

# Milestones

Ruim drie jaar geleden was ze daar ineens: Karen Maas. Voor haar promotieonderzoek aan de Erasmus Universiteit inventariseerde ze wereldwijd dertig methoden om impact te meten. Sindsdien vraagt iedereen zich af: wat is de 'impact' van mijn inspanning? Welke mijlpalen zijn volgens Maas inmiddels bereikt?

+ TEKST JAN BOM + FOTOGRAFIE I STOCKPHOTO EN ANNE HAMERS

**D**r. Karen Maas (1970) is assistent professor bij de Erasmus School of Economics en directeur bij de MVO-opleidingen aan deze universiteit. Drie jaar geleden hielp ze lezers van P+ met het vinden van de beste impactmethode voor hun eigen werktrein, tijdens een volgeboekte aflevering van P+ Live@Night. In Rotterdam ging ze daarmee door en trok ze volle zalen, tot zelfs negenhonderd belangstellenden toe.

Heel veel *best practices* in Nederland waren er nog niet, in 2010. Alleen de Nederlandse Hartstichting wist dat door 25 jaar inspanningen de maatschappelijke kosten door hartinfarcten met 334 miljoen euro waren gedaald. Maas rekende het zelf uit voor haar onderzoek 'Corporate Social Performance, from output measurement to impact measurement'.

Ze kijkt terug en somt op: "Sindsdien is er veel gebeurd. De aandacht voor impact is explosief gestegen. Op het gebied van methodiek ontwikkeling zijn er interessante discussies gevoerd, want verschillende disciplines zijn bijeen gekomen. Meer en meer organisaties zijn met het meten van impact aan de slag gegaan. Of willen ermee aan de slag. Niemand kan er nog omheen."

Het is een traditie die al stamt uit de prehistorie en nog steeds leeft: bergbeklimmers voegen een steentje toe aan een hoge stapel die dient als markering van de weg. Deze 'stone piles' zijn te vinden van Tibet tot Noord-Afrika tot Canada. Deze 'mijlpaal' is te vinden in Zwitserland, onder de top van de Mont Blanc.



Het woord **impact** wordt vandaag te pas en te onpas gebruikt. Misbruikt zelfs, volgens Maas. Tegelijkertijd bleven vooroordelen bestaan. Maas noemt het mythes: "Impact meten zou duur zijn. Impact meten zou moeilijk zijn. Impact meten zou veel tijd kosten. Impact levert veel onduidelijke data op. Allemaal niet waar."

Lastig is ook dat er inmiddels verschillende definities in omloop zijn geraakt. Maas geeft zelf de voorkeur aan een hele brede omschrijving: 'Impact is het effect van een organisatie op de maatschappij'.

Ook ontstonden er twee verschillende kampen. Maas: "Je hebt de 'impact meters' en de 'meters van impact'. Dit lijkt hetzelfde, maar het verschil is essentieel. De 'impact meters' zijn vooral mensen die uit de hoek komen van de evaluatie van beleid. Vaak werken ze in het ontwikkelingswerk of voor de overheid. Impact betekent voor deze mensen het kijken of je je doel bereikt op een manier die causaal is en toerekenbaar. Is het effect het resultaat van mijn eigen activiteiten en niet die van een ander? Het nadeel van deze aanpak is dat het gemeten effect helemaal geen impact hoeft te zijn, maar ook *output* of *outcome* kan zijn. De *output* is dan een school, de *outcome* is de vraag of er ook echt kinderen naar die school gaan en les krijgen. Maar impact is de vraag: draagt dit onderwijs bij aan betere toekomstkansen voor de scholieren?"

De 'meters van impact' spreken over impact als het gaat over het totale effect. Ze nemen positieve en negatieve gevolgen van beleid mee, bedoelde en onbedoelde effecten, directe en ook indirecte. "Als je dit toepast op het voorbeeld van het schooltje: is het niet te duur voor de ouders om hun kinderen daarheen te sturen? Is de plek wel centraal gelegen, zodat de afstanden te behapen zijn? Je merkt dat beide kampen nu meer smelten, omdat de beperkingen van de afzonderlijke metingen steeds meer worden begrepen."

**Niet het bedrijfsleven**, maar de overheid loopt voorop bij het meten van impact. De reden: van ontwikkelingsorganisaties werd van oudsher uitvoerige verantwoording en evaluatie geëist, in ruil voor medefinanciering. Maas: "Overheden worden vaker aangesproken op de resultaten die worden behaald. Dit is zeker zo bij programma's op het gebied van ontwikkelingssamenwerking en meer recent: duurzame handel. De overheid wil daarom verantwoording van organisaties als IDH, PUM, CBI, FMO, PSI, enzovoort. Wat is de impact van hun programma's? Hier zie ik een verschuiving van impact metingen/evaluaties om verantwoording af te leggen en impact metingen/evaluaties om te leren en bij

te kunnen sturen. De procesmatige kant wordt belangrijker, de *blackbox* gaat open."

Voor ondernemingen ligt het weer net iets anders. Maas licht toe: "Bedrijven moeten vaker uitleggen waarom ze de dingen doen die ze doen. Hoe worden keuzes onderbouwd? Welke strategie ligt daarachter? Hoe weet de burger of ondernemingen goed doen? Veel bedrijven hebben prachtige MVO-ambities, maar dragen de uitgevoerde activiteiten wel bij aan het daadwerkelijk realiseren hiervan? Hoe past het binnen de bedrijfsstrategie, welke risico's en kansen brengen duurzaamheid met zich mee? Is het opgenomen in het risicomangement? Worden de juiste data verzameld om strategieën in te vullen en besluiten te kunnen nemen? Als je aan impact doet, moet je wel de verstaalslag maken. Stel dat het je ambitie is om waarde te creëren voor de maatschappij, dat ben je er niet met het verstrekken van data over verminderd energiegebruik."

De eerste *best practices* komen er aan: Corio en DSM zijn al bezig, Heineken gaat van start. Maar de grote ondernemingen liggen niet op kop. Sociale bedrijven tonen al langer aan hoeveel lager de kosten van de sociale zekerheid zijn wanneer mensen met een arbeidsbeperking een betaalde baan krijgen in plaats van een uitkering.

**Echt heel 'hot'** de afgelopen jaren werd impact investing. Geld wordt dan een middel om resultaten te behalen, bijvoorbeeld door middel van het oprichten van bedrijven die werk bieden aan vrouwen. Maas is hier wel kritisch over. "Iedereen heeft het erover maar niemand doet het nog op een juiste manier. Het idee van impact investing is dat je je investeringen zo kiest, dat je je impact optimaliseert. Maar als je blijft sturen op het resultaat van financiën, in plaats van op impact, doet dit afbreuk aan de kracht van de term." Organisaties die dit gebied verkennen zijn een pensioenfonds als PGGM en een vermogensbeheerder zoals SNS Impact Investing. Het allernieuwste zijn partnerschappen die de impact van hun samenwerking proberen vast te stellen, zoals publiek-private-partnerschappen (PPP's), tussen overheden, bedrijven of organisaties. Daarover merkt Maas op: "Bij partnerschappen meet je impact anders. Er zijn meerdere doelstellingen. Die van non-profit organisaties liggen anders dan die van een onderneming, maar ze hebben ook nog een gezamenlijk doel. Dat zijn dan al drie verschillende perspectieven."

maas@ese.eur.nl  
www.esaa.nl/csr

"Impact is het effect van een organisatie op de maatschappij"



Er is zoveel over impact te vertellen, dat Maas het komende jaar de meest leerzame praktijken in P+ zal beschrijven en analyseren. Te verwachten zijn *best practices* uit het bedrijfsleven (concerns, mkb en sociale ondernemingen), de overheid, investeerders plus partnerschappen. De redactie van P+ dook in dit nummer al heel uitgebreid in de verantwoording van het Initiatief Duurzame Handel (IDH), dat inmiddels verschillende impactstudies liet doen naar het resultaat van de inspanningen in ketens zoals thee, cacao en katoen. ➤

# Wat meet het IDH?

Het Initiatief Duurzame Handel komt voort uit de zogenaamde Schokland-akkoorden in 2007. Publieke en private partijen besloten toen de krachten te bundelen om duurzame handel te bevorderen. In 2008 kreeg het IDH een startkapitaal van 31 miljoen euro mee van het ministerie van Buitenlandse Zaken / Ontwikkelingssamenwerking. Weer een jaar later spraken 54 CEO's van grote ondernemingen zich uit voor verduurzaming van de handelsketens waarin zij actief waren, en noemden IDH als het platform om dit proces te faciliteren. De Nederlandse overheid besloot daarop het mandaat van IDH te verlengen tot 2015.

## Op welke terreinen richt IDH zich?

Het aantal sectoren waarin IDH actief is groeide de afgelopen jaren gestaag. Het gaat inmiddels om bloemen en planten, cacao, cashewnoten, elektronica, groente en fruit, katoen, koffie, kweekvis, natuursteen, palmolie, papier en pulp, soja, specerijen, thee, tin, toerisme en tropisch hout.

## Wie betaalt de programma's?

De Nederlandse overheid stelde 125 miljoen euro beschikbaar voor de periode 2011-2015. Daardoor heeft IDH jaarlijks 20 miljoen euro beschikbaar voor investeringen in de verduurzaming van handelsketens. De bijdrage van IDH is maximaal 50 procent en moet matchen met investeringen van deelnemende ondernemingen.

Ook andere landen dragen bij. Zo maakte de Zwitserse regering onlangs bekend 24,5 miljoen euro te investeren in een vierjarig partnerschap met IDH. Het geld is bedoeld voor ketenverduurzaming in sectoren als koffie, cacao, katoen, soja en palmolie. Denemarken droeg eerder 1,2 miljoen euro bij, voor katoenen en koffieprogramma's in Oost-Afrika.

