moet'. De theory of change is in het bedrijfsplan lang niet altijd expliciet gedocumenteerd. Zo zijn neveneffecten vaak niet expliciet benoemd. Taxichauffeur is bijvoorbeeld een zwaar beroep en kan negatief effect hebben op de gezondheid van de chauffeur. Het bakken van brood kost energie en zorgt daarmee voor een uitstoot van CO2.

In een impacttraject zul je de opgestelde theory of change nog eens onder de loep nemen, kijken naar de beoogde effecten, of er ook materiële neveneffecten zijn, en hoe deze zich verhouden tot elkaar. Dat is geen invuloefening maar een participatief proces dat je samen met verschillende mensen binnen en buiten je bedrijf doorgaat om alle gezichtspunten mee te nemen.

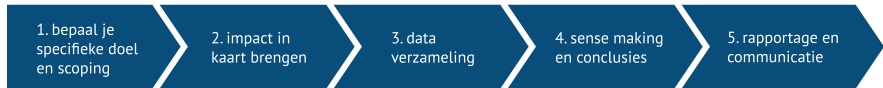
Met een impactmeting onderbouw je je theory of change en bepaal je wat jouw aandeel in de verandering is geweest. Als bedrijf met een maatschappelijke doelstelling ben je namelijk vaak een schakel in een groter proces.

Om te bepalen wat jouw aandeel is geweest, verzamel je niet alleen informatie over de uiteindelijke effecten, maar ook over het hele proces van maatschappelijke waardecreatie. Met andere woorden: wat jij hebt gedaan, de hoeveelheid en kwaliteit van de diensten en producten die je levert, wat jouw stakeholders doen, en wat de ef-

fecten zijn die je wilt bereiken. Het bepalen van jouw aandeel in die effecten (ook wel attributie genoemd) is niet altijd gemakkelijk. In hoofdstuk 5.2 bespreken we daarom hoe je dit goed kunt uitvoeren.

4. In vijf stappen zicht op je impact

Een traject om je impact te meten is samen te vatten in de volgende vijf hoofdstappen:



1. Bepaal je specifieke doel en scoping

Begin met het bepalen van je doelen. Wat gaat het traject opleveren en wie is er straks geïnteresseerd in de uitkomsten? Zijn die uitkomsten belangrijk voor je marketing, de relatie met investeerders of gemeentes? Het zorgvuldig bepalen van je doelstellingen is belangrijk, omdat het een leidraad zal vormen voor de keuzes die je tijdens het proces gaat maken.

Voor Brood op de plank heeft een analyse van de milieueffecten weinig zin: het kost veel moeite en levert geen waardevolle informatie op. Zo min mogelijk energie verbruiken en het gebruik van afbreekbare verpakkingen zijn voor een sociaal ondernemer normale keuzes. Geld besteden aan het meten van de effecten van die keuzes is geen zinvolle besteding van middelen. De propositie van het bedrijf is om een positieve ontwikkeling van haar medewerkers mogelijk te maken, daar is in de scope van het impactonderzoek tijd en geld aan besteed.

Vervolgens bepaal je de scope van de meting. Dit is een afbakening van je analyse; je kiest ervoor om niet alle soorten effecten op alle



TAXI ELECTRIC
change the system

stakeholders te meten, maar een eerste selectie te maken op basis van de doelen die je wilt halen. Een belangrijk criterium voor deze keuze is in hoeverre de verwachte effecten materieel zijn, dat wil zeggen belangrijk en significant voor diegenen die betrokken zijn bij jouw organisatie.

Een goede integrale impactmeting neemt alle belangrijke beoogde positieve effecten mee, maar ook alle materiële neveneffecten. Daarom kan je werken met de zogenaamde 20/80 regel: 20 procent van de inspanning geeft 80 procent van het maximale resultaat. Elektrische taxi's zorgen bijvoorbeeld voor minder geluidsoverlast. Ook dat is fijn voor omwonenden maar niet materieel, hier is het meten van effecten op omwonenden geen zinvolle inspanning.

Als je een beeld hebt van de gewenste scope van je impactmeting, kijk je nog eens goed naar de tijd en geld die beschikbaar is voor het meten. Laat het budget de uitvoering van de beoogde impactmeting toe? Zo niet, dan moet je selectiever zijn in de soorten effecten die je in je eerste onderzoek meeneemt.

De Europese Unie heeft recent een standaard ontwikkeld voor impactmeting door social enterprises. Daarin staan een aantal belangrijke richtlijnen. Dat op Europees niveau een standaard is ontwikkeld, geeft aan dat impact meten belangrijk is.

De 'social reporting standard' van de EU geeft aan waar de impactrapportage antwoord op moet geven en informatie over moet leveren:

1. Het probleem dat opgelost moet worden (welk maatschappelijke probleem probeer je met jouw onderneming aan te pakken).
2. Schaal van het probleem (hoe groot is het probleem, wie krijgt er mee te maken).
3. Bijdrage van de organisatie aan de oplossing en de verwachte impact (hoe kom je tot de effecten en welke impact verwacht je te hebben, dit is vastgelegd in de impactmap).
4. Behaalde sociale impact (wat is er bereikt; de daadwerkelijke impact).
5. Plan en vooruitzichten (wat ga je met de impactinformatie doen, waarvoor gebruik je het).
6. Organisatie (omschrijving van de sociale onderneming).
7. Financiën (hoeveel geld is er besteed en verdiend om deze impact te behalen).

2. Impact in kaart brengen

Vanuit de gekozen scope ga je de theory of change uitwerken; je brengt de bedrijfsactiviteiten en outputs in kaart; hoe lopen de oorzakelijke verbanden van activiteiten naar outputs, en hoe leiden die outputs tot concrete effecten? Het is heel belangrijk om van daaruit de mogelijke neveneffecten in kaart te brengen – de effecten die je niet als doel gesteld hebt aan het begin van je traject, maar toch optreden. Deze effecten kunnen zowel een positief als negatief karakter hebben.

