

Wegwijzer

MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT

Met deze uitgave wil Start Foundation een bijdrage leveren aan het maatschappelijk rendement en maatschappelijke effecten van sociale projecten.

Start Foundation is een maatschappelijk investeerder die streeft naar een arbeidsmarkt waar iedereen welkom is. Start Foundation ondersteunt en initieert vernieuwende experimenten en ondernemingen in Nederland die er voor zorgen dat mensen met minder kansen ook aan het werk komen.

Als investeerder kijkt Start Foundation altijd kritisch naar het rendement van projecten. Er is niet één manier om maatschappelijk rendement in kaart te brengen, en om duidelijk te maken wat maatschappelijk rendement precies is. Soms is een persoonlijk verhaal veelzeggend, soms is het beter om

alle opbrengsten uit te drukken in geld (monetarisieren) en te vergelijken. Het ligt er maar aan wat voor project het is en wat je er mee wilt. Soms is het project bedoeld om een nieuwe methode te ontwikkelen, soms gaat het vooral om empowerment van een groep in de marges van de arbeidsmarkt.

Om zicht te krijgen op het rendement van projecten evalueert Start Foundation de maatschappelijke effecten van projecten via verschillende invalshoeken:

1 Directe effecten; wat zijn de operationele resultaten, hoeveel mensen zijn aan het werk geholpen, en wat is dan het sociaal rendement?

2 Bijdrage aan het maatschappelijk debat over een arbeidsmarkt voor iedereen; publicaties, conferenties, kamervragen over het project, etc.
3 Leereffecten; heeft het project kennis opgeleverd over een effectieve aanpak om mensen aan het werk te helpen? Zijn er waardevolle leerervaringen?
4 Duurzame effecten; is er daadwerkelijk iets veranderd (bijvoorbeeld een andere manier van werken, mogelijk ook bij andere organisaties), en/of blijft het initiatief (bij gebleken succes) bestaan?

Tips en trucs

Ontwikkel je vakmanschap
Doe ervaring op met simpele instrumenten. Begin gewoon en zie het als een groeiproces. Kijk welke instrumenten en aanpakken passen bij je vraag, je eigen vaardigheid en ervaring, en bij het beschikbare budget. Vaak werkt een combinatie het best.

Maatschappelijk investeren geeft onzekerheid

Niemand kan effecten garanderen. Daarvoor is de context te veranderlijk. En het is en blijft mensenwerk. Dat is geen reden om dan maar niet over maatschappelijk rendement te spreken. Het is juist zaak die onzekerheid te verminderen. Bijvoorbeeld door het benoemen van risico's en deze te managen.

Benader maatschappelijke investeringen zakelijk

Dat geldt voor het bedrijfseconomische deel van je project of bedrijf, maar ook voor het maatschappelijke. Waarom zou iemand investeren in je idee? Heb je je plan doorgerekend? Wat doet de omgeving? Wat vraag je aan investeerders? Wat ga je doen met de investering? En wat bied je? Kijk ter inspiratie eens naar het BBC-programma 'Dragons Den' (zoek op YouTube).

Wees helder rond je aannames

Het maken van een rendementsanalyse vooraf vereist het gebruik van aannames. Probeer zo reëel mogelijk te zijn. Maar blijf ook pragmatisch. Wees in ieder geval transparant over de gebruikte aannames. Het bespreken van aannames leert je veel over je eigen investering.

Maak effecten concreet en tastbaar

De kracht van maatschappelijke investeringen zit vaak in de duurzame, lange termijn effecten. Probeer deze wel zo concreet en tastbaar mogelijk te maken. En zoek in je maatschappelijke business case ook naar de korte termijn effecten voor een snel en zichtbaar succes.

Besteed maatschappelijk rendementsanalyses niet volledig uit

De werkelijke opbrengst van rendementsinstrumenten is niet zozeer het concrete resultaat: de SROI-ratio of de pakkende anekdote. Die zit veel meer in het gaandeweg verkregen inzicht: wat werkt wel en niet? En waarom? Hoe zit de veranderingstheorie nu precies in elkaar? Om deze opbrengst te vangen moet je er zelf bij geweest zijn... Zoek wel gericht ondersteuning van experts als je zelf nog ongeoefend bent in een methode. Daarmee gaat er meer energie in de inhoud zitten en minder in de methode. En het geeft ook weer even frisse scherpthe.