## Wie zijn de partners?

IDH werkt samen met meer dan driehonderd ondernemingen, ngo's, vakbonden, overheidsinstellingen, financiële en kennisinstellingen. De grootste groep bestaat uit ruim 250 bedrijven. Daarbij bekende internationale merken en retailers als Mars, Wall-Mart, Ikea en Unilever; wat minder bekende handelshuizen als Ecom, Cargill, The Greenery; multinationale ondernemingen uit opkomende markten zoals Olam en Tata; en midden- en kleinbedrijf uit zowel Westerse landen als de snel groeiende economieën elders. Ook zo'n dertig internationale maatschappelijke organisaties doen mee: keurmerkorganisaties als de Rainforest Alliance, FLO en Utz Certified; Westerse ngo's als ICCO, Swiss Contact en Solidaridad; lokale organisaties als Vasep en Business Watch Indonesia; natuurorganisaties als WWF en Nature & Environment. Tot de deelnemende financiële instituties behoren de Rabobank, IFC, FMO, de Wereldbank en private donoren

als de Woods Family Trust en de Gatsby Foundation. Samenwerking is er ook met kennisinstellingen als LEI Wageningen University, ODI, OMD en Steward Redqueen, terwijl met een groot aantal overheden en (semi-)overheidsinstellingen samenwerkingsovereenkomsten zijn afgesloten.

## Wat zijn de resultaten?

IDH gaf enkele gerenommeerde onderzoeksinstellingen opdracht de voorlopige resultaten te inventariseren, halverwege het Actieprogramma Duurzame Productie & Handel (2011-2015). Het ging daarbij vooral om vragen als: dragen de programma's daadwerkelijk bij aan het duurzamer maken van productketens en is IDH's interventiestrategie effectief of kan die beter?

In zeven landen werden studies uitgevoerd, in de sectoren thee, katoen en cacao. Belangrijkste conclusie was dat de programma's bijdragen aan verbetering van de leefomstandigheden van 700 duizend kleine boeren. Trainingen in betere landbouwpraktijken – gericht op verminderd gebruik van pesticiden, watermanagement en afvalverwerking, bodemconservering en beter landgebruik – zorgden voor zowel kwalitatieve als kwantitatieve oogstverbetering. Dat leidde vervolgens voor hogere inkomsten voor de boeren. Het wereldwijde aandeel van duurzame producten nam aanzienlijk toe: duurzame thee en cacao hebben nu beide een marktaandeel van rond de 12 procent en zijn daarmee hard op weg mainstream te worden.

De onderzoekers concludeerden ook dat het gelukt is structurele samenwerking tot stand te brengen tussen bedrijven, ngo's, overheden en kennisinstellingen, en dat omvangrijke fondsen voor investering in ketenverduurzaming zijn aangeboord. De aanpak van kinderarbeid en het verbeteren van de positie van vrouwen blijkt lastiger. IDH ontwikkelt daarvoor nu extra, flankerende activiteiten. Volgende stappen zijn ook het ontwikkelen van nieuwe, innovatieve financieringsmethoden en uitbreiden van de samenwerking met lokale partners.

[www.idhsustainabletrade.com/nederlands](http://www.idhsustainabletrade.com/nederlands)

# Duurzaam katoen is toe aan schaalsprong

Veel minder gebruik van water en pesticiden en 20 procent hogere oogsten. Dat is het resultaat van het Better Cotton Initiative in een aantal onderzochte landen. Duurzame katoen heeft nu wereldwijd een marktaandeel van 3,1 procent.



"Miljoenen kleine boeren verbouwen katoen. Vijftig miljoen mensen in zeventig landen zijn ervan afhankelijk. We willen niet alleen betere katoen, maar vooral ook een beter leven voor die boeren en hun families. Dat is onze in-steek." Iris van der Velden, regiomanager Azië bij de Rabobank Foundation, was vanaf het begin overtuigd van de potentie van het katoeninitiatief. "Wij steunen ook programma's voor biologische en fair trade katoen, maar dat blijft hangen op een marktaandeel van minder dan 1 procent. Bij Better Cotton zagen we voor het eerst de potentie om duurzame katoen mainstream te maken. Daarom zijn we erin gestapt." Met IDH en ontwikkelingsorganisatie ICCO is de Rabobank Foundation sinds 2009 betrokken bij de financiering van het Better Cotton Initiative (BCI). In dat jaar lanceerde IDH – samen met de partners, internationale ondernemingen en retailers als Ikea, H&M, M&S en Levi Strauss – een fast track programma. Doel was meer vaart te krijgen in het katoeninitiatief en grootschalig te testen of het werkelijk impact heeft op het milieu, de boer en de sector als geheel. Nieuw was de bereidheid van publieke en private partijen om te investeren in ondersteuningsprogramma's voor de boeren, om zo tot veel grotere hoeveelheden beter katoen te komen. Nieuw was ook het commitment van de retailers.

**Geen gewas is zo vervuילend** als katoen. Zo'n 10 procent van alle landbouwchemicaliën worden jaarlijks wereldwijd door de katoensector ingezet. Slecht voor het milieu en duur voor de katoenboeren. Dáár moest Better Cotton verandering in brengen. Hoe dat te doen moest de praktijk uitwijzen. Voor IDH was het katoenprogramma het eerste waarmee de organisatie groot uitpakte. De grote vraag

"In 2012 kwam er 700 duizend ton Better Cotton op de markt, 1,5 keer zoveel als alle andere duurzaamheidsinitiatieven in de sector bij elkaar oprachten"

Iris van der Velden, Rabobank Foundation

was of de training en ondersteuning voldoende zou opleveren voor de boeren om hen te laten overstappen op de productie van duurzame katoen, zonder dat daar een premie aan was verbonden?

**In het begin viel** het niet mee om voldoende aanbod te realiseren. Inmiddels is dat er wel. In 2012 kwam er 700 duizend ton Better Cotton op de markt, 1,5 keer zoveel als alle andere duurzaamheidsinitiatieven in de sector bij elkaar oprachten. Door de ondersteuning ontstonden regio's waar boeren massaal hun productiewijze aanpasten. Ook werd flink geïnvesteerd in de verdere schakels in de productieketen, zoals het ontpitten, spinnen en weven. Dankzij de betrokkenheid van acht grote retailers was er een koopkrachtige vraag. Van der Velden: "De business case voor de boeren en de retailers is er nu. Het aanbod groeit, de vraag groeit. Tijd voor de volgende stap." De onafhankelijke impactstudies die IDH liet uitvoeren laten zien dat boeren in Mali, Brazilië, Pakistan en India dankzij de trainingen niet alleen minder water en pesticiden gebruiken, maar ook meer produceren. Voor de Rabobank Foundation gaat het er nu om de boeren toegang te bieden tot financiering, waarmee zij kunnen investeren in hun bedrijf. Daarnaast moeten boerenorganisaties steun krijgen om hun producten beter te vermarkten. Het is de bedoeling daar een investeringsfonds voor op te zetten, dat gevoed moet worden met bijdragen van de retailers. Ook moet uit het fonds de controle op de duurzame productiewijze worden betaald, en het trainen van volgende groepen katoenboeren. De Foundation is in de race om dit fonds te gaan beheren. <http://bettercotton.org> [www.idhsustainabletrade.com/impact](http://www.idhsustainabletrade.com/impact)

# Coalitie als experiment

Elkaar niet de tent uitvechten, over deelbelangen heen stappen, geen eigen punten willen scoren. Deelnemers aan IDH vormen resultaatgerichte coalities.

“Toen we begonnen vond ik het een groot experiment”, zegt André

Veneman, voorzitter van de Raad van Toezicht.

Je kunt een T-shirt kopen voor twintig euro, of voor 20,50. In dat laatste geval, zegt André Veneman, draag je bij aan een fatsoenlijk loon voor de katoenplukker aan het begin van de keten. Veneman is voorzitter van de Raad van Toezicht van IDH en in het dagelijks leven directeur Duurzaamheid bij AkzoNobel. Hij wil er maar mee zeggen dat het belangrijk is bij de vraag te beginnen. De koopkracht van 300 miljoen Westerse consumenten, plus die van de opkomende economieën, is een economische motor die het verschil kan maken tussen duurzaam en niet-duurzaam. Dat betekent niet dat IDH en Veneman mikken op de bewuste consumenten. “Dat deden we vroeger, maar die groep *cultural creatives* is simpelweg te klein. Het is belangrijker dat de grote bedrijven en de retailers ‘om’ gaan. Daar zit de hefboom. Zij nemen een groot deel van de grondstoffen en producten af. Als 30 tot 40 procent van de vraag naar *commodities* duurzaam is, heb je een eigen kanaal gecreëerd en verander je de hele keten. Voor sommige *commodities* als koffie, thee en cacao gaan we die kant op.” Wat helpt, en volgens Veneman noodzakelijk is voor het succes van IDH, is dat andere landen besluiten mee te doen. Onlangs besloten Denemarken en Zwitserland zich aan te sluiten. Wat Veneman betreft, is dat pas het begin.

Maar wat is een duurzame handelsketen? Een heel precies antwoord heeft oud-tropenarts Veneman niet. “Een handelsketen is duurzaam als je over de hele keten, bij alle schakels, verbeteringen bereikt. Pas écht duurzaam is de

handel als we in staat zijn om in 2050 9 miljard mensen op een degelijk, goed welstandsniveau te laten leven. Dus als we *people* en *planet* weten te verbinden met een gezond economisch belang. Dat moet geen vage balans zijn: boeren moeten een fatsoenlijk inkomen hebben met toegang tot gezondheidszorg, onderwijs, enzovoort.”

**De studies die IDH** heeft laten uitvoeren naar de impact van zijn katoen-, cacao- en thee-programma's tonen volgens Veneman “heel bevredigend aan dat we vooruitgang boeken op het gebied van leefomstandigheden, prijs en productie en welstandsniveau. Toen we begonnen vond ik het een groot experiment, waarvan ik niet kon voorspellen hoe het zou uitpakken. Nu staan alle signalen op groen: deze vorm van handel en ontwikkelingssamenwerking levert een versnelling van duurzaamheid op.”

