

Het Groeiboek



IMPACT STRATEGIE BEPALEN

Dit is een deel van het Oranje Fonds Groeiboek.

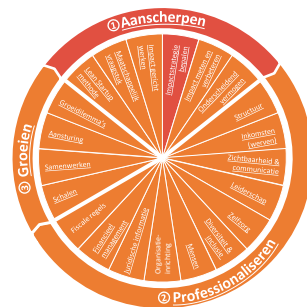
[Hele Groeiboek bekijken?](#)

4

Impactstrategie bepalen



1. Synthese: Impactstrategie bepalen
2. Zelfstudie: Impactclaim definiëren
3. Zelfstudie: Contextanalyse aandachtspunten
4. Zelfstudie: Contextanalyse uitvoeren
5. Zelfstudie: Stakeholderanalyse uitvoeren
6. Zelfstudie: Theory of Change uitwerken



4 Impactstrategie bepalen

Dit hoofdstuk richt zich op het formuleren van een impactstrategie. Een strategie geef je antwoord op de volgende vragen:

- Welk maatschappelijk probleem pak je aan? (de impact claim)
- Welke aanpak kies je? (context-analyse en stakeholder-analyse)
- Hoe leidt jouw business model tot de gewenste verandering (de Theory of Change)
- Welke impact doelen stel je? (SMART formuleren)



Impactstrategie bepalen



Impact claim definiëren



Contextanalyse aandachtspunten



Contextanalyse uitvoeren



Stakeholder analyse uitvoeren



Theory of Change

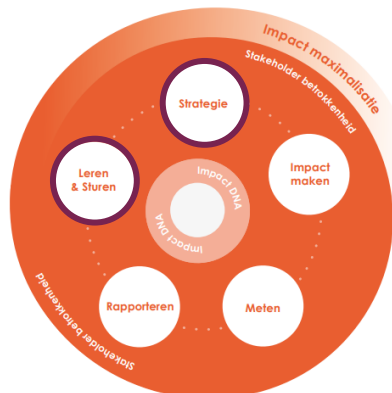


SMART formuleren

Business Model Canvas onderdelen

Maatschappelijk Vraagstuk Probleem/kans Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je je op richt?	Aanpak Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken? Kernactiviteiten Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?	Waardepropositie Per klantsegment een enkelvoudige en duidelijke beschrijving waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is.	Ongelijk voordeel Wat kan mogelijk gekopieerd of gelijkt worden?	Doelgroep-segmenten Wie heeft baat bij de aanpak en/of wie is centraal om de aanpak te realiseren?
Bestaande alternatieven Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?	Middelen Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?		Kanalen Hoe ga je je doelgroepen bereiken?	Profielgroep(en) (Betaalende) klant(en) Partners
Kostenstructuur Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken		Inkomstenstromen Alle inkomsten die de aanpak genereren uit elk doelgroepsegment		
Maatschappelijke kosten Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?		Maatschappelijke opbrengsten Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak?		

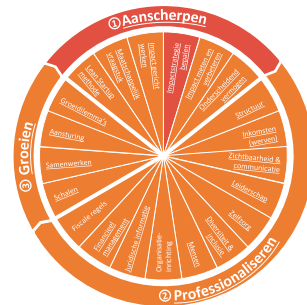
MY-impactmodel stappen





oranje fonds

Impactstrategie bepalen



Doel: Een impactstrategie opstellen: duidelijk definiëren van het maatschappelijke probleem dat je wil aanpakken (de impact claim), het kiezen van een passende aanpak via context- en stakeholder-analyses, het begrijpen van hoe je bedrijfsmodel bijdraagt aan de gewenste verandering (de Theory of Change) en het opstellen van SMART doelen. Kijk voor input voor je impactclaim ook naar [het maatschappelijk probleem en oplossing](#)

STAP 1: Allereerst definieer je je missie of je **impact claim**. De impact claim omschrijft in één zin op welk maatschappelijk probleem jij je wilt richten.

