

P+

SPECIAL

Jaargang 16
Week 20 | 2018

Betaalbare meting

Sociale ondernemingen
krijgen eigen impact tool



Betaalbare meting

Sociale ondernemingen zetten zich in voor een maatschappelijk doel. Dat is duidelijk, wanneer de bediening in een restaurant wordt verzorgd door mensen die anders gedwongen thuis zouden zitten. Maar hoe zet je deze maatschappelijke winst om in cijfers? Wat is de impact? Deze zomer komt een handleiding uit voor sociale ondernemingen waarin eenvoudige en betaalbare tools staan. Karen Maas van het Impact Centre van de Erasmus Universiteit beschrijft de noodzaak voor handzame impact tools, waar ook alle andere mkb-ondernemingen hun voordeel mee kunnen doen.

Sociaal ondernemers streven een maatschappelijk doel na met een rendabel verdienmodel. Daarbij werken sociale ondernemingen primair vanuit hun maatschappelijke missie. Ook de Sociaal Economische Raad (SER) heeft deze definitie voor Nederland omarmd in haar advies: 'Sociale ondernemingen hebben in ieder geval gemeen dat het zelfstandige ondernemingen zijn die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen'. Sociale ondernemingen richten zich in de eerste plaats op zogenaamd 'maatschappelijk rendement', in tegenstelling tot financieel georiënteerde ondernemingen die zich met name richten op financieel rendement. Financiën zijn voor sociale ondernemingen een middel om de onderneming levensvatbaar te houden; het is geen doel op zich. Bij financieel georiënteerde ondernemingen is maatschap-

pelijke rendement vaak juist een middel om de onderneming levensvatbaar te houden, een 'license to operate'.

De groeiende aandacht voor sociaal ondernemen komt niet alleen door de groei in start-ups en sociale ondernemingen, maar ook doordat steeds meer financieel georiënteerde bedrijven het begrip sociaal ondernemen omarmen als een volgende stap na maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en in min of meerdere mate verschuiven richting een maatschappelijke oriëntatie. MVO richt zich in de praktijk met name op minder slecht doen, ook wel 'do no harm' genoemd. Hierbij kunnen we denken aan onderwerpen waar elk bedrijf mee te maken heeft zoals het reduceren van milieuvervuiling, het weren van kinderarbeid in de keten en voldoen aan convenanten. Sociaal ondernemen gaat een stap verder. Hier wordt de stap gezet van 'do no harm' naar 'do good', waarbij wordt gestreefd naar het leveren van een expliciete positieve bijdrage aan de maatschappij.

We zien steeds vaker dat ook grote ondernemingen zich graag een sociale onderneming

noemen. Zo ziet DSM zichzelf ook graag als sociale onderneming en wint met haar aanpak en beleid prijzen zoals de Social Enterprise Award 2017 en de Management Scope Corporate Impact Index Award 2017. Steeds meer bedrijven zien er voordeel in om zich te profileren als sociale onderneming. Soms vanuit eerlijke bedoelingen, soms vanuit PR overwegingen. Hoe onderscheiden we nog de integere ondernemingen van charlatans? De manier waarop een onderneming invulling geeft aan haar maatschappelijke oriëntatie kan ons daarbij helpen, dit geeft weer hoe een onderneming omgaat met maatschappelijke uitdagingen én kansen. Er zijn grofweg vier verschillende oriëntaties te identificeren: geen, defensief, gericht op eigen positionering en gericht op de hele waardeketen.

HOE ONDERSCHIEDEN WE SOCIALE ONDERNEMINGEN VAN GEWONE BEDRIJVEN?

De maatschappelijke oriëntatie bepaald in hoeverre ondernemingen naar impact kijken. Er zijn vier verschillende impact oriëntaties:

- 1 Geen**
Er wordt nog niet nagedacht over de maatschappelijk impact van de onderneming, maatschappelijke impact is geen onderwerp.
- 2 Defensief**
Er wordt wel gesproken over de maatschappelijke impact van de onderneming. Impact wordt gezien als een factor om de eigen reputatie te verbeteren.
- 3 Eigen strategische positionering**
Maatschappelijke impact wordt gebruikt als onderscheidend mechanisme. De onderneming heeft een keuze gemaakt waar zij een positieve maatschappelijke impact willen leveren. Impact wordt gebruikt als 'Unique Selling Point'.
- 4 Waardeketen en maatschappij**
Maatschappelijke impact is geformuleerd vanuit de ambitie om een maatschappelijk probleem op te lossen en wordt ook gezien als basis om dat maatschappelijke probleem op te lossen. Vaak is hiervoor een transformatie nodig van de hele waardeketen en het betrekken van meerdere stakeholders.

"Bouw stapsgewijze je impactmeting op"

In de laatste drie posities mag je verwachten dat de onderneming haar maatschappelijke impact in kaart brengt. Want als je dat niet doet, hoe weten we dan of een sociale onderneming concreet waarde creëert voor de samenleving?