De mogelijke effecten in kaart brengen is best lastig. Daarom is het

altijd goed om tijdens deze fase voldoende mensen bij het proces te betrekken, zodat ieder perspectief op je bedrijfsmodel duidelijk wordt. De voorkeur gaat uit naar vertegenwoordigers van alle belanghebbenden, zoals werknemers, financiers, klanten en overheden.

Effecten	Mensen met een beperking zijn zelfstandiger, sociaal actiever en minder vaak ziek	Vermindering van zorgkosten overheid en minder uitkeringen	Meer sociale cohesie en buurt ontwikkeling
	Mensen met een beperking ontwikkelen zich op arbeid en persoonlijk vlak	Deel zorgkosten gedekt door opbrengst Bakkerscafé. Doorstroom naar minder intensieve zorg en reguliere banen	Betere contacten tussen mensen in de buurt
Outputs	Mensen met een beperking krijgen toegang tot werk- en leertrajecten	Oprachtgevers en Bakkerscafé tekenen overeenkomst aansluitend bij participatie wet en WMO	Ontmoetingsplek gecreëerd in de wijk
Activiteiten	Bakkerscafé creëert werkplekken voor en biedt begeleiding aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt/samenleving		
Inputs	Investerings- en operationele kosten Bakkerscafé		Kosten voor begeleiding

Figuur 3. samenvatting theory of change van Bakkerscafé Brood op de Plank

Eva Walraven (Brood op de Plank): Het in kaart brengen van onze mogelijke impact gaf heel wat discussie, maar bleek uiteindelijk een hele waardevolle exercitie. Ook de inbreng van werknemers en opdrachtgevers in deze fase was heel belangrijk, die zagen toch weer andere dingen dan wij. Door de discussies die we hadden is onze propositie scherper geworden en weten we waar we precies een verschil willen maken.

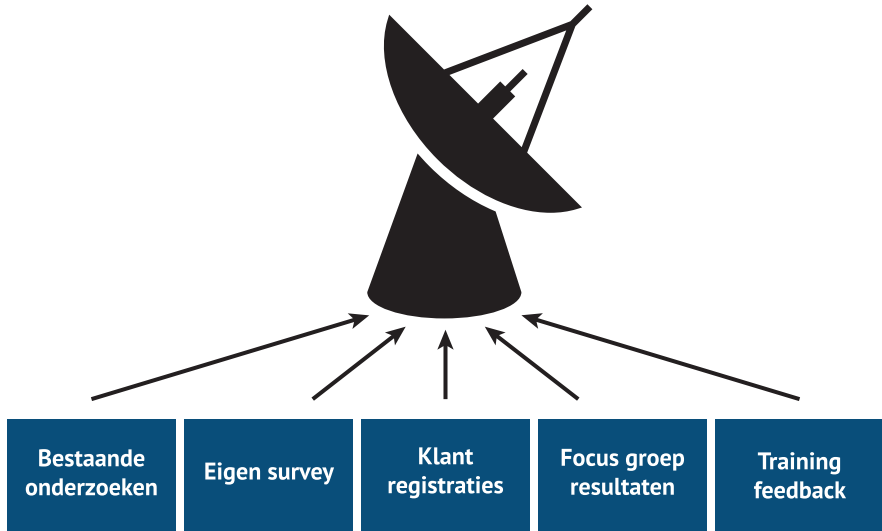
De effecten, outputs en activiteiten maak je vervolgens meetbaar, door indicatoren te formuleren. Indicatoren geven, zoals het woord zegt, een indicatie van datgene wat je probeert te onderzoeken. Een concreet voorbeeld van een indicator voor ‘gezondheid’ is bijvoorbeeld hoe vaak iemand een dokter bezoekt. Bij ‘sociale cohesie’ kun je kijken naar het aantal contacten tussen mensen in een buurt, of je kunt de gebruikers van een deelauto vragen naar hun beleving van die contacten.

Aan het einde van de tweede stap is je impactkaart compleet: de effecten, outputs, activiteiten en bijbehorende indicatoren zijn in kaart gebracht. De geplande doelen uit je eerder opgestelde theory of change zijn meegenomen, alsook de onvoorziene effecten. Dit is dus nog het voorwerk voor de impactmeting, je gaat nu checken in hoeverre je de aannames kunt valideren en welke onvoorziene effecten er zijn opgetreden.

3. Dataverzameling

In deze derde stap zoek je allereerst uit welke informatie al beschikbaar is binnen of buiten je bedrijf. Op die manier weet je voor welke indicatoren extra onderzoek nodig is. Aanvullend onderzoek kan betekenen dat je eigen registraties uitbreidt, literatuuronderzoek doet, enquêtes uitzet of interviews afneemt.

Vaak zijn verschillende, complementaire, manieren van dataverzameling nodig om goed zicht te krijgen op de veranderingen.



Figuur 4. Impact op de radar

Voor de indicatoren waar binnen je eigen bedrijfssystemen nog geen data voor beschikbaar zijn, ontwikkel je meetinstrumenten zoals vragenlijsten en interviewgidsen. Het ontwikkelen hiervan kost tijd en geld. Daarnaast vraagt het om inzicht hoe indicatoren te vertalen zijn in simpele vragen, die door belanghebbenden beantwoord kunnen worden. Het verdient daarom de aanbeveling de meetinstrumenten zo te ontwikkelen, dat je ze vaker kunt gebruiken en ze onderdeel kunnen worden van je bedrijfsvoering. Zo kun je regelmatig een update van je impactinformatie krijgen, zonder dat het je veel extra tijd en geld kost.

Bij elke nieuwe medewerker neemt Brood op de Plank een vragenlijst af met vragen over de thuissituatie, het netwerk, mate van zelfstandigheid en werkverleden. De uitkomsten

hiervan zijn een belangrijke basis voor coachingtrajecten en werkplekbegeleiding. De geaggregeerde resultaten geven ook input voor de opzet van nodige trajecten en soorten werkplekken. De baseline en de follow-up-metingen zijn een basis voor rapportage richting opdrachtgevers over veranderingen in de situatie van medewerkers, hun afstand tot de arbeidsmarkt en hun persoonlijke ontwikkeling.

Zelf doen of uitbesteden ?

