

Impact
Centre
Erasmus

10
20 JAAR EXPERTISE
Jaar

Erasmus

10 jarig jubileum bundel Impact Centre Erasmus

Met reflectie Karen Maas



Het was een mooi jaar 2025, ons jubileum jaar!



In de afgelopen tien jaar hebben wij met het Impact Centre Erasmus gebouwd aan het gedachtengoed van impact. Wij hebben met veel, heel veel, organisaties samen gewerkt om hun impact inzichtelijk te maken en hen te helpen om daarop te sturen door strategische keuzes te maken. Daar hebben zij van geleerd en wij minstens evenveel.

In dit lustrum jaar hebben we een aantal feestelijke activiteiten geïnitieerd en georganiseerd om ons impact gedachtengoed breed te verspreiden. Zo hebben wij met het hele team van Impact Centre Erasmus 10 blogs geschreven over wat ons dagelijks bezighoudt en tegen welke uitdagingen we aanlopen zowel in ons werk als in ons dagelijks leven. Ook hebben wij drie open inloop colleges gegeven bij de Kauwgomballen Fabriek van de Social Impact Factory om zo te verder te bouwen aan een impact community. Tenslotte zullen wij over 2025 voor het eerst een jaarverslag uitbrengen.

Wat mij opvalt na 20 jaar werken aan impact en 10 jaar bouwen aan het Impact Centre Erasmus, is dat hoe meer ik weet, hoe meer vragen ik heb. We blijven laveren tussen het idee dat de wereld maakbaar is, dat we daarop kunnen sturen en dat kunnen plannen en de realiteit dat het niet zo eenvoudig is, dat resultaten afhankelijk zijn van mensen, van organisaties, van samenlevingen. Wij zijn afhankelijk van het vermogen om te kunnen en willen leren. Iedereen wil verbetering maar verandering liever niet. Iedereen heeft nieuwe ideeën maar het stoppen met dingen blijkt lastig. Als we gaan meten liggen perverse prikkels om te 'scoren' om de hoek.

Gelukkig zien wij steeds meer organisaties die toe zijn aan een strategische aanpak om met impact om te gaan. Ook meer en meer mensen die niet wegllopen voor de moeilijke vragen en niet alleen willen opschalen wat er goed gaat maar gemotiveerd zijn om inzicht te krijgen wat nog niet goed gaat. Om positief bij te dragen moeten we niet alleen meer doen maar ook anders doen. We hebben iedereen hierbij nodig.

Ik ben dan ook super trots op al onze partners, opdrachtgevers én mijn collega's die in al die jaren kort of lang hebben meegebouwd. Ik ben hen allen dankbaar en kijk uit naar de komende tien jaren!



Van impactmeten naar impactdenken



Tien jaar geleden is Impact Centre Erasmus opgericht om de brug te slaan tussen wetenschap en praktijk. Onze organisatie richt zich op het ontwikkelen van kennis, strategieën en aanpakken om inzicht te krijgen in de impact die organisaties creëren.

Elke organisatie heeft impact. Deze kan positief en negatief zijn, direct en indirect, bedoeld en onbedoeld. Vrijwel elke organisatie streeft ernaar om een positieve impact te hebben op de maatschappij. Maar hoe weet je nu hoeveel impact je hebt en of die impact positief is. Hoe kun je bovendien positieve impact verder vergroten? Samen met de praktijk werken wij eraan om hier steeds meer en beter grip op te krijgen.

Mijn onderzoek gaat veel verder terug, maar tien jaar geleden werd het tijd voor een expertisecentrum, om met meerdere researchers onderzoek naar en onderwijs over impact uit te kunnen bouwen. Want ambities zijn mooi, maar als deze niet leiden tot de gehoopte positieve impact is het zonde. In de afgelopen tien jaar hebben wij met veel verschillende organisaties mogen werken. Organisaties in het publieke domein, zoals de belastingdienst en verschillende ministeries, en organisatie in het private domein, van beursgenoteerde bedrijven tot vermogensfondsen.

Hoewel alle organisaties anders zijn en andere ambities hebben, andere dingen doen en andere uitdagingen hebben, is hun zoektocht naar het krijgen van grip op hun impact goed vergelijkbaar. Door het samen te werken met veel verschillende organisaties hebben we steeds meer inzicht gekregen in wat werkt, wat niet werkt, voor wie, waarom en in welke situatie.

Het krijgen van grip op je impact is een proces dat niet alleen inzicht geeft in wat je bereikt (of niet bereikt) maar voert je

bovendien naar strategische vragen. Dat levert mooie discussies op, en grote vraagstukken voor het bestuur van organisaties. De vragen die opdoemen zijn: wanneer zijn wij tevreden met onze impact? Welke impact willen we eigenlijk bereiken? Zijn wij in staat om kritisch naar onszelf te kijken? Zijn wij bereid om te stoppen met dingen of dingen anders te gaan doen? Mooie vraagstukken waar keuzes voor nodig zijn. Het vergt niet alleen moed en lef om kritisch naar jezelf te kijken, maar zeker om te durven veranderen. Veranderen, aanpassen, opbouwen en afbouwen is niet altijd makkelijk. Maar als je dat doet op basis van de juiste informatie en vanuit je eigen-zijn, levert dat ook veel moois op.

Reflecterend op de afgelopen tien jaar Impact Centre Erasmus kijk ik positief terug op een aantal ontwikkelingen. Impact ligt nu overal op tafel. We hoeven niet steeds meer uit te leggen waarom impact ertoe doet. Ook niet dat we verder moeten kijken dan 'wat we hebben gedaan'. Het gaat juist om antwoorden op de vraag 'wat hebben we bereikt'?

Impact is een buzz woord geworden en wordt te pas en te onpas gebruikt. Begonnen we in de eerste jaren vooral samenwerkingen met non-profit organisaties, in de loop van de jaren zijn daar ook for-profit organisaties bijgekomen. De vraagstukken voor stichtingen of bedrijven zijn vrijwel hetzelfde, maar het spelen krachtenveld is wel héél anders.

Een derde hele belangrijke observatie is dat er te veel aandacht is gekomen op het meten van impact. Meten kan inzicht geven, maar dan moeten er wel de juiste zaken worden gemeten. Ook moeten resultaten op de juiste manier in kaart worden gebracht brengen, en op juiste waarde meegewogen worden in de besluitvorming. We moeten dus terug naar de tekentafel. We moeten de focus verschuiven van impactmeten naar impactdenken. ■

KAREN MAAS

ACADEMISCH DIRECTEUR IMPACT CENTRE ERASMUS

HOOGLERAAR ACCOUNTING & SUSTAINABILITY

De SDGs zijn té belangrijk om als stickers te gebruiken



Dit jaar is het tien jaar geleden dat de Sustainable Development Goals (SDGs) zijn gelanceerd door de Verenigde Naties. Inmiddels zijn ze uitgegroeid tot een wereldwijd erkend raamwerk voor duurzame ontwikkeling en is het een gemeenschappelijke taal die het bedrijfsleven, de overheid en consument omarmen richting een duurzamere wereld. Toch is de voortgang op de doelen bedroevend, blijkt uit onderzoek van de VN, want we zijn voor slechts 17% van de doelen op weg deze te behalen¹. Eén van de observaties hierbij: vaak worden de SDGs door bedrijven achteraf geplakt op bestaande activiteiten, terwijl strategische verankering nodig is. Anders gaan we de mondiale doelen niet halen.

SDGs werden in 2015 geïntroduceerd door de Verenigde Naties, in bijzondere samenwerking tussen landen, NGOs en het bedrijfsleven. De 17 hoofddoelen vormen een ambitieuze agenda voor 2030. Waar deze hoofddoelen bekend zijn bij velen, geldt dit voor de 169 onderliggende targets en 231 unieke indicatoren helaas minder.

Met nog 5 van de 15 jaar te gaan laat de voortgang van de SDGs een zorgwekkend en alarmerend beeld zien. Naast dat slechts 17 procent van alle SDG-targets op schema liggen, is de voortgang bij meer dan een derde van de doelen gestagneerd of zelfs achteruitgegaan¹.

Inzoomend op de prestatie van Nederland komt een gemengd beeld naar voren. Er is vooruitgang op bijvoorbeeld gendergelijkheid (SDG 5) en arbeid en vrije tijd (SDG 8.2), maar ook achteruitgang op gebied van wonen (SDG 11.1) en financiële

houdbaarheid (SDG 10.2)². Maar een zorgwekkend aspect: Nederland heeft van alle Europese landen een van laagste positionering op de *spillover ranking*, en staat zelfs op plek 162 van de 167 wereldwijd gezien³. Dat wil zeggen: Nederland heeft een grote negatieve impact en maakt het voor andere landen erg lastig de SDGs te bereiken, bijvoorbeeld door de ecologische en sociale effecten van handel.

Helaas zie ik vaak dat bedrijven de SDGs reduceren tot een verzameling kleurrijke logo's die achteraf worden 'geplakt' op bestaande activiteiten. Daarbij ontbreekt vaak een koppeling naar zowel de targets als de indicatoren. Een bedrijf plakt dan bijvoorbeeld achteraf SDG 15 *Leven op land* op hun rapport omdat ze een bijschool hebben geplaatst, zonder dat er een uitleg gegeven wordt of en hoe de organisatie als geheel een positieve bijdrage levert aan biodiversiteit en deze SDG. Deze oppervlakkige benadering doet geen recht aan het potentieel van de SDGs, en ook niet aan de urgente uitdagingen waar we als mondiale samenleving voor staan.

Dit ook terug te zien in onderzoek door de World Business Council for Sustainable Development⁴:

- + 93 procent van de onderzochte bedrijven noemt specifieke SDGs in hun rapportages.
- + Slechts in 27 procent van de gevallen worden eigen doelen gesteld die gelinkt zijn aan de SDGs.
- + In 14 procent van de rapportages worden er door het bedrijven eigen KPIs gekoppeld aan de SDGs.

De conclusie is dat slechts in 5 procent van de publicaties gedegen gerapporteerd wordt over de SDGs. Deze bedrijven hebben een duidelijk prioriteringsproces, ze integreren de SDGs in de strategie en beleid, maken een roadmap hoe hun doelen te bereiken, en voeren SDG-impactmeting uit.