**“Pas écht duurzaam is de handel als we in staat zijn om in 2050 9 miljard mensen op een goed welstandsniveau te laten leven”**

André Veneman, toezichthouder IDH

IDH benadert duurzaamheidskwesties pragmatisch. Het kijkt welke belangrijke issues leven in een keten en stelt criteria op voor verbeteringen. “Je moet je beperken in de criteria die je meet, want je kunt ze niet allemaal belangrijk maken.” Dat vergt nogal wat van de organisaties die samenwerken in IDH. “Ze moeten over hun eigen deelbelangen heen stappen. IDH is een multi-stakeholderinitiatief, waarbij de deelnemers elkaar niet de tent uitvechten maar gezamenlijk criteria opstellen om de impact van de programma's te meten. Het is een resultaatgerichte coalitie: niemand moet individueel punten willen binnenhalen.”

**Niet in alle achttien** handelsketens waarin IDH actief is gaat het even goed. Soja gaat moeilijk, omdat het een

lastige markt is, met veel kleine producenten in India en grote in Brazilië. Bovendien zijn er controverses over genetisch gemodificeerde soja. 95 Procent van de soja uit Latijns-Amerika en de Verenigde Staten is al gemodificeerd. Veneman: “De vraag is of je inspanningen voor meer duurzaamheid moet beperken tot die overige 5 procent. Of telt het behoud van het regenwoud?”

[www.idhsustainabletrade.com/impact](http://www.idhsustainabletrade.com/impact)



# Verdubbeling boereninkomens

**Samen leren beter te boeren. Dat levert hogere oogsten op, een hoger inkomen voor boeren, en levensvatbare gemeenschappen. Dat is in het kort het idee achter de Farmer Field Schools in Azië en Afrika. Unilever boekt met dit concept grote vooruitgang bij de theeproductie in Kenia.**

Tachtig tot honderd kleine theeboeren die regelmatig bij een van hen bij elkaar komen om te leren hoe ze duurzamer kunnen werken. Farmer Field Schools worden deze bijeenkomsten genoemd. Dit onderwijs moet leiden tot meer opbrengsten, een betere theekwaliteit, diversificatie, meer inkomen en bewustwording over maatschappelijke kwesties en gezondheid.

De intensieve methode van de Farmer Field Schools werpt zijn vruchten af in de theeregio van Kenia. Daar werkt Unilever samen met de Kenyan Tea Development Agency (KTDA), de Rainforest Alliance en IDH aan een programma om door de verhoging van de theeproductie de inkomens van de kleine theeboeren te verhogen. Inmiddels hebben circa 300 duizend kleine boeren geleerd hoe ze kunstmest en bestrijdingsmiddelen moeten toepassen, beter moeten omgaan met schaars water, anders kunnen plukken en erosie kunnen voorkomen. Uiteindelijk moet het programma leiden tot 560 duizend gecertificeerde Keniaanse theeboeren, zodat ze onderdeel gaan uitmaken van de theeketen. De door Rainforest Alliance gecertificeerde thee heeft een hogere prijs in de markt: boeren krijgen ongeveer een dubbeltje per kilo meer voor hun thee. Er lopen gesprekken met IDH om het KTDA Farmer Field

Schools-model in een coöperatie van theeboeren ook in Tanzania en Rwanda uit te rollen.

**Thee is in Kenia** typisch een gewas voor kleine boeren, die kleine stukjes grond hebben, variërend van een halve tot twee hectare. Samen leveren ze ongeveer 60 procent van de Keniaanse theeproductie. Hoewel de theeprijzen laag zijn, maakt thee een vast onderdeel uit van de gewassen van kleine boeren, omdat het risico van een misoogst erg klein is.

“Het moeilijkste is het overwinnen van de scepsis bij boeren: dat ze door een andere manier van plukken en planten meer en betere thee kunnen oogsten”, zegt Marc Engel. Hij is als hoofd Inkoop bij Unilever nauw betrokken bij het programma. “Het is twee stappen vooruit, een stap terug. Wij weten dat een boer uiteindelijk een betere oogst krijgt, maar het is best moeilijk mensen van hun geloof af te krijgen. Daarom nemen we altijd boeren mee die de stap al gezet hebben.”

Verdubbeling van het inkomen door een hogere oogst, daar draait het om in dit project. Boeren die meer verdienen gaan investeren in hun gezinnen en in de gemeenschap. Dus in betere voeding, onderwijs, gezondheidszorg, infrastructuur. Dat zijn ook de criteria van Unilever om de impact van het programma te beoordelen. Engel: “Je kunt impact op veel manieren meten, wij hebben het sterk vereenvoudigd tot inkomen en besteding.”

Dat de methode van de Farmer Field Schools werkt, blijkt uit een impactevaluatie van LEI Wageningen UR. Het gemiddelde netto-inkomen van 356 onderzochte boeren groeide tussen 2010 en 2012 van gemiddeld 850 naar 1500 euro. Ofwel: van 2,30 naar 4,10 euro per dag. Deels kwam dat door hogere theeproductie, betere kwaliteit en hogere theeprijzen op de wereldmarkt, maar vooral doordat boeren de geleerde methoden ook op hun andere gewassen gingen toepassen. Dat resulteerde

bovendien in een verbeterde voedselzekerheid in de regio.

Uit gegevens van de KTDA blijkt een gemiddelde productieverhoging van 46 procent bij tienduizenden boeren. Maar Unilever wil het effect onder een grotere groep meten. Engel: “Dat is nu lastig, vanwege de hoge kosten. Eén interview kost 150 dollar, meer boeren interviewen is dus bijna onbetaalbaar. Statistisch zal het wel kloppen, maar ik vind de groep te klein om er vergaande uitspraken aan te kunnen verbinden. Misschien hebben we hier precies alle succesverhalen te pakken.” Daarom wordt samen met Vodafone gewerkt aan een applicatie voor smartphones om boeren ook digitaal te kunnen monitoren. Zo kunnen van veel meer boeren gegevens worden verzameld.

**Voor de besteding** van het inkomen zijn vrouwen belangrijk, zo leert de ervaring. Engel: “We hebben geleerd dat hoe meer de vrouwen het geld beheren, hoe meer het besteed wordt aan het gezin en de gemeenschap. Je moet dus werken aan de *empowering* van vrouwen.” Die *empowering* staat nog in de kinderschoenen, zegt Engel. “Het is heel basic wat we doen: we scholen vrouwen in budgetbeheer en sparen en leren ze de mogelijkheden kennen van microfinanciering - die bijvoorbeeld van belang zijn als ze meer areaal willen kopen.” De grootse uitdaging op theegebied ligt volgens Engel op dit moment elders. “Heel vaak zitten theeplukkers op grote plantages met hun inkomen tegen de armoedegrens aan, maar geen enkele partij in de industrie kan dat alleen oplossen. Maar als industrie wil je wel de discussie over bijvoorbeeld lonen aangaan en samen naar oplossingen zoeken.” Dit probeert de thee-industrie aan te pakken via het samenwerkingsverband Ethical Tea Partnership, waarin IDH een belangrijke rol speelt. Ook Unilever draagt hier aan bij.

[www.idhsustainabletrade.com/impact](http://www.idhsustainabletrade.com/impact)

# Trade and Aid samen

Minister Ploumen is een fan. De programma's van het Initiatief Duurzame Handel (IDH) staan model voor het beleid dat haar voor ogen staat. Hoe groter de overlap tussen handel en hulp, *trade and aid*, hoe beter. Nu de impact hiervan nog bewijzen.

Schizofrenie bij de uitvoerende bewindsper-  
soon is de meest waarschijnlijke uitkomst van  
het combineren van de portefeuilles buiten-  
landse handel en ontwikkelingssamenwer-  
king. Dit kreeg minister Lilianne Ploumen  
volgens eigen zeggen eind mei te horen van  
een minister uit een land met een "strikt  
centralistische visie op overheidsbeleid", vlak  
voordat ze voor het Europees parlement haar  
beleid uiteenzette. De scepsis over haar 'onmo-  
gelijke' portefeuille ontmoet Ploumen zowel  
in eigen land als over de grens. Achterliggende  
gedachte is steeds dat hulp en handel botsende  
doelen hebben. En het streven om overheden,  
bedrijven, ngo's en vakbeweging samen te  
brengen voor een succesvolle aanpak zou  
vooral getuigen van een grote dosis naïviteit.  
Twee best practices werkten de Nederlandse mi-  
nister in Brussel uit om te illustreren dat *trade  
and aid* wel degelijk samen kunnen gaan. En dat  
zelfs zouden moeten doen. Handelsketens  
duurzamer maken en samen met private par-  
tijnen de armoede in de wereld te lijf gaan lukt  
alleen als we "de oude ideeën over ontwikke-  
lingshulp achter ons laten en innovatieve  
concepten omarmen", betoogt Ploumen keer  
op keer (waarmee ze en passant iedereen in de  
ontwikkelingssector die haar hierin niet volgt,  
wegzet als 'old school'). Die innovatieve aanpak  
steunt voor een belangrijk deel op publiek-  
private partnerschappen, nieuwe vormen van  
financiering en het delen van verantwoorde-  
lijkheden. De programma's voor ketenver-  
duurzaming van IDH staan daarvoor model.

**Ploumen:** "De IDH-aanpak laat zien dat pu-  
blieke en private inspanningen samen kunnen  
gaan. Door ngo's, autoriteiten en ondernemingen  
aan het begin van de keten te betrekken.  
Het laat zien dat *mainstream* veranderingen  
bewerkstelligd kunnen worden door een  
*market-based* benadering. De IDH-programma's  
bereiken honderdduizenden kleine boeren en  
arbeiders. Zij veranderen de markt door voor-

**"De IDH-programma's bereiken  
honderdduizenden kleine boeren en  
arbeiders. Zij veranderen de markt  
door voorbij een kantelpunt te gaan"**

Minister Lilianne Ploumen

bij een kantelpunt te gaan. De publieke finan-  
ciering door IDH creëert bovendien *leverage*.  
Het laat de betrokkenheid van de private sector  
zien. Het laat zien dat we private fondsen  
kunnen inzetten voor publieke doelen." Een  
tweede *best practice* die model staat voor  
haar aanpak is volgens Ploumen de reactie op  
de ramp met de ingestorte textielfabriek in  
Bangladesh, die aan ruim 1100 arbeiders het  
leven kostte. Het actieplan dat de brancheor-  
ganisaties van Nederlandse textielbedrijven  
een paar weken daarna presenteerden om  
misstanden in de productieketen van kleding  
aan te pakken, kan rekenen op steun van de  
minister. Ze maakt zelf 9 miljoen euro vrij om  
de arbeidsomstandigheden van textielwerkers  
te verbeteren, bedrijven dragen 5 miljoen euro  
bij. Samen met Bangladesh neemt Nederland  
het voortouw om bijdragen van andere landen  
te stimuleren en te coördineren.