Dataverzameling kan je zelf doen, maar ook uitbesteden. Het voordeel van het in eigen hand houden is dat je gedurende het verzamelingsproces veel leert over de impact die behaald wordt. Je wordt gedwongen met je klanten te spreken, wat vaak heel leerzaam is voor medewerkers. Kanttekening: het kan wel tijdrovend zijn.

In sommige situaties is een externe blik belangrijk, want als je zelf data verzamelt en verwerkt, kan er een geloofwaardigheidsprobleem ontstaan bij bepaalde belanghebbenden. Je hebt tenslotte direct belang hebt bij de resultaten. Een objectieve, externe blik zorgt daarom voor extra geloofwaardigheid.

4. Sense-making en conclusies

Zodra data beschikbaar zijn, stel je vast hoe is gescoord op de verschillende indicatoren. Door deze scores te analyseren, wordt duidelijk wat de behaalde effecten en outputs zijn. Wanneer je de logica van je theory of change volgt (en de verbanden tussen de behaalde outputs, effecten en uitgevoerde activiteiten combineert met informatie over scores), ontstaat een eerste inzicht in de effecten die zijn opgetreden door jouw werk.

Deze logica is niet compleet. Je moet ook rekening houden met de factoren die jouw impact verlagen, bijvoorbeeld:

- Het effect dat sowieso behaald zou worden, ook zonder jouw initiatief (dit heet deadweight).
- Het deel van de resultaten dat door jouw bedrijf is gerealiseerd, en wat de bijdrage van anderen is (attributie).
- In hoeverre effecten in de loop der tijd zullen afnemen (drop off).
- De eventuele negatieve – vaak onbedoelde – neveneffecten voor anderen (displacement).

Tijdens het onderzoek van Brood op de Plank kwam de kwestie van attributie op een bijzondere manier naar voren. Als deel van het onderzoek werd aan medewerkers met een beperking gevraagd in hoeverre hun leven veranderd was tijdens het werken bij Brood op de Plank. Ook werd hen gevraagd in hoeverre Brood op de Plank invloed op deze veranderingen had. Verschillende respondenten reageerden verontwaardigd op de tweede vraag. ‘Invloed van Brood op de Plank? Dat heb ik toch zelf gedaan?!’

Je vastgestelde impact wordt mogelijk lager als je deze factoren meeneemt, maar ook realistischer. Je hebt immers goed gecontroleerd wat voor impact direct aan jouw bedrijf is toe te wijzen.

Waar je niet precies kunt berekenen of schattingen ook ongefundeerd zijn, deel je alleen je analyses en geef je aan of het een positief of negatief effect heeft op je impact. En ook waarom het niet moge-

lijk of zinvol is om het precies te berekenen.

De conclusies liegen er niet om, deze bedrijven hebben impact!

Snappcar kon aantonen dat door het delen van auto's mensen elkaar ook buiten de verhuurperiodes ontmoeten en dat het daarom sociale cohesie bevordert. Daarnaast maken autodelers uiteindelijk veel minder kilometers, en hoeven er minder auto's geproduceerd te worden. Dit levert een aanzienlijke besparing in CO2-uitstoot op.

Taxi Electric kon heel concreet maken hoeveel uitstoot ze besparen en aantonen dat het de maatschappij geld oplevert dat deze chauffeurs weer aan het werk zijn. Maar minstens zo belangrijk is dat ze inzicht hebben in de vraag waarom hun klanten voor hen kiezen, wat hun activiteiten met de taxisector doet, en hoe hun chauffeurs hun bestaan als taxichauffeur ervaren.

Bakkerscafé Brood op de Plank kan heel concreet hard maken wat ze zelf al wisten; namelijk dat ze hun medewerkers ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling en toekomstperspectief. Daarnaast zijn de concrete opbrengsten voor de overheid in euro's gespecificeerd en weten ze welke rol ze in de wijk vervullen.

5. Rapportage & communicatie

Je hebt een goed beeld van je impact. Wat nu? Wat ga je communiceren, en op welke manier? Drie tips:

1. Stem af op je doelgroep

Als je succesvol wilt communiceren, moet de inhoud en vorm aansluiten bij de ontvangende partij. Je kunt met één boodschap en vorm van rapportage over je impact niet iedere belanghebbende bedienen en aanspreken. Hiervoor heb je verschillende media en content nodig, toegespitst op iedere doelgroep.

Uit filantropisch onderzoek¹ blijkt dat kleine gevers minder snel geneigd zijn geld te geven als zij overspoeld worden met impactdata. Dit ondermijnt de emotie van waaruit hun geefgedrag gemotiveerd is. Een gefocuste boodschap met relatief weinig informatie, maar met een aantrekkelijke lay-out en 'emotie' doet het bij deze groep het beste. Grote institutionele gevers daarentegen gaan wel meer geven wanneer zij grondig geïnformeerd worden.

Zo zullen investeerders en overheden mogelijk geïnteresseerd zijn in een volledig onderbouwde impactrapportage, maar klanten niet. Die zal je, bijvoorbeeld via je website, op een andere, minder gedetailleerde manier moeten informeren over je impact. Denk bijvoorbeeld aan aantrekkelijke infographics of casebeschrijvingen. Zo gebruikt SnappCar de onderstaande visualisatie om de propositie van hun bedrijf in beeld te brengen.

1. The Effect of Effectiveness: Donor Response to Aid Effectiveness in a Direct Mail Fundraising Experiment - Karlan & Wood, Economic Growth Center Yale, 2014



60% van onze gebruikers is bewuster geworden van de voordelen van de deeleconomie en beveelt deze actief aan

Dit maakt ons een voorloper in de nieuwe economie



2. Onderbouwing

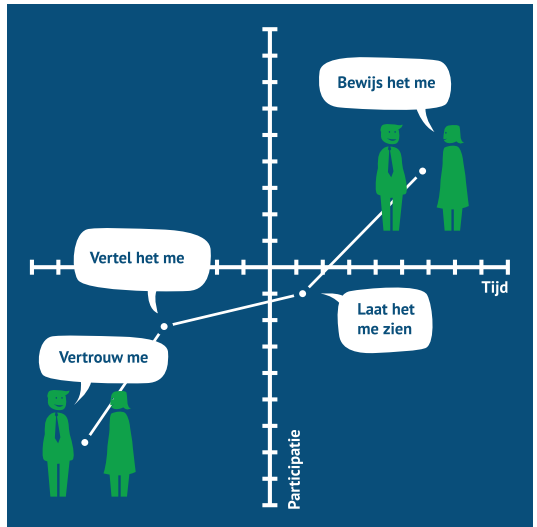
Op welke manier je ook communiceert over je impact: je moet hoe dan ook beschrijven hoe je het onderzoek hebt uitgevoerd en wat de beperkingen waren. Een uitleg van het proces draagt namelijk bij aan het vertrouwen in de impact die je claimt. Iedereen zal begrijpen dat je keuzes hebt moeten maken.

