



Tekst: Jeanne Hoogers

De blik moet naar buiten

Wat bedoelen we precies met impact en hoe kun je je impact meten en vergroten? VM vraagt het aan Jacqueline Scheidsbach, directeur van Impact Centre Erasmus.

Naar buiten, naar beter, naar voren

Voor het Impact Centre Erasmus gaat het bij impact niet alleen om 'proof' maar om 'improve', zet stappen naar buiten, naar beter en naar voren

- Voor wie is de impact relevant: alleen voor jezelf, je directe achterban, of ook voor andere stakeholders?
- Zoek niet alleen proof – zichtbaar maken en bewijzen wat je doet – maar ook improve: wat wil je verbeteren, wat is 'je next level'?
- Richt je je niet op het nu en op uitsluitend compliance, maar op de toekomst.

"Impact kun je zo groot en zo klein maken als je zelf wilt. Voor het Impact Centre Erasmus heeft het begrip wel een specifieke invulling", is het eerste antwoord van directeur Jacqueline Scheidsbach. Zij neemt ons mee in een tour rond het begrip impact en de vraag hoe je hier als vereniging mee aan de slag kunt.

Wat doen wij?

Scheidsbach: "Wil je als vereniging uitzoeken wat je impact is en kan zijn, dan kun je beginnen met vragen over je rol in de samenleving. Hoe zorgen we voor ons voortbestaan? En wat is onze bijdrage aan de samenleving: economisch, sociaal en/of ecologisch? Dat kan overigens positief, maar ook negatief, bedoeld én onbedoeld zijn. Breng in kaart wat je kunt toerekenen aan jezelf, met een duur woord 'attributie'. 'Impact' zijn alleen die resultaten die uniek zijn toe te rekenen aan je handelen. Wat je toch al zou moeten doen, is geen 'impact'. En

vraag je af wat je kunt verbeteren en ervan leren om op een hoger level te komen. Het gaat om transparantie, verantwoording én leren verbeteren. Om te kunnen leren kijk je kritisch naar je aannames over je impact. Kloppen die en deugen die aannames?”

Niet te hoog en te ver

Scheidsbach: “Lobby is zo’n gebied waar verenigingen kritisch naar zouden kunnen kijken. Aan de ene kant is dat gericht op wet- en regelgeving en daarin loop je achter de werkelijkheid aan. Daar is geen ruimte voor impact. Aan de andere kant is er wel ruimte voor impact als het lukt om een achterban goed te vertegenwoordigen, juist in de huidige of toekomstige uitdagingen die niet altijd in wet- en regelgeving zijn vastgelegd. Maar doe je dat ook echt goed? Hoe inclusief is je vereniging, en dan niet alleen qua lidmaatschap, maar vooral in het gesprek over het belang dat jullie vertegenwoordigen? Voer je dat met alle stakeholders?”

Belangrijk is dat je niet te veel doelen kiest

Kijk naar de verenigingsdemocratie en het bestuur, Aldus Scheidsbach. “Hoe inclusief zijn die? Verenigingen stellen vaak gemakkelijk dat zij verbinders zijn, maar ben je dat echt? Draag je er bijvoorbeeld aan bij om polarisatie in de samenleving tegen te gaan? Kijk kritisch naar je verhaal. Vaak is dat hoog over en ver weg geformuleerd. Het is mooi om bij te willen dragen aan samenhang in de samenleving, gezondheid, het klimaat, maar doe je dat ook echt en hoe dan? **Doe je best om te begrijpen hoe je in het door jou gekozen gebied impact kan hebben.** Wat past het best bij je identiteit en achterban?”

Buitenstaanders binnenhalen

Scheidsbach heeft het rapport over het Nationaal Verenigings Onderzoek gelezen. “Je kunt het glas óf halfvol zien: 75% van de verenigingen is stabiel of groeit, óf halfleeg: 75% van de verenigingen staat stil of neemt af. Wat mij ook opvalt is dat verenigingen zichzelf kenmerken via ‘bescheidenheid’. ‘Timide

zijn’ is in een sterk veranderende samenleving niet de beste houding om stevig te groeien. Ik zie in het rapport terug dat mensen wakker liggen van intrinsieke problemen, hoe houd ik de vereniging in de lucht? Deze interne focus helpt je niet om het kloppend hart van de samenleving te blijven.”