STAP 2: Om je strategie aan te scherpen kan je twee analyses uitvoeren:

- Een **context analyse** kan je helpen om beter te begrijpen welke activiteiten de meeste impact kunnen hebben. Je kunt contextfactoren analyseren door te kijken naar **kansen en belemmeringen**.
- Een **stakeholder analyse** helpt om stakeholders in kaart te brengen via 4 categorieën (**belangrijke spelers, belanghebbenden, beïnvloeders, en toeschouwers**), om vervolgens te begrijpen hoe je hen effectief kunt betrekken. Het betrekken van je stakeholders is een belangrijk onderdeel van elke stap tijdens het impactgericht werken.

STAP 3: Met deze analyses kan je beginnen aan het uitwerken van jouw **Theory of Change** (of verandertheorie) om inzicht te krijgen in de resultaten en directe en indirecte impact van je activiteiten.

STAP 4: De laatste stap is om **SMART impactdoelen** te stellen. Dan wordt het duidelijk waar je naar toe werkt.

De doelen van Dopper

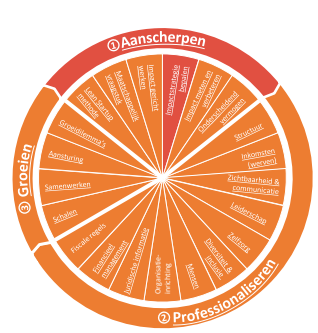
Wereldwijd wordt 50 procent van het plastic na gebruik direct weggegooid en slechts 1 procent van al het plastic dat wordt geproduceerd wordt gerecycled. Dopper is een sociale onderneming besloot zich te richten op vermindering van single-use plastic afval en specifiek op het gebruik van single-use waterflesjes.

De missie van Dopper: *‘Een wereld creëren waarin mensen zich bewust zijn van het milieu, waarin we actief het single-use plastic afval verminderen en waarin iedereen toegang heeft tot veilig drinkwater.’*



Dit zijn de impactdoelen die Dopper heeft opgesteld:

- Bewustwording creëren ten aanzien van de impact van single-use plastic afval en mensen inspireren om zelf een verandering in gang te zetten.
- Een alternatief aanbieden zodat er minder (plastic) flessen water worden gekocht.
- Toegang tot veilig drinkwater vergroten voor mensen over de hele wereld.



oranje fonds

Hoe definieer je een impactclaim

Doel: weten hoe je je impactclaim kunt opstellen. Hiervoor kan je ook input halen van uit je [maatschappelijk vraagstuk en oplossing bepaling](#) en je [visie formulering in het hele groeiboek](#).

Jouw impactclaim

Welk verschil wil jij maken? Je bent waarschijnlijk gestart met je initiatief of onderneming om een bepaald probleem te helpen oplossen. Het is waardevol om je hoogste doel, je sociale missie, vast te leggen in een impactclaim. Een goede impactclaim is:

- Ambitueus en inspirerend
- Kort en bondig geformuleerd
- Aangesloten op de identiteit van je organisatie
- Gericht op de situatie/verandering die je wil bereiken (eventueel met vernoeming van de doelgroep, voor meer informatie over doelgroep, klik hier)

Je impactclaim is niet een opsomming of omschrijving van je activiteiten, maar omschrijft hoe de wereld eruitziet als je jouw doel hebt bereikt.

Oefening 1: Bekijk missies en impact claims van vergelijkbare sociale ondernemingen/initiatieven, maar ook van grotere bedrijven. Wat valt je op? Wat spreekt je aan?

Oefening 2: Stel je eigen impactclaim op via de volgende stappen:

1. Bedenk welke dimensies je in je missie wil terugzien: voor welke doelstelling bestaat je organisatie? Voor wie doe je het?
2. Welk type impact wil je maken? Wil je een probleem voorkomen, verzachten, verminderen?
3. Verzamel ideeën en stel de verschillende elementen van je missie los van elkaar op
4. Vat de elementen samen door een samenhangende impactclaim op te stellen

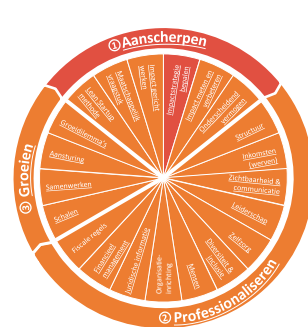


Voorbeelden van impactclaims/ missies:

Tony's Choclonely: "samen maken we 100% slaafvrij de norm in chocolade."