Als sociale ondernemingen de efficiëntie en innovatiekracht van de commerciële markt kunnen combineren met maatschappelijke waardecreatie en de bijbehorende aanpak, dan is er een 'ideaal' business model ontstaan waar meervoudig rendement wordt behaald. In de praktijk blijkt het combineren van deze twee aanpakken buitengewoon uitdagend. Want hoe integreer je maatschappelijke ambities in



je visie en missie? Hoe formuleer je naast je financiële doelen ook maatschappelijke? En hoe zorg je ervoor dat dit ook wordt ingebed in het interne aansturing- en management control systeem? Welke *trade-offs* moeten in de operationele praktijk worden gemaakt? Zolang deze aanpak een win-win situatie oplevert, is het niet al te moeilijk. Maar wat doe je als de win-win op korte termijn niet heel duidelijk is, of als je maatschappelijke doelen zelfs op korte termijn leiden tot druk op je financiële cijfers? Hoe maak je dan keuzes en waar baseer je die op? De uitdagingen verschillen per onderneming. Lastige *trade-offs* kunnen leiden tot *mission-drift* waarbij een organisatie afdrijft van zijn oorspronkelijke missie. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren als er externe financiers binnenkomen die een commerciële kans zien in een maatschappelijk georiënteerde organisatie en deze dwingt in te leveren op zijn maatschappelijke missie.

Over deze beweging, de uitdagingen én kansen hebben Social Enterprise NL, Rotterdam School of Management en het Impact Centre Erasmus een boek geschreven. In dit boek brengen we een groot aantal 'verhalen' over ambities, dilemma's en geleerde lessen van 25 managers, directeuren en ondernemers van 17 ondernemingen bijeen. Deze ondernemingen streven allemaal naar zowel financiële als maatschappelijke waardecreatie. Alleen de balans die ze hierin hebben gevonden is verschillend en dat levert hele interessante inzichten op. Bij al deze ondernemingen hebben we ook in kaart gebracht in hoeverre ze al met impact meten aan de slag zijn. Brengen zij de waarde voor de maatschappij van hun onderneming in kaart en hoe doen ze dat? Inzicht krijgen in de impact die je bereikt is essentieel voor iedere organisatie met een maatschappelijke oriëntatie. Het geeft immers inzicht of de onderneming daadwerkelijk die positieve bijdrage levert. Inzicht in je impact is belangrijk om te leren wat werkt en op welke manier, zodat je kunt sturen op het vergroten of zelfs optimaliseren van je impact én om verantwoording af te leggen aan verschillende stakeholders: financiers, consumenten, overheden of media. Het meten van impact is dus eigenlijk heel

1 Maas, K., & Grieco, C. (2017). Distinguishing game changers from boastful charlatans: Which social enterprises measure their impact?. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 110-128.

waardevol voor elke onderneming. Het kan echter ook complex en kostbaar zijn. Soms is het zelfs niet mogelijk om de effecten op impact niveau op korte termijn te meten. Sommige effecten zullen pas na jaren aan het licht komen.

De meeste van de onderzochte ondernemingen zijn intussen in staat om het probleem van *doing harm* aan te pakken. Dat varieert van dubbelzijdig kopiëren tot gebruik van duurzame energie, maar ook van goede arbeidsomstandigheden en ontwikkelkansen voor medewerkers. Juist op het terrein van *doing good* liggen vaak de grootste uitdagingen. Om de continue afweging tussen korte termijn financiële waarde en maatschappelijke waarde te vereenvoudigen, is het handig om duidelijke richtlijnen op te stellen hoe hiermee wordt omgegaan. Op welke thema's definieert een onderneming doelstellingen? Is er een minimum bepaald waar de onderneming niet onder wil presteren (minimale financiële waardecreatie en/of minimale maatschappelijke waardecreatie)? Het gebruik van een gesteld minimum wordt echter nog maar weinig gebruikt als besluitvormingsinstrument. Wanneer ga je niet voor financieel rendement als dat ten koste gaat van maatschappelijk rendement? We zien dit eigenlijk alleen terugkomen bij de sterk maatschappelijk georiënteerde bedrijven als Triodos bank, Emma Shoes en The Colour Kitchen. Veel van de onderzochte van oudsher winstgedreven ondernemingen zijn minder sterk in het definiëren van hun sociale ambities in termen van *doing good* en zeker in het meten en managen van de prestaties daarop. Hier valt nog het nodige te winnen.

WAAROM WIL IK INZICHT IN EIGEN IMPACT?

Er zijn op zijn minst vier redenen waarom het voor iedereen die zich bezighoudt met sociaal ondernemerschap, cruciaal is om inzicht te krijgen in de eigen impact:

- 1 Om te weten of de onderneming daadwerkelijk positieve impact heeft;
- 2 Om te weten of er geen negatieve effecten worden veroorzaakt;
- 3 Om te weten hoe de positieve impact kan worden vergroot;
- 4 Om in dialoog te kunnen gaan met de eigen stakeholders.

Sol, L., Liket, K., Maas, K., (2016). Inzicht in Impact van Sociaal Ondernemerschap. In Meijs, L. & de Ritter, M. (eds) *Sociaal Ondernemerschap: de beweging naar nieuwe hybride modellen voor een andere toekomst*, SMO.