**Maatschappelijk verantwoord** ondernemen  
staat hoog op de agenda. Daar hoort ook uit-  
drukkelijk de strijd tegen kinderarbeid en  
achterstelling van vrouwen bij. Ook hier biedt  
de combinatie van hulp en handel de beste  
kansen op een effectieve aanpak. Ploumen:  
"Overheden, hulporganisaties en bedrijven  
moeten elk hun verantwoordelijkheid ne-  
men." Lokale overheden moeten zorgen  
voor een stevig juridisch kader en effectieve  
handhaving tegen kinderarbeid. Nederland  
kan daarbij helpen en adviseren. "Bovendien  
spreek ik bedrijven aan op hun verantwoorde-

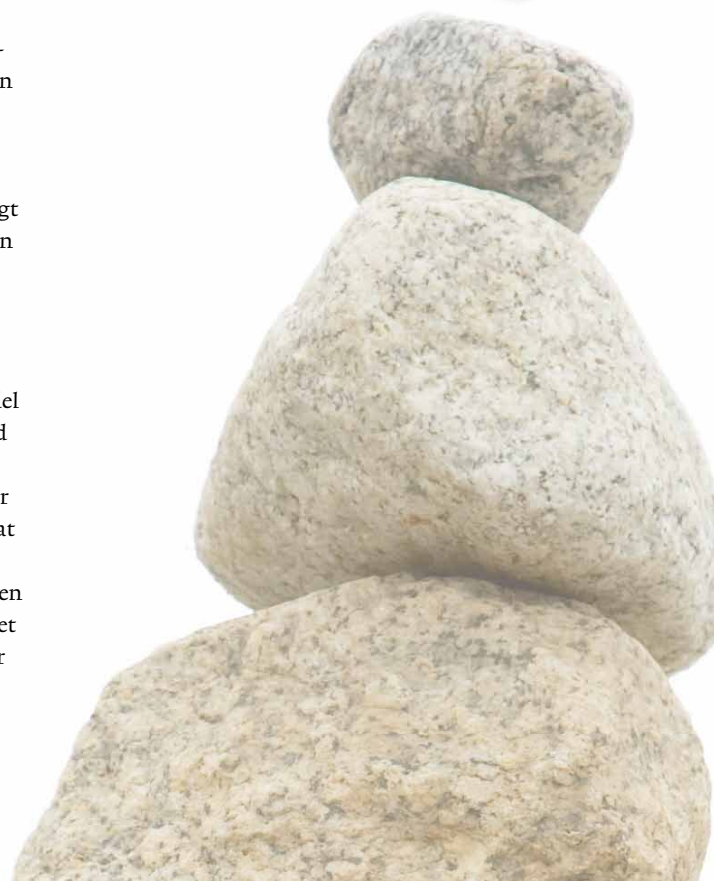
lijkheid in de productieketen. Daarnaast fi-  
nancieren we programma's en organisaties als  
Hivos om Child Labour Free Zones te creëren  
en we zetten het consequent op de agenda bij  
internationaal overleg."

**Voor al dit soort** programma's geldt dat als  
Nederland alleen blijft staan het weinig zoden  
aan de dijk zet. De Nederlandse markt is veel  
te klein om daadwerkelijk veranderingen te  
bewerkstelligen. Op verschillende terreinen  
waarop IDH actief is ontbreekt nog voldoende  
vraag naar duurzame producten. Het uiteinde-  
lijke succes van de aanpak hangt dus af van de  
mate van internationalisering. Met de deel-  
name van bedrijven (tweederde is buitenlands)  
is IDH al een heel eind. De recente Deense en  
vooral Zwitserse bijdragen aan de program-  
ma's werden door Ploumen met gejuich ont-  
vangen. De grote uitdaging is om op termijn  
ook de Chinezen en Indiërs bij de aanpak te  
betrekken.

Een flink deel van de Tweede Kamer is onder-  
tussen nog niet overtuigd van de juistheid van  
de *trade and aid*-benadering. De oppositie liet  
vlak voor het zomerreces weten ernstig te  
betwijfelen of de nieuwe agenda van handel,  
hulp en investeringen daadwerkelijk bijdraagt  
aan het bereiken van de doelen: het uitbannen  
van extreme armoede in één generatie, duur-  
zame en inclusieve groei overal ter wereld en  
succes voor Nederlandse bedrijven in het  
buitenland. "De visie van de minister is ver-  
scheurd. Het samenvoegen van hulp en handel  
is ineffectief", betoogde D66-Kamerlid Sjoerd  
Sjoerdsma. Overtuigende bewijzen dat de  
aanpak werkt ontbreken, volgens hem: "Waar  
zijn de impactstudies?" De oppositie vindt dat  
de minister haar visie nader moet uitwerken,  
maar die weigert dat. Op een aantal onderdelen  
komt ze nog met een toelichting – zoals bij het  
omstreden Dutch Good Growth Fund – maar  
voor de rest is het nu tijd, aldus Ploumen, de  
vele plannen uit te gaan voeren.

# Mars ligt voor op schema

**De vraag naar cacao stijgt jaarlijks met 3  
procent, terwijl de productie stagneert.  
Om te voorkomen dat we binnenkort  
geen chocola meer kunnen eten,  
moeten kleine Afrikaanse boeren hun  
oogsten flink opschroeven. Mars helpt  
ze daarbij.**



Ivoorkust is de grootste cacao producent ter  
wereld, en Mars is een grote afnemer. Maar de  
productie per hectare is laag: gemiddeld vier-  
honderd kilo per hectare. De bodems raken  
uitgeput, omdat boeren geen kunstmest kun-  
nen betalen. Meestal kappen boeren een stukje  
regenwoud en beginnen opnieuw. Toch is  
met veredeld plantmateriaal, kunstmest en  
trainingen voor boeren de oogst op de bestaan-  
de grond al snel op te krikken tot 1500 kilo per  
hectare. Dus waar kun je de productie beter  
aanpakken dan in Ivoorkust?  
Je kunt ook andersom redeneren: de staat van  
de meeste cacao boerderijen in Ivoorkust is  
abominabel, ze liggen vaak heel geïsoleerd en  
samenwerking zit de boeren vanwege culturele  
verschillen niet in het bloed. Dus daar begin je  
zéker niet!  
Maar Ivoorkust is voor de cacao sector *too big to  
fail*. Vandaar dat uitgerekend in die moeilijke  
omgeving Mars en IDH zijn begonnen met  
hun gezamenlijke cacao programma. "Als  
het daar werkt, kan het elders alleen maar  
gemakkelijker zijn", zegt Peter van Grinsven,  
directeur duurzaamheid bij Mars. "Door in de  
moeilijkste regio te beginnen, voorkomen we  
dat we met allerlei onvoorziene problemen  
worden geconfronteerd als we het programma  
elders uitrollen."

**Meer inkomen door** hogere productie is de  
topprioriteit van het programma. Van Grins-  
ven: "Boeren moeten in hun gezinnen en de  
gemeenschap kunnen investeren. Scholen,  
schoon water, elektriciteit, gezondheidszorg,  
dat soort dingen. Uiteindelijk willen we toe  
naar 100 procent gecertificeerde productie,  
maar dat is dus niet het vertrekpunt." Het  
programma leert boeren ook andere gewassen  
te telen, zodat ze risico's kunnen spreiden.  
Mars en IDH zijn drie jaar bezig en liggen voor  
op schema. "Maar pas rond 2020, 2025 zijn we  
klaar. Uiteindelijk gaat het ons om 150 dui-  
zend boeren in één regio in Ivoorkust. Daarna

moet het programma zichzelf bewijzen in  
andere regio's en andere landen. Regeringen  
en maatschappelijke organisaties moeten het  
dan oppakken." Implementering, monitoring en evaluatie van  
het programma zijn in handen van het inter-  
nationale onderzoeksinstituut ICRAF. "Het  
meetprogramma is vrij zwaar. Dat moet ook  
wel, want we werken samen met instellingen  
als de Wereldbank en de Europese Unie. Dan  
moet je de impact van je programma kunnen  
laten zien."

**Het onderzoek toont aan** dat boeren die niet  
in het programma zitten, blijven steken op een  
oogst van vierhonderd kilo per hectare, terwijl  
de boeren die wel meedoen 1500 kilo oogsten.  
"Dat zijn overtuigende getallen." De moni-  
toring beperkt zich niet tot de productie, maar  
kijkt ook naar sociale aspecten: investeren  
boeren hun hogere inkomen, zoals beoogd,  
in de gemeenschappen? Verbeterd de positie  
van vrouwen? De echte proef op de som is  
of de Ivoiriaanse jeugd bereid is professioneel  
cacao boer te worden. Van Grinsven:  
"We hebben de fundamenten van het pro-  
gramma gelegd, dus het is nog te vroeg om  
te zeggen of dat lukt. Maar de tekens aan de  
wand zijn goed." ■

[www.idhsustainabletrade.com/cocoa](http://www.idhsustainabletrade.com/cocoa)

**"Boeren die niet in het programma zitten,  
blijven steken op een oogst van vierhonderd  
kilo per hectare, terwijl de boeren die wel  
meedoen 1500 kilo oogsten"**

Peter van Grinsven, directeur duurzaamheid Mars

# Tussentijds bijsturen

Bij het meten van impact worden twee grote fouten gemaakt. Bij het begin van een hulpactie wordt niet duidelijk de 'waarom-vraag' gesteld. En vaak wordt bij het meten van resultaten gewacht tot de actie is afgerond. Ook dat is niet goed. Tussentijds impact meten levert juist een *reality check* op. In deel 2 van deze serie over het meten van impact aandacht voor ontwikkelingsorganisaties.