Een goede, transparante uitleg zorgt er ook voor dat je adequaat kunt reageren op kritische vragen en additio-

nele informatieverzoeken. En dat is belangrijk, want waar in het verleden veel werd vertrouwd op het ‘goed doen’ van organisaties, worden er nu steeds meer eisen gesteld aan bewijsvoering.

3. Niet overclaimen

Een van de kwaliteitseisen ten aanzien van impactstudies is om niet te overclaimen. Vertel hoe het zit met je impact, met alle tekortkomingen van dien, dat zal worden gewaardeerd.





Brood op de plank heeft haar impactmeting nog niet volledig afgerond. Er was nog geen baseline van de situatie van de medewerkers voor zij bij het Bakkerscafé in dienst traden. De huidige situatie van de medewerkers kon wel in kaart worden gebracht. Door interviews met oud-medewerkers en personeel dat al een aantal jaar bij Brood op de plank werkt, kon een reële aanname van de effecten worden gedaan.

In 2015 worden dezelfde vragenlijsten voor een tweede maal afgenomen bij de onderzoeksgroep om deze aannames te kunnen bevestigen.

5. Braincrackers

We willen graag iedereen enthousiasmeren om impact te gaan meten, maar we willen het ook niet eenvoudiger laten lijken dan het is. Dit hoofdstuk heeft daarom een verdiepend karakter: we beschrijven een aantal veelvoorkomende vraagstukken; hersenkrakers waar ondernemers tegenaan lopen tijdens hun impactmeting. We putten hier ook uit de ervaringen van Tony's Chocolonely omdat zij al langer met dit onderwerp bezig zijn.

5.1 HOE HOUD JE DE KOSTEN EN INSPANNING BINNEN DE PERKEN?

De ervaring

Brood op de Plank, Snappcar en Taxi Electric hebben voor zichzelf de lat erg hoog gelegd. Zij kozen ervoor alle materiële effecten in één keer mee te nemen. Gedurende een periode van gemiddeld acht maanden hebben de ondernemers gewerkt aan hun theory of change, een uitgebreide literatuurstudie, een additionele verzameling van eigen data door middel van enquêtes en interviews, en het uitwerken van de conclusies in een uitgebreide, complete impactrapportage.

Vanuit elke onderneming was de directeur beschikbaar voor ongeveer vijf à zes sessies, ondersteund door een goed ingewerkte medewerker die veel van het operationele werk heeft gedaan. De rol van Avance was procesbegeleider en adviseur, maar gedurende het traject is het werk regelmatig verdeeld. Het opstellen van vragenlijsten en interviewrichtlijnen vroeg om een specifieke expertise.

De trajecten kenden elk hun eigen complexiteit. De milieuberekeningen van Taxi Electric waren uitdagend, omdat de gebruikte bronnen elkaar regelmatig tegenspraken over de uitstoot en milieubelasting van de accu's. Dat vroeg dus om grondig uitzoekwerk.

Bij Snappcar werd al snel duidelijk dat bestaande onderzoeken onvoldoende aansloten bij hun vorm van autodelen, en dat een eigen enquête moest worden uitgezet onder zoveel mogelijk actieve deelnemers.

Bij Brood op de Plank is veel tijd besteed aan het afstemmen van de dataverzamelingstools met bestaande instrumenten die gebruikt worden voor rapportage over arbeidsparticipatietrajecten.

Acht maanden klinkt als een lange tijd. Het was wellicht ook uitvoerbaar in een kortere periode, maar de ervaring leert dat sommige beslissingen simpelweg tijd kosten – zeker als je meer mensen binnen je bedrijf in het proces wilt meenemen en bedenkt dat het traject naast het reguliere werk moet worden uitgevoerd. Maar zo integraal en alles in één keer onderzoeken als deze drie bedrijven hebben gedaan, is niet per se nodig. Je kunt ook klein beginnen en stapsgewijs opbouwen.

Hoe zorg je ervoor dat impact meten het niet te veel tijd en geld kost? Het moet immers ook uitvoerbaar zijn ook als je weinig tijd en geld beschikbaar hebt. Hieronder onze drie belangrijkste tips:

- Begin!
- Bouw je systeem op.
- Gebruik wat er al beschikbaar is.

Begin!

Uiteraard is een veelomvattend waterdicht wetenschappelijk onderzoek aan te bevelen, maar voor een ondernemer is dat zelden kosteneffectief. Dan is het goed om toch ergens te beginnen. Kijk nog eens goed naar je oorspronkelijke theory of change en denk aan het eerder besproken 20/80-principe. Je begint bij je belangrijkste outputs en effecten, en bekijkt of die echt meetbaar en haalbaar zijn.

Bouw je systeem op

Per jaar kan je bijvoorbeeld een extra thema oppakken, waar op dat moment je prioriteiten liggen. Dit betekent niet dat klein beginnen ook betekent dat de scope zo klein blijft, of dat je incomplete informatie zult gebruiken. Nu je een thema (of belanghebbende) hebt toegevoegd, ontwikkel je je systeem verder om uiteindelijk je hele impactverhaal te kunnen vertellen. En hiervoor geldt: integreer waar mogelijk dataverzameling in je bestaande processen.