Recent onderzoek toont dat ook ondernemingen met een sterk maatschappelijke oriëntatie nog maar mondjesmaat de maatschappelijke impact van hun activiteiten meten¹. Dit is vooral het geval als een onderneming ambities op het sociale vlak heeft. Deze ondernemingen meten minder vaak hun impact dan ondernemingen met een milieu- of klimaatgerichte



oriëntatie. Waarom is dat zo? Een vaak gehoorde redenering is dat je sowieso een positieve impact hebt omdat je nu eenmaal een sociale activiteit onderneemt. Dit snijdt natuurlijk geen hout. Een sociale werkvoorziening heeft pas een positieve impact als de mensen die er werken niet alleen werken, maar ook zinvol werk verrichten, hun zelfredzaamheid vergroten, zich ontwikkelen en hun verdienvermogen zien stijgen. Als je als onderneming streeft naar het leveren van een maatschappelijke bijdrage dan kun je niet volstaan met het meten van alleen financiële prestaties. Zonder de samenhang tussen maatschappelijke prestaties en financiële prestaties te begrijpen, zal je nooit volledig grip kunnen krijgen op die geambieerde maatschappelijke impact. De geïnterviewde bedrijven in het boek hebben allemaal duidelijk nagedacht over hun maatschappelijke rol, de geambieerde impact en het meten van resultaten. Alle bedrijven meten wel iets, hoewel het niet altijd even duidelijk is wat ze precies meten en hoe ze dat doen. De meeste bedrijven meten wel indicatoren die in lijn liggen met hun maatschappelijke doelstellingen en gestelde targets. De ondernemingen hebben over het algemeen wel het besef

dat denken vanuit impact zich richt op goed doen (*do good*) en dat dat fundamenteel anders is dan het uitvoeren van activiteiten gericht op het minder slecht doen (*do no harm*). Het meten van de behaalde impact staat echt nog in de kinderschoenen bij de meeste ondernemingen.

Impact meten is een vakgebied dat nog sterk in ontwikkeling is en een onderwerp waar veel bedrijven mee worstelen. Net zoals een onderneming groeit, een team professionaliseert en omzet stijgt, kunnen ondernemingen ook groeien in het meten van hun impact. Als een onderneming begint met meten, wil men vaak graag alles becijferen. Logisch, want veel is nog onbekend en de onderneming is nieuwsgierig of er impact wordt bereikt, hoe dat gebeurt en wat wel en niet werkt in specifieke situaties. Maar alles meten is vaak helaas niet mogelijk, omdat de expertise, geld of tijd ontbreekt. Bedrijven ontwikkelen zich dan ook vaak stapsgewijs in het meten van impact.



HOE ZET IK HET METEN VAN IMPACT OP?

- + Impact meten is een krachtig instrument als het wordt gebruikt om inzicht te krijgen in wat werk én wat niet werkt. Zo kan de strategie worden bijgesteld.
- + Om impactmetingen uit te voeren is een impactwaardeketen waarin helder staat geformuleerd hoe activiteiten van uw bedrijf tot maatschappelijke impact zullen leiden een nuttige leidraad. Doorloop hierbij de volgende stappen:
 - a Bepaal de doelstellingen, denk na over wat je wil bereiken;
 - b Bepaal welke activiteiten je onderneemt en waar je maatschappelijke impact zit;
 - c Stel vast hoe je daar een positieve bijdrage aan levert;
 - d Bepaal je indicatoren;
 - e Meet impact (kwalitatief en/of kwantitatief).
- + Bouw je impactmeting op, niet alle ondernemingen zullen alles op impactniveau kunnen meten.
- + Maak ook keuzes in wat de belangrijkste impacts zijn, je kunt niet alles meten.
- + Sluit aan bij bestaande methodieken en aanpakken.

Er is niet zozeer een tekort aan methodieken, consultants en partijen die zeggen er alles van te weten. Er is wel een gebrek aan bruikbare handvatten en eenvoudige tools. Avance Impact, Social Enterprise NL en het Impact Centre Erasmus werken momenteel aan een compacte praktische handleiding voor mkb-bedrijven en sociale ondernemers om impact meten vorm te geven. Deze handleiding wordt op 27 juni 2018 gelanceerd. ■

Website

De handleiding impact meten voor sociale ondernemingen wordt aangekondigd op de website en het wekelijkse e-Zine van [P+ People Planet Profit](#).

Het boek over de kansen en uitdagingen over sociaal ondernemen wordt op 21 juni gelanceerd. Wilt u daar graag bij zijn, stuur dan een mailtje naar vandenbergh@ese.eur.nl (onder voorbehoud van beschikbare plaatsen).

- + TEKST KAREN MAAS, IMPACT CENTRE ERASMUS UNIVERSITEIT
- + ILLUSTRATIE OLIVIA ETTEMA
- + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10
- + UITGEVERIJ ATTICUS BV
- + WWW.P-PLUS.NL