Wat kan helpen is wakker liggen van de vraag **wat je toegevoegde waarde is voor de samenleving.** Scheidsbach: “Wat kun je echt toedichten aan je eigen handelen? Ga niet alleen in gesprek met jezelf, je leden – maar betrek alle belangrijke stakeholders bij het bepalen van je ambities en je strategie op sociaal, ecologisch en economische gebied. Je kunt pas impact hebben als al je belangrijke stakeholders betrokken zijn, meepraten, zich gehoord en gezien voelen en serieus genomen worden. Dat kan op veel verschillende manieren, je kunt ze een plek geven in het bestuur maar ook werken met bijvoorbeeld adviesgroepen of panels. En, buiten naar binnen halen helpt je echt om sterker te staan.”

Waar ben je van?

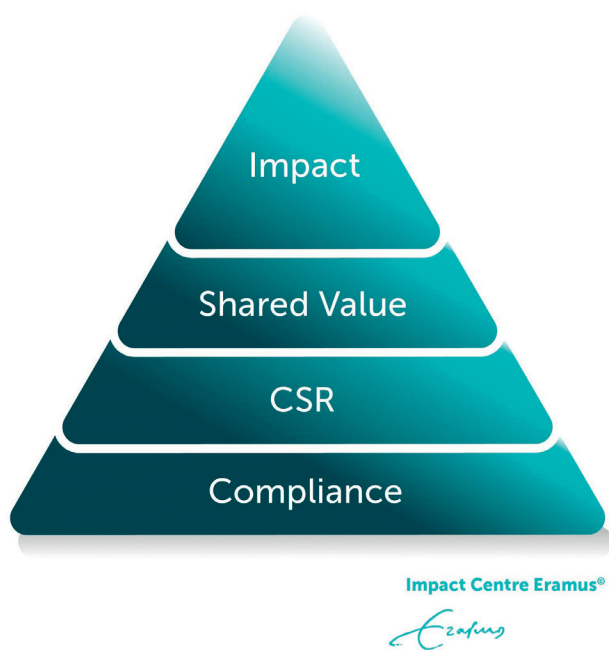
Hoe hoger je doel, hoe moeilijker je erop kunt sturen en impact kunt meten. **“Concreter in kaart brengen wat je impactdoel is en hoe je dat kunt verbeteren, helpt om focus aan te brengen.** Waar ben je van en waar wil je van toegevoegde waarde zijn en waar ben je niet van? Wat kun je ‘alleen’ en waar moet je samenwerken om je doel voor elkaar te krijgen? Vertrek vanuit je missie en bepaal op wie (wat) je impact wil hebben, welke impact en hoe groot? De door de VN geformuleerde Social Development Goals (SDG’s) zijn interessant voor grotere organisaties omdat ze kunnen helpen te bepalen waar je impact kan zijn.”

Taal

Ze bieden volgens Scheidsbach handvatten en een gemeenschappelijke taal. “Kies er maar eens een of een paar uit en probeer die concreet te vertalen naar je eigen positieve impact. De SDG’s zijn op zichzelf heel groot en veel omvattend, zoals SDG 3, over gezondheid. En bijvoorbeeld cybersecurity is op zich geen SDG, maar sommige SDG’s hebben hier wel mee te maken (zoals SDG 9 of 10), dus ook daarmee kun je veel kanten op. Belangrijk is dat je niet te veel doelen kiest. Kijk ook goed naar de negatieve impact van je handelen. Elk handelen heeft negatieve kanten, daar moet je niet voor wegduiken. Je kunt ook vaststellen op welke SDG je een negatief effect hebt en daar kritisch naar kijken. Je wilt het beoogde effect maximaliseren en het niet-beoogde of negatieve effect minimaliseren. In totaliteit is er dan een weg naar meer ‘doing good’, ook door ‘less bad’. Uitsluitend ‘minder slecht’ of ‘doing no harm’ is geen impact.”