Twee van de drie doelen die het vaakst genoemd worden in onderzochte verslagen zijn SDG 13 *Klimaatactie* & SDG 8 *Waardig werk en economische groei*. Het interessante is dat juist op deze twee SDGs de wereld voor geen enkele onderliggende target op schema ligt⁵. Hier zit dus een groot gat in de communicatie over deze SDGs en de daadwerkelijke vooruitgang.

Dit alles wil niet zeggen dat bedrijven de schuld dragen aan het gebrek aan vooruitgang door het stickers plakken. Er heerst nu een cultuur waarin negatieve bijdragen aan SDGs vaak achterwege gelaten of vergeten worden, terwijl het verminderen van negatieve impacts (*do no harm*) in sommige gevallen misschien nog wel belangrijker is dan een positieve bijdrage te leveren (*do good*). Er is een cultuuromslag nodig waarbij men ook durft te kijken naar de negatieve impacts, in plaats van de tunnelvisie op warme gevoel van de positieve bijdrage die we denken te maken. Een andere verklaring kan liggen in de opzet: van oorsprong zijn de doelen opgesteld en geschreven aan overheden, die overige actoren aanspoort om gezamenlijk de doelen te bereiken. Dat de doelen in eerste instantie gericht zijn aan overheden, blijkt ook uit de taal en formulering. Zo gaan bijvoorbeeld twee van de indicatoren die horen bij subdoel 13.1 over het aantal landen en lokale overheden dat een strategie heeft voor natuurramp- en risicovermindering. Het is dus belangrijk dat bedrijven targets van SDG's kiezen waarop ze kunnen bijdragen of zelf een vertaling maken naar voor hen relevante targets op basis van de SDGs en deze koppelen.

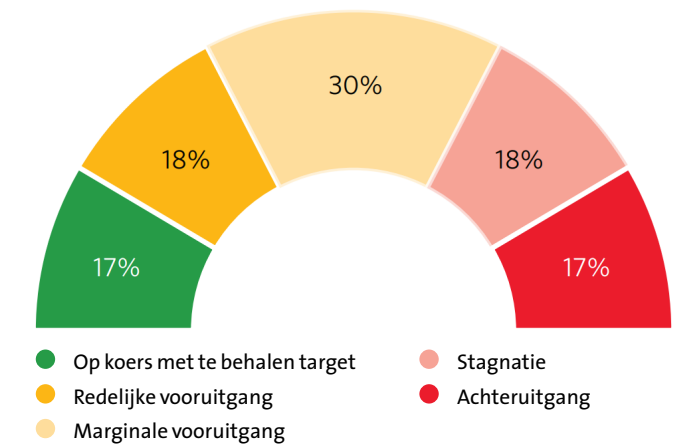
Alle hens aan dek dus, en voldoende ruimte voor verbetering. Maar hoe dan? Ondanks dat het grote, uitdagende doelen zijn, is het behulpzaam een kort stappenplan te schetsen hoe bedrijven concreter een bijdrage kunnen leveren:

1. Integreer de geselecteerde SDGs in de strategie en besluitvorming van de organisatie.
2. Formuleer concrete koppelingen en doelstellingen die aansluiten bij of een vertaling zijn van de SDG-targets.



Stickertjes plakken blijkt onvoldoende te helpen.

Wereldwijde vooruitgang SDGs-targets 2015-2024



Bron: grafiek uit The Sustainable Development Goals Report 2024 van de Verenigde Naties

3. Rapporteer over zowel de positieve als negatieve impact van belang die gemaakt wordt. Zonder inzicht hierin is verbetering ten slotte niet mogelijk.
4. Werk samen met stakeholders gedurende dit gehele proces. Dit is essentieel om de verandering te realiseren, want impact maak je nooit alleen.

De SDGs zijn té belangrijk om als stickers te gebruiken. We hebben een collectieve verantwoordelijkheid om te voorkomen dat ze gereduceerd worden tot pictogrammen of praatplaten. Alleen door ze te verankeren in strategie en bedrijfsvoering kunnen we de doelen halen, want de tijd dringt - we hebben nog maar vijf jaar tot 2030. ■

EMIEL GIELES
IMPACT RESEARCHER BIJ IMPACT CENTRE ERASMUS

Bronnen

- ¹ The Sustainable Development Goals Report 2024
- ² Achtste Nationale SDG Rapportage Nederland op weg naar brede welvaart (2024)
- ³ Spillover Rankings - The spillover performance of all 193 UN Member States
- ⁴ WBCSD: Delivering impact in a time of complexity. Reporting matters 2023.
- ⁵ SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS Progress Chart 2023

Met leervermogen impact sturen



Het woord impact gonst door de wereld. Een mooie ontwikkeling dus. Er is echter ook een ‘maar’. Hoewel steeds meer organisaties – bedrijfsleven, NGO’s, goede doelen, overheid en kunst en cultuur – met impact aan de slag willen gaan, ontbreekt het soms nog aan een gedeelde visie op wat impact daadwerkelijk is. Het ontbreekt soms aan een gedeelde visie op wat impact niet is. In de praktijk zie ik ook een aantal misvattingen over wat impact moet zijn. Ik illustreer dit met voorbeelden uit ondermeer de kunst- en cultuursector.

Impact niet verwarren met output

Impact wordt helaas nog te vaak verward met outputs. Outputs zijn de directe resultaten van activiteiten. Zoals ik altijd tegen mijn studenten zeg: outputs zijn in feite de gegevens die je makkelijk kunt tellen en al vaak worden verzameld door de diverse organisaties. Denk hierbij aan aantal bezoekers van een festival, het aantal verkochte producten, het aantal websitebezoeken, aantal verwerkte dossiers, aantal verstrekte uitkeringen, etc. Maar outputs zijn niet zaligmakend. Een kleine output kan een grote impact hebben, terwijl een grote output niet gegarandeerd leidt tot een grote impact. Ook kan het aantal outputs ‘ruis’ geven, denk aan de bots bij het aantal volgers en comments op sociale media. Zegt bijvoorbeeld het grote aantal bussen vol toeristen naar de Keukenhof meer over impact, dan bijvoorbeeld het beperkt aantal bezoekers bij ‘Onvergetelijk’, een programma dat kunst en cultuur toegankelijk maakt voor mensen met dementie en hun dierbaren? Grote kans dat de impact van een programma als ‘Onvergetelijk’ weliswaar een veel kleiner bereik heeft, maar wel meer impact maakt op de deelnemers.

Impact is niet alleen meten

Impact wordt nog vaak te veel in verband gebracht met ‘meten’. Maar impact is zo veel meer dan dat. In de column van [Karen Maas](#) wordt duidelijk uiteengezet dat de focus moet verschuiven van impactmeten naar impactdenken. En dat kan ik alleen maar onderschrijven. Wat ik bijvoorbeeld merk in de culturele sector, is dat er soms gedacht wordt dat de grote ‘woudreuzen’ in de sector (niet mijn eigen woorden) wel de capaciteit hebben om met impact aan de slag te gaan, en de kleinere organisaties niet (waar zoals ik vernam soms naar wordt verwezen als “bodembedekkers” of “tussenliggend struikgewas”).

Persoonlijk vind ik de verwijzing naar woudreuzen, bodembedekkers en tussenliggend struikgewas een mooie vergelijking. Het toont een ecosysteem aan, waarbij iedereen een unieke én relevante rol speelt. Een ‘woudreus’ is niet beter dan een ‘bodembedekker’. En ook ‘struikgewas’ is enorm belangrijk. In andere woorden: alle culturele en creatieve partijen zijn nuttig, dragen bij aan (de creatieve ontwikkeling van) het veld, en zijn nodig. Een dergelijke metafoor kan evengoed gelden voor zorg en welzijn, voor bestrijding van problematische schulden, behoud van soortenrijkdom c.q. biodiversiteit of andere impactdoelen. Grote én kleine partijen hebben elkaar nodig, kunnen voor synergie zorgen en bedienen andere (sub)doelen of -doelgroepen binnen een sector of keten. Wel vind ik het jammer wanneer ik merk dat gedacht wordt dat alleen die ‘woudreuzen’ met impact aan de slag kunnen gaan. Impactgericht werken (waarbij het gaat om impactdenken, -meten en -sturen) kan namelijk in vele vormen en maten plaatsvinden, daar is niet per definitie een grote financiële investering voor nodig.

Impact gaat niet over financiële capaciteit

Dit brengt me meteen bij mijn volgende punt. Impactgericht werken gaat niet om financiële capaciteit, maar om strategische capaciteit. Want wat als een fonds, instelling, bedrijf, culturele of creatieve instelling met grote financiële ruimte een impactonderzoek laat uitvoeren, maar dit niet gebruikt voor strategische besluitvorming? Dat is een pure verspilling van het geld.

Dan is er een mooi impactonderzoek, dat op de plank ligt te verstoffen. Is dat dan impactgericht werken? Dit terwijl kleinere organisaties juist wendbaarder kunnen zijn. Zij zijn mogelijk in staat om sneller beslissingen te nemen en kunnen minder last hebben van bureaucratische barrières. Ze hebben de mogelijkheid sneller te schakelen om keuzes te maken die impactgericht werken bevorderen.