Houd een open vizier

Onverwachte (positieve en negatieve) effecten kunnen altijd optreden. Speur daar naar. Heb oog voor de visie van betrokkenen en kijk scherp naar ontwikkelingen in de context. En onthoudt: 'value is in the eye of the stakeholder'. Uiteindelijk is het aan anderen om te oordelen over de maatschappelijke waarde van je project.



Wegwijzer MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT

Het thema maatschappelijk rendement is volop in ontwikkeling. Deze wegwijzer is een momentopname. Ongetwijfeld zijn er andere methoden en meer tips en trucs.

Start Foundation is actief op het Netwerk Maatschappelijk Rendement. Zie www.startfoundation.nl/linkedin

Ingrediënten

Input: alle middelen die je nodig hebt om de voorgenomen activiteiten uit te voeren: de inzet van mensen, materiaal, netwerk, subsidie, et cetera. Input laat zich vaak goed vertalen in euro's.

Activiteiten: de dingen die je doet. Het best te beschrijven in werkwoorden.

Output/resultaat: de tastbare 'productie' van de activiteiten. Wat leveren de activiteiten aan concrete resultaten op? Het best uit te drukken in telbare eenheden: aantal bezoekers, aantal publicaties, aantal gesprekken.

Outcome/maatschappelijke effecten: de veranderingen die mensen of groepen van mensen ervaren.

Impact: een nadere omschrijving van de effecten waarin extra scherp rekening is gehouden met de *gewenste* effecten die optreden, direct als gevolg van je activiteiten

Effecten zijn er in soorten en maten:

- *positieve en negatieve (vergeet deze laatste niet!)*
- *verwachte en onverwachte effecten (die laatste kon je vooraf dus niet bedenken)*
- *korte termijn effecten en lange termijn effecten*
- *effecten die gekoppeld zijn aan een doel en waar je dus hard aan werkt, maar ook bijkomende neveneffecten die ook optreden en mooi meegenomen zijn (als ze positief zijn).*

Maatschappelijk rendement

De verhouding tussen de input en het totaal aan maatschappelijke effecten (positief en negatief). Dit is waardevol om te weten: levert je project wel voldoende op gezien alle inspanningen en investeringen?

De veranderingstheorie

Het geheel van veronderstellingen over hoe activiteiten en hun resultaten doorwerken tot effecten die mensen merken. Het wordt ook wel beleidstheorie, veranderingstheorie of 'theory of change' genoemd. De veranderingstheorie is de achilleshiel van maatschappelijke investeringen: gaat het wel zoals je verwacht?

Doelen en indicatoren kun je op twee manieren formuleren:

- 1) bij het tastbare **resultaat**: halen we onze 'productie'? Bijvoorbeeld: zoveel cliënten, zoveel contactmomenten, zoveel publicaties.
- 2) bij de **effecten**: worden deelnemers zelfstandiger, ziet de buurt er beter uit, hebben mensen een baan? Effectdoelen zeggen natuurlijk het meest over het succes. Ze zijn ook nodig om uitspraken te doen over het maatschappelijk rendement. Daar ligt dan ook de grootste uitdaging, omdat ze vaak lastiger te benoemen en registreren zijn.

**START
FOUNDATION**

Postbus 889

5600 AW Eindhoven

T 040 246 18 50

F 040 237 05 15

info@startfoundation.nl

www.startfoundation.nl



Wegwijzer MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT

instrumenten & aanpakken...

...waar ik deskundigen bij nodig heb
...die meer kosten

Logical Framework

Maakt een samenhangend geheel van input - activiteiten - output - effecten. Daarbij worden duidelijk benoemd: de doelen en indicatoren om deze te meten.

Impact map / effectenkaart

Simpel schema met een beschrijving van de ingrediënten van maatschappelijk rendement (z.o.z.). Drie vragen kunnen helpen:

- wie ontvangt effecten?
- welke effecten zijn dat?
- hoe ontstaan effecten?

Naar wens aangevuld met bijv.:

- met welke indicator meet ik het?
- welke doelen stel ik?