✦ TEKST KAREN MAAS ✦ FOTOGRAFIE P+

**O**ntwikkelingssamenwerking, ontwikkelingsorganisaties en de bijbehorende hulpprogramma's worden de laatste jaren sterk bevraagd over de resultaten die worden behaald. Tot voor enkele jaren geleden konden de organisaties nog volstaan met het aantonen dat het gedoneerde of geïnvesteerde geld netjes was besteed. Daarna verschoof de aandacht naar de projecten zelf die met het geld waren uitgevoerd. Media gingen dan na een jaar nog eens in een rampgebied kijken. Tegenwoordig volstaat ook dat niet meer. Donateurs en subsidiegevers willen vandaag inzicht in de effecten, de impact. Want: wat is het nut van ontwikkelingsprogramma's als ze niet effectief zijn? Wat zou er gebeurd zijn als een hulporganisatie niet was gearriveerd?

**In de geneeskunde** werd impact al van oudsher gemeten. Het aantonen van het effect van de interventie (lees hier: de behandeling met medicijnen) kan worden vastgesteld met behulp van een experiment. Hierbij krijgt een a-selecte (willekeurige) helft van een groep patiënten een medicijn toegediend en het andere deel van de groep een placebo medicijn, een 'nepper'. De gezondheid van de patiënten wordt dan voor en na het gebruik van het medicijn of het placebo gemeten. Dit geeft inzicht in eventuele veranderingen in de gezondheid. Door vervolgens de waargenomen veranderingen te vergelijken tussen de verschillende groepen patiënten kan worden aangetoond of de verandering ook daadwerkelijk door het medicijn komt. Als de gezondheid van de patiënten die het medicijn kregen sterker verbetert dan de gezond-

heid van de patiënten die het placebo kregen toegediend, kan worden gesteld dat het medicijn werkzaam is en dat er een positieve impact wordt behaald. Deze aanpak klinkt heel logisch en is redelijk eenvoudig realiseerbaar. Dezelfde aanpak kunnen we gebruiken om de effecten van hulpprogramma's en projecten aan te tonen. Bij het toepassen van deze aanpak is het wel de vraag of het ethisch is om een bepaalde groep uit te sluiten van hulp. En dat levert ook een risico op. Je kunt je de koppen in de kranten al voorstellen: 'Hulporganisatie weigert helft van de vluchtelingen te helpen'. Professor Esther Duflo, een ontwikkelingseconome, geeft hier het enige juiste antwoord op. Zij stelt: het is pas onethisch om hulp te geven terwijl we niet eens zeker weten of het wel tot positieve effecten leidt. Heeft het wel zin om hulp te geven als we niet eens weten of het werkt? Er zijn gelukkig nog andere manieren om inzicht te krijgen of iets wel of niet werkt. Hoewel wetenschappelijk gezien de experimentele setting zoals hierboven beschreven de enige vorm van impactmeting is die absolute zekerheid geeft dat de impact door het project komt, is het lang niet altijd mogelijk om een dergelijk experiment op te zetten. Wat als de totale groep patiënten slechts beperkt is? Wat als de effecten pas na twintig jaar zichtbaar zullen zijn? Ook kan het zijn dat je niet wilt weten of iets wel of niet werkt, maar juist waarom. In deze situaties zijn er andere methodieken nodig die de benodigde resultaten kunnen leveren.

**Belangrijk is om eerst** te bepalen wat 'de impact meetvraag' is: wat wil je weten? Pas daarna kun je bepalen hoe je dat het beste kunt meten. Vaak worden metingen

uitgevoerd om verantwoording af te leggen en om aan te tonen dat er daadwerkelijk positieve effecten worden bereikt. Deze evaluaties geven een antwoord of iets werkt of niet. Maar als een organisatie wil weten waarom iets werkt, leveren deze metingen niet de juiste data om daar een antwoord op te kunnen geven. In de praktijk zien we te vaak dat er direct wordt begonnen met het meten zonder dat er wordt nagedacht welke meetvraag er is. Of: welke data je nodig hebt om je vraag te kunnen beantwoorden. Het resultaat hiervan is vaak dat de verzamelde data voor niemand bruikbaar zijn. Laten we eens kijken naar verschillende meetvragen in de praktijk. Lovenswaardig zijn de huidige intenties van minister Ploumen, minister voor Buitenlandse handel en Ontwikkelingssamenwerking, om met deze gecombineerde inspanningen armoede in één generatie de wereld uit te helpen. Er wordt hierbij heel sterk vertrouwd op het idee dat ontwikkeling van de lokale private sector een hele belangrijke bijdrage zal leveren aan het oplossen van armoede. In principe klinkt dit vrij logisch; bedrijvigheid levert onder andere werkgelegenheid op, genereert inkomen, er worden producten gemaakt en dit alles draagt bij aan de ontwikkeling van de welvaart. Wat we echter ook weten is dat lokale bedrijven het lang niet altijd even nauw nemen met het milieu of met arbeidsomstandigheden. Daarnaast is het maar de vraag of de geboden hulp niet in de zak van de eigenaar van het bedrijfje terecht komt. Belangrijk is daarom de vraag of de totale impact per definitie positief zal zijn en hoe dit verder versterkt kan worden.

**Gelukkig zien we** in de huidige praktijk een trend naar zogenaamde 'leerevaluaties'. Hierbij staat niet het achteraf verantwoording afleggen centraal, maar juist het leren, het proces. Er is dan niet een vooraf in beton gegoten plan, dat ongeacht de ervaringen ter plaatse wordt uitgevoerd, maar een meer wendbare aanpak die gaandeweg steeds beter op de werkelijkheid wordt afgestemd. Een voorbeeld hiervan is PRIME, een samenwerking die de Erasmus School of Economics (ESE) recent is aangegaan. Hier wordt gedurende vijf jaar de effectiviteit van de private sectorontwikkeling gemeten, in het bijzonder die van adviestrajecten bij (mkb)organisaties in

ontwikkelingslanden. PRIME staat dan ook voor 'Pioneering Real-time Impact Monitoring and Evaluation in small and medium sized enterprises'. Het is een samenwerkingsproject van PUM Netherlands senior experts (PUM), het Centrum tot Bevordering van Import uit Ontwikkelingslanden (CBI), LEI Wageningen UR (LEI) en de ESE. Het is voor het eerst dat adviesorganisaties en kennisinstellingen zo nauw met elkaar optrekken als het gaat om het tussentijds meten van ontwikkelingsimpact. Er wordt in dit vijf jaar durende onderzoek niet alleen inzicht verkregen in de resultaten die zijn behaald, maar ook in de kritische faal- en succesfactoren. Hierdoor kunnen de resultaten van de impactmeting al direct worden gebruikt om de praktijk te versterken. Evaluaties vinden in de regel pas jaren na afloop van de adviestrajecten plaats. De bevindingen en aanbevelingen uit die evaluaties kwamen dan ook vaak als mosterd na de maaltijd. Ze blijken daardoor ook maar beperkt bruikbaar. En wat heb je aan een evaluatie waarin achteraf wordt vastgesteld dat alles is mislukt?

**Er is meer aandacht nodig** voor dit soort leerevaluaties. Er wordt daarbij niet alleen onderzocht of iets wel of niet werkt maar ook waarom. En tussentijds bijsturen verhoogt de kans op succes. Binnenkort brengt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) het rapport 'Lessen van evaluaties' uit, waarin het huidige gebruikte instrumentarium voor evaluaties en het meten van impact van binnen de overheid wordt bediscussieerd. Het hanteren van een 'one size fits all' methodiek volstaat niet meer. ■ [www.esaa.nl/csr](http://www.esaa.nl/csr)



# Voordat je gaat meten

Veel bedrijven hebben prachtige MVO-ambities. In veel gevallen richten die ambities zich op het leveren van een positief effect op de maatschappij die verder gaat dan het maximaliseren van de financiële winst. Maar hoe kunnen bedrijven dit streven invullen als ze hun maatschappelijke impact niet meten en deze informatie daardoor ook niet mee kunnen nemen in strategische besluitvorming?

In de afgelopen jaren heb ik veel discussie gehad met mijn zeer gewaardeerde collega Dr. Brigitte Hogendoorn, over het verschil tussen MVO-bedrijven en sociale ondernemingen. Met MVO-bedrijven bedoel ik ondernemingen die het maatschappelijk verantwoord ondernemen stevig verankerd hebben in hun kernactiviteiten en duurzame producten en diensten aanbieden. Sociale ondernemingen worden opgericht om bijvoorbeeld een lastige groep mensen op de arbeidsmarkt werk te bieden. Beiden streven naar een positieve maatschappelijke impact en beiden moeten geld verdienen om te blijven bestaan. Wat is dan het verschil? In de praktijk zien we met name een verschil in hun ambitieniveau. MVO-bedrijven streven naar optimalisatie van financieel rendement waarbij maatschappelijke impact het kader biedt. Sociale ondernemingen daarentegen streven naar optimalisatie van maatschappelijke impact waarbij financieel rendement het kader biedt.