Negatieve impact ook meenemen

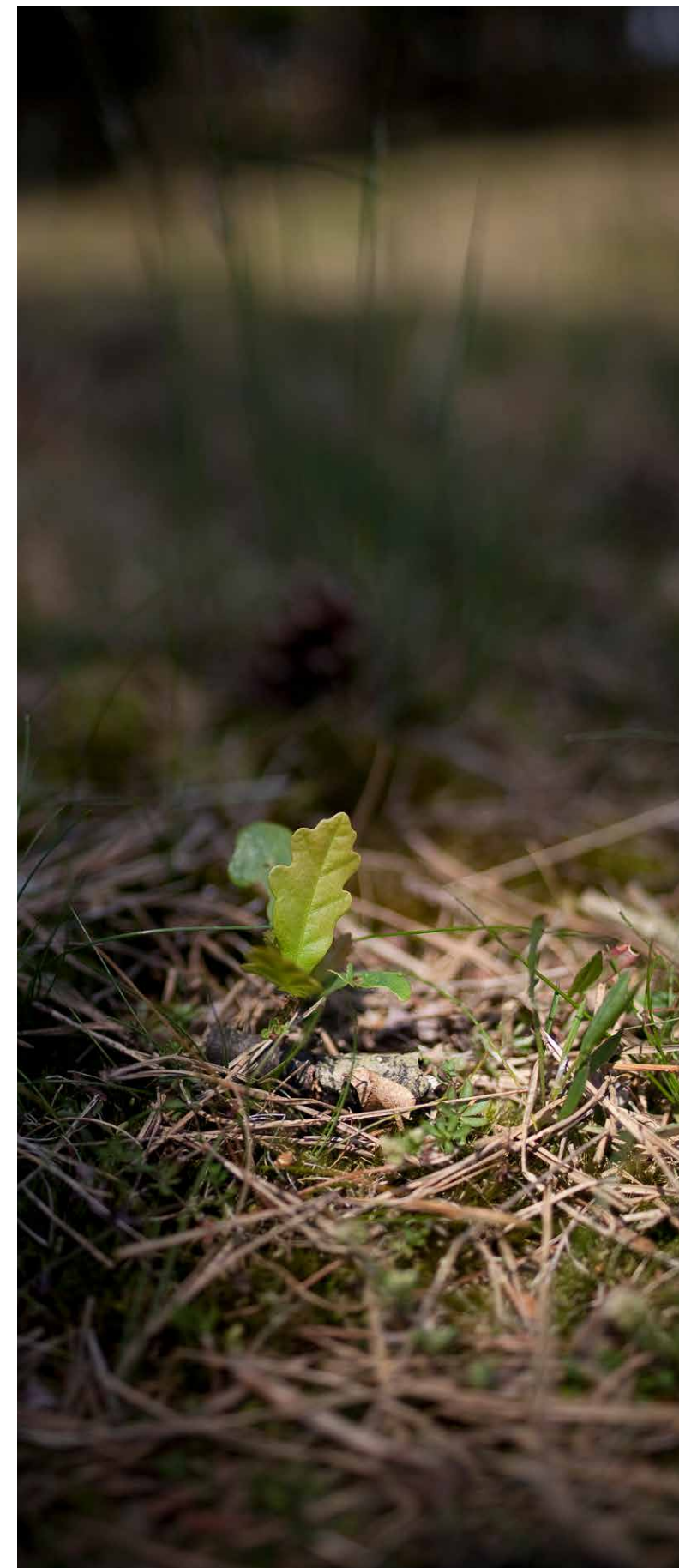
Impact wordt daarnaast nog vaak gezien als het ‘bewijzen dat je bereikt wat je beoogt’. Een perspectief wat ik vanuit verantwoordings- en communicatiedoelinden volledig begrijp. Maar impactgericht werken kan zoveel meer brengen dan dat. Want impact gaat juist niet om uitsluitend ‘bewijzen’ dat je als organisatie je positieve, bedoelde ambities hebt behaald. Sterker nog: inzicht in de vraag of je je positieve en bedoelde impact behaalt, is slechts het topje van de ijsberg. Want is het niet veel interessanter om inzicht te krijgen in je negatieve impact? In je onbedoelde impact? In de effecten die je niet had beoogd, maar klaarblijkelijk wel hebt? Wanneer je je ogen niet sluit voor de negatieve, en/of onbedoelde impact, is het mogelijk om je leervermogen te vergroten. Daar is geen financiële capaciteit voor nodig, maar strategische capaciteit. En juist dat leervermogen is belangrijk om op je beoogde impact te kunnen sturen. Daar zit je kracht.

Basis op orde hebben is geen impactmeten

We komen regelmatig tegen dat ‘de basis op orde maken’ ook beschouwd wordt tot positieve impact maken. Zo rekenen organisaties zichzelf ten onrechte rijk. Er zijn voorbeelden te over. Het op orde hebben van de bedrijfsvoering (dubbelzijdig printen, afwasbare koffiemokken); betalen van minimumloon; zonnepanelen op het dak leggen, en een niet-discriminerend werkklimaat hooghouden. Het zijn allemaal aspecten in de bedrijfsvoering die belangrijk zijn, maar ze zijn gericht op ‘do no harm’; het zijn zaken die geen negatieve impact creëren. Het zijn randvoorwaarden waar elke instelling aan zou moeten voldoen. Pas wanneer partijen zich richten op de dingen waar zij met hun instelling positieve impact mee creëren, wordt verschil gemaakt.

Samengevat: er zijn nog veel misvattingen rondom impact. Wanneer daar oog voor is, kunnen organisaties impactdenken, -meten en -sturen optimaal benutten. Het belangrijkste hierbij is te beseffen: impact draait om strategische capaciteit. En dat is de bereidheid te willen veranderen, aanpassingen te kunnen doen, en daarmee de wereld een beetje mooier, humaner, kleurrijker en inclusiever te maken. ■

DR. MARJELLE VERMEULEN
IMPACT RESEARCHER BIJ IMPACT CENTRE ERASMUS



Impact gericht werken is niet alleen iets voor grote organisaties. Het biedt juist ook middelgrote, kleine en zelfs startende partijen een instrumentarium aan.

Morele ambitie sluit moreel herstel niet uit

Het bekende patroon. Na een schandaal moet een bedrijf publieke verantwoording afleggen. Het management belooft daarbij beterschap, opgetuigd als moreel herstel. In praktijk levert deze incidentele reactie meestal geen blijvend beleid op. Daar is duurzaam herstel voor nodig.

Wanneer grote bedrijven in opspraak raken door ethische misstappen, zoeken ze vaak naar manieren om het vertrouwen van het publiek snel weer te herstellen. Denk aan Mark Zuckerberg, CEO van Meta, die zich in de Amerikaanse Senaat verontschuldigde voor de schadelijke impact van zijn platform op gezinnen. Of vleesverwerker JBS, die miljoenen betaalde nadat onthuld werd dat er illegale kinderarbeid plaatsvond in de eigen fabrieken. In zulke gevallen komt moreel herstel om de hoek kijken, een proces dat steeds belangrijker wordt binnen en buiten het bedrijfsleven.

Herstellen van morele relaties

Moreel herstel, een concept uit de moraalfilosofie¹, draait om het herstellen van morele relaties na schade. Het gaat niet alleen om het maken van excuses of het geven van financiële compensatie, maar ook om het erkennen van de schade en het nemen van verantwoordelijkheid op een manier die daadwerkelijk bijdraagt aan het herstel van vertrouwen.



In een tijd waarin bedrijven en overheden steeds vaker publiekelijk ter verantwoording worden geroepen, is de vraag niet alleen of moreel herstel een vast onderdeel moet worden van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), maar vooral hoe het kan zorgen voor duurzame impact. Dat kan niet bereikt worden met het geven van ad hoc reacties die ontstaan in een sfeer van paniek en crisisrespons.

De fasen van herstel

Het proces van moreel herstel kent verschillende fasen². Allereerst moeten bedrijven de overtreding en de betrokken partijen duidelijk vaststellen. Vervolgens is het essentieel om in kaart te brengen welke behoeften slachtoffers hebben. En: welke concrete stappen zijn nodig zijn om het vertrouwen te herstellen?

Dit herstel kan op twee niveaus plaatsvinden: procedureel en inhoudelijk. Waar procedureel herstel zich richt op de processen en mechanismen – denk aan transparantie en verantwoording – gaat inhoudelijk herstel over concrete maatregelen zoals compensatie en structurele hervormingen. Structurele hervormingen zijn cruciaal om herhaling te voorkomen. In de praktijk blijkt dat bedrijven vaak worstelen met het daadwerkelijk implementeren van een duurzaam herstelbeleid en nog meer met het doorvoeren van structurele hervormingen.

Snelle excuses en crisismanagement

Veel bedrijven benaderen moreel herstel als een vorm van crisismanagement. Publieke verontwaardiging leidt tot snelle excuses en financiële schikkingen, maar deze aanpak leidt zelden tot structurele verbeteringen. Meta's verontschuldigingen in de Senaat veranderden bijvoorbeeld weinig aan de fundamentele problemen rondom de impact van hun platform op kinderen en gezinnen. Sterker nog, hun recente beslissing om geen factchecking meer toe te passen op politieke advertenties suggereert dat hun focus op moreel herstel vooral tactisch en tijdelijk was. In de vleessector zien we een vergelijkbaar patroon. Ondanks de herstelmaatregelen van JBS blijven systemische problemen rondom duurzaamheid en ethische

bedrijfsvoering bestaan. Dit roept de vraag op hoe moreel herstel verder kan gaan dan een eenmalige reactie en verankerd kan worden in een bredere MVO-strategie.

Moreel herstel ook voor overheden en ngo's

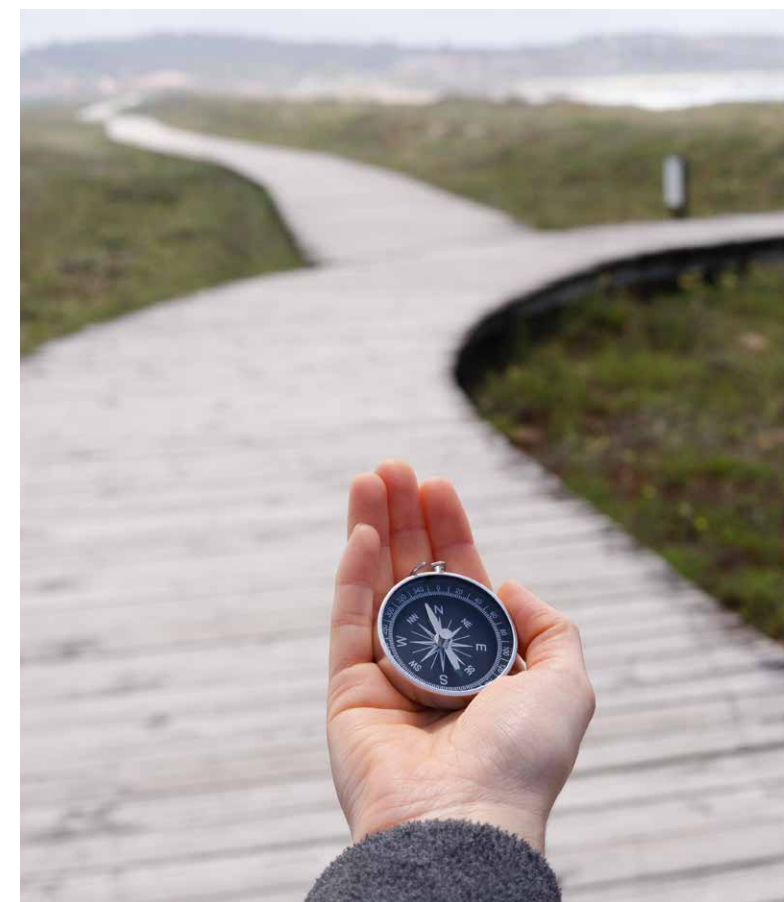
Hoewel moreel herstel vaak in verband wordt gebracht met bedrijven die zich schuldig maken aan ethisch falen, is dit niet uniek voor het bedrijfsleven. Het gaat ook op voor organisaties die zich positioneren als moreel kompas binnen hun sector. Overheden en ngo's met een uitgesproken maatschappelijk missie kunnen evengoed misstappen begaan of onbedoelde negatieve impact veroorzaken. Denk aan een ngo die waterputten bouwt op een plek die makkelijker toegankelijk is voor een dorp, terwijl die wandeling voor de vrouwen uit die gemeenschap juist fijn was om even weg van huis te zijn.