EffectenArena

Een hulpmiddel om in gesprek met bijv. stakeholders de investeringen, activiteiten en effecten te benoemen. Ook de incasseringsen worden benoemd: wie worden beter van de effecten? Dat biedt een zakelijke benadering van maatschappelijk rendement.
Zie www.effectenarena.nl

Monitoring

Het bijhouden of de verwachte effecten daadwerkelijk optreden. Bij afwijking kan eventueel bijgestuurd worden. Meestal gebeurt dit op basis van vooraf benoemde indicatoren. Uitdaging is de monitor simpel te houden. Voorkom een grote meetbureaucratie. Zoek actief naar eigen indicatoren 'op maat'.

Verhalen

Als effecten scherp benoemd zijn, zijn ze makkelijk herkenbaar en kunnen mensen er ook over vertellen. Door deze successen (of mislukkingen!) te vangen in verhalen geef je aansprekend inzicht in je maatschappelijk rendement. Gebruik een impactmap of EffectenArena als basis om gericht anekdotes op te halen. Wees creatief in de verwerking en de vertelvorm (film, strip, toneelstuk). Maak er geen propaganda van.

Maatschappelijke kostenbaten-analyse (MKBA)

Een gestandaardiseerde methode om effecten te moneteriseren. Vooral bedoeld voor de ondersteuning van grotere beleidsbeslissingen op rijksniveau. Maar met enig vakmanschap en creativiteit ook toe te passen op kleinere, lokale investeringen.

Context - Mechanism - Outcome (CMO)

Een zogenaamde realistische benadering van evaluaties, waarin veel aandacht is voor de context. Omgevingsvariabelen, maar bijvoorbeeld ook de manier van werken van professionals, bepalen dat een interventie een mechanisme op gang brengt dat leidt tot een effect. Door verschillende evaluatiebronnen op elkaar te leggen, kunnen een herkenbare en robuuste mechanismen (beleidstheorieën) gedestilleerd worden.

Maatschappelijk jaarverslag / maatschappelijke audit

Je wilt laten zien dat het wat opgeleverd heeft. Het jaarverslag is daar een goed moment voor. Geef duidelijk aan of verwachte effecten gerealiseerd zijn. Dat zijn de cijfers uit de monitoring, maar ook aansprekende verhalen over je maatschappelijk rendement. Het stimuleert jezelf om de informatie op een rij te krijgen. Kijk bij collega's voor inspirerende voorbeelden. Voor extra overtuiging en inzicht organiseer je een 'audit': enkele onafhankelijke, kritische 'auditors' kijken of de rapportage gedegen in elkaar zit. De uitkomsten daarvan breng je vervolgens in dialoog met je stakeholders: wat doe je beter, wat ging goed. Hieruit rollen de verbeterpunten. Daar kom je volgend jaar dan weer op terug...

Social Return on Investment (SROI)

In een aantal stappen worden effecten gewaardeerd met een eurobedrag. Daarmee kunnen opbrengsten tegen de investeringen worden afgezet: elke geïnvesteerde euro levert x euro aan maatschappelijke waarde. Bovendien worden investeringen vergelijkbaar. De digitale versie heet Social Evaluator. Zie www.sroi-europe.org en/of www.socialevaluator.nl

...die ik zelf kan inzetten
...die niet zo veel kosten

idee



business case



uitvoering



evaluatie



Ondernemerschap begint vaak met een idee. Een idee dat gevoed is door ervaring, een ingeving, een gestructureerde analyse. Een idee dat dit project net even anders maakt. Werk dit verder uit!

De fase waarin de verschillende onderdelen van het project gekneed worden tot een lekker en logisch geheel. Dit allemaal gevangen in een samenhangend, duidelijk en beknopt plan. Kun je de kern ook vertellen in twee minuten?

De fase waarin je werkt aan je maatschappelijke productie. Effecten worden nu ook daadwerkelijk zichtbaar. Worden de verwachtingen van de business case waargemaakt?

Kritisch bekijken wat ging goed, wat ging minder goed? En: wat leren we daar van? Wat moet de volgende keer beter? De basis van een goede evaluatie leg je al in het business plan en de doelen die je vooraf stelde.

Colofon

Samenstelling: Jochum Deuten (Quattro Advies), René van Hooren en André Hendrikse (Start Foundation)
Design: www.artnic.nl
©09-2010, Start Foundation

Z-CARD® Ltd. PTN
information to go here

De positionering van 'instrumenten & aanpakken' zijn bij benadering gegroepeerd.