**Het is dan ook niet** verwonderlijk dat sociale ondernemingen al langer nadenken over hun maatschappelijke impact. Bijvoorbeeld: hoeveel lager zijn de maatschappelijke kosten wanneer mensen met een arbeidsbeperking een betaalde baan krijgen in plaats van een uitkering? Toch toont recent onderzoek (Grieco, Maas & Hoogendoorn, 2013) aan dat ook sociale ondernemingen nog maar mondjesmaat de maatschappelijke impact van hun activiteiten meten. Dit is met name het geval bij sociale impact. *Social enterprises* met een sociale missie meten minder vaak hun impact dan bedrijven met een milieugerichte missie. Waarom is dat zo? Een vaak gehoorde redenering is dat je een positieve impact hebt omdat je nu eenmaal een sociale activiteit onderneemt. Dit snijdt natuurlijk geen hout. Een sociale werkvoorzie-

ning heeft pas een grote positieve impact als de mensen die er werken zinvol werk verrichten en zich gewaardeerd voelen. Als je streeft naar het leveren van een maatschappelijke bijdrage, hoe is het dan mogelijk dat bedrijven alleen financiële prestaties meten? Zonder de samenhang tussen maatschappelijke waarde en bedrijfswaarde te begrijpen, zal je nooit grip kunnen krijgen op die o zo geambieerde maatschappelijke impact. Dit sluit aan bij de Harvard-publicatie (2011) waarin management-coryfeeën Michael Porter en Mark Kramer aangeven dat bedrijven de kans hebben om strategieën te ontwikkelen die *shared value* creëren; waarde voor zowel het bedrijf als de maatschappij. Opvallend in de hele discussie over MVO maar ook over *shared value* is dat de voorbeelden altijd gaan over win-win situaties. We besparen energie: dat is goed voor het milieu en goed voor de portemonnee! Als het zo direct en duidelijk geld oplevert is het niet meer dan vanzelfsprekend dat een bedrijf dit oppakt. Is het niet vanuit een MVO-gedachte dan is het wel vanuit puur bedrijfs-economisch belang. Spannender is natuurlijk de vraag wat je doet bij een situatie die op korte termijn een win-verlies situatie oplevert maar waarvan je verwacht dat die op lange termijn wel degelijk zijn vruchten af zal werpen. Een voorbeeld hiervan is het investeren in de opleiding van potentiële toekomstige medewerkers om te zorgen dat een bedrijf op de lange termijn goed opgeleide werknemers kan krijgen.

**Er is in de wetenschap** lang discussie geweest of MVO loont. Een grootschalig internationaal onderzoek toont aan dat dit zeker het geval is: het is goed voor gemiddeld een 4,8 procent hogere koerswaarde. Ook toonde de

studie dat hiervoor wel een lange termijn visie nodig is; pas na vijf tot zeven jaar wordt deze hogere gemiddelde koerswaarde zichtbaar (Eccles e.a., 2011). Maar hoe krijg jij in jouw situatie je directie, Raad van Bestuur en aandeelhouders mee? Je redt het dan niet met resultaten van een algemeen onderzoek en een mooi verhaal. Er zullen vragen op tafel komen hoe een dergelijke investering onderbouwd kan worden. Waarom geven we hier geld aan uit? Hoe vertaalt zich dit terug naar de onderneming?

Om deze vragen voor deze specifieke situatie te kunnen beantwoorden, is het nodig om de financiële en maatschappelijke impact te meten zodat resultaten kunnen worden verifieerd en geoptimaliseerd. Ook moet de relatie tussen maatschappelijke impact en bedrijfseconomische resultaten worden onderzocht. Zo kan inzicht verkregen worden in de vraag welke activiteiten een positieve impact opleveren. Hoe link je nu echt maatschappelijke impact aan je business model? De uitdaging is om te zoeken naar die maatschappelijke aspecten die materieel zijn, die er echt toe doen. Dit hangt uiteraard nauw samen met wat een bedrijf doet en wilt bereiken. Corio is een mooi voorbeeld van een groot beursgenoteerd bedrijf dat haar maatschappelijke impact meet. Corio beheert winkelcentra en is voor haar bedrijfsresultaat sterk afhankelijk van de lokale omgeving. Welke levensstijl hebben de mensen in het verzorgingsgebied, wat is hun gemiddelde opleidingsniveau en inkomensniveau, welke functies vervult het winkelcentrum? De huidige maatschappelijke uitdagingen, waaronder de economische crisis en de hoge werkloosheid, hebben een grote invloed op het succes van de winkelcentra. Corio is er van overtuigd dat de financiële resultaten in relatie

staan met maatschappelijke aspecten en streeft er naar om nauw verbonden te zijn met de lokale omgeving. Dit wordt bereikt door zogenaamde favoriete ontmoetingsplaatsen te creëren en door te investeren in projecten die in lijn zijn met de derde focus van Corio: *employment, education en entrepreneurship* (werkgelegenheid, educatie en ondernemerschap).

**In samenwerking met** de Erasmus School of Economics is een specifieke methodiek ontwikkeld waarin investeringen in de omgeving van het winkelcentrum worden beoordeeld op maatschappelijk rendement per geïnvesteerde euro. Deze methodiek stelt Corio in staat om haar maatschappelijke resultaten en bedrijfsresultaten gezamenlijk in kaart te brengen om zo het *shared value*-denken te integreren in hun organisatie. Het mooie aan deze aanpak is dat het niet om giften of eenmalige investeringen gaat, maar dat de impact van elke investering met de methodiek berekend kan worden. Op deze manier kan het bedrijf deze informatie meewegen bij bedrijfsbeslissingen. Mijn advies: Als je impact wilt gaan meten, begin dan niet gelijk met het zoeken naar een meetmethode. Je slaat dan de meest essentiële stappen over: (1) Denk na over wat je wil bereiken, (2) Bepaal welke activiteiten je onderneemt en waar je maatschappelijke impact zit, (3) Stel vast hoe je daar een positieve bijdrage aan kunt leveren, (4) Bepaal indicatoren, (5) Meet dan pas je impact, (6) Rapporteer deze impact en stuur de strategie bij. Als bedrijven deze stappen doorlopen, krijgen ze inzicht in de vraag of de ambities daadwerkelijk worden bereikt. En kan er, indien nodig, worden bijgestuurd. ■ [www.esaa.nl/csr](http://www.esaa.nl/csr)



# Echte impact van investeringen

Over *impact investing* of impactinvesteringen wordt vaak gesproken. Het is een van de nieuwe hippe onderwerpen van de afgelopen jaren. Het is een prachtig concept dat kan bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. De uitdaging is nu om de woorden om te zetten in daden.

**A**lle investeringen leiden tot sociale, milieu en economische effecten. Toch kijken investeerders nog steeds voornamelijk naar het financiële rendement. De aandacht voor milieu- en sociale effecten van investeringen is de laatste jaren wel sterk toegenomen. Zo toont het 'Global Sustainable Investment Review 2012', van de Global Sustainable Investment Alliance (GSIA), dat het belegde en geïnvesteerd vermogen waarbij de milieu-, sociale en *governance*-aspecten (ESG) worden meegewogen in 2012 13,6 triljoen dollar (een bedrag met 18 nullen!) is. Dit is goed voor 17 procent van het totaal belegde vermogen wereldwijd. Europa neemt hiervan 65 procent voor haar rekening.

**Dit zijn hoopgevende cijfers** in een tijd waarin de financiële sector onder druk staat om haar waarde aan te tonen. Het suggereert ook dat er wereldwijd een grote groep investeerders geïnteresseerd is om bedrijven, projecten en ideeën te financieren die bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Investeerders gebruiken vaak meerdere strategieën om tot een duurzaam resultaat te komen. De meest gebruikte strategie voor ESG-investeringen is negatieve screening en uitsluiting (61 procent), ESG integratie (46 procent), *corporate engagement* en aandeelhouders activisme (35 procent). Daarnaast gebruikt 29 procent op normen gebaseerde screening en *best-in-class* als strategie. Impactinvesteringen worden als strategie nog maar weinig gebruikt (0,002 procent) en dan voornamelijk in de USA. Bij ESG-investeringen is de doelstelling nog steeds om een financieel rendement te behalen en daarnaast om negatieve effecten te voorkomen of te verminderen, ook wel 'finance first' genoemd. Impactinvesteringen gaan een stap verder. Hierbij wordt geïnvesteerd in bedrijven, organisaties of fondsen met de expliciete doelstelling een positief en meetbaar milieu- en sociaal effect te genereren

en daarnaast een financieel rendement te behalen, ook wel 'impact first' genoemd. Dit is een essentieel verschil. Impactinvesteringen onderscheiden zich dus scherp van traditionele ESG-investeringen. Ook zijn impactinvesteringen anders dan donaties of giften: er wordt terugbetaling met een rendement verwacht. Voorbeelden van een impactinvestering is het investeren in een sociale onderneming om op deze manier werkgelegenheid te creëren voor een specifieke doelgroep, maar ook micro-financiering of het investeren in duurzame energie.

**Hoewel impactinvesteringen** positieve maatschappelijke effecten beogen, kunnen ze ook negatieve effecten veroorzaken. Zo kan het investeren in landbouwprojecten in ontwikkelingslanden inkomen, werkgelegenheid en landbouwproducten opleveren. Belangrijk is dan wel dat de werknemers een acceptabel salaris krijgen en onder goede arbeidsomstandigheden werken. Ook moet er aandacht zijn voor bijvoorbeeld duurzame landbouw waarbij weinig pesticiden worden gebruikt. Het is van belang om alle effecten van de impactinvesteringen te meten om inzichtelijk te maken of deze tot een netto positief maatschappelijk effect leiden. Dat ervaring nog vrijwel ontbreekt is lastig. Beschikbare methodieken staan nog in de kinderschoenen. In de huidige praktijk zien we dat (institutionele) beleggers voornamelijk de impact van hun huidige (ESG) portefeuille in kaart willen brengen. Dit is een mooie eerste stap om op impact te kunnen sturen, maar dit is nog geen impactinvestering. Bij impactinvestering zou je vanuit maatschappelijke uitdagingen moeten redeneren. Waar kan ik met mijn geld een bijdrage leveren aan het oplossen van een maatschappelijk probleem en hoe kan ik hier een rendement uit halen?

**Een mooi voorbeeld** van deze manier van denken zijn

Social Impact Bonds (SIB). Bij een SIB investeren private partijen in de aanpak van een maatschappelijk probleem dat de overheid veel geld kost, zoals werkloosheid. De overheid betaalt hen terug, inclusief een eventueel rendement, met het geld dat zij door deze investering bespaart. In Groot-Brittannië en de Verenigde Staten is al volop ervaring opgedaan met deze investeringsconstructie.