Moreel herstel is beslist ook belangrijk voor bedrijven 'met een missie'. Neem een impact gedreven kledingmerk dat wordt geconfronteerd met slechte arbeidsomstandigheden bij toeleveranciers. Een morele ambitie ontslaat organisaties niet van de plicht om verantwoordelijkheid te nemen: integendeel, de lat ligt juist hoger. Juist wanneer een bedrijf pretendeert moreel te handelen, wordt het des te belangrijker om transparant te zijn, fouten te erkennen en actief bij te sturen. In die zin sluit morele ambitie moreel herstel niet uit, maar veronderstelt het juist een voortdurende bereidheid tot leren.

Ethisch handelen in cultuur verankeren

Om moreel herstel echt effect te laten hebben, moeten bedrijven transparantie centraal stellen, duidelijke normen en ethische principes in hun bedrijfscultuur integreren, stakeholders includeren, en zich op de lange termijn committeren aan voortdurende reflectie en bijsturing. Het is niet voldoende om simpelweg een probleem op te lossen wanneer het zich aandient; bedrijven moeten actief werken aan een cultuur waarin ethisch handelen de standaard is. Ngo's en maatschappelijke organisaties kunnen hierbij een ondersteunende rol spelen, maar het werkelijke herstel ligt in de handen van de bedrijven zelf.

Moreel herstel is meer dan schadebeperking; het is een kans voor bedrijven en andere organisaties om verantwoordelijkheid te nemen en te laten zien dat ethisch ondernemen geen bijzaak is, maar een kernwaarde. Ook organisaties met een uitgesproken morele ambitie zijn hierbij niet uitgesloten, zij moeten laten zien dat moreel leiderschap gepaard gaat met de bereidheid om te herstellen en dit als continu proces te zien.



Moreel herstel is geen eindpunt, maar een pad van reflectie en ontwikkeling.

De weg naar duurzame impact

Bedrijven die dit proces serieus nemen en verankeren in hun strategie, bouwen niet alleen aan vertrouwen en reputatie. Ze creëren ook tastbare, positieve impact, zowel intern, door een sterkere bedrijfscultuur, als extern, door bij te dragen aan een rechtvaardigere en duurzamere samenleving. Duurzame positieve impact ontstaat pas wanneer moreel herstel niet eenmalig is, maar een blijvend onderdeel wordt van hoe een organisatie denkt, leert en verandert. ■

PAULINE OWELLE

IMPACT RESEARCHER BIJ IMPACT CENTRE ERASMUS

Bronnen

¹ Radzik, L. 2009. *Making Amends: Atonement in Morality, Law, and Politics*. Oxford: Oxford University Press

Walker, M. U. 2006. *Moral Repair: Reconstructing Moral Relations after Wrong-doing*. Cambridge: Cambridge University Press

² Vives-Gabriel, J., van Lent, W., Wettsteing, F. 2023. *Moral Repair: Toward a Two-Level. Conceptualization*. Business Ethics Quarterly.

Impactmaken in een complexe wereld



Toen ik vier jaar geleden begon bij Impact Centre Erasmus, vond ik het volstrekt logisch de termen impact en transitie aan elkaar te verbinden. Voor mij waren (en zijn) het twee onderzoeksgebieden die zich beide bezighouden met maatschappelijke verandering. Ik wist wel dat elk academisch discipline op haar eigen eilandje kon zitten. Toch had ik, toen ik startte aan mijn onderzoek, geen besef van de fundamenteel andere kijk die de twee vakgebieden hebben op de vraag: hoe denken we dat maatschappelijke verandering ‘werkt’?

Hier mijn praktische kijk op een soms complexe filosofische discussie.

Bij impactdenken wordt uitgegaan van een bepaalde mate van beheersbaarheid en rechtlijnigheid als het aankomt op verandering. Het idee is dat organisaties gericht kunnen bijdragen aan maatschappelijke impact, mits zij hun strategie, besluitvorming en activiteiten afstemmen op duidelijk geformuleerde impactdoelen. Vervolgens kan de impact gemeten worden, waarbij effectonderzoek inzicht geeft in een toe- of afname van effecten, die zijn veroorzaakt door de activiteit van de organisatie.

Impactdenken geeft organisaties richting in de samenleving

Deze manier van nadenken over maatschappelijke verandering is een fijn perspectief voor organisaties die bewuste keuzes maken om hun impact te meten en daarop te sturen. Impact is

niet iets abstracts of filosofisch, maar een kenbaar en maakbaar resultaat van bewust gekozen activiteiten. Daarmee geeft dit denken ruimte voor management en strategie. Het stelt organisaties in staat om richting te geven aan hun rol in de samenleving.

In de transitiekunde is verandering niet aan één organisatie toe te schrijven

In de transitiekunde, echter, is geen sprake van maakbaarheid of rechtlijnigheid. Hier wordt vertrokken vanuit een systemische en complexiteitsgerichte blik. Maatschappelijke verandering voltrekt zich niet langs rechte lijnen, maar is het resultaat van langdurige interacties tussen structuren, cultuur, gedrag, technologie en instituties. De samenleving is een dynamisch systeem, waarbinnen zich trends ontwikkelen, feedbackloops tot stand komen en omslagmomenten plaatsvinden.

Verandering is in deze zienswijze geen vaststaand eindresultaat van activiteiten van organisaties, maar iets dat ontstaat in de samenleving over tijd. Het is moeilijk te isoleren, lastig te voorspellen, en vaak alleen met terugwerkende kracht te duiden. Dit perspectief is minder behulpzaam voor organisaties die graag op hun bijdrage willen sturen, want de verandering laat zich niet voorspellen en is lastig toe te wijzen aan een specifieke organisatie. Organisaties die impact willen maken, moeten dat doen door in gezamenlijkheid met andere partijen bij te dragen aan de transitiedynamiek, en niet door vooraf vastgestelde organisatie-specifieke impactdoelen te realiseren.

Onderzoekers uit vakgebieden zijn het oneens

Deze verschillende zienswijzen op maatschappelijke verandering vanuit impactdenken én transitiedenken bemoeilijken mijn onderzoek. Want het verschil tussen beide benaderingen is niet simpelweg een kwestie van een specifieke aanpak of het gebruiken van de juiste methode – het raakt aan diepere aannames over hoe de werkelijkheid in elkaar zit. Onderzoekers uit



Zijn de twee afwijkende wereldbeelden over maatschappelijke verandering te verenigen?

beide vakgebieden zijn het dan ook vaak oneens en houden vast aan hun zienswijze over hoe op impact gestuurd kan worden. Hoe breng ik deze vakgebieden met volstrekt verschillende zienswijzen op verandering samen? Dat is een *ongoing* proces waar ik nog midden inzit, maar ik deel graag alvast wat lessen vanuit mijn ervaring:

- 1 Bijdrage in perspectief** | Beide perspectieven zijn waardevol, maar ze richten zich op andere vormen van kennis en actie. Het (meer) combineren van deze perspectieven kan heel waardevol zijn: gerichtheid (impact) combineren met systeembewustzijn (transities). In deze combinatie helpt impactdenken organisaties om aan de voorkant richting te kiezen, verantwoordelijkheid te nemen en hun beoogde bijdrage expliciet te maken. Transitiedenken helpt vervolgens achteraf om de bijdrage nooit los te zien van brede, en vaak grillige, systeemveranderingen.
- 2 Voorbij de quick wins** | Ondanks dat we vanuit het Impact Centre Erasmus altijd aansturen op een lerend perspectief, richten organisaties zich vaak nog op *quick wins*: korte termijn resultaten die meetbaar zijn en communicatiekracht hebben. Maar duurzame verandering vraagt om een ander perspectief: het besef dat je als organisatie een rol speelt binnen een groter veranderproces. Hierin kan transitiedenken de discussie over hoe impact wordt gezien verbreden: van een direct resultaat naar een richtinggevende kracht binnen een veranderend systeem.
- 3 Van Ego naar Eco** | Denken in systemen raakt ook ons ego. Veel organisaties willen bijdragen aan maatschappelijke verandering, maar stellen tegelijk de vraag: wat is *ónze* bijdrage precies? Binnen het impactdenken is dit bekend als

‘attributie’: het toeschrijven van een specifieke verandering aan een specifieke organisatie. Onderzoekers buigen zich over manieren om dit goed te meten. Maar transitiedenken laat iets anders zien: bij complexe, systeemveranderingen is het onmogelijk – en misschien zelfs contraproductief – om individuele bijdragen te isoleren. Verandering ontstaat in netwerken, door interactie, timing en gedeeld momentum. In plaats van te vragen wat is *ónze* impact precies, helpt het om te vragen: hoe dragen wij bij aan een bredere beweging?

Best of Both Worlds

Misschien ligt mijn uitdaging dan ook niet in het kiezen van het ene of het andere perspectief, maar in het leren combineren van de perspectieven: dat we kunnen streven naar maakbaarheid én daarin oog hebben voor de complexiteit waarbinnen we deze impact proberen te maken. In dit gecombineerde perspectief gaat strategisch handelen hand in hand met systeemreflectie; worden impactdoelen niet gezien als statische te behalen resultaten, maar geven ze richting aan beslissingen in een continu veranderende wereld. Zo worden organisaties niet alleen verantwoordelijk gehouden voor hun directe resultaten, maar ook voor hun positie en rol binnen een veranderend systeem. Want één ding weet ik inmiddels wel: pas als we loslaten dat impact altijd direct zichtbaar en meetbaar moet zijn, ontstaat ruimte voor de benodigde dialoog over de diepgaande, systemische verandering. ■

MARIT SCHOUTEN
IMPACT RESEARCHER BIJ HET IMPACT CENTRE ERASMUS

Wanneer veranderekunde en bedrijfsvoering samenkomen

Impact kent bijzondere momenten, wanneer alles samenvalt en alles klopt. Het zijn geluksmomenten voor Jacqueline Scheidsbach, zakelijk directeur van Impact Centre Erasmus. In haar column ter gelegenheid van het tienjarig bestaan van dit centrum beschrijft ze dat het samenkomen van veranderekunde en bedrijfsvoering te vergelijken is met het lezen van een goed boek, waar je nog heel lang van kunt nagenieten.

