

fm

Tijdschrift voor bestuurders van € 4,3 miljard geefgeld

Jaargang 6 | Nummer 3, najaar 2010

A LENTHE PRODUCTION

DEEP IMPACT

THE END OF
OUTPUT THINKING

COMING SOON TO YOUR NGO

STARRING YOU DIRECTED BY YOU ALSO STARRING KAREN MAAS AND JOCHUM DEUTEN

SUPPORTING ACT CHARLES ERKELENS BRANDING NATASCHA KOOMAN AND INEKE KOELE TO BE OR TO ANBI



LENTHE
PUBLISHERS

Licht

in de donkere kamer van het maatschappelijk rendement

Meer dan in de filantropie is in het maatschappelijk middenveld bij de sector van de woningcorporaties het impact-denken in zwang geraakt. Vanaf 2005 pioniert adviseur Jochum Deuten in opdracht van het innovatieplatform voor het wonen met praktische modellen die de directies en professionals van woningcorporaties handvatten geven voor rendementsmeting van hun maatschappelijke onderneming. Een gesprek met Deuten over de lessen uit het woondomein. *Door Edwin Venema*

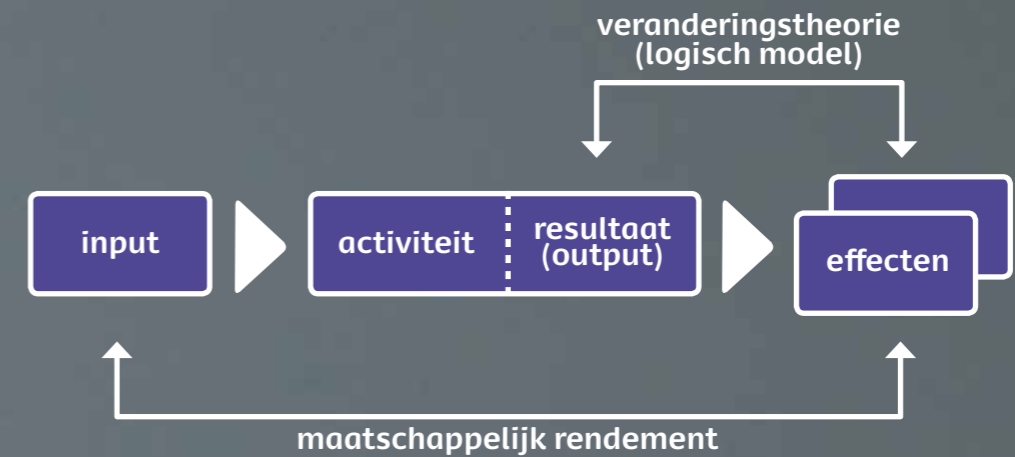
"Mijn betrokkenheid met het thema als adviseur is gestart in 2005 in de contacten met de SEV (Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting), een innovatieclub voor het wonen. De SEV is een stichting, die voor een groot deel wordt gefinancierd door het ministerie van VROM. Een van de aandachtsgebieden van de SEV is het maatschappelijk ondernemen. Woningcorporaties zijn, zoals de meesten wel weten, halverwege de jaren negentig verzelfstandigd en op afstand gezet van de overheid. Zij zijn duidelijk in het maatschappelijk middenveld terechtgekomen. Het zijn vaak stichtingen en verenigingen die iets willen bijdragen aan betere wijken en een goede woonplek voor bewoners.

Bedrijfje spelen

Het mooie, of misschien wel het lastige, van woningcorporaties is - anders dan bijvoorbeeld charitatieve fondsen - dat ze investeerder en uitvoerder ineen zijn. Ze hebben zelf het geld. Meestal in aanzienlijke hoeveelheden, maar dat zit vooral in de stenen, het vastgoed. De waarde daarvan is de afgelopen jaren immers fors gestegen. Economen zeggen dat zo'n dubbelfunctie niet goed kan gaan. Dat leidt tot vermorsing en verlies aan scherpte. En dat bleek ook wel gedeeltelijk. Corporaties gingen bedrijfje spelen. Er werden veel mensen uit de commerciële hoek aangetrokken. De salarissen stegen, de leaseauto's werden geïntroduceerd, allerlei ►



“In de veranderingstheorie zit je raison d’être”



commerciële vastgoedmodellen werden uitgerold. En de *roots* van de meeste corporaties, het particuliere initiatief uit eind negentiende, begin twintigste eeuw, raakte op de achtergrond.

