

DE MAATSCHAPPELIJKE IMPACT VAN SOCIAAL ONDER- NEMERSCHAP EVALUEREN

de nood aan een coconstructie



STRATEGISCHE ORIËNTATIE VAN HET VISES-PROJECT
BENADERING VAN DE THEORIEËN EN PRAKTIJKEN



De MAATSCHAPPELIJKE IMPACT van de sociale ondernemingen samen valoriseren

September 2017

Interreg
France-Wallonie-Vlaanderen

UNION EUROPÉENNE
EUROPESE UNIE
VISES

DE CRESS

De Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire Hauts-de-France is een erkende instelling van openbaar nut die belast is met promotie en ontwikkeling van de sociale en solidaire economie op lokale vlak, en dat conform artikel 6 van de Franse kaderwet van 31 juli 2014 over de SSE.

CONCERTES

ConcertES is het overlegplatform van de organisaties uit de Belgische Franstalige sociale economie (Regio Wallonië en Brussel), dat de sociale economie moet vertegenwoordigen, beschermen, en bevorderen en dat onderzoekswerk naar de sociale economie moet uitvoeren.

De grensoverschrijdende projecten die in dit dossier zijn voorgesteld, worden gefinancierd door het EFRO van de Europese Unie via het Programma Interreg France - Wallonie - Vlaanderen. Dit Europees grensoverschrijdend samenwerkingsprogramma past binnen de ambitie om economische en sociale uitwisselingen tussen de grensregio's te bevorderen. De ondersteunde projecten moeten voldoen aan de volgende thema's: onderzoek, innovatie en overdracht van technologieën; het concurrentievermogen van kmo's; patrimonium, natuurlijke hulpbronnen, risicobeheer; sociale cohesie, gezondheid, opleiding en tewerkstelling.

INHOUD

- 3 | **Inleiding**
- 4 | **Overzicht** van de theoretische stand van zaken
- 18 | **In de praktijk**, enkele actoren beschrijven hun ervaring
- 30 | **Waarom** de maatschappelijke impact onderzoeken?
- 33 | **Hoe** pakken we de evaluatie van de maatschappelijke impact aan?
- 35 | **Om af te ronden**

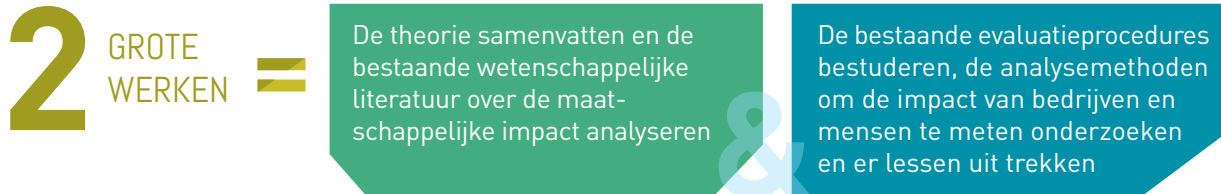


In België wordt de term "sociale economie" gebruikt, in Frankrijk spreekt men van "sociale en solidaire economie".

Gezien de grensoverschrijdende aard van deze productie wordt in onderhavig dossier de term "sociale en solidaire economie" gebruikt.

INLEIDING

Het VISES-project wijdde 2016 daan het opmaken van een stand van zaken van de analyse en evaluatie van de maatschappelijke impact. Concreet hielden de partners zich bezig:



Op basis hiervan hebben de partners een eerste evaluatie- en valorisatie-instrument voorgesteld voor de maatschappelijke impact. Om het overleg te bevorderen werd in oktober 2016 in Rijsel een Ronde Tafel “De maatschappelijke impact van het sociaal ondernemerschap, een beslissingsondersteuning?” georganiseerd voor de financiers. We organiseerden in november 2016 ook onze eerste Meetings van de maatschappelijke impact “De maatschappelijke impact evalueren: Waarom? Hoe?”.

Nu zijn we in 2017 en experimenteren we met het instrument in 69 testbedrijven aan de hand van een onderzoeks-actieproces dat ondersteund wordt door de verschillende partners van het VISES-project.

Deze bedrijven volgen 3 stappen om hun maatschappelijke impact te evalueren en te valoriseren:

1. Stand van zaken maken en evaluatievraag kiezen
2. Gegevens verzamelen
3. Gegevens analyseren en maatschappelijke impact valoriseren

3

Tijdens het 1^{ste} semester van 2017 hebben de meeste bedrijven de 1ste fase van het instrument ingezet met volgende doelen:

- Vertrouwd raken met het belang van de evaluatie;
- Een portret opmaken van het bedrijf aan de hand van een voorgesteld analytisch kader;
- Een evaluatievraag kiezen, dus het doel van de evaluatieprocedure bepalen (= de reden waarom het bedrijf deze evaluatieprocedure over de maatschappelijke impact wil ondernemen);
- De meest geschikte methode voor het “verzamelen van gegevens” kiezen (indicatoren, interviews, peilingen, focusgroep, levensverhaal ...).

Tijdens het 2^{de} semester van 2017 zal de 2de fase van het instrument aanvangen binnen de testbedrijven. Wij organiseren eveneens onze tweede Meetings van de maatschappelijke impact met als thema “de gezamenlijke bijdragen van veldwerk/universiteiten”. Dit evenement zal ons de gelegenheid bieden om de bewustwording rond de valorisatie van de maatschappelijke impact te vergroten via een **korte video**.

Wij stellen u via dit 2de Thematische Schrift van het VISES-project een samenvatting voor van de synthese van de theorieën en een overzicht van de uitgevoerde praktijken tijdens het 1ste jaar van het project. Dankzij dit omvangrijke opzoekings- en analysewerk hebben alle partners de bakens kunnen vastleggen die ze invoeren in het kader van dit project. Het gaat om argumenten die we aanhalen bij “waarom” en “hoe” de maatschappelijke impact evalueren. We sluiten dit themaboek af met een pleidooi voor de valorisatie van de maatschappelijke impact, een fundamenteel aandachtspunt van de stakeholders van de sociale en solidaire economie.

VEEL LEESPLEZIER!

Overzicht van de theoretische stand van zaken

Werk gecoördineerd door het Centrum voor Sociale Economie

“De maatschappelijke impact van bedrijven uit de sociale en solidaire economie **evalueren en valoriseren**”: de ambitie van het VISES-project is tweeledig. We willen tegelijkertijd beschikken over (1) evaluatie-instrumenten voor de ondernomen acties en (2) instrumenten om de resultaten van die evaluatie te benutten en te valoriseren (interne of externe communicatie, feedbackprocedures om strategische beslissingen toe te lichten, etc.)

De eerste doelstelling behalen is ook een voorwaarde om het tweede doel te realiseren. De evaluatievraag staat dus centraal, maar **deze is niet nieuw**. Wanneer bedrijven uit de SSE afhankelijk zijn van overheidsfinanciering, dan is een rapportering ten eerste vaak vereist en daar gelden zeer strenge normen voor. Deze vormen op zich al een evaluatieprocedure. De bedrijven wilden ten tweede, door hun bijzonderheden, zelf eigen evaluatie-instrumenten ontwikkelen of bestaande instrumenten⁽¹⁾ aanpassen .

Het **onderwerp van evaluaties** is doorheen de **jaren** echter **veranderd**. Het lijkt erop dat de stakeholders niet meer zozeer geïnteresseerd zijn in informatie (zoals activiteitenrapporten), een rechtvaardiging van de gebruikte middelen (zoals een rapportering voor de subsidiërende overheid) of de efficiëntie van de ondernomen stappen (zoals de mate waarin doelen behaald werden). Vandaag de dag moeten impactindicatoren aantonen hoe op bepaalde maatschappelijk noden (beter dan op andere) gereageerd kan worden.

4

3 factoren verklaren die evolutie in evaluatie-onderwerpen:

De groeiende contractualisering van de overheidsfinanciering

De opkomst van het paradigma van sociaal ondernemerschap

De ontwikkeling van nieuwe vormen van filantropie

De 3 factoren dragen ertoe bij dat de vraag van de impact opduikt. Deze vraag wordt bovendien overgenomen door internationale instellingen en adviesbureaus en maakt zijn intrede in de leerprogramma's van de voornaamste businessschools.

De **tendens om instrumenten** voor “best practices” te **standaardiseren** en een reeks indicatoren over te nemen, is ook nieuw⁽²⁾. We merken dit bijvoorbeeld op doordat er een aantal standaardindicatoren uitgewerkt en gebruikt worden.

In deze globale context werd een theoretische synthese uitgevoerd, waarin **de keuzes beschreven worden die een bedrijf moet maken en waarin de uitdagingen worden toegelicht die hen te wachten staan**. De bedrijven en hun stakeholders worden geïnformeerd over de mogelijke gevolgen van deze keuzes: nadat een evaluatievraag gekozen is (Wat willen we evalueren? Waarom en voor wie evalueren we?), moet er nog bepaald worden hoe de evaluatie zal gebeuren. Deze vraag en de relevante indicatoren zorgen er bijgevolg voor dat er informatie geselecteerd moet worden die de evaluatie zal staven en die geïnterpreteerd moet worden. Deze procedure is dus vanzelfsprekend subjectief⁽³⁾.

(1) zie Bouchard, M.J., Richez-Battesti, N. (2008). “L'évaluation de l'économie sociale et solidaire : une perspective critique et internationale”, *Economie et Solidarités*, 39, 1, 5-13; Alix, N., Baudet, A. (2014). « La mesure de l'impact social : facteur de transformation du secteur social en Europe », *Working paper* No. 2014/15, CIRIEC.

(2) Jany-Catrice, F. (2015). Puissance et limites des indicateurs ou mesures d'impact: Objectifs, enjeux, acteurs, Confrontations Europe et Institut CDC, Parijs, februari. Beschikbaar op: <http://confrontations.org/restitutions-de-travaux/puissance-et-limite-des-indicateurs-ou-mesures-dimpact>.

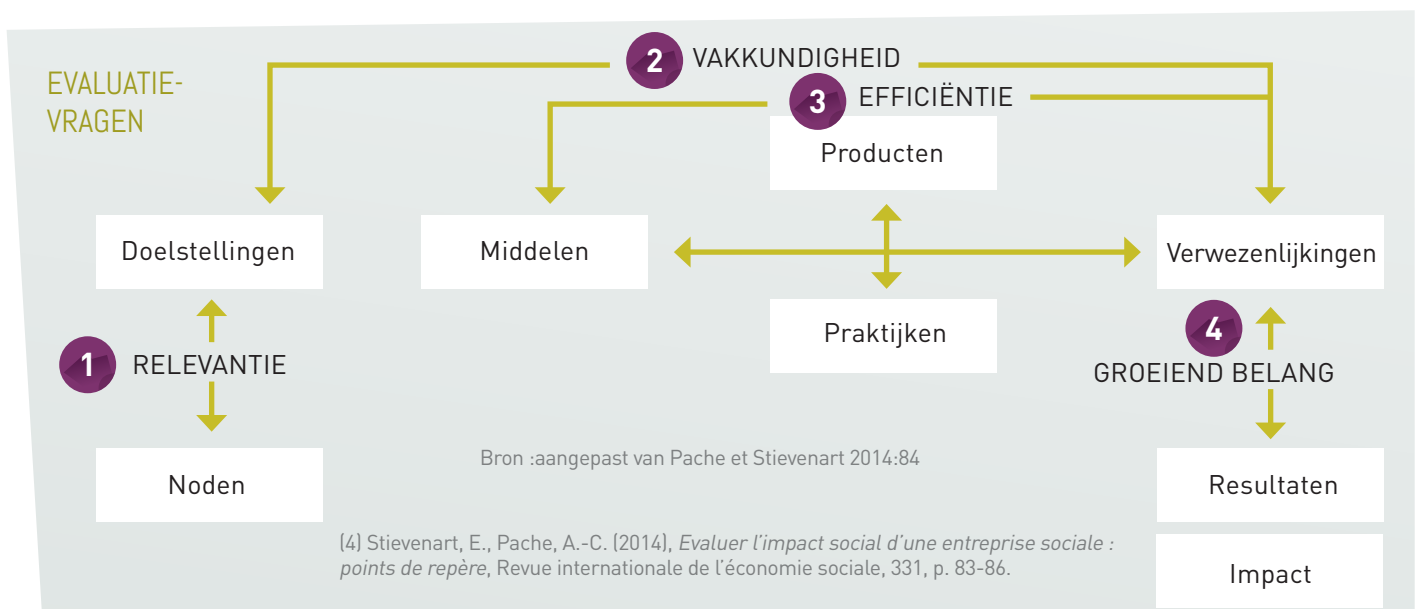
(3) Perret, B. (2008). “Evaluer l'économie sociale: l'enjeu de la lisibilité d'une rationalité complexe”, *Economie et Solidarités*, 39, 1, 150.

De evaluatievraag wordt door andere spelers uitgedragen en onderzocht, waaronder "nieuwe" types spelers:

OVERHEIDS- INSTELLINGEN	Bedrijven uit de SSE die gefinancierd worden door overheidsmiddelen doen dat tegenwoordig vaak door middel van een overeenkomst (de financiering hangt af van de verwezenlijkingen van het bedrijf) en in een concurrentiële omgeving (de financiering hangt af van de prestaties van het bedrijf). Impactevaluatie helpt dus bij het beslissen over de toekenning van middelen en de rechtvaardiging van uitgaven.
PRIVATE FINANCIERS (IMPACT INVESTOR, VENTURE PHILANTHROPIST)	Of de private financier zichzelf nu omschrijft als een <i>impact investor</i> of een <i>venture philanthropist</i> , hij wil het "sociale rendement" van zijn investering evalueren. Impactevaluatie helpt bij de keuze om te financieren. Zo worden de fondsen besteed aan de meest vakkundige of efficiënte bedrijven.
INTERNATIONALE OPENBARE INSTELLINGEN	Internationale openbare instellingen hebben zich deze impactvraag eigen gemaakt, zoals de Europese Commissie via haar GECEs (deskundigengroep van de Europese Commissie voor sociaal ondernemerschap); de G8 (op initiatief van de British Council) via haar Social impact Investing Taskforce (SIIT) en de OESO.
ADVISEURS & BUSINESSSCHOOLS	De grote adviesbureaus en de meeste businessschools wereldwijd bieden instrumenten of studieprogramma's aan die social impact assessment behandelen.

WAT WILLEN WE EVALUEREN WANNEER WE BESLISSEN OM DE VRAAG (DE EVALUATIE) VAN DE IMPACT TE ONDERZOEKEN?

De impact en zijn evaluatie onderzoeken de prestatie van de ondernomen stappen en hoe deze verbeterd kunnen worden. De evaluatievragen rond maatschappelijke impact zijn gelijk aan de vragen die meestal gesteld worden bij evaluaties, namelijk vragen over de **relevantie**, de **vakkundigheid**, de **efficiëntie** en de **impact**⁽⁴⁾.



We evalueren:

1

DE VRAAG OVER DE RELEVANTIE onderzoekt de **maatschappelijke noden** die aan de basis liggen van de missie van het bedrijf en het vermogen van deze laatste om hier een antwoord op te bieden. Deze vraag maakt het mogelijk om de **missie** van het bedrijf te onderschrijven of om deze **missie** en de **doelen** die het zich stelt eventueel te doen evolueren en bijgevolg ook zijn **activiteiten** en **praktijken**.

2

DE VRAAG OVER DE VAKKUNDIGHEID vergelijkt of verbetert zelfs de bereikte **verwezenlijkingen** van het bedrijf ten opzichte van de **doelstellingen** die het zich van tevoren oplegde.

3

DE VRAAG OVER DE EFFICIËNTIE bestudeert de financiële en menselijke **middelen** die gebruikt worden, de "kosten", en de overeenstemming tussen deze middelen en de bereikte **verwezenlijkingen**, de "baten". Worden de middelen optimaal benut of waren de verwezenlijkingen mogelijk tegen een lagere kostprijs?

4

DE VRAAG OVER DE IMPACT heeft betrekking op de verandering die waargenomen wordt ten opzichte van een beginsituatie. Zo wordt er bekeken of de activiteiten van het bedrijf een invloed hebben gehad op zijn stakeholders. Bepaalde auteurs vermelden zelfs de "netto-impact". Zo kunnen de negatieve gevolgen enerzijds van de positieve afgetrokken worden, maar benadrukken de auteurs anderzijds ook dat enkel de impacts van de bedrijven zelf in rekening gebracht mogen worden, en niet de impacts die veroorzaakt kunnen zijn door andere factoren of externe spelers.

De vraag van de maatschappelijke impact is echter slechts één van de vragen die het bedrijf en zijn stakeholders zich stellen. Aangezien deze vier evaluatievragen betrekking hebben op verschillende variabelen, vereist het antwoord ook dat deze variabelen gedocumenteerd worden tussen: de maatschappelijke noden, de middelen (inputs), de doelstellingen, de producten/activiteiten, de praktijken, de verwezenlijkingen, de resultaten of de impacts. Het is belangrijk dat het bedrijf weet welke vraag het zich stelt, niet alleen om de meest relevante methoden te kiezen, maar ook omdat de gekozen vraag bepaalde variabelen meer op de voorgrond zal plaatsen (die *gedocumenteerd* moeten worden). Deze heeft dan ook een invloed op de voorstelling en het algemene begrip van het bedrijf.

6

WAT VERSTAAN WE ONDER "IMPACT"?

Over de termen 'activiteiten' en 'gebruikte middelen' bestaat er een relatieve consensus, maar dat is minder het geval voor de **verwezenlijkingen** ("outputs"), de **resultaten** ("outcomes") en de **impacts**. De term *impact* of gevolg wordt soms verward met de termen *verwezenlijkingen* of *resultaten*. Het begrip is dus niet eenduidig en verschillende opvattingen komen samen voor, op het terrein en in de literatuur^[5]. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen wat voortkomt uit bedrijven en uit andere factoren. De producten (de goederen of diensten die door het bedrijf aangeboden worden) en zijn praktijken (de manier waarop het produceert) worden uiteindelijk verwezenlijkingen wanneer ze terechtkomen bij stakeholders. Deze verwezenlijkingen brengen gevolgen met zich mee, de resultaten. De resultaten worden dan impacts wanneer we die resultaten kunnen toeschrijven aan de handelingen van het bedrijf.

De gevolgen van een bedrijf (dus zijn resultaten en impacts) zijn van multidimensionale aard. Dit houdt in dat dat ze een sociaal, economisch, ecologisch, cultureel, politiek... karakter kunnen hebben. Ze kunnen ook betrekking hebben op verschillende stakeholders zoals lokale gemeenschappen, toekomstige generaties, de maatschappij in het algemeen of zelfs op de werknemers van de organisatie^[6]. De gevolgen kunnen bovendien direct of indirect; (on)verwacht; positief of negatief; korte- of langetermijngevolgen zijn, zoals beschreven in het schema hieronder.

[5] Burdge, R. J. (2004). *The concepts, process and methods of SIA*, Middleton, WI: The Social Ecology Press; Clark, C., Rosenzweig W., David Long, D. & Olsen, S. (2004). "Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures", *Double bottom line project report series*, RISE, Durham; Latané, B. (1981). "The psychology of social impact", *American Psychologist*, 36, 343-356.

DIRECTE OF INDIRECTE/ "MACRO" GEVOLGEN

De **directe gevolgen** zijn nuttige veranderingen voor de personen op wie het bedrijf zijn missie, producten en/of praktijken richt.

De **indirecte** of "macro" **gevolgen** zijn veranderingen voor andere economische actoren, bovenop de rechtstreeks beoogde begunstigen.

VERWACHTE OF ONVERWACHTE GEVOLGEN

Door rekening te houden met de onverwachte gevolgen, kan de missie van het bedrijf echt bestudeerd worden.

KORTE- OF LANGETERMIJN- GEVOLGEN

In de literatuur bestaat een consensus over de maatschappelijke impact: die is niet enkel gelinkt aan onmiddellijke gevolgen.

IS HET WERKELIJK MOGELIJK OM DE IMPACT VAN EEN HANDELING TE EVALUEREN?

Of de impacts nu op korte of lange termijn plaatsvinden, ze zijn moeilijk te evalueren om vier redenen:

REDEN 1

Een fundamenteel probleem bij het evalueren van het resultaat en de impact van een bedrijf uit de SSE, dat hieronder verder wordt uitgewerkt ("Hoe evalueren", punt 2), is dat er **een waarde toegekend moet worden aan de gevolgen die niet in prijzen uitgedrukt kunnen worden omdat ze geen deel uitmaken van het handelsverkeer**.

REDEN 2

Ten tweede zijn de impacts complex om te evalueren aangezien het vaak moeilijk is om **met zekerheid het oorzakelijk verband te onderscheiden tussen een bedrijf en zijn activiteiten en praktijken, en de waargenomen impacts**^[7]. Om enkel de veranderingen te evalueren die we kunnen toeschrijven aan het bedrijf, moeten deze onderscheiden worden van veranderingen die tot stand kwamen door externe factoren aan het bedrijf. De veranderingen die niet veroorzaakt werden door de activiteiten van het bedrijf moeten dan "afgetrokken" worden van het geheel aan waargenomen resultaten.

Hiervoor bestaan reeds bepaalde methoden, zoals de methode van de willekeurige experimenten. Deze vereisen soms echter aanzienlijke middelen en kunnen langdradig zijn. Gezien de invloed van andere factoren, heeft het bedrijf de impacts vaak zelf niet in handen^[8], wat niet het geval is voor zijn eigen verwezenlijkingen. De oorzakelijke verbanden zijn bovendien niet eenduidig: de resem gevolgen is complex en omvat vaak terugwerkende ontwikkelingen^[9].

[6] Arena M., Azzone, G. & Bengo, I. (2015). "Performance measurement for social enterprises", *Voluntas: Int. J. Voluntary Nonprofit Organizations*, 26, 649-672; Grieco, C., Michelini, L. & Iasevoli, G. (2014). "Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models", *Nonprofit Voluntary Sector Q.*, 44, 1173-1193.

[7] «Social Impact Measurement : classification of methods », in Burritt, R.L., e.a., *Environmental Management Accounting, Supply Chain Management, and Corporate Responsibility Accounting*, Springer, New York, p. 8

[8] Ebrahim, A., Rangan, V.K. (2014), "What impact ? A framework for measuring the scale and scope of social performance", *California Management Review*, 56, 118-141.

[9] Nyssens, M. & Périlleux, A. (2016). *Evaluer l'impact social : utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales ?*, CIRTES/IRES/UCL in samenwerking met Dayez, O., Les Petits Riens, p.18.

REDE 3

Daarnaast kan de evaluatie van de resultaten en de impacts contraproductief werken op lange termijn. De bedrijven maken hier inderdaad veel middelen voor vrij en deze evaluatie kan hun de moed doen verliezen. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer de waargenomen resultaten en impacts niet aan de verwachtingen voldoen of wanneer het oorzakelijk verband niet zo sterk blijkt dan voorzien.

REDE 4

Voor de evaluatie van impacts op lange termijn moeten regelmatig gegevens verzameld worden, soms zelfs jaren na de actie van het bedrijf. Dit zorgt uiteraard voor technische problemen, zoals de mogelijkheid om middelen te verkrijgen en om tien jaar later in contact te blijven met de begunstigden van een goed of een dienst om informatie te verzamelen over hun situatie.

WANNEER IS ER EEN REDEN OM JE IMPACT TE EVALUEREN?



8

WELK NIVEAU VOOR DE EVALUATIE?

Een eerste keuze doet zich voor op economisch vlak, gebeurt de evaluatie over de gevolgen van



Wanneer het microniveau vastligt, stelt zich een andere vraag: gebeurt de evaluatie voor het hele bedrijf of slechts voor een deel van