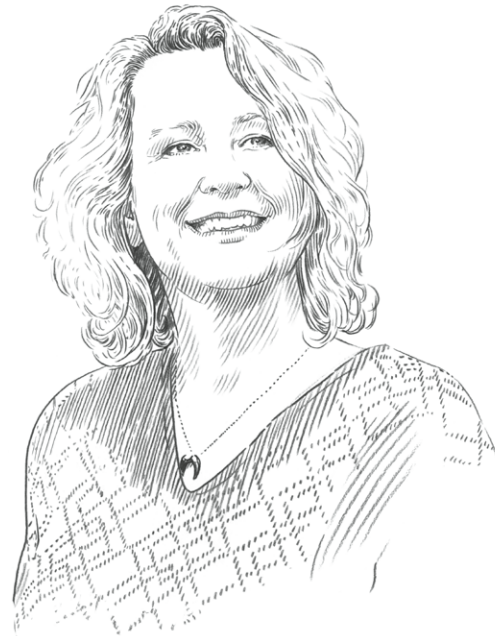
Mijn metier is veranderekunde en bedrijfsvoering. In deze tijd zijn deze disciplines niet meer los van elkaar te zien. Veranderekunde gaat over het waarom, over hoe en wat je wil doen en aanbieden en wie je wil zijn. Bedrijfsvoering vraagt om het faciliteren en toedelen en gebruiken van middelen; vraagstukken rond bemensing, financiën, juridische randvoorwaarden, data en IT, processen, marketing en communicatie. Deze twee disciplines combineren vind ik fascinerend, zowel als concept als de toepassingen ervan.

Impact Centre Erasmus en onze geldstromen

Impact Centre Erasmus opereert in de praktijk als een sociale onderneming binnen de EUR Holding van de Erasmus Universiteit Rotterdam. We zijn gelinkt aan de economische faculteit, maar maken daarvan geen deel uit. We worden daardoor niet standaard gefinancierd door de universiteit en ook niet door de overheid.

Impact Centre Erasmus moet alles wat wij ondernemen financieren door tweede, derde en vierde geldstromen. De tweede geldstroom zijn opdrachtgevers voor contractonderzoek of professionals en executives die opleidingen volgen vanuit publieke organisaties - lees de overheid. De derde geldstroom komt uit private instellingen zoals stichtingen. De vierde geldstroom volgt uit het bedrijfsleven.

In alle gevallen handelen we uiteraard autonoom: in onze visie is integriteit de sleutel tot duurzaam succes. We houden ons



dus zeker aan de codes en regels van de universiteit(en). Zelf 'je broek moeten ophouden' én tegelijkertijd impact willen maken én het werkveld ook methodologisch verder willen helpen, vraagt het beheersen van veranderekunde én bedrijfsvoering.

Kleine organisatie die groots wil bijdragen

Binnen de huidige setting kiezen we er bewust voor om 'klein' te blijven, maar willen we tegelijkertijd 'groots' bijdragen. Het kernteam is klein, daarnaast werken we met veel experts en organisaties samen. We verzorgen contractonderzoek en -onderwijs tegen zakelijke condities en studentenonderwijs moet *break-even* zijn. Uiteraard moet er ruimte zijn voor methodologische ontwikkeling, dit vraagt om investeringen en is niet op voorhand gedekt. Misschien verrassend, maar we zeggen vaak 'nee' op aanvragen voor onderzoek in opdracht. Leidraad en eerste check voor ons 'ja' is de kennis (ontwikkelbehoefte) en voorkeuren van ons kernteam. Wanneer we samen met de

opdrachtgever en de stakeholders aan de slag gaan willen we bovendien iets leren over een relevant maatschappelijk vraagstuk, de initiële leervraag is de tweede check. Kunnen we met het onderzoek verder bijdragen aan impactdenken? Kunnen we hierna impactsturen in de praktijk vergroten? Het zijn niet altijd grote of grootse onderzoeken; ze zijn zelfs vaak klein. Want juist voor een specifiek vraagstuk met en bij een relatief kleine partij spelen grote - communicatieve of politieke - belangen minder mee. In onze ervaringen kunnen we daardoor meer de diepte in en is de betreffende opdrachtgever (en het werkveld) ook echt geholpen.

Op deze wijze dragen op de schaal van Impact Centre Erasmus de afwegingen tussen veranderekunde (het waarom, wat en hoe van impact) en bedrijfsvoering (faciliteren en toedelen van middelen) bij aan onze missie.*

Hoe ons concept in de praktijk uitpakt

Hoe dragen impactdenken en -sturen bij in de praktijk? Verandert er iets? Is het concept 'impact' wel zo relevant? Inmiddels zijn we al meer dan tien jaar gaande om impact op de kaart te zetten. We geloven in onze aanpak. Niet omdat de wereld maakbaar is, maar omdat impactdenken ten goede kan bijdragen aan noodzakelijke (sociaal, ecologische en economische) maatschappelijke verandering. Impactdenken brengt meer focus in organisaties aan en helpt op basis van argumenten keuzes te maken. Zeker in tijden van schaarste in geld en/of mensen (lees: bedrijfsvoering) is dit een kardinaal voordeel. Denk bijvoorbeeld eens aan het komende 'ravijnjaar', wanneer het rijk 3 miljard euro minder beschikbaar stelt aan gemeenten. Organisaties kunnen zelfs op voorhand oplossingen voor toekomstige problemen in kaart brengen.

Toch zijn er ook vormen van impact die volgens mij minder bijdragen aan het verzachten, voorkomen of oplossen van *wicked problems* zoals armoede, overgewicht, biodiversiteitsverlies, verslavingsproblematiek, DIG (Diversiteit, Inclusie, Gelijkwaardigheid) of voortijdig schoolverlaten. Neem bijvoorbeeld de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA), die ook tot de impactmethodieken wordt gerekend. Er zijn inmiddels al best wat MKBA-berekeningen uitgevoerd. Maar leiden deze tot verandering en meer impact? Er wordt een *wicked problem* via *evidence base* teruggebracht tot een gemonetariseerd getal: 1 euro investering levert 1,20 euro op. En dan? Dan weet je wat het maatschappelijk kan opleveren. Maar is dit genoeg? Wat levert deze berekening individueel of op ander niveau - dan maatschappelijk - op? Gaan we daar dan op sturen? Worden er extra middelen toegewezen? Worden andere -minder renderende- maatschappelijke problemen niet meer opgepakt? Is het wel ethisch om zo te benchmarken?

Het intikken van een spreadsheet

In de praktijk zien we dat een MKBA vaak teruggebracht wordt tot een discussie over formules in de diverse velden van een



Veranderekunde en bedrijfsvoering kunnen zich goed samenvoegen, net als twee rivieren van verschillende kleuren.

spreadsheet. Klopt het wel wat er in cel k13 van Excel sheet staat? Zou die formule niet anders moeten zijn?

Maar misschien is een nog wel groter bezwaar dat een organisatie met een MKBA nog steeds niet weet aan welke knoppen van een dashboard gedraaid moet worden om succesvoller te opereren. Een MKBA geeft niet aan waarom er maatschappelijke baten ontstaan en hoe een organisatie van die 1,20 euro 1,50 euro kan maken. Dat beperkt dus de toepassing. Daar valt wel een mouw aan te passen, maar dan moet je zo'n MKBA combineren met andere impactmethodieken. Ik zou dan een *mix-methods* aanpak bepleiten. Afhankelijk van de problematiek en de gewenste impact is er genoeg te kiezen. Denk aan duidingssessies en stakeholderinclusie om meer diepgang te krijgen, het uitdenken van de beoogde impact volgens de Theory of Change (ToC) methode, het gebruik van controlegroepen, ontwikkelen en volgen van experimenten en/of bevragen via vragenlijsten. Dit alles om meer inzichten in het waarom en hoe te krijgen. Dat maakt het verschil tussen het kijken van een filmpje op TikTok of het lezen van een goed boek. Literatuur biedt geen kunstje, maar meerdere lagen, verdieping van karakters en doet veel meer met je, wanneer je de laatste pagina hebt dichtgeslagen. Pas dan gebeurt er iets wat vergelijkbaar is met de momenten wanneer veranderekunde en bedrijfsvoering samenkomen en impactdenken en -sturen kan ontstaan. Fascinerende momenten zijn dat. ■

JACQUELINE SCHEIDSBACH
ZAKELIJK DIRECTEUR BIJ HET IMPACT CENTRE ERASMUS

Denk vooraf na over ongewenste resultaten impactonderzoek

Waar komt het impactonderzoek te liggen? In de onderste la of op de salontafel? Wees ook trots op uitkomsten die minder jubelend zijn. Bedenk vooraf dat een organisatie meer kan leren van verbeterpunten dan van hoge cijfers. Dat houdt impactresearcher David van de Velde organisaties voor die onderzoek laten doen door het tienjarige Impact Centre Erasmus.



Nieuwsmedia melden bijna dagelijks resultaten van onderzoeken. Over de stikstof problematiek zijn al heel wat cijfers verzameld. Bekend is ook het jaarlijkse onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid. Organisaties doen ook regelmatig onderzoek 'dichter bij huis', bijvoorbeeld het (twee)jaarlijks terugkerende medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Als onderzoeker bij Impact Centre Erasmus onderken ik uiteraard het belang van onderzoek. Onderzoek levert waardevolle informatie op, die onder andere kan helpen problemen effectiever op te lossen, om programma's of interventies te verbeteren en/of om verspilling van middelen te voorkomen.

Onderzoek is daarom heel waardevol. Toch zijn er ook kritische signalen vanuit de praktijk. Veel onderzoek dat wordt uitgevoerd belandt in de onderste la, waarna er met de uitkomsten van het onderzoek niets meer wordt gedaan. Dat is zonde van de moeite en de middelen. Een onderzoeker, zoals ikzelf, wordt daar niet erg blij van.