Maar alles is actie-reactie. Je ziet de laatste jaren weer een tegenbeweging. De huurders mopperen; het rijk heeft geen zicht meer op het onderscheidende van de woningcorporaties. Er kwam een herbezinning: wij zijn geen commerciële clubs. We moeten iets leveren voor de maatschappij, maar kunnen we dat voldoende hard maken?

Holle blikken

De SEV had toen al door dat de woningcorporatie als maatschappelijke onderneming alleen kon slagen als de eenzijdige focus op vastgoedmanagement werd losgelaten. In 2005 zijn we begonnen met een verkenning. En daarna zijn we gaan uitproberen, want de SEV is erg van het experimenteren. Op mijn eerste verhalen over maatschappelijk rendement kreeg ik holle blikken. Outcome? Effect? Maatschappelijk rendement? 'Ja, daar zijn we eigenlijk helemaal niet mee bezig', meneer Deuten. Sinds zo'n twee a drie jaar is dat veranderd, zeker nadat de crisis is ingetreden. En nu staat het toch aanzienlijk in de aandacht.

Anno 2010 zijn we nog steeds aan het begin van de ontwikkeling. Maar wel een hoopvolle. Als direct betrokkene zie ik altijd de verre horizons. Laatst was ik bij een corporatie die dat wenkend perspectief al aardig had ingevuld. Die had het op eigen kracht gedaan, en dat was voor mij een signaal: 'Het kan. Ze willen het zelf. Ze kunnen het. En, heel belangrijk, het levert ook op wat wij verwachten dat het zou opleveren'. Mooi dat de beloftes die je als innovator in zekere zin altijd aflegt, ook kunt inlossen. Na de eerste holle blikken zijn er duidelijke stappen gezet. Maar het kan altijd sneller.

Driver voor impactdenken

Bezuinigingen en financieringsproblemen lijken een echte *driver* te zijn voor het impactdenken. Je ziet het in de zorg, het onderwijs, reïntegratietrajecten en in kunst- en cultuursector. Daar worden ook vragen gesteld: kunnen we nou wat harder maken wat we opleveren? De betrokkenen voelen wel dat het goed is wat ze doen, maar kunnen ze dat nou ook beter vastpakken en uitleggen?

Er zijn drie ingrediënten van belang om het begrip 'maatschappelijk rendement' vast te pakken (zie infografic). Dat is de input, daar ga je activiteiten van doen, en die hebben een bepaald tastbaar resultaat, de output. Dat is wat – als het ware – van de lopende band afrolt. Dat is meestal goed meet- en telbaar. Mooi concreet voor het jaarverslag. In de filantropie is dat tien waterputten, vijf ambulances, honderd opgevangen gorilla's. In die keten zijn al flinke stappen gezet, wat je ook aan de jaarverslagen ziet. Wat we beogen is de laatste, derde stap. Voor die laatste stap ben je als maatschappelijke organisatie op dees' aard: *welke effecten levert het nu op voor anderen dan jezelf?*

Veranderingstheorie

We hebben de eerste twee stappen zoals gezegd aardig onder controle. De uitdaging zit in het rechterdeel: de maatschappelijke effecten. Die heb je echt nodig om iets te zeggen over het maatschappelijk rendement. Dat wil zeggen: de verhouding tussen wat je erin stopt en wat je eruit haalt. Over die verhouding wordt weinig gesproken.

Een belangrijke schakel daarin is de veranderingstheorie, maar je kunt het ook het 'logische model' noemen, of 'theory of change'. Op de veranderingstheorie moet je heel kien zijn. Daar zit het hart en *raison d'être* van je organisatie: het verschil maken voor een ander. Daar zit een cruciaal onderscheid met *for profits*: die willen primair iets bereiken voor zichzelf, al gaat het hier onder invloed van MVO soms ook naar een meer gemengd model. Als maatschappelijke onderneming moet je professionele uitspraken over die kern kunnen doen. En wat wij ontdekten hebben, is dat dit een donkere kamer is, waar niet in gekeken wordt. Wij nodigen maatschappelijke ondernemers uit die kamer open te zetten en er binnen te gaan.