In 2013 is Tony's Chocolonely begonnen met het in kaart te brengen van hun impact. De eerste stap was het verzamelen van informatie bij de coöperaties waar zij mee werken in Ghana en Ivoorkust. Tony's vroeg hen naar de kwaliteit van de aangeleverde cacao en de financiële gezondheid van de organisatie, met het doel om te kunnen bepalen of de samenwerking met Tony's inderdaad tot meer stabiliteit leidt. Het verzamelen van de data bleek betaalbaar en leverde

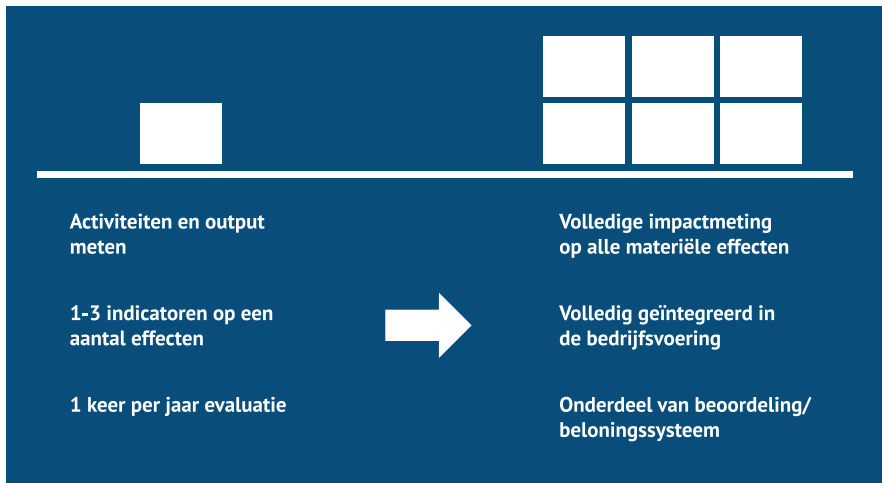
interessante gegevens op. Tony's verzamelt deze data nu dan ook jaarlijks.

Tony's prioriteiten liggen echter bij de boeren en een slaafvrije onderkant van de keten. Om beter zicht te krijgen op hun situatie, is in 2014 besloten om een baseline-onderzoek uit te voeren onder de boeren die lid zijn van de aanleverende coöperaties. Avance hield interviews bij de boeren thuis om de sociaaleconomische situatie van de boeren en hun families in kaart te brengen.

Deze studie was kostbaar, maar wel belangrijk voor Tony's Chocolonely om hun impact te onderbouwen en aan te sturen. Voor 2017 staat een vervolgonderzoek gepland om te meten hoe Tony's boeren er dan voor staan. De uitkomsten zullen worden afgezet tegen de uitkomsten uit de baseline.

Het meten van een volgende impact, consumentenbewustwording, staat op de agenda voor de tweede helft 2015.

Het groeipad van je impactmeting hangt af van hoe groot of klein je begint en waar je uiteindelijk zicht op wilt krijgen. Een mogelijk groeipad is hieronder weergegeven:



Figuur 7 opbouwen van je impact systeem

Gebruik wat er is

Voor een aantal vraagstukken is vast al onderbouwing te vinden in bestaand onderzoek. Dit hoef je dan dus niet zelf te onderzoeken en kun je gebruiken bij de onderbouwing van je effecten.

Naast complete onderzoeken is er ook veel relevante data beschikbaar. Maak daar slim gebruik van, dat scheelt veel tijd en geld. Zo kun je bij het Centraal Bureau voor de Statistiek data vinden over de gemiddelde tijd die een werkeloze 50-plusser nodig heeft om een baan te vinden, en de hoogte van uitkeringen.

Het goed uitzoeken van deze zogenaamde bestaande ‘evidence base’

is belangrijk, maar ook tijdrovend. Je kunt ook overwegen het samen te doen met collega's. Er zijn bijvoorbeeld heel veel bedrijven die mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben. Je kunt gezamenlijk kijken naar bestaande literatuur en elkaars werk gebruiken. Blijf in het onderzoek wel kritisch op de toepasbaarheid en relevantie van de data voor jouw specifieke situatie.

Binnen het literatuuronderzoek voor Taxi Electric bleken de uitkomsten van onderzoeken over de uitstoot die vrijkomt bij het maken van elektrische auto's sterk uiteen te lopen. De achtergrond van de bron was vaak een goede indicatie of de uitstoot hoog of laag zou zijn. Onderzoeken met een link aan de auto-industrie schilderden de uitstoot vaak erg negatief af. Studies vanuit milieuorganisaties juist erg positief. Het verifiëren van de bronnen was binnen het impactonderzoek van Taxi Electric daarom extra belangrijk.

Mocht je toch omhoog zitten met de kosten voor je impactmeting, kan externe financiering mogelijk een oplossing bieden. Impactfinanciers en / of -fondsen zijn vaak ook geïnteresseerd in de impact van door hen ondersteunde initiatieven. Ook universiteiten zijn regelmatig op zoek naar onderzoeksmogelijkheden. Wanneer je een studieobject bent, is dat een goedkope manier om een meting te verkrijgen. Wat is leuker dan samenwerken met andere social enterprises die een bijdrage leveren aan de nieuwe economie?

5.2 HOE OM TE GAAN MET ATTRIBUTIEVRAAGSTUKKEN

Het is mijn impact! Toch?

Bij impact meten gaat het erom wat de effecten zijn die het gevolg zijn van de activiteiten van jouw bedrijf. In andere woorden, om te bepalen wat er juist niet was gebeurd zonder jouw bedrijf. Dat is soms best lastig vast te stellen, aangezien er zoveel factoren kunnen meespelen. Dit heet ook wel het attributievraagstuk.

In de impactstudie van SnappCar is gekeken naar het rijgedrag van mensen. Is het aantal kilometers dat mensen rijden sinds zij deelnemen aan SnappCar groter of kleiner geworden, of is het gelijk gebleven? Veel mensen hebben hun rijgedrag veranderd sinds zij deelnemen aan SnappCar, een groot deel van de mensen is minder gaan rijden en een klein deel meer.