Onderzoek op de salontafel

Natuurlijk kan het altijd gebeuren dat een onderzoek achteraf toch niet zo waardevol blijkt te zijn, of dat resultaten alweer achterhaald zijn vanwege snelle ontwikkelingen. Toch is het waardevol om na te denken over de vraag: hoe kun je ervoor zorgen dat onderzoek niet in een la beland, maar juist op de salontafel komt te liggen?

Impact Centre Erasmus wil voorkomen dat de onderzoeken die wij uitvoeren onbenut blijven, juist omdat het onze missie is om impact te maken. Om de kans te vergroten dat onderzoek gebruikt gaat worden, heb ik gemerkt dat het belangrijk is om vooraf, voordat je een onderzoek gaat uitvoeren, goed na te denken over mogelijke uitkomsten.

In de basis is onderzoek een systematische manier om informatie te verzamelen. Die informatie is in principe neutraal. Soms lijkt de verwachting te bestaan dat door een onderzoek te laten uitvoeren, altijd helder is welke beslissingen of vervolgstappen genomen moeten worden. Dit is echter zelden het geval. De informatie vanuit het onderzoek kan wél richting geven om de juiste beslissing of vervolgstap te bepalen. Daarvoor is het vaak nodig om niet de resultaten af te wachten, maar al voordat het onderzoek begint na te denken over wat mogelijke uitkomsten voor een organisatie kunnen betekenen.

In de praktijk kom ik regelmatig twee verwachtingen tegen die vaak niet juist blijken te zijn.

1. Ten eerste wordt vaak verwacht dat onderzoeksresultaten voor zich zullen spreken.



Een organisatie zou impactonderzoek dat verbeterpunten aanreikt als koffietafelboek moeten presenteren.

2. Ten tweede is er regelmatig de verwachting dat onderzoeksresultaten positief moeten zijn, waardoor waardevolle negatieve onderzoeksresultaten onvoldoende benut worden. Hieronder geef ik voor beide verwachtingen in een praktijkvoorbeeld het belang weer om vooraf na te denken over mogelijke onderzoeksuitkomsten.

Kill your darlings

Ten eerste: stel dat je een programma hebt dat het zelfvertrouwen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wil versterken. In eerste instantie beoordelen de ondervraagde medewerkers hun zelfvertrouwen met het cijfer 4. Aan het einde van het traject is dit gestegen tot een 6,5. Is dat voldoende? Of wordt er eigenlijk een hogere stijging geambieerd? Door vooraf na te denken over de betekenis van een cijfer kunnen onderzoeksresultaten direct geduid worden en wordt voorkomen dat de resultaten onbesproken blijven.

Ten tweede merk ik in de onderzoekspraktijk regelmatig dat opdrachtgevers iets te gepassioneerd zijn over hun eigen programma of interventie. Verwacht wordt dat onderzoek naar de impact van dit programma of interventie wel positieve resultaten moet opleveren. Dat kan natuurlijk ook zo zijn. Maar het kan ook zomaar zijn dat (onderdelen van) een programma, activiteit of interventie juist geen of weinig impact blijken te hebben. Omdat deze mogelijkheid vooraf niet of nauwelijks was overwogen, is het voor de 'enthousiaste' organisatie lastig om met deze 'negatieve' onderzoeksresultaten om te gaan. Vaak worden dan vooral nog enkele positieve resultaten eruit gepikt

en gecommuniceerd, maar wordt geen lering getrokken uit de meer negatieve boodschap. Het is heel lastig om het eigen enthousiasme te temperen: *Kill your darlings*.

Onderzoek voor sturingsformatie

Wanneer vooraf al wordt nagedacht over wat te doen met mogelijke onderzoeksuitkomsten, zijn deze uitkomsten geen onaangename verrassing maar welkome sturingsinformatie. Een negatieve score helpt dan misschien om te bepalen waar extra aandacht voor nodig is.

Er zijn uiteraard ook nog andere stappen denkbaar, die eraan kunnen bijdragen dat onderzoeksresultaten gebruikt worden, zoals het toegankelijk vormgeven van onderzoeksapportages of het toevoegen van heldere en concrete aanbevelingen. Maar wanneer er vooraf niet goed wordt nagedacht over de mogelijke resultaten is het onwaarschijnlijk dat deze maatregelen ervoor zorgen dat onderzoeksresultaten wel gebruikt gaan worden.

Mijn oproep is dus aan elke organisatie die onderzoek uitvoert of onderzoek initieert: denk vooraf goed na over de mogelijke goede én slechte uitkomsten. Zo werken we samen toe naar relevanter en bruikbaar onderzoek waardoor goed geïnformeerde beslissingen gemaakt kunnen worden en we verspilling van schaarse middelen zoveel mogelijk kunnen voorkomen. ■

DAVID VAN DE VELDE
IMPACT RESEARCHER BIJ IMPACT CENTRE ERASMUS

Impactonderzoek voor timmermannen

Timmermannen en schoonmakers lezen geen impactonderzoeken. Maar zonder hun inspanningen zal de woningnood in Nederland niet opgelost worden en zullen huizen en kantoren vervuilen. Alsof dat geen impact op de samenleving heeft. Charlotte Put van Impact Centre Erasmus bepleit aandacht voor al het impactvolle werk waar we zelden of nooit bij stil staan.



Binnen een expertisecentrum als Impact Centre Erasmus lijkt de vraag 'hoe belangrijk is impact eigenlijk?' bijna overbodig. Voor ons is het antwoord vanzelfsprekend: impact is dé reden dat we ons werk doen. Door methodische ontwikkeling, impact te meten en impact te bevorderen, helpen we organisaties hun economische, maatschappelijke en ecologische ambities waar te maken. Dat doen we samen met bedrijven, overheden, ngo's en goede doelen. Onderzoek maakt zichtbaar waar waarde wordt gecreëerd en waar ruimte is om het nog beter te doen.

Toch merk ik dat dit niet voor iedereen zo vanzelfsprekend is. Zelf kom ik niet uit een wetenschappelijk nest, maar wel uit een omgeving waar impact heel tastbaar en direct is. Mijn moeder is schoonmaakster, mijn vader is automonteur en mijn partner is timmerman. Voor hen gaat impact niet over rapporten, maar over het dagelijks leveren van werk dat zichtbaar en nodig is: een kantoor dat schoon is, een auto die weer rijdt, een huis dat stevig staat.

Leven tussen twee perspectieven

Wanneer ik mijn vrienden en mijn familie vertel over mijn werk bij Impact Centre Erasmus, roept dat vaak vragen en vooral verwarring op. Impact – zoals wij het in ons wetenschappelijke werk definiëren en analyseren – voelt voor veel mensen abstract en staat ver weg van hun eigen leefwereld.

Die kloof zet me regelmatig aan het denken. Want hoe belangrijk is maatschappelijke impact, en de manier waarop wij die onderzoeken, als je dit afzet tegen de dagelijkse realiteit van mensen die vooral bezig zijn met rondkomen en hard werken?

Er zijn verschillende manieren om het over impact te hebben. Vanuit een praktisch perspectief is impact direct zichtbaar en voelbaar: zonder schoonmakers geen schone omgeving, zonder monteurs geen mobiliteit, zonder timmermannen geen huizen. Vanuit een onderzoekend perspectief draait impact om inzicht, kennis en structurele verandering: hoe stimuleren we duurzame groei? Welke waarde creëert een organisatie voor de samenleving, en hoe maken we dat zichtbaar? Beide perspectieven zijn waardevol, maar liggen soms zo ver van elkaar vandaan dat het lijkt alsof ze over verschillende werelddelen spreken.

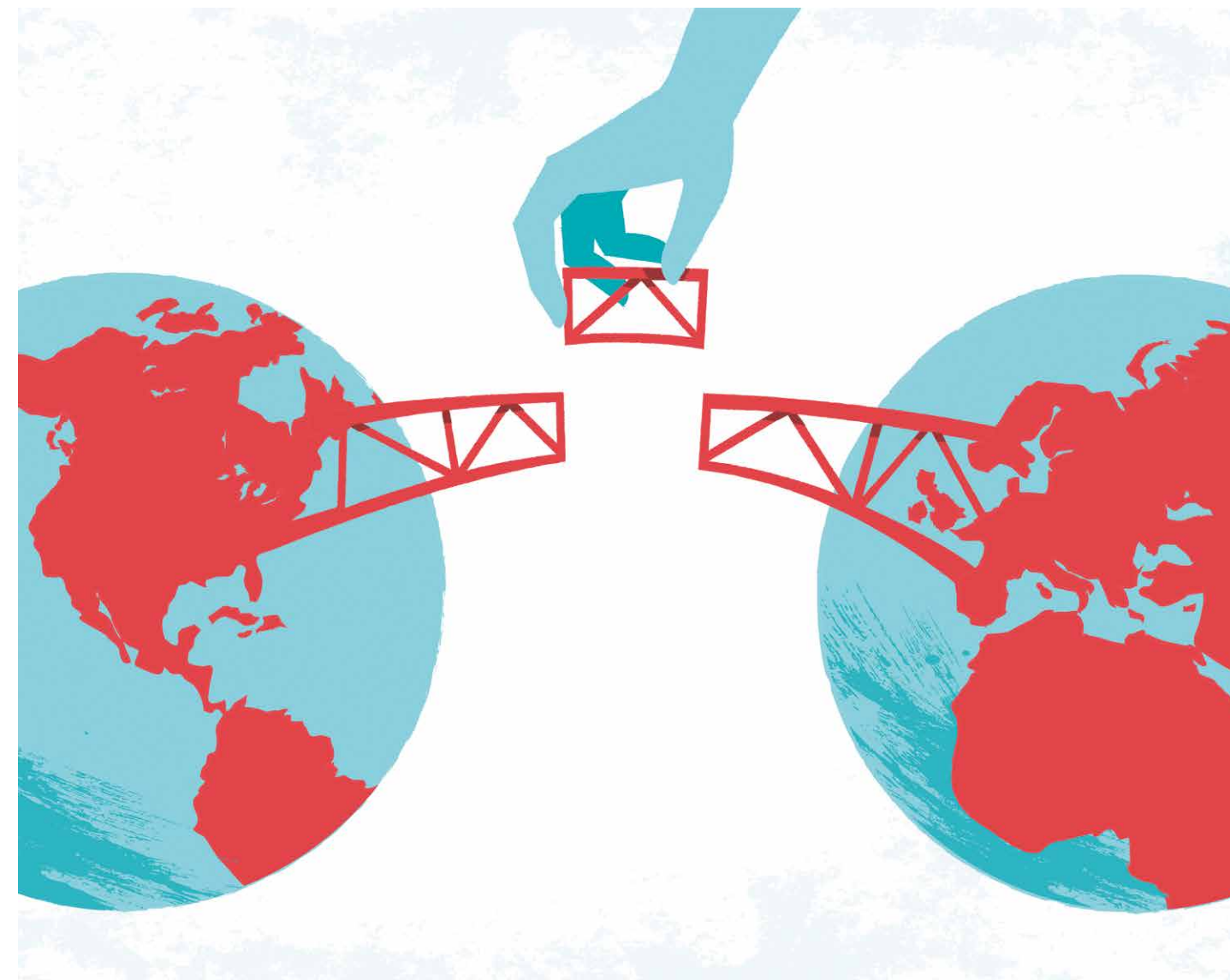
De meerwaarde van onderzoek

Omdat ik tussen die twee belevingswerelden in sta, kan ik uitzoomen en beide kanten overzien. Juist daardoor zie ik hoe waardevol onderzoek is. Impact gebeurt niet alleen, het kan ook begrepen en versterkt worden. Door te analyseren hoe effecten ontstaan, krijgen organisaties grip op de gevolgen van hun keuzes. Zonder dat inzicht zouden veel maatschappelijke veranderingen onzichtbaar blijven.