Menselijke interactie

De donkere van de kamer heeft verschillende oorzaken. Veel doelstellingen zijn veel te breed geformuleerd. Hoe wijdsjer je doel geformuleerd is, hoe minder scherp je kunt vertellen aan je belanghouders of en hoe je je doel hebt bereikt. 'De leefbaarheid vergroten' is zo'n weinig afrekenbaar doel. Die donkere kamer wordt

dan wel erg groot. En dan komt er nog eens bij: impact meten is ook verrekke lastig! Je grijpt in in de maatschappij, in sociale netwerken, en je werkt met mensen die het uitvoeren voor andere mensen. Dan krijg je een menselijke interactie die niet te voorspellen is en dat is een dynamiek die haaks staat op het beheersen, managen en voorspelbaar maken van resultaten. Dáárom is dat gewoon lastig.

Wij hebben een aantal grote investeringen van corporaties uitgeplozen en dan krijg je hele ingewikkelde veranderingstheorieën. Bijvoorbeeld bij de intussen beruchte investering in het voormalige cruiseschip ss De Rotterdam. Wat wij ontdekten hebben is, dat we met hulpmiddelen als de EffectenArena (zie kader op p.15 voor toelichting) toch stapjes kunt zetten in die donkere kamer. Die kamer zal nooit helemaal helder verlicht zijn, en je zult nooit kunnen voorspellen hoe het mensenwerk zich precies ontrolt, maar je kunt er wel licht op laten schijnen waardoor het in elk geval minder donker wordt. En vaak kan dat beetje licht al voldoende zijn om investeerders te overtuigen.

Open het gesprek

Wij hebben ook gemerkt dat mensen ook heel verschillend denken over hoe een veranderingstheorie in elkaar steekt. Als je directeuren spreekt, dan hebben ze hele andere verwachtingen dan de mensen die in het veld werken. Daar wordt klaarblijkelijk intern niet goed over gesproken. En dat is dan het mooie: als je wel die donkere kamer van impact en impactmeting gaat belichten, open je het gesprek intern. Daarmee verbeter je aantoonbaar het werk, want het slaat terug op de concrete activiteiten die je doet. Misschien moeten wij in andere activiteiten investeren? Of moeten we de activiteiten op een andere manier uitvoeren? Dat gesprek openen is pure winst.

Maar het kan ook afschrikken, dat realiseer ik me. Corporaties zeggen: we zijn toch goed bezig! Nou moet ik zeker weer op een heel andere manier gaan werken? Kan ik dat wel? Wat betekent dat voor mijn taak, rol, baan?

Wortel en stok-principe

Hier geldt het principe van de wortel en de stok. Bestuurders en toezichthouders - ook in de filantropie - moeten uitnodigen en ►

"Impact meten maakt de communicatie veel gemakkelijker"

vragen om een goede beschrijving van de veranderingstheorie. Als ik een investeringsvoorstel zou krijgen en er staat niet in wat de veranderingstheorie is; als daar niet kritisch naar gekeken is en er niet eerdere evaluaties bij betrokken zijn, of gekeken naar wetenschappelijk onderzoek, dan zou ik dat voorstel terugsturen. Ik investeer niet in een zwart gat. Dat is de stok. De wortel is dat je een sfeer creëert in je organisatie van vrijheid om dingen fout te doen. Dát is de kern van een theorie: je weet het vooraf niet zeker. Juist bij heel veel vernieuwende projecten weten we niet exact wat de uitkomst zal zijn. Dat heet ondernemen.

Communicatie gemakkelijker

Het mooie van maatschappelijk effecten is dat het een brug slaat tussen de veldwerkers, hun managers en ook de bestuurders. Ze kunnen in dezelfde taal leren praten. Ander groot winstpunt: het maakt de communicatie ook veel gemakkelijker. Je kunt veel scherper stellen: 'dit willen we bereiken! En zo gaan we dat doen.' Je kunt doelen formuleren in de taal van gewone mensen. Goed geformuleerde effecten zijn heel herkenbaar. Probeer dan ook zoveel mogelijk hún taal te spreken. En je leert je eigen onzekerheden kennen. Geef dat dan ook mee, bijvoorbeeld in de trant van: 'op het moment van investeringen hebben wij *deze* verwachtingen; over de effecten daarvan hebben wij nagedacht met *deze* veranderingstheorie over drie of vier jaar gaan we kijken of het opgeleverd heeft, wat wij ervan verwachten.