Gezinsbuddy: "Gezinsbuddy zorgt ervoor dat éénoudergezinnen met multi-problematiek en zonder netwerk, er in kwetsbare situaties niet alleen voor staan."



oranje fonds

Contextanalyse aandachtspunten

Doel: weten wat een contextanalyse is, waarom het handig is, en wat kansen en belemmeringen zijn.

Wat is een **contextanalyse** waarom is het handig?

Een analyse om in kaart te brengen welke externe factoren (contextfactoren) van invloed zijn op jouw activiteiten en de effecten die je daarmee beoogt, zodat je hierop kunt inspelen. Het helpt om je toegevoegde waarde te bepalen.

- Externe factoren kunnen een negatieve invloed hebben (**belemmeringen**), of een positieve invloed hebben (**kansen**).
- Er zijn verschillende soorten contextfactoren:
 - **Demografisch** bijv., vergrijzing of toenemende bevolkingsomvang,
 - **Economisch** bijv., economische dip of toenemende werkgelegenheid,
 - **Sociaal-cultureel** bijv., polarisatie, immigratiestromen of religie,
 - **Technologisch** bijv., nieuwe innovaties zoals online platformen,
 - **Ecologisch** bijv., klimaatverandering of kwaliteit van de buitenlucht,
 - **Politiek-juridisch** bijv., opkomende politieke denkbeelden.

Wat zijn kansen en belemmeringen?

	Kansen	Belemmeringen
Wat is het	Hebben positieve invloed	Hebben negatieve invloed
Welke invalshoeken zijn er	- Wat is de opbrengst (bij aangrijpen van de kans)? - Hoe moeilijk om aan te grijpen?	- Hoe hoog is de urgentie? - Hoe moeilijk om op in te spelen?
Voorbeeld (Zorgen voor elkaar)	Eenzaamheid wordt steeds meer en breder geagendeerd	Vraag naar zorg neemt toe, terwijl het zorgaanbod afneemt

Tips voor het identificeren van kansen en belemmeringen:



Denk niet alleen aan de factoren maar ook aan hoe deze zich lijken te ontwikkelen.



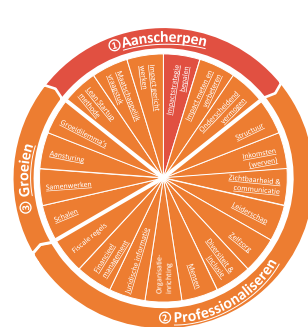
Denk niet alleen aan lange-termijn-, maar ook korte-termijnfactoren die verandering kunnen beïnvloeden.



Welke opkomende dynamieken of cruciale momenten/'windows of opportunity' verwachten jullie? Denk bijvoorbeeld aan nieuwe regeringen; veranderingen van leiderschap; crises en schandalen; verkiezingen, introductie van nieuwe technologie.



Denk aan de invloed die een kans of belemmering heeft op verschillende niveaus, bijvoorbeeld individueel, familie, gemeenschap, lokaal, nationaal.



oranje fonds

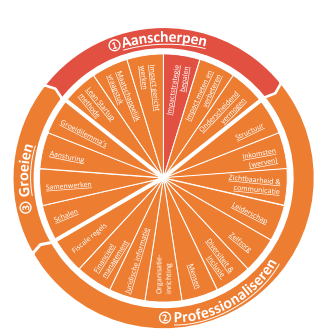
Contextanalyse uitvoeren

Doel: uitvoeren van een **contextanalyse** om de impactstrategie verder te definiëren.

Oefening: **contextanalyse** uitvoeren ([Vraag Excel template aan via Oranje Fonds](#))