Impactonderzoek is dus geen luxe, maar een noodzakelijk instrument om waardencreatie te begrijpen én te vergroten.

Waar de samenleving op draait

Daarbij is het goed om het in perspectief te plaatsen. Impactonderzoek is belangrijk, maar tegelijkertijd niet iets waar ieder een dagelijks mee bezig is. Wie lange dagen maakt met fysiek



Overbrug de werelden van organisaties die hun impact meten en die van mensen die impactvol werk doen zoals het bouwen van huizen in een land van woningschaarste.

zwaar werk om zo rond te kunnen komen, denkt niet aan modellen of indicatoren. Toch is dat juist het werk waardoor een samenleving functioneert.

Dat betekent niet dat onderzoek minder belangrijk is, maar het plaatst het wel in een bredere context. De samenleving leunt zowel op kennis en analyse als op het vaak (on)zichtbare werk van mensen die letterlijk de samenleving laten draaien.

Hun werk is al impactvol. Zonder hen staat alles stil. Juist omdat dat werk zo cruciaal is, ligt er ook een verantwoordelijkheid bij organisaties en werkgevers om na te denken over hoe het nog duurzamer en prettiger kan worden. Dat gaat niet om het opleggen van extra verantwoordelijkheden aan mensen die al lange dagen maken, maar om keuzes in beleid en organisatie: zorgen voor zuinige materialen en middelen, veilige werkomstandigheden en duurzame alternatieven. Bij zelfstandigen, die hun eigen baas zijn, ontbreekt vaak die vertaalslag. Voor hen is impactdenken meestal geen actieve gedachte en ook niet belangrijk, omdat er geen systeem is dat dit stimuleert. Juist

dan kan ook brancheorganisaties of opdrachtgevers een rol spelen in het zichtbaar maken van de waarde van duurzamere keuzes. Dat biedt ook meteen een kans om deze groep op een laagdrempelige manier kennis te laten maken met impactdenken. Zonder dat zij daar méér voor hoeven te doen, kan het uitleggen en meenemen hierin een zaadje planten waardoor impactdenken langzaam ook een groter onderdeel van hun leven kan worden. Daarmee blijft het dagelijkse werk van timmermannen, schoonmakers en monteurs even zichtbaar en noodzakelijk, en kan hun impact nóg groter worden, zonder dat zij daar zelf steeds mee bezig hoeven te zijn.

Wat ik leer van mijn positie tussen deze werelden, is dat impact meerdere gezichten heeft. Binnen Impact Centre Erasmus richten we ons terecht op impactdenken, erop sturen en impact versterken. Maar impact zit óók in het alledaagse werk dat niet altijd benoemd of gemeten wordt – en toch onmisbaar is. ■

CHARLOTTE PUT
OFFICEMANAGER BIJ IMPACT CENTRE ERASMUS

Hoe ‘Rechten van Natuur’ impact krijgt

Verandert de wereld pas als de ‘Rechten van Natuur’ in wetten worden vastgelegd? Nee, stelt impactonderzoeker Ignace Breemer van Impact Centre Erasmus. Door de discussie over dit thema verandert het maatschappelijke denken en kantelt de relatie tussen mens en natuur.



In 2020 hoorde ik voor het eerst over het concept ‘Rechten van Natuur’. Het idee greep me. Het krachtige uitgangspunt dat de natuur een stem heeft – en dat wij, mensen ons best moeten doen naar de natuur te luisteren. Het is een fascinerende beweging die de relatie tussen mens en natuur probeert te herstellen ten behoeve van een gezonde planeet.

Er is veel discussie over het thema. Twee kritiekpunten komen daarbij terug. Enerzijds zou het concept juridisch complex en onuitvoerbaar zijn. Anderzijds zou de beweging ‘slechts’ symbolisch van aard zijn. De rechten van de natuur zijn in Nederland inderdaad nog niet juridisch verankerd – dat heeft tijd nodig. Maar het verbaast me wel dat de kracht van symboliek zo wordt onderschat.

In de bewering dat ‘Rechten van Natuur’ slechts symbolisch is, lijkt het verwijt te schuilen dat de beweging geen concrete, of feitelijke bijdrage kan leveren aan het doel van een gezondere wereld en het herstel van de balans tussen mens en natuur. Dat zie ik toch anders: de beweging van ‘Rechten van Natuur’ heeft volgens mij wel degelijk impact.

Impactdoelstelling voor ‘Rechten van Natuur’

Als impactonderzoeker kijk ik dagelijks naar maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij ik probeer de brug te slaan tussen (impact)theorie en -praktijk. Het is interessant ‘Rechten van Natuur’ door deze lens van impacttheorie te bekijken.

Bij Impact Centre Erasmus hanteren we deze definitie voor impact: *Het additionele effect van een organisatie [georganiseerde beweging] op stakeholders en/of de maatschappij als geheel, op de economische, milieu- en sociale dimensie. Direct of indirect, positief en negatief, bedoeld en onbedoeld.*

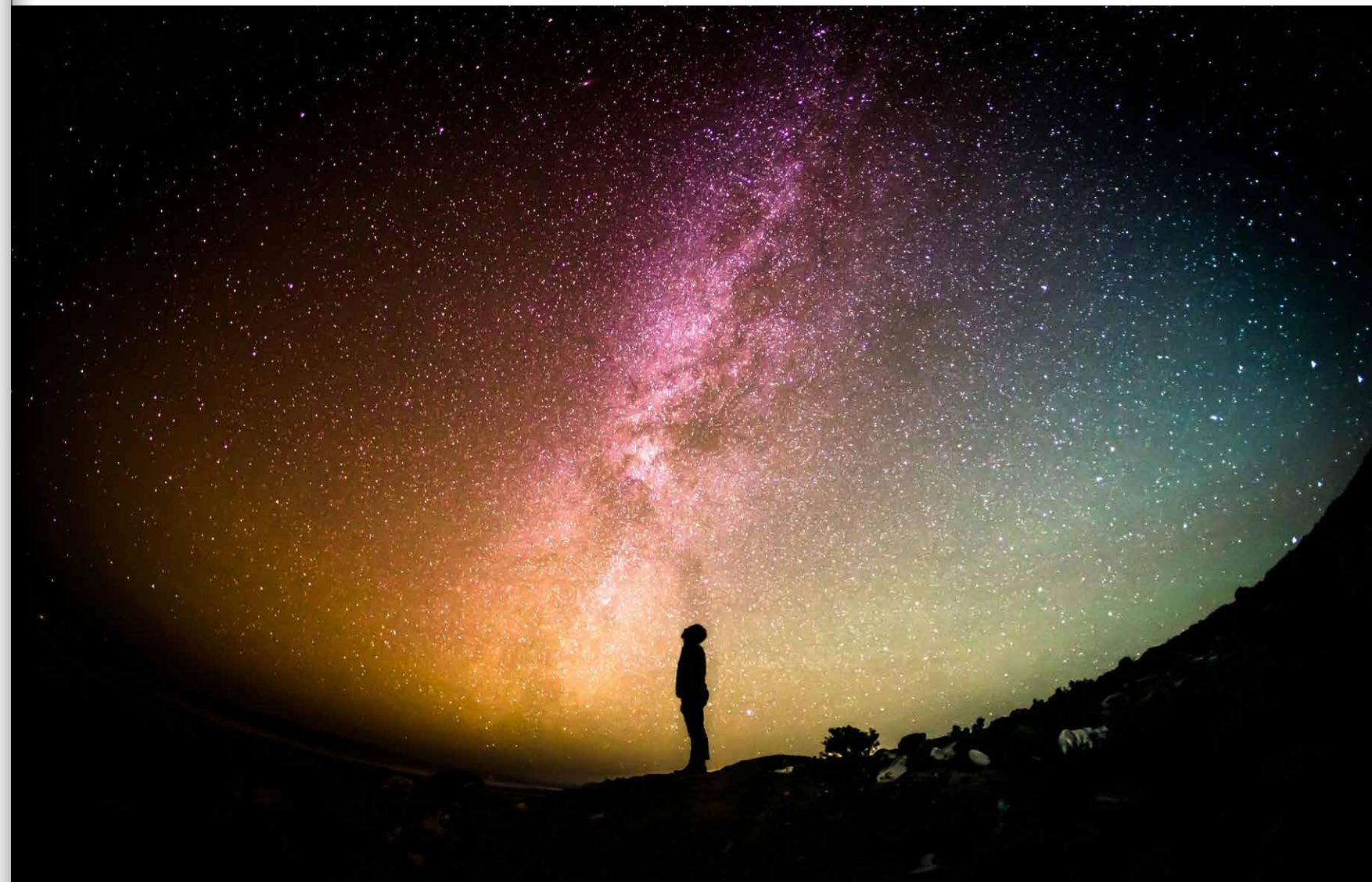
Deze definitie biedt een kader om na te denken. De vraag hier is niet of de beweging tot impact leidt, maar hoe die impact zich manifesteert. Een werkbare impactdoelstelling beantwoordt de vragen: wat is het gewenste effect? Wie is de groep die profiteert? En wat moet er gebeuren om het effect te bereiken? Voor ‘Rechten van Natuur’ zou een impactdoelstelling er dan bijvoorbeeld zo uit kunnen zien:

Een verbetering van de gezondheid van de aarde en een herstelde relatie tussen mens en natuur door rechten van natuur te erkennen, waarbij natuur niet langer als object van beheer wordt gezien, maar als rechtssubject – met een eigen intrinsieke waarde en stem in besluitvorming.