Iedereen begrijpt dat. Investerings in de for profit-sector gaan ook zo. Van de Senseo was niet te voorspellen of dat een succes zou worden of niet. En dat moet het verwachtingsmanagement zijn bij je investeerders, je donateurs, je financiers.

Dat geldt ook voor terugkoppeling van grote fondsenwerfacties: niet op de output, maar op de effecten gaan zitten, want dát raakt de mensen.

Ambacht ontwikkelen

Je moet niet denken dat er één methode is of één getal waarmee je alles kan zeggen over maatschappelijk rendement. Daarmee is het dus wezenlijk iets anders als financieel rendement, dat we helemaal uitgekauwd hebben en waar minutieuze richtlijnen voor

bestaan. Maatschappelijk rendement is een veel ruimer begrip waarvoor geldt: al doende leert men. In de afgelopen vijf jaar hebben we zelf ontdekt dat civil society-organisaties een soort ambacht moeten ontwikkelen met betrekking tot de effecten en de veranderingstheorie. Dat is een groeiperspectief: je wordt steeds beter in dat ambacht en daar is geen directe eindfase in. Het gaat stapsgewijs.

Advies over maatschappelijke impact zit duidelijk in de lift. Ik zie het aan de grote adviesbureaus die kleine winkeltjes opzetten en er klaarblijkelijk brood in zien. Dat vind ik een goed signaal, al zou je er inhoudelijk nog het een en ander op af kunnen dingen. Maar het feit dat zij er een markt in zien, vat ik op als een bevestiging dat hier stappen worden gemaakt in het maatschappelijk middenveld. Dat betekent niet dat je ook onmiddellijk adviseurs hoeft op te trommelen. Het gaat in essentie maar om drie basisvragen. Die zitten bijvoorbeeld ook in de Social Return On Investment-methode (SROI). Daarvoor heb je geen instrument of consultant nodig:

- Wie wordt er beter van?
 - Wat wordt die partij/persoon er beter van? Beschrijf de effecten.
 - Wat verandert er door jouw ingrijpen? Beschrijf de veranderingstheorie.
- Als je daar een schema van maakt in drie kolommen in een Excell-sheet, dan kan iedereen ermee aan de slag. Simpel kun je het niet maken.

Oefening

Natuurlijk, als je wat grotere investeringen doet, die wat complexer in elkaar zitten, dan wordt die veranderingstheorie ook ingewikkelder. Maar toch kun je met enige oefening dit al vrij snel uitvoeren: het gaat hier om een vaardigheid, die je ontwikkelt door veel te doen, zoals ik al eerder zei. Als hulpmiddel kun je bijvoorbeeld met de EffectenArena (zie kader p.15) of Impact Map aan de slag. Een heel bekende manier is toepassing van SROI: dan ga je de effecten proberen uit te drukken in euro's. Maar het kan ook door middel van monitoring met indicatoren en storytelling (testimonials, interviews).

Het ambacht van maatschappelijk rendement zichtbaar maken is in mijn optiek het mengen van deze benaderingen. Ik ben derhalve

ook geen voorstander van één methodiek waar je al je projecten in stopt. Dat kan volgens mij niet en daarmee doe je ook geen recht aan alle effecten. Dat heb ik zelf ook ontdekt, bijvoorbeeld bij mijn analyse van ss De Rotterdam.

Zelf aan de slag

Organisaties kunnen prima zelf aan de slag, zoals ook de Hartstichting heeft bewezen, het is ook een eigen verantwoordelijkheid en, zoals uitgelegd, ook een kwestie van er gewoon induiken. Voor de filantropiesector zie ik twee punten voor onderlinge samenwerking om het impactdenken te bevorderen en te bespoedigen. Allereerst het punt van de 'ambachtsontwikkeling': daarvoor kun je samen een opleiding organiseren. Dat gebeurt nu al privaat, maar je zou het gecoördineerd kunnen doen, met onderwijs in meerdere methodes, die in samenhang kunnen worden aangeboden.

Een tweede uitdaging is wat gecompliceerder: wij proberen dat nu voor volkshuisvesting te realiseren. Als je op projectniveau gaat meten, wordt er toch een aantal mechanismen zichtbaar die steeds weer terugkomen; farden van een soort universele veranderingstheorie

komen bovendrijven. Het zijn de meer robuuste mechanismen, waar je toch wel wat zekerheid over kunt krijgen door er ook wetenschappelijk onderzoek op te doen. Dát zou een gemeenschappelijke inspanning kunnen zijn: een universele veranderingstheorie die zich kan laten vertalen naar verschillende domeinen.