ABN Amro, gemeente Rotterdam, Start Foundation en de Buzinezzclub hebben recent gezamenlijk de eerste SIB van Nederland gelanceerd. ABN Amro en Start Foundation investeren 680 duizend euro in het Rotterdamse bedrijf de Buzinezzclub. Dit bedrijf helpt jaarlijks tachtig Rotterdamse werkloze jongeren zonder startkwalificatie aan het werk of terug naar school, waardoor de jongeren minder lang dan gemiddeld aanspraak doen op een uitkering. De gemeente Rotterdam betaalt de investeerders terug op basis van het aantal uitkeringen dat zij hierdoor heeft bespaard.

Interessant voor de investeerders is dat met het geïnvesteerde geld een aantoonbare maatschappelijke impact wordt gerealiseerd en dat een van tevoren afgesproken rendement kan worden behaald. De prestaties, in dit geval reductie in uitkeringsdagen, bepalen het rendement. Start Foundation kan na terugbetaling het geld opnieuw investeren in andere projecten. De gemeente Rotterdam verschuift van subsidies naar preventieve en resultaatgerichte financieringsmodellen. Een 'win-win-win' situatie mits er een goede impactmeting wordt uitgevoerd. Hoe weet je anders dat er niet aan *cherry picking* wordt gedaan waarbij alleen de meest talentvolle en ambitieuze jongeren deelnemen aan het traject?

**Ook voor vermogensfondsen**, goede doelen en andere maatschappelijke organisaties is het interessant om met

impact investeringen aan de slag te gaan. De doelstellingen van deze organisaties zijn namelijk al gericht op het behalen van een positief maatschappelijk effect. Zij zijn steeds meer op zoek naar mogelijkheden om hun geld, wat zij normaal uitgeven via schenkingen, subsidies of door het financieren van eigen projecten en activiteiten, te gebruiken voor impactinvestering. Het is jammer dat deze organisaties nog weinig nadenken om hun vermogen, het geld dat moet renderen, ook in te zetten om een positieve impact te behalen.

Immers een vermogensfonds beheert een (stam)vermogen. Veel fondsen gebruiken het rendement op dit vermogen om projecten of goede doelen te ondersteunen. Met andere woorden Dus met het rendement op hun vermogen gaan zij goede dingen doen. De vraag of het belegde vermogen negatieve maatschappelijke effecten veroorzaakt wordt vaak niet overzien. Laat staan dat dit geld wordt ingezet voor impactinvesteringen. Waarom zoeken deze fondsen niet actiever naar mogelijkheden om positieve impact te realiseren tijdens het beheren van dit vermogen? Als dit vermogen wordt ingezet voor impactinvesteringen kan er wellicht een groter maatschappelijk rendement worden behaald dan ooit met activiteiten, betaald uit het rendement op dat vermogen, kan worden bereikt.

Tegenwoordig zegt vrijwel elke partij die vermogen beheert, hetzij eigen middelen of middelen van klanten, iets te doen of te willen doen met impactinvestering. Toch zijn er nog weinig partijen die hun impact meten en daadwerkelijk sturen op de maatschappelijke impact. De intentie en de mogelijkheden zijn er. Nu gaat het om de volgende stappen 'doen, meten en sturen', zodat we met het geld een zo groot mogelijke positieve maatschappelijke bijdrage kunnen leveren. ■

[www.impactmeten.nl](http://www.impactmeten.nl)



# Samen goed doen

Partnerschappen zijn in staat unieke maatschappelijke waarde te creëren die de afzonderlijke partners alleen niet kunnen realiseren. Bij partnerschappen meet je daarom de impact anders. Naast de impact van de gezamenlijke doelstelling zijn er de doelstellingen van iedere partij en ook de vraag ‘wat er sowieso gebeurd zou zijn’ extra lastig om te beantwoorden.

**E**r is een groeiend besef dat veel sociale problemen een aanpak vereisen die de betrokkenheid van organisaties uit meerdere sectoren vergt. Dit leidt tot de vorming van partnerschappen tussen bijvoorbeeld private bedrijven, publieke partijen en civil society organisaties. Samen kun je meer dan alleen, dat is het heersende motto. Partnerschappen kunnen dingen realiseren die de individuele partijen nooit zullen bereiken. Er wordt dan ook verwacht dat een partnerschap iets unieks creëert, het samenwerken leidt vaak tot nieuwe of extra kennis en middelen. Partnerschappen bieden enorme kansen voor innovatieve aanpakken van hardnekkige maatschappelijke problemen, maar ze brengen ook hele specifieke uitdagingen met zich mee. Bedrijven, overheidsorganisaties en civil society organisaties hebben allen een andere werkcultuur, daardoor spreken ze vaak niet dezelfde taal en de doelstellingen lopen uiteen. Al deze verschillen moeten in het partnerschap omgezet worden tot productieve samenwerking en synergiën. Er is al veel onderzoek gedaan naar partnerschappen. Maar deze onderzoeken bespreken met name de waaromvraag. Waarom gaan partijen een partnerschap aan? Ook zijn er overzichten gemaakt van het type partnerschappen die worden gevormd, het aantal partnerschappen dat een organisatie gemiddeld aangaat, de geografische spreiding en de maatschappelijke problemen waar partnerschappen zich op richten. Allemaal onderzoeken die ons inzicht geven in de huidige stand van zaken. Wat mij verbaast is dat de impactvraag nog maar weinig gesteld wordt. Wat is het effect van partnerschappen op de maatschappij? Wordt de gezamenlijke doelstelling behaald, en worden ook de individuele

doelstellingen gerealiseerd? Hoe worden de risico's, middelen, taken maar ook de successen van het partnerschap verdeeld?

**Verwacht wordt dat** partnerschappen een positieve impact opleveren, maar vaak is het onduidelijk wat nu de toegevoegde waarde is van het opzetten van een partnerschap constructie. Zowel de praktijk als de wetenschap heeft nog weinig ervaring met het evalueren van partnerschappen. De vraag of partnerschappen werken of niet, en wat de kritische succes- en faalfactoren zijn is nog niet beantwoord. Deze impactvraag bestaat uit vier elementen in het geval van partnerschappen.

- + Ten eerste is er de impact van de gezamenlijke doelstelling. Dit is in principe niet anders dan de impactvraag van een individuele partij, het vergt een duidelijke veranderingstheorie en een gedegen meting van de behaalde impact én de onbedoelde effecten.
- + Ten tweede heeft het meten van de impact van partnerschappen een extra dimensie. Hoewel het partnerschap een bepaalde missie nastreeft, heeft daarnaast ook iedere partner een eigen motivatie en doel om deel te nemen aan het partnerschap. Voor bedrijven kan dat reputatieverbetering zijn. Voor ngo's, hulporganisaties of kennisinstellingen kan dat toegang zijn tot kennis of kapitaal. Voor overheden kan dat daadkracht of efficiëntie verbetering zijn.
- + Ten derde is er in het geval van partnerschappen een uitdaging om de zogenoemde *counterfactual* te bepalen. Wat zou er gebeurd zijn als het partnerschap niet ge-

vormd was? De voorstanders van partnerschappen beargumenteren vaak dat zonder het partnerschap er niets gebeurd zou zijn, dus dat er van uitgegaan kan worden dat alle maatschappelijke waarde die het partnerschap creëert anders niet gebeurd zou zijn. Maar klopt dit wel? Zo werkt DSM, naast onder andere de Postcode Loterij, TNT, Unilever, Post NL, samen met het World Food Program (WFP) om de ‘verborgen honger’ te bestrijden. DSM draagt bij met haar kennis, producten en financiën. Zou het ‘verborgen honger’ programma van het WFP zonder de bijdrage van DSM niet bestaan of zouden zij een andere partner hebben gezocht?

- + Ten vierde is er de zogenaamde ‘additionaliteit’ van de kennis en het kapitaal van de partnerschap. Dit gaat om de attributievraag. Wat kan er toegeschreven worden aan iedere individuele partij? Juist bij partnerschappen is dit een lastige vraag. Het partnerschap wordt verwacht juist tot synergie te leiden. De bijdrage van individuele partners is dan achteraf heel moeilijk te identificeren, vast te stellen en los te trekken van het totale effect.

**Enmaal gevormd, hebben** de rationele verhalen over het ontstaan van partnerschappen vaak een bijna romantische toon. De voormalig CEO van TNT zit in een vliegtuig, kijkt neer op de aarde en denkt: ‘Hoe kan het dat nog zoveel mensen moeten strijden tegen honger, en voedselhulp vaak zo langzaam en inefficiënt op gang komt?’ Dan realiseert hij zich dat dit een logistiek probleem is, iets waar TNT toevallig heel erg goed in is.

En zo wordt de partnerschap met WFP gevormd. Echter, zoals mijn naaste collega Kellie Liket in haar recente proefschrift ‘Waarom ‘goed’ doen niet goed genoeg is’ benadrukt, moeten we kritischer zijn over de mate waarin organisaties daadwerkelijk de juiste spelers zijn om zich in te zetten voor een specifiek maatschappelijk probleem. Zij beargumenteert dat ‘de juiste speler zijn’ afhangt van een vijftal aspecten die samenkomen in het REFLEct framework: de **R**elevantie van het probleem, de **E**thiek van de organisatie, de **F**IT tussen de competenties en middelen van de organisatie en de omvang en complexiteit van het probleem, de **L**egitimiteit van de partij om een specifiek probleem aan dit pakken en de **E**ffectiviteit van de wijze waarop het probleem wordt aangepakt.