1. Beschrijf je **maatschappelijk probleem** (zie ook [Maatschappelijk Vraagstuk](#))
2. Identificeer en omschrijf de meest relevante **belemmeringen** in het Excel
 - a. Je kan ervoor kiezen om eerst een langere lijst te maken en daarna de meest relevante te selecteren. Streef naar een lijst van maximaal 15 belemmeringen
 - b. Kijk naar verschillende niveaus van omgevingen binnen het thema:
 - i. **Macro:** Grote maatschappelijke krachten en trends, dingen waarover je *leest*,
 - ii. **Meso:** Ontwikkelingen in de directe omgeving van je initiatief, dingen die je *ziet*.
3. Identificeer en omschrijf alle **kansen** in de Excel
 - a. Kijk naar verschillende niveaus van omgevingen binnen het thema:
 - i. **Macro:** Grote maatschappelijke krachten en trends, dingen waarover je *leest*
 - ii. **Meso:** Ontwikkelingen in de directe omgeving van je initiatief, dingen die je *ziet*
4. Wijs (relatieve) scores toe (op een schaal van 1 tot 10) voor zowel **belemmeringen** als **kansen**.
5. Je kan nu in het Excel template zien in welk kwadrant belemmeringen en kansen vallen
6. De geïdentificeerde kansen en belemmeringen kun je meenemen als je een Theory of Change maakt.
 - a. De beste **kansen** om mee te nemen, hebben een hoge opbrengst en lage moeilijkheid.
 - b. De beste **belemmeringen** om mee te nemen, hebben een hoge urgentie en lage moeilijkheid.





oranje fonds

Stakeholderanalyse uitvoeren

Doel: uitvoeren van een **stakeholderanalyse** om de impactstrategie verder te definiëren.

Wat is een **stakeholderanalyse**?

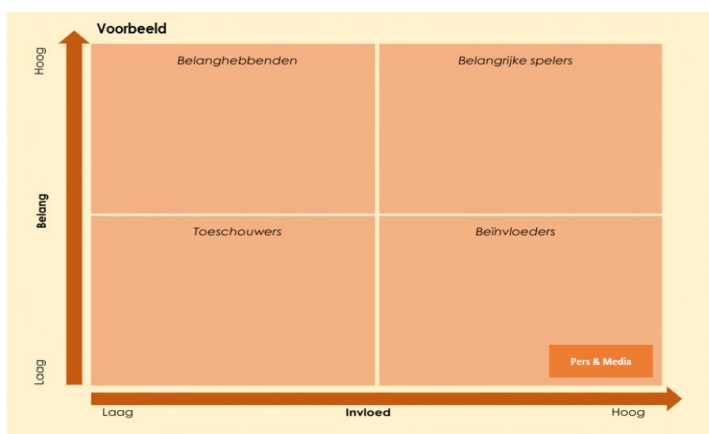
Hiermee breng je in kaart welke **stakeholders** (actoren) relevante spelers zijn binnen het maatschappelijk probleem waarop jouw initiatief focus legt. Stakeholders hebben **belang** bij, of potentiële **invloed** op het behalen van je **impact claim (of sociale missie)**.

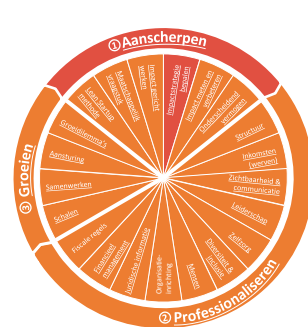
Door te analyseren wat het belang en de invloed van stakeholders is, verbeter je het zicht op hoe stakeholders zich tot elkaar en tot de thematiek verhouden

- **Belang:** in welke mate heeft een stakeholder belang bij het oplossen van het probleem?
- **Invloed:** in welke mate kan een stakeholder invloed uitoefenen op het oplossen, verzachten of voorkomen van de probleemstelling?

Oefening: stakeholderanalyse uitvoeren (Excel template op verzoek via [Oranje Fonds](#))

1. Beschrijf je **maatschappelijk vraagstuk**
2. Identificeer en omschrijf de meest relevante **stakeholders** Je kan ervoor kiezen om eerst een langere lijst te maken, en daarna te de meest relevante stakeholders te selecteren. Probeer een lijst van maximaal 15 te maken
 1. Wees zo concreet mogelijk in je omschrijving
 2. Tip: Kijk verder dan de partijen die je al goed kent en waarbij je je comfortabel voelt. Wie ontbreekt er nog?
 3. Tip: Zorg dat de mensen die het probleem daadwerkelijk ervaren, vertegenwoordigd zijn in de analyse. Welke invloed en welk belang hebben zij?
3. Wijs (relatieve) scores toe op een schaal van 1 tot 10, voor zowel **belang** als **invloed**
4. Je kunt nu in het Excel template zien in welk kwadrant je stakeholders vallen
5. De geïdentificeerde stakeholders kun je meenemen als je een Theory of Change maakt.





oranje fonds

Theory of Change uitwerken (1/2)

Doel: Begrijpen wat een **Theory of Change** is, hoe je er een maakt voor jouw onderneming en hoe je de inzichten kan gebruiken als onderdeel van impactgericht werken.