Het doel van ‘Rechten van Natuur’ – de natuur een (juridische) stem geven, verschilt dus van de impactdoelstelling, waarbij de natuur rechten geven het middel is, en de beoogde impact een gezondere wereld en herstelde balans tussen mens en natuur. Het gaat dus om de effecten die bijdragen aan het verwezenlijken van de impactdoelstelling. Grofweg zou je drie categorieën van effecten kunnen onderscheiden.

Bewustzijns- en gedragseffecten

Met de beweging is een nieuwe denkwijze geïntroduceerd over de relatie mens-natuur. Die nieuwe manier van denken uit zich in een veranderde houding en taal waarmee we over natuur spreken. Voor verandering is zo’n nieuw bewustzijn cruciaal. Het is steeds realistischer om natuur als entiteit met eigen stem te erkennen. In het publieke debat krijgt het concept brede aandacht en erkenning. In 2024 won Jessica den Outer met Stichting Rechten van Natuur de eerste prijs in de Trouw Duurzame 100 in de categorie ‘Natuur’. Het groeiende bewustzijn vertaalt zich ook in concreet handelen. Burgers, organisaties en lokale overheden zoeken manieren om natuur een formele plek te geven in



De beleving van mensen verandert door het nadenken en experimenteren met ‘Rechten van Natuur’: dat is impact.

besluitvorming, bijvoorbeeld via initiatieven als ‘Onboarding Nature’, die organisaties uitdagen de natuur als ‘bestuurder’ of adviseur te zien. Gemeenten en waterschappen nemen besluiten waarbij ze natuur erkennen als belanghebbende. Ook kunstenaars en filosofen doen suggesties om de stem van natuur hoorbaar te maken en de dialoog tussen mens en natuur te bewerkstelligen.

Effecten op het juridische landschap

Je kunt de wet niet zomaar aanpassen – laat staan een volledig nieuw concept, zoals rechtssubjectiviteit voor natuur invoeren. Toch verkennen juridische experts en onderzoekers de mogelijkheid om aan de natuur rechtspersoonlijkheid toe te kennen, zoals onderzocht is bij de Waddenzee. Internationale voorbeelden laten zien dat juridische uitvoerbaarheid mogelijk is. De ‘Eco Jurisprudence Monitor’ toont alle eco-centrische juridische initiatieven in de wereld – inmiddels zijn dat er 591 in 56 verschillende landen.

Effecten op politiek draagvlak

Verkenning van het concept ‘Rechten van Natuur’ wordt aangemoedigd vanuit de Tweede Kamer. Verschillende politieke

partijen dienden moties in voor onderzoek naar de haalbaarheid van Rechten van Natuur (PvdD voor ‘Rechten van Natuur’ in de grondwet en D66 voor rechtspersoonlijkheid Waddenzee). Deze aandacht legt de basis voor mogelijke toekomstige wetgeving. Sinds de landelijke verkiezingen in 2023 nemen verschillende politieke partijen ‘Rechten van Natuur’ op in hun verkiezingsprogramma’s. Ook in de huidige verkiezingsprogramma’s (2025) komt het gedachtegoed terug. Groenlinks-PvdA noemt het bijvoorbeeld bij hun belangrijkste keuzes: ‘We verbeteren dierenwelzijn en geven de natuur rechten.’

Ook zonder verwezenlijking van het einddoel van de beweging (juridische implementatie) verandert de maatschappelijke beleving zichtbaar en sorteren de verschillende initiatieven effect. Die effecten zijn misschien nog niet zo tastbaar als de letter van de wet, maar leiden wel degelijk tot concrete veranderingen in de maatschappij. ‘Rechten van Natuur’ is geen symbolisch idee, maar een beweging die de werkelijkheid doet kantelen. ■

IGNACE BREEMER
IMPACT ANALIST BIJ IMPACT CENTRE ERASMUS

Kwalitatieve meerwaarde is niet in geld uit te drukken

Moet je eerst zelf een ernstig ongeluk krijgen, om te kunnen beoordelen wat de impact is van blijvende beperkingen? Paul Ongenae van Impact Centre Erasmus beschrijft dat in zijn situatie kwalitatieve meerwaarde als samenwerken in een team in het leven veel belangrijker is dan kwantitatieve waarden, zoals geld.



Vroeger dacht ik als onderzoeker zonder beperking te weten, wat mensen met een beperking nodig hadden. Ik was immers al jaren in verschillende functies en rollen werkzaam geweest voor verschillende doelgroepen met een beperking, in organisaties en brancheverenigingen. Sterker nog, ik had mijzelf tot doel gesteld om met mijn promotieonderzoek op te komen voor mensen met een beperking.

Tot een autobestuurder op 26 november 2016 om 7:06 uur 's morgens mijn hele leven en mijn inzichten versplinterde op zijn voorruit. De man nam de kortste weg over het vluchtheuveltje, waar ik op stond. En reed door. Pas na vijf dagen in het ziekenhuis buiten bewustzijn te hebben gelegen, kreeg ik te horen wat mij was overkomen. Niet dat ik toen direct alle consequenties overzag, maar de invloed van deze gebeurtenis heeft mijn kijk op impactdenken wel voorgoed doen veranderen. Ik was nu zelf van het ene op het andere moment blijvend beperkt.

Kwaliteit versus kwantiteit

Voortaan werd ik als ervaringsdeskundige met dezelfde problemen geconfronteerd, waarvoor ik eerder dacht een oplossing te hebben. Vanaf dat moment realiseerde ik mij, dat impact hebben zoveel meer is dan het via een bepaalde methodiek meten van de sociale-, economische- en ecologische meerwaarde, al dan niet in geld uitgedrukt.

Impact hebben, hoe groot of klein ook, gaat uiteindelijk altijd over mensen of groepen mensen. Meer specifiek gaat het erom wat een interventie of activiteit betekent in de persoonlijke levenssfeer van iemand. Impact hebben gaat dus over het realiseren van veranderingen. Om vervolgens de hieruit volgende bedoelde-, onbedoelde-, positieve- of negatieve effecten vast te kunnen stellen.

Helaas is het zo dat kwalitatieve effecten meestal niet in geld zijn uit te drukken. In de besluitvorming worden ze daardoor vaak onderbelicht. Ik ben het daar niet mee eens. Goed geïdentificeerde en gedefinieerde kwalitatieve uitkomsten leiden uiteindelijk tot betere beslissingen over de toewijzing van middelen om de maatschappelijke waarde echt te maximaliseren.

Samen grenzen verleggen

Daarom wil ik een lans breken voor kwalitatieve meerwaarde. Ik ervaar dagelijks wat dit betekent in mijn leven. Ik kan verder werken aan mijn proefschrift, omdat Impact Centre Erasmus mij die gelegenheid heeft geboden. Fijne collega's helpen mij met mijn rollator, wanneer de lift stuk is. Ze begeleiden mij als slechtziende wanneer ik mag spreken op congressen of workshops. 'Samen doen' is de praktische impact van het idee 'mensen met een beperking een stem geven'. Mijn activiteiten bij Impact Centre Erasmus zorgen ervoor, dat ik mij als individu gewaardeerd voel. Ondanks mijn beperking - en binnen de grenzen van mijn mogelijkheden - kan ik toch nog iets betekenen voor de samenleving. Ook hebben mijn collega's, al dan niet bewust, mij geholpen mijn grenzen te verleggen, dingen te ontdekken die ik niet meer voor mogelijk had gehouden.

Daarom stel ik vast dat kwalitatieve effecten beter het verhaal vertellen dan enkel kwantitatieve cijfers. Omdat kwalitatieve effecten inzicht geven in de context waarin iets plaatsvindt. Ze beschrijven hoe mensen zich voelen en waarom dat zo is. Kwalit-



Voor iemand met een blijvende beperking heeft participeren in de maatschappij meer kwalitatieve meerwaarde dan kwantitatieve zaken als geld.

tatieve meerwaarde biedt de unieke mogelijkheid om achterliggende beweegredenen, behoeften en emoties te leren begrijpen.

Kwantitatieve analyses en de bijbehorende effecten weerspiegelen wellicht welke interventie of actie het hoogste (financiële) rendement oplevert uitgedrukt in monetaire eenheden. Dat wil niet zeggen dat als we ook de kwalitatieve effecten meenemen in de analyse dit als zodanig door betrokken belanghebbenden ook zo wordt ervaren of beoordeeld. Monetaire waarde alleen gaat dan ook voorbij aan de gevoelens die een individu, groep van mensen of organisatie ervaren bij de effecten van een interventie of activiteit.

Evenwichtige besluitvorming op basis van kwantitatieve- én kwalitatieve analyses leidt uiteindelijk tot een door alle belanghebbenden gedragen en beoogd resultaat. Het levert per saldo het hoogste rendement op.

Juist die split second die mijn leven zo drastisch heeft veranderd, heeft ervoor gezorgd dat ik beter de waarde van kwalitatieve

effecten in relatie tot impact beter ben gaan inzien en waarderen. Ook al realiseer ik mij wel, dat kwalitatieve waarden vaak subjectief, persoons- of groepsgebonden zijn. Hierdoor is kwalitatieve impact niet altijd generaliseerbaar en ook minder goed stuurbaar.

Niet in geld uit te drukken

Impact Centre Erasmus helpt niet alleen organisaties bij het realiseren en implementeren van impactdenken. Samen met mijn collega's realiseert Impact Centre Erasmus voor mij persoonlijk de hoogst mogelijke impact denkbaar. Kortom, het team heeft mij een kans gegeven die vele andere organisaties mij niet gaven.

De kwalitatieve effecten daarvan en impact die dit op mij heeft zijn niet in een geldwaarde uit te drukken. ■

PAUL ONGENAE
RESEARCHER BIJ IMPACT CENTRE ERASMUS

Impact
Centre
Erasmus



10
20 JAAR EXPERTISE
Jaar

Colofon

Eindredactie: Jan Bom, P+.

Vormgeving: Tineke Kooistra,
Boudewijn Boer

Illustraties: Anje Jager