Win, win, win

Braaf zijn, compliance, is niet genoeg. Scheidsbach ziet het opstellen van regels – en die vervolgens opvolgen – niet als een verbeterstap. “Er moet echt iets verbeteren. Na wetgeving (= compliance) zie ik drie stappen: 1) CSR conform regelgeving is win; 2) shared value is win-win; 3) ‘impact’ of ‘conscious business’ is win-win-win. Dit zijn de stappen in de piramide vanuit doing no harm richting doing good. Bij win-win gaat het om samenwerken met anderen – bijvoorbeeld in de keten – om verbetering te realiseren. Bij win-win-win wil je echte verbetering bij jou, bij directe stakeholders én voor de samenleving (sociaal, maatschappelijk/ecologisch). Bij een win-win-win ofwel impactdenken, ben je bijvoorbeeld bereid bevindingen met je concurrenten te delen om samen verder te komen.” Scheidsbach geeft een voorbeeld. “Koninklijke Auping doet dit met hun circulaire matras. Zij realiseren zich dat zij een



beperkt marktaandeel hebben en daarmee minder aan de maatschappij kunnen bijdragen dan wanneer zij hun bevindingen delen. Zij doen dit nu actief om daarmee als branche de milieubelasting (matras als afval of matras als grondstof voor recycling) te reduceren.”

Kansen

Scheidsbach: “Ik zie veel kansen voor verenigingen. En het hoeft dus niet ver weg of hoog over. In wat ze nu al doen zijn er volop mogelijkheden te ontdekken. Juist in een tijd waarin er veel (meer) te winnen valt door samenwerking en verbin-

Impact Centre Erasmus

Impact Centre Erasmus is een expertisecentrum verbonden aan de economische faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Impact Centre Erasmus wil met impactdenken, meten en sturen, organisaties stimuleren de grootst haalbare maatschappelijke bijdrage te leveren. Waardoor mensen en middelen bewuster en effectiever worden ingezet om economische, sociale en ecologische ambities te behalen.

Impact Centre Erasmus werkt met en voor het bedrijfsleven, de overheid, ngo's, belangenorganisaties en goede doelen om hen te ondersteunen weloverwogen keuzen te maken. Het wil een brug slaan tussen wetenschap en praktijk. Dat doet het met opleidingen, onderzoek, bijdragen aan het debat, het ondersteunen van organisaties bij een impacttraject, het ontwikkelen van tools, zoals dashboards of een tool om een businesscase te maken die meteen aan de voorkant impact meeneemt, en uiteraard door breed en diep samen te werken. www.impactcentreerasmus.nl

ding kunnen verenigingen impact laten zien. Toon daarbij het lef om het gesprek over je rol aan te gaan met stakeholders van buiten. Sommige grotere verenigingen zijn vermogend, dit geld levert nu toch geen financieel rendement. Laat dit vermogen en de omvang en belang van je vereniging dan maatschappelijk rendement opleveren.

Zo kan een vakbeweging van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden de focus verleggen naar armoedebestrijding, wetende dat een lage sociaal-economische status (SES) veel negatieve effecten heeft op leefgebieden zoals werk, wonen, gezondheid, onderwijs en bijvoorbeeld kan leiden tot problematische schulden. Zo kunnen beroepsverenigingen bovenop de basis van vakbekwaamheid impactdoelen als duurzame inzetbaarheid, (brancheoverschrijdend) loopbaanpotentieel en bevlogenheid nastreven. Brancheverenigingen kunnen werk maken van circulaire businessmodellen en het delen van de kennis die daarbij nodig is. Strategisch zie ik voldoende mogelijkheden voor verenigingen om betekenisvol te groeien.”