Nadat je op het vorige niveau een heldere missie en impactdoelstellingen hebt geformuleerd, werk je op dit niveau stapsgewijs uit hoe je die met jouw onderneming wilt gaan bereiken. Hiervoor wordt vaak een Theory of Change (ToC) gebruikt.

Wat is een Theory of Change (ToC)?

Een ToC geeft de oorzakelijke relatie tussen activiteiten en impact heel duidelijk weer. Met andere woorden: welke effecten treden op als gevolg van jouw activiteiten en hoe werken die door naar de impact op langere termijn? Door deze schakels aan effecten (letterlijk) uit te tekenen, werk je jouw aanpak expliciet, overzichtelijk en compleet uit.

De Theory of Change (ToC) bestaat uit de volgende elementen:

- **Inputs:** Benodigde middelen om de activiteiten goed uit te voeren,
- **Activiteiten:** Acties die worden ondernomen om effecten te bereiken,
- **Outputs:** Directe resultaten van je activiteiten,
- **Effecten:** Directe effecten, veranderingen die bereikt worden door je **activiteiten**,
- **Hogere effecten:** Indirecte effecten, effecten die bereikt worden door de **effecten**.

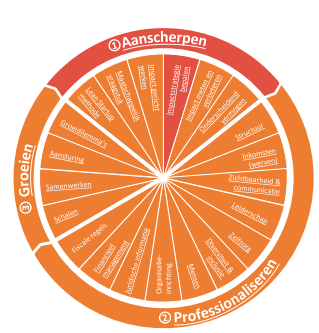
Als je je ToC opstelt, is het belangrijk om je bewust te zijn van de **stakeholders**, **aannames** en **contextfactoren**:

- **Stakeholders:** Op wie heb ik effect met de activiteiten van mijn onderneming? Wie zijn mijn belangrijkste doelgroepen? (*gebruik de inzichten van de stakeholder-analyse*)
- **Contextfactoren:** Externe factoren die de veranderingen beïnvloeden. (*gebruik de inzichten van de context-analyse*)
- **Aannames:** Beschrijven de voorwaarden om gewenste verandering te bereiken.

Waarom een ToC maken?

Het uitwerken van je ToC is een goede manier om expliciet te maken hoe je huidige activiteiten bijdragen aan je impactclaim. Het maken van een ToC:

- Is een **bron van nieuwe inzichten** en is de basis voor het meten van je impact,
- Is een **strategisch overzicht en communicatiemiddel**, bruikbaar voor diverse stakeholders,
- Geeft aan of er **aanvullende activiteiten nodig zijn** om het beoogde effect te behalen,
- Helpt om te bedenken of je ook **negatieve effecten** kan verwachten.



oranje fonds

Theory of Change uitwerken (2/2)

Doel: Aan de slag met het maken van een **Theory of Change**. En begrijpen hoe je je Theory of Change kan valideren.

Hoe maak je een Theory of Change?

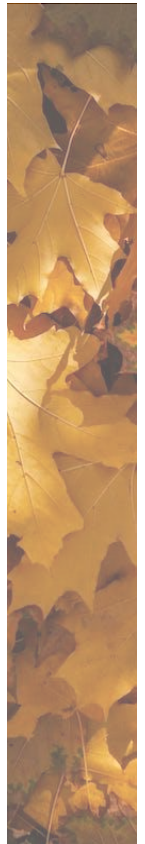
Vul stap voor stap de vier lagen in (zie pag 45 en 46). De volgorde waarop je dit doet, is niet in beton gegoten, maar het is handig om eerst je activiteiten uit te werken: Welke activiteiten onderneem je en voor wie? En wat zijn daar de directe resultaten (output) van? Daarna kun je de effecten en hogere effecten daarvan uitschrijven: tot welke veranderingen leidt deze output?

Oefening 1: Vul de ToC in ([volgende pagina's](#)), het liefst samen met je team, doelgroep, en belangrijke stakeholders. Gebruik de volgende checklist tijdens het invullen:

- ☐ Is de ToC logisch, leidt het ene niveau logischerwijs tot het andere, of maak je “sprongen”?
- ☐ Is duidelijk voor wie het effect (directe of indirecte impact) is?
- ☐ Zijn er “holle frases”, oftewel: uitdrukkingen die indrukwekkend klinken, maar bij nadere beschouwing weinig of geen inhoud hebben (denk aan “lege beloftes”).
- ☐ Gaat het bij de effecten echt over de impact die gerelateerd is aan de activiteiten?
- ☐ Heb je nagedacht over negatieve effecten en aannames?
- ☐ Vergeet niet dat de ToC een levend document is dat nooit af is, streef dus niet naar perfectie tijdens de eerste zit maar werk iteratief (zie ook oefening 2).

Oefening 2: Zet in je agenda om na zes maanden opnieuw je ToC te bekijken.

Bedenk wanneer je dat doet of je, met de nieuwe kennis en een frisse blik, ruimte ziet voor aanscherping. Om je ToC te verbeteren kun je deze ook valideren met je stakeholders.

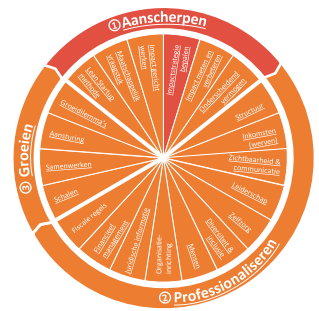


Het is belangrijk om je Theory of Change te valideren.

De vraag die bij het valideren centraal staat, is of het aannemelijk is dat je de beoogde effecten bereikt met jouw activiteiten. Valideren doe je vaak bij stakeholders (doelgroep, experts, partners) door hen de vragen te stellen: Komt de ToC overeen met wat zij ervaren? Herkennen zij de effecten? Hebben ze nog aanvullingen op je ToC?

oranje fonds

Voorbeeld van een Theory of Change



De ToC van New Bees

New Bees startte in 2016 met als missie om nieuwkomers mee te laten doen in de Nederlandse samenleving. De organisatie biedt deze mensen een traject waarin ze hun talent kunnen ontwikkelen en benutten, voorbereid worden op een baan en gematcht worden met een passende stage of (nog on) betaalde werkplek. New Bees begeleidt de nieuwkomers gedurende deze werktrajecten en probeert hen na afloop ook naar normaal betaald werk te leiden. New Bees is inmiddels actief op drie locaties in Amsterdam

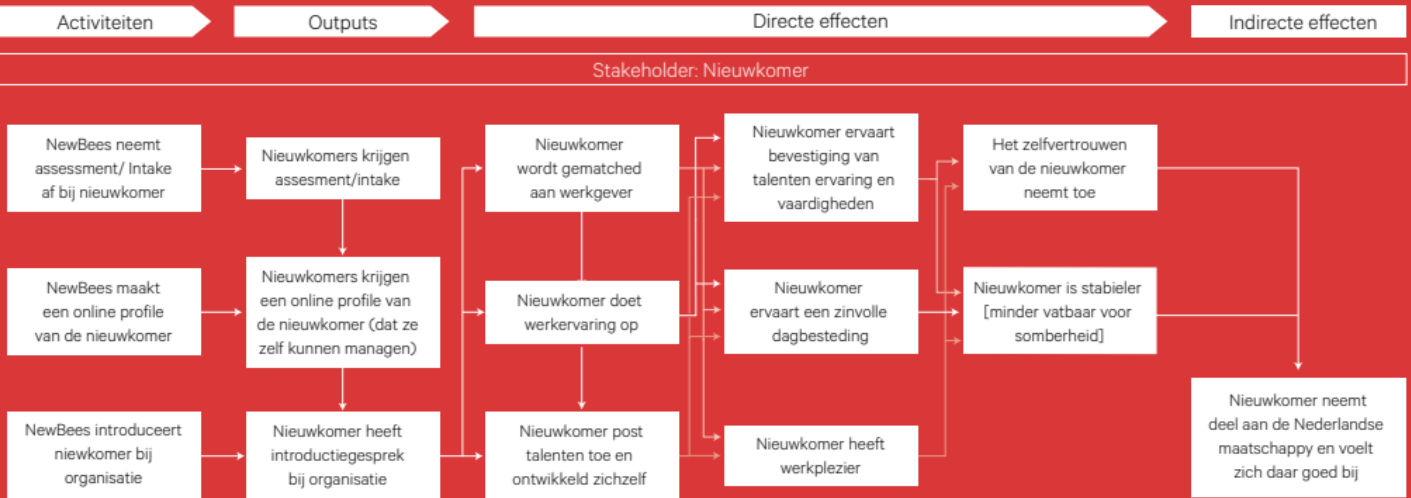
en Zaandam. Sinds de start in 2016 tot april 2018 hebben zich al meer dan 750 nieuwkomers aangemeld om een traineeship te volgen.

Eind 2017 zette New Bees de eerste stappen tot een impactmeting. Het doel hierbij was tweeledig:

- kunnen sturen op impact en die impact vergroten;
- verantwoording afleggen aan externe stakeholders zoals de gemeente en investeerders).

De centrale vraag is dan of de nieuwkomers die door New Bees worden begeleid, door

deze begeleiding daadwerkelijk sneller en vaker een eigen plek veroveren in onze maatschappij, liefst met betaald werk. En een vraag die daaruit volgt, is wat New Bees zou kunnen doen om deze slaagkans te vergroten. Bijvoorbeeld meer aandacht voor het maken van een passende match tussen de nieuwkomer en een organisatie, of juist de nieuwkomer en de organisatie intensieve begeleiding bieden na de plaatsing.



Bron: impactpad.nl

WAT IS JOUW IMPACTCLAIM IN ÉÉN ZIN? ...

PLAATS HIER JE LOGO

HOGERE EFFECTEN

Effecten die niet direct door jouw activiteiten komen maar waaraan je wel indirect bijdraagt.

EFFECTEN

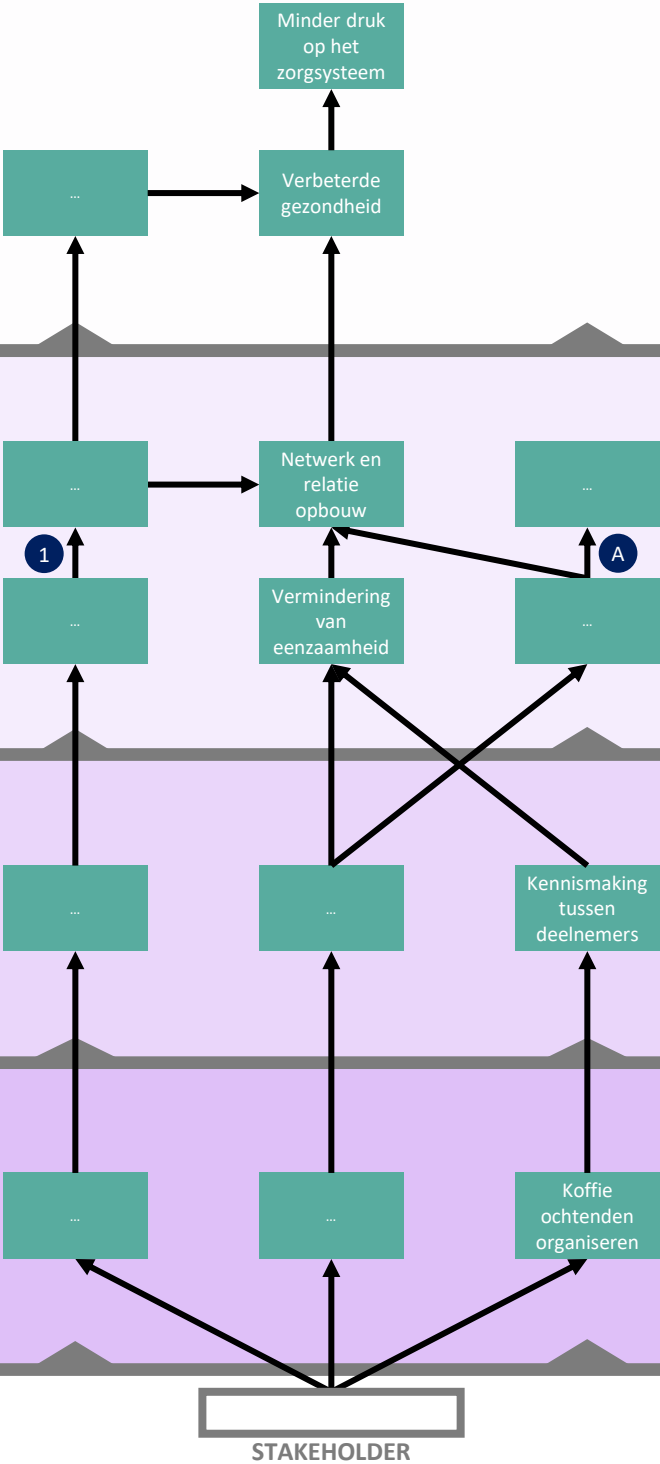
De effecten op je doelgroepen; wat verandert er bij wie?

OUTPUTS

Directe resultaten van je activiteiten

ACTIVITEITEN

wat doe jij concreet voor de stakeholders?



AANNAMES:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

CONTEXTFACTOREN (POSITIEF & NEGATIEF):

- A
- B
- C

WAT IS JOUW IMPACTCLAIM IN ÉÉN ZIN?

HOGERE
EFFECTEN

Effecten die niet
direct door jouw
activiteiten komen
maar waaraan je wel
indirect bijdraagt.

EFFECTEN

De effecten op je
doelgroepen; wat
verandert er bij
wie?

OUTPUTS

Directe resultaten
van je activiteiten

ACTIVITEITEN

wat doe jij
concreet voor de
stakeholders?

STAKEHOLDER 1

STAKEHOLDER 2

STAKEHOLDER 3

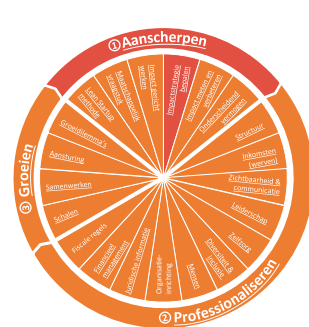
AANNAMES:

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5
- 6

CONTEXTFACTOREN (POSITIEF & NEGATIEF):

- A
- B
- C



oranje fonds

Doelen SMART formuleren

Doel: leren om je impact doelen SMART te formuleren.

Doelen zijn een belangrijk onderdeel van je impactstrategie. Met behulp van de SMART methode kun je concrete, richtinggevende en haalbare doelen formuleren. Hiermee vergroot je de kans dat je de door jou gestelde ambitieuze doelen bereikt. SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.



Specifiek: Helder en gefocust

Je weet wanneer ambitiedoelstellingen specifiek genoeg zijn als:

- Alle betrokkenen weten dat het specifiek om hen gaat, zij kunnen de doelstellingen begrijpen,
- Begrijpelijk taalgebruik is gebruikt en alle voorwaarden zijn vastgelegd.



Meetbaar: Beschrijf hoe je de ambitiedoelstellingen gaat meten, zo weet je of je doelstellingen hebt gehaald.



Acceptabel (haalbaar): Wordt gedragen door de betrokkenen
Hoe kan je bepalen of iets acceptabel/haalbaar is?

- Je weet dat het meetbaar is,
- Anderen hebben het succesvol gedaan,
- Het is theoretisch mogelijk,
- Je hebt de noodzakelijke middelen (of een realistische kans om die te krijgen),
- Je hebt de beperkingen en risico's onderzocht.



Realistisch: Streef ambitieuze doelen na, maar wees realistisch. Dit gaat over tijd, geld, mogelijkheden, beschikbare middelen, beschikbare mensen, etc. Dingen die je moet weten zijn:

- Wie gaat het doen?
- Hebben zij de juiste vaardigheden om deze taak te volbrengen, kunnen zij deze leren?
- Heb je genoeg middelen en tijd en waar komen deze vandaan?
- Wie is verantwoordelijk?



Tijdgebonden Gekoppeld aan een tijdsplanning

Stel deadlines, deze moeten ook Meetbaar, Realistisch en Specifiek zijn.

Voorbeeld: Binnen 2 jaar willen wij 200 mensen tijdelijk (0-6 maanden) onderdak geven (huidig 100 mensen), door ons huidige platform (van locaties en vrijwilligers) efficiënter in te richten, en waar mogelijk uit te breiden"