Duidelijk is dat meer ervaring op moet worden gedaan met het meten van impact van partnerschappen. In het nieuwe recente onderzoeksprogramma ‘Duurzame Businessmodellen’ van NWO en het Groene Brein, het eerste landelijke netwerk van zestig prominente wetenschappers van universiteiten en hogescholen, zijn zowel partnerschappen als impactmeting belangrijke thema's. Het idee van dit onderzoeksprogramma is om de brug te slaan tussen de wetenschap en de praktijk. Het vernieuwende aan het onderzoeksprogramma is dat de fundamentele kennis die wordt ontwikkeld in het programma direct zal worden toegepast in de praktijk. Laten we hopen dat dit onderzoeksprogramma een paar mooie goede voorbeelden oplevert wanneer en onder welke voorwaarden ‘goed doen’ wel ‘goed genoeg’ is. ■ [www.impactmeten.nl](http://www.impactmeten.nl)





# Nieuw model om impact te meten

De afgelopen vijf edities van P+ heeft Karen Maas geschreven over de kansen en uitdagingen van impactdenken en impactmeten. Voorbeelden van hulp- en ontwikkelingsorganisaties, bedrijven en sociale ondernemingen, impactinvestering en partnerschappen zijn de revue gepasseerd. In deze zesde en laatste aflevering over impact vat Maas de stappen om impact te meten samen in een model.

Impact gaat over de maatschappelijke verandering die een organisatie of een specifiek programma of project realiseert. Dit kan een milieu-impact zijn zoals CO<sub>2</sub> of waterbesparing. Het kan ook een sociale (economische) impact zijn zoals het creëren van werkgelegenheid of het bijdragen aan educatie en zelfontplooiing.

**Impacteffecten betreffen** de laatste effecten van de 'maatschappelijke waardeketen' (zie schema). Deze maatschappelijke waardeketen wordt ook wel een veranderingstheorie of *logic model* genoemd: het toont hoe middelen, binnen het kader van de missie, leiden tot effecten. Daarmee maakt de waardeketen de logica die onderliggend is aan de organisatie, een programma of project expliciet. Een grotere organisatie met meerdere strategieën, programma's of projecten kan meerdere waardeketens hebben. Voor iedere stap in de waardeketen(s) kunnen meetbare indicatoren geformuleerd worden, waarmee de maatschappelijke prestatie van de organisatie of een specifiek programma of project gemeten kan worden.

**Je kunt de impact** van een organisatie op verschillende niveaus bekijken: op missieniveau en op maatschappelijk niveau. Op missieniveau kijk je of de doelstellingen van de organisatie zijn behaald. Hierbij krijgen onbedoelde en indirecte effecten vaak geen aandacht. Impact op maatschappelijk niveau omvat juist alle effecten van een organisatie.

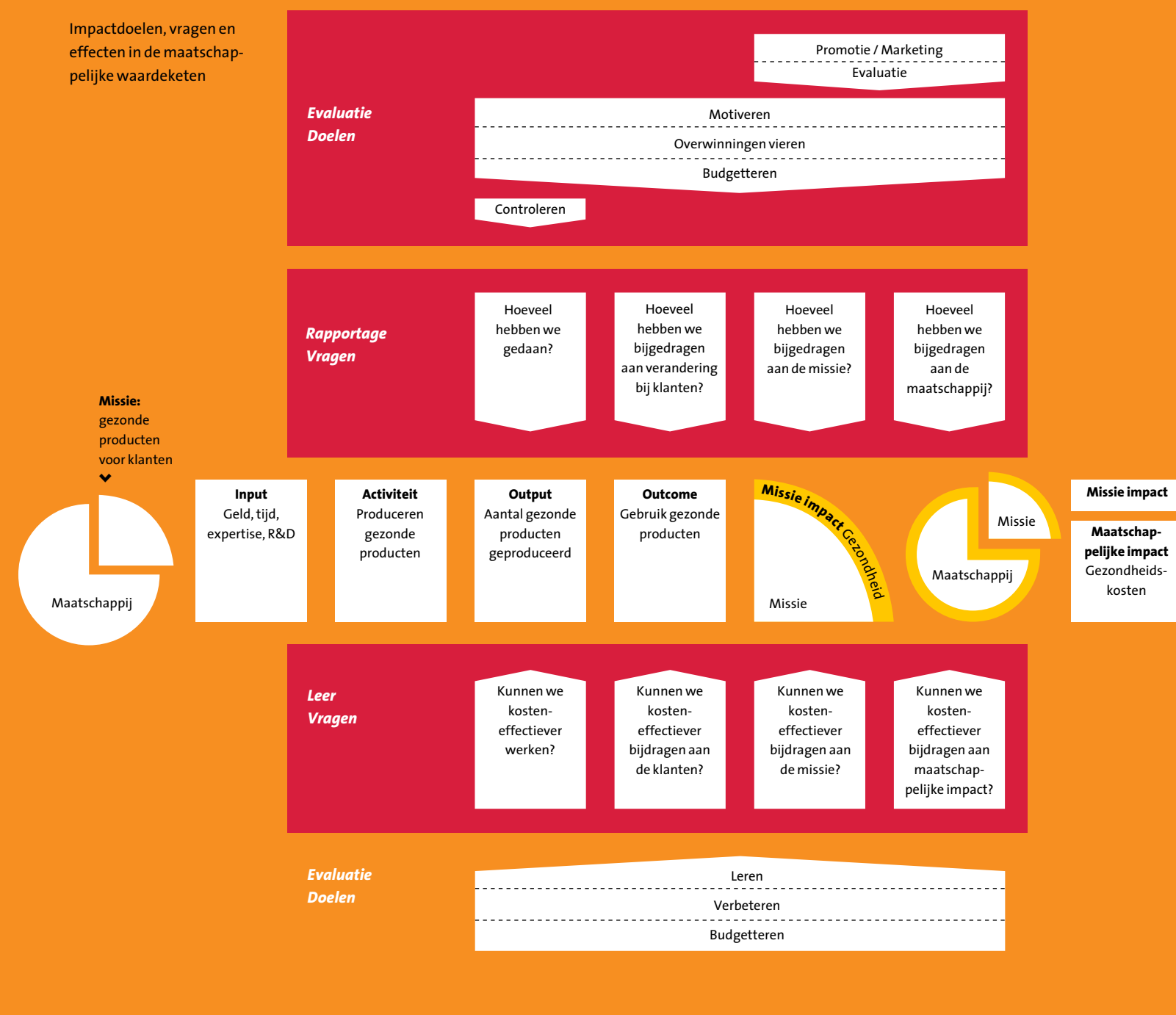
Idealiter kun je op maatschappelijk niveau het totale effect van verschillende organisaties vergelijken. Dit onderscheid tussen impact op missieniveau en impact op maatschappelijk niveau brengt een aantal interessante discussiepunten met zich mee.

1. Is het voldoende als een organisatie haar effect op de maatschappij enkel op missieniveau in kaart brengt? Want wat als de missie op zich niet positief is, maar deze wel wordt behaald? Stel dat een organisatie zich richt op het zo veel mogelijk hamburgers verkopen aan scholieren. Als dit bedrijf hier heel succesvol in is, dan is het bedrijf wellicht effectief en efficiënt, maar dat wil nog niet zeggen dat de resultaten ook een positief effect hebben op de scholieren.
2. Als we op maatschappelijk niveau willen meten, kunnen wij dan alle effecten optellen of afwegen? Hier geldt het oude dilemma van 'appels met peren vergelijken'. De vraag is hoe te komen tot één allesomvattende vergelijkbare indicator. Want hoe kun je anders effecten op het milieu vergelijken met effecten op mensen? Wat is belangrijker en wat weegt zwaarder? Het komen tot één indicator is een vraagstuk dat zowel onderzoekers als praktijkmensen al sinds jaar en dag bezighoudt. Moeten alle effecten tezamen uitgedrukt worden in bijvoorbeeld monetaire eenheden, een welzijnsindex of een happiness-index?

**Hoewel de impact** van organisaties steeds verschilt, zijn de manier waarop deze in kaart wordt gebracht en de keuzes die worden gemaakt in het denk- en meetproces heel vergelijkbaar. In de afgelopen jaren hebben wij heel wat ervaring opgedaan door te werken met verschillende organisaties. Al deze inzichten hebben mijn collega Kellie Liket en ik in een model gevat. Het model toont datgene wat je meet en op welk niveau je meet. Hoe je dat meet is sterk afhankelijk van de vraag waarom je meet.

**Impact meten is** niet alleen belangrijk om te ontdekken of de doelen behaald worden, maar ook om duidelijk te krijgen wat er beter kan. Het model kan gebruikt worden door organisaties om voorafgaand aan een meting samen met relevante partijen (bijvoorbeeld de stakeholders) de meting te ontwikkelen. Het model start met het duidelijk krijgen van de doelen van de meting. Deze doelen kunnen uiteenlopen van controleren, budgetteren, overwinningen vieren en motiveren tot promotie/marketing, evalueren, leren en verbeteren. Vanuit deze doelen wordt de meetvraag opgesteld. Dit kan een rapportagevraag zijn of een leervraag. Alleen in het geval van de leervraag wordt inzicht verkregen in de relatieve kosteneffectiviteit van een project, doordat een benchmark wordt gebruikt. Wanneer het doel van de evaluatie en de evaluatievraag duidelijk zijn, laat het model zien welk type effect gemeten moet worden om de impactvraag te

Impactdoelen, vragen en effecten in de maatschappelijke waardeketen



beantwoorden (input, output, outcome, missie-impact, maatschappelijke impact). Achtereenvolgens kunnen de volgende stappen gezet worden:

- + methode selecteren, bijvoorbeeld veldexperiment, perceptiestudie, most significant change stories;
- + de indicatoren definiëren, bijvoorbeeld IRIS database, Millennium Development Goals, indicatoren van het Global Impact Investing Network;
- + het instrument om data te verzamelen bepalen, bijvoorbeeld technische metingen, interviews, survey's;

+ de analyse vaststellen, bijvoorbeeld wel of niet statistisch.

**Het strategisch omgaan** met impactdenken én impactmeten biedt gigantische kansen. Als we vanuit impactdenken starten en vervolgens ook de impact meten, kunnen we niet alleen laten zien welke impact wordt gerealiseerd maar ook, en misschien nog wel belangrijker, zien welke impact niet gerealiseerd wordt en leren wat er beter kan. Alleen dan kunnen organisaties de impact van hun activiteiten, producten en diensten verder verbeteren. ■ [www.impactmeten.nl](http://www.impactmeten.nl)