Over de eigen schaduw heen

Terughoudendheid om kennis met elkaar te delen is niet uniek voor de filantropiesector; ook in de sector van woningcorporaties schuift men wel eens ongemakkelijk op stoelen, want dat zijn uiteindelijk ook concurrenten van elkaar. Het is toch een kwestie van over je eigen schaduw heen stappen. Misschien ligt hier een rol voor de koepels.

Maatschappelijk ondernemerschap kan niet zonder drive, passie en onderbuikgevoel. Ik zeg: vergeet niet dat 'gevoel' te checken. Creëer een mooie combinatie van professionele intuïtie en klinisch-rationele analyse." fm

DE EFFECTENARENA: EEN PRAKTISCH MEETINSTRUMENT

De SEV – innovatieplatform voor het wonen – beproefde verschillende instrumenten om maatschappelijk rendement te meten. Een simpel basisinstrument ontbrak echter: dat werd in 2008 ontwikkeld onder de naam EffectenArena. Intussen is dit instrument al vele duizenden malen gedownload en door veel partijen gebruikt voor uiteenlopende interventies in het woondomein. De EffectenArena is ook waardevol gebleken in andere maatschappelijke domeinen, zoals arbeidstoeleiding, kunst en cultuur en zorg.

HET BASISINSTRUMENT

Zicht op maatschappelijk rendement begint met goed inzicht in de maatschappelijke werking van een interventie. De EffectenArena legt de verwachtingen bloot rond vier hoofdingrediënten in een overzichtelijk schema:

- **De interventie:** welke activiteiten worden ondernomen en wat is het tastbare en telbare resultaat daarvan (output)?
- **De investeerders:** welke partijen leveren de bijdragen die nodig zijn voor de interventie?
- **De maatschappelijke effecten:** welke effecten zijn er voor de buurt/wijk en voor de individuele bewoners (outcome)?
- **De incasseerders:** welke partijen hebben nu voordeel van die effecten?

ACTIEVE WERKSESSIE

De EffectenArena komt het beste tot zijn recht in een actieve werksessie van drie tot vier uur. In kleine, breed samengestelde groepen kunnen verschillende interventies uitgewerkt worden. Na een korte introductie gaan mensen zelf aan de slag. In onderlinge dialoog stelt men scherp op het verbinden van de vier hoofdingrediënten.

VOORTBOUWEN OP EEN STEVIGE BASIS

De EffectenArena is een goed uitgangspunt voor vervolgstappen. Enkele voorbeelden:

- **Een MKBA- of SROI-analyse:** gestandaardiseerde technieken om de waarde van maatschappelijke effecten uit te drukken in euro's;
- **Een 'evidence-based' maken:** welk (hard of zacht) bewijs kunnen we vinden dat verwachte effecten inderdaad zullen optreden?
- **Een risico-analyse:** welke factoren zijn van invloed op de mate waarin effecten zullen optreden en wie kan deze factoren 'managen'?
- **Het monitoren:** met een scherp zicht op de verwachte effecten kan gericht een slimme monitor opgebouwd worden. Welke simpel te meten indicatoren vertellen ons op een betrouwbare manier iets over de stand van zaken?



Jochum Deuten (1973) studeerde bedrijfswetenschappen en ethiek (Radboud Universiteit Nijmegen). Sinds 2001 is hij werkzaam als adviseur bij Quattro (www.quattro-advies.nl). Het zichtbaar maken van de effecten van maatschappelijke investeringen is zijn specialiteit. Wat levert het nu op, voor de mensen, voor de wijk, voor de stad? Kunnen we dat inzichtelijker maken? En hoe hard is het? Deuten is voornamelijk werkzaam in wijkontwikkeling en bij woningcorporaties. Zo voert hij regelmatig rendementsanalyses uit: onlangs bijvoorbeeld voor het stoomschip De Rotterdam. Hij stond aan de wieg van de EffectenArena (zie kader). Bij de SEV is hij experimentbegeleider. De SEV beproefde sinds 2006 samen met corporaties en adviesbureaus 12 rendementsinstrumenten. Deuten publiceerde hierover eerder het "Praktijkboek Maatschappelijk Rendement" (SEV 2008) en diverse artikelen en essays. Regelmatig verzorgt hij workshops en lezingen.