Om dit te begrijpen is het belangrijk om te beseffen dat deze verandering mogelijk niet alleen toe te schrijven is aan het gebruik van SnappCar. Er bestaan namelijk een overvloed aan redenen waarom mensen hun rijgedrag aanpassen. Wellicht is iemand milieubewuster geworden, of begonnen bij een nieuwe baan. De attributie is binnen het onderzoek zo expliciet mogelijk gemaakt door de gebruikers direct te vragen of SnappCar invloed heeft gehad op hun rijgedrag.

Voor een zuivere meting van attributie heb je controlegroepen nodig. Het onderzoek naar verandering waar jouw onderneming verantwoordelijk voor is, kan het beste worden uitgevoerd door de

resultaten te vergelijken met een aselechte steekproef uit een vergelijkbare groep mensen waar jouw onderneming geen activiteiten voor heeft gedaan.

Controlegroepen zijn echter moeilijk te organiseren omdat je twee identieke groepen moet zien samen te stellen, waaraan mensen willekeurig zijn toegewezen. Stel je een groep klanten voor die Taxi Electric niet gebruikt. En dat je uit die groep een steekproef moet kiezen, en die ondervragen wat hun mening is omtrent elektrisch rijden.

Niet zo makkelijk dus.

Om een dergelijk onderzoek op te zetten, moet je naast financiering ook voldoende kennis hebben van onderzoeksontwerp (zoals het opzetten van steekproeven) en dataverzamelingstools (zoals enquêtes). Of, waar mogelijk, daar expertise voor inhuren.

Maar wat te doen als werken met controlegroepen niet haalbaar of wenselijk is?

Ons advies is dan om je hier niet door te laten weerhouden en op zoek te gaan naar bestaande benchmarks en deze naast de groep te leggen die jij hebt bereikt. Zo zijn er bijvoorbeeld trendstudies over hoe de gemiddelde Nederlander denkt over elektrisch rijden. Op die manier probeer je aannemelijk te maken dat de resultaten toch echt voor een aanzienlijk deel door jouw veroorzaakt zijn.

Als je alleen kijkt naar het inkomen van de boeren die cacao leveren, word je niet veel wijzer. Voor Nederlandse begrippen verdienen zij zeer weinig. Het is daarom nodig om hun inkomsten in een bepaalde context te zien. In het baseline-onderzoek voor Tony's is hiervoor een vergelijking gemaakt met de armoedegrens die gesteld is door het UNDP en de Wereldbank. Op deze manier kon het inkomen van de boeren vergeleken worden met een internationale geaccepteerde standaard.

5.3 IS IMPACT ALTIJD IN GELD TE VERTALEN?

Dit stuk gaat over het vertalen van sociale en milieu-effecten in geld. Dit wordt ook wel monetariseren genoemd. Daar is veel discussie over, ook over de methodes die hiervoor je kunt gebruiken.

Een aantal effecten worden logischerwijs uitgedrukt in geld. Bijvoorbeeld bij trajecten die zich richten op arbeidsparticipatie kijk je mede naar besparingen op uitkeringen en kosten van zorg.

Stichting DOEN, Start foundation en het GAK investeren mee in de omscholing van werkloze 50-plussers tot taxichauffeurs. Daar zijn natuurlijk kosten aan verbonden. De opbrengst is dat deze chauffeurs vervolgens aan het werk gaan bij Taxi Electric, geen uitkering meer ontvangen en loonafdrachten doen. Deze rekensom is natuurlijk erg interessant voor Taxi Electric en was onderdeel van de impactstudie. Het bedrag



dat bespaard is aan uitkeringen is ruim 40 procent hoger dan dat in de opleiding geïnvesteerd is. Het blijkt dus dat de investering in opleiding een aanzienlijke nettobesparing oplevert voor de maatschappij in de vorm van niet-gerealiseerde uitkeringen.

Waarom omzetten in geld?

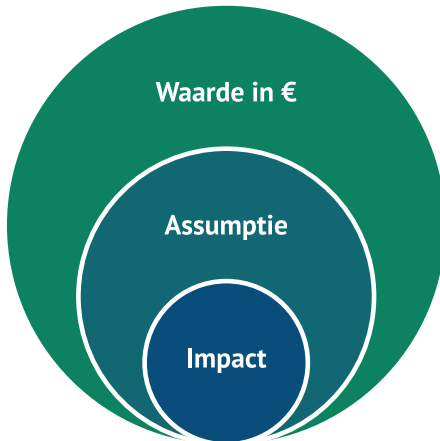
Iedereen is bekend met de waarde van een euro. Het kan dus nuttig zijn om te communiceren over je impact in een taal die investeerders of subsidieverstrekkingen kennen. Het is een manier om zogenaamde “zachte resultaten” zoals het doorbreken van sociaal isolement tastbaarder te maken.

Ook zijn effecten beter te vergelijken wanneer er een universele maatstaf zoals geld gehanteerd wordt. Oordelen over de investering of een vergelijking met andere programma's of activiteiten kunnen op deze manier worden onderbouwd. Het geeft de investeerder of subsidieverstrekker de mogelijkheid om afwegingen te maken en te beslissen waar het meeste impact wordt gecreëerd per geïnvesteerde euro.

Er zijn verschillende manieren om effecten om te zetten in geld. Je kunt bijvoorbeeld naar bespaarde kosten kijken (wat was er anders uitgegeven om dit effect te bereiken) of mensen vragen wat iets hen waard is (in euro's).

Waarom niet omzetten in geld?

In veel gevallen is het niet relevant om zachte resultaten weer te geven in euro's. Het levert niets extra's op en vertroebelt het resultaat door de vele aannames die je moet maken om tot een doorrekening te komen.



Wanneer een doelgroep bijvoorbeeld aangeeft dat het hebben van vrienden zeer belangrijk is, voegt het niet veel toe dit in geld om te zetten, en is het proces om dit te doen subjectief en complex. Je moet dan met de doelgroep gaan bepalen hoeveel geld vriendschap hun waard is, en vervolgens bepalen om hoeveel

nieuwe vrienden het gaat om een berekening te kunnen maken.

Dit kan afleiden van de discussie over je werkelijke impact en ook vragen opleveren over de manier van waarde toekennen. Gebruik je namelijk niet exact dezelfde waardering als projecten waar je mee wilt vergelijken? Dan valt er ook niet te vergelijken met geld.

Taxi Electric kiest ervoor de bespaarde CO₂, fijnstof en stikstof niet door te rekenen in geld. In plaats daarvan heeft Taxi Electric de door haar bespaarde uitstoot – vergeleken met reguliere taxi's – gerelateerd aan de

luchtvervuilingsproblematiek in de Nederlandse steden, en aan het aantal bomen dat nodig is om deze uitstoot te herstellen.

Naast de milieuwinst in de vorm van bespaarde uitstoot, is een aanzienlijke indirecte milieuwinst te verwachten door het gegroeide milieubewustzijn van chauffeurs en klanten. Zij zijn door hun contact met Taxi Electric positiever gaan denken over elektrisch autorijden, bewuster geworden van milieuproblematiek en hebben deels al hun gedrag ten behoeve van het milieu aangepast.

Ons advies

Druk alleen effecten uit in geld als dit zonder al te veel aannames mogelijk is. Voor de overige effecten; zoek uit hoe belangrijk deze impact voor je doelgroep is door het te vragen, en door de informatie in een goede context te plaatsen (zoals in het eerdere gegeven voorbeeld van Taxi Electric). Presenteer daarnaast een eerlijk verhaal over wat je hebt bereikt zonder al te veel ingewikkelde doorberekeningen, dan kan iedere belanghebbende daar zijn eigen mening over vormen.

5.4 STUREN OP IMPACT, HOE DOE JE DAT?

‘Impact? Ik verbind je even door met de impactmanager...’

Sturen op impact klinkt lastig. Toch weet je na een impactmeting meer dan je denkt; je weet waar je een verschil hebt gemaakt, op welke manier je tot deze impact bent gekomen en welke activitei-

ten tot die resultaten hebben geleid. Door aan deze ‘kleinere’ knoppen te draaien (je activiteiten), verandert de impact van je theory of change op een hoger niveau vanzelf mee.

Het belangrijkste is dat management en medewerkers vanuit impact denken en beslissingen maken op basis van de informatie uit het onderzoek over wat wel en niet werkt. En dat de behaalde impact meegenomen wordt in de beoordeling van mensen en afdelingen: dat iedereen er mee bezig én op aangesproken kan worden.

Dit betekent dat sturen op impact een gedeelde verantwoordelijkheid moet zijn van iedereen in het bedrijf. Daarvoor draagt iedereen zijn eigen steentje bij, in de lijn met zijn of haar verantwoordelijkheden, expertise en functie.

Het kan helpen om een paar duidelijke thema’s en doelen te kiezen, aanvullend op de resultaten van de impactmeting. Kies voor elk jaar een twee- of drietal belangrijke punten waar je impact wilt verbeteren en communiceer die helder binnen je bedrijf.

Een impactdashboard, naast je financiële dashboard, kan helpen om data gemakkelijk te presenteren en monitoren. In zo’n dashboard neem je de belangrijkste indicatoren op die zicht geven op jouw activiteiten en output, en de effecten die je daarmee wilt bereiken. Hieronder een voorbeeld hoe Tony’s Chocolonely dat heeft georganiseerd.

Jaarlijks verzamelen de managers van Tony's de informatie die nodig is om het dashboard (bij Tony's de routekaart genoemd) te vullen. Het dashboard en de onderliggende informatie laten ze vervolgens door een externe partij (Avance) verifiëren. Die komt langs, checkt de data en houdt interviews om vast te stellen of de informatie goed wordt gepresenteerd en hoe ver Tony's is met hun impact. Tijdens de jaarlijkse verbetersessie met de organisatie wordt de voortgang besproken op de impactroutekaart, en vastgesteld waar Tony's trots op mag zijn en wat verbeterpunten zijn.

Het allerbelangrijkste is dus dat je ervoor zorgt dat impact behalen binnen het bedrijf goed op de radar staat. Bepaal je speerpunten voor het komende jaar en communiceer die helder op alle niveaus.

Onze standaard	Wat we gaan meten	Doel 2015	Bereikt 2014
Tony's ingrediënten zijn 100 procent traceerbaar tot aan de boer.	Het percentage per hoofdingrediënt dat binnen Tony's systeem traceerbaar is tot aan de boer.	100 procent van de cacaoassa.	78 procent.
De prijs die boeren (aangesloten bij Tony's leveranciers) ontvangen voor hun cacao is beter dan de gemiddelde prijs in het land.	Totaal betaalde Farm Gate Price (inclusief premium) ten opzichte van gemiddelde Farm Gate Price voor cacao aan boer in het betreffende land.	Abocfa en Ecookim ontvangen 25% procent extra premium ten opzichte van Nationale Farm Gate Price	25 procent gerealiseerd. Voor beide coops zijn contracten afgesloten en voor alle cacao van seizoen 2014-2015
Tony's ondersteunt het creëren van bewustzijn over sociale misstanden in de cacaosector in productielanden	Aantal activiteiten ondersteund door Tony's Chocolonely (en/ of Foundation) in West Afrika voor het verhogen van bewustzijn over sociale misstanden.	Twee campagnes ondersteund	Steun aan Voice netwerk door Chocolonely Foundation, en vervolg Mediacampagne.

Figuur 9 Deel routekaart Tony's Chocolonely

5.5 HOGE BOMEN VANGEN VEEL WIND

Communiceren over impact kan als een risico aanvoelen. Wie zendt kan tenslotte een reactie verwachten. En wat als mensen er met bepaalde conclusies vandoor gaan of in de media hele kritische vragen gaan stellen over bepaalde zaken die je nog niet onderzocht hebt? Hoe kun je het verhaal zonder al die context uitleggen?

Je zou kunnen denken dat het verstandiger is om stil te blijven. Volgens ons is dat geen goed idee, want met je impactverhaal kun je je onderscheiden van anderen. Niet over je impact communiceren brengt daarnaast ook risico's met zich mee. Een aantal afwegingen.

- **Uniciteit.** De sector is groeiende, en met je impact kan je laten zien wat jouw bedrijf uniek maakt. Als je communiceert over je impact val je positief op. Bovendien onderscheid je je met goede impactcommunicatie van andere bedrijven die vooral over duurzaamheidsrapportages of milieueffecten communiceren.
- **Inherentie.** Het doel om positieve impact te willen bereiken gaat samen met eerlijkheid. Het communiceren over impact hoort bij een ethische standaard die onlosmakelijk is verbonden aan een sociale onderneming.
- **Lobby.** Het ondernemersklimaat voor sociale ondernemingen zou beter kunnen. Het naar buiten brengen van je impact geeft een signaal naar de politiek: wetgeving kan worden aangepast als door bedrijven wordt aangetoond dat een bepaalde ontwikkeling negatief is voor het land.

- Keurmerk. Consumenten vertrouwen keurmerken minder dan voorheen. Ze zien door de bomen het bos niet meer en vragen zich af wat een bedrijf met een keurmerk echt anders doet. In plaats daarvan willen zij graag impact zien, oftewel de werkelijke effecten die jouw bedrijf realiseert. Impact communiceren is een nieuwe manier van contact leggen en vertrouwen winnen van potentiële klanten.

Tony's Choclonely is een bedrijf dat open en eerlijke communicatie erg belangrijk vindt. Zo communiceren ze eerlijk over het percentage van de verkoopprijs van een reep dat naar de boer gaat. Dat percentage is in de ogen van de kritische consument laag. Even slikken dus, maar Tony's ziet die kritiek uiteindelijk als een kans om uit te leggen dat de markt op die manier is georganiseerd. Met andere woorden: elke schakel in de keten wil een deel van de opbrengt hebben – bedragen zijn hoger in de keten groter dan onderin. Tony's probeert dat huidige systeem juist te veranderen door stapsgewijs meer uit te keren aan boeren. Het vergroten van het bewustzijn van de consumenten door informatievoorziening is dus een belangrijk doel voor Tony's.

6. Meer weten?

Als je tot hier hebt doorgelezen dan ben je waarschijnlijk echt geïnteresseerd, en overweeg je om een volgende stap te gaan zetten; aan de slag met je eigen impact. Als lid van Social Enterprise NL kun je deelnemen aan de clinics die samen met Avance worden georganiseerd, die zijn een goed begin.

Mocht je meer willen lezen dan vind je hieronder onze top 10 suggesties.

1. European Venture Philanthropy Association:

A practical guide to measuring and managing impact. <http://evpa.eu.com/publication/a-practical-guide-to-measuring-and-managing-impact/>

Deze guide van de European Venture Philanthropy Association is in principe geschreven voor social lenders en hoe zij de impact van hun investeringen kunnen meten. Maar geeft voor social enterprises ook een goede introductie van de theorie over impact meten, veel voorbeelden en praktische richtlijnen.

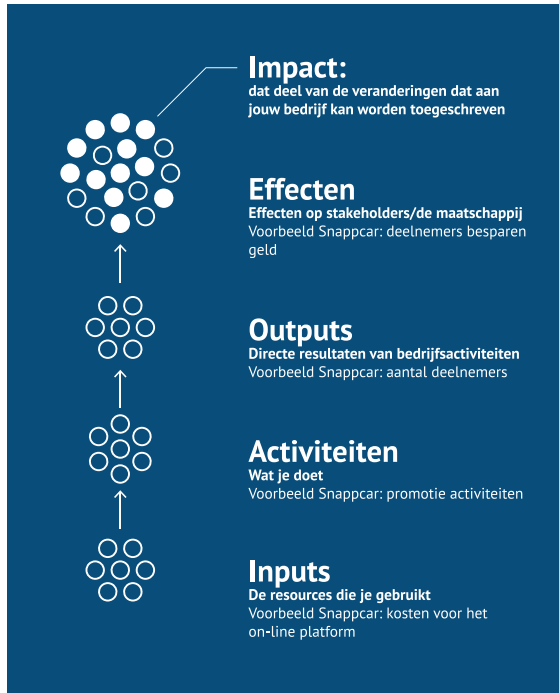
2. World Business Council for Sustainable Development: Guide for measuring impact for businesses <http://www.wbcsd.org/impact.aspx>

Deze guide beschrijft goed waarom je als bedrijf impact zou willen meten, geeft een algemeen framework en beschrijving van verschillende relevant methoden voor impact meten.

3. Global Impact Investing Network:

Measuring impact <http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/resources/research/625.html>

4. De Europese Unie:
Standaard ontwikkeld voor impact meten speciaal voor sociale bedrijven http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf
5. Social Return on Investment.
SROI is een methodiek voor doorrekenen van het sociale rendement op sociale investeringen. <http://sroi.nl/>
6. PwC sustainable business modelling, geschikt voor grotere mainstream organisaties: <http://www.pwc.nl/nl/consulting/risk/sustainable-business-modeling.jhtml>
7. Sinzer, een Nederlands software platform waarin je impact data kunt vastleggen en analyseren <http://www.sinzer.org/>
8. Global Value Exchange
De Global Value Exchange is een database van indicatoren inclusief hun monetaire waarde. <http://www.globalvaluexchange.org>
9. IRIS
IRIS is een uitgebreide database met onder investeerders geaccepteerde indicatoren <https://iris.thegiin.org/metrics>
10. Het internationale netwerk van Social Return on Investment, methode waarbij je impacts uiteindelijk vertaalt in geld. <http://www.thesroinetwork.org>



Over Social Enterprise

Social Enterprise NL is het landelijk platform dat sociale ondernemingen vertegenwoordigt, verbindt en ondersteunt. Doel is om de sector van social enterprises in Nederland te versterken en zo de maatschappelijke impact van deze bedrijven te vergroten. Meer weten of meedoen: www.social-enterprise.nl

Over Avance

Avance is opgericht in 2002 en gespecialiseerd in het meetbaar maken van sociale, milieu en economische impact. Opdrachtgevers zijn investeerders, NGO's, overheidsinstanties, en bedrijven die echt een verschil willen maken. Impact meten is het middel, impact maximaliseren het doel! Meer weten: www.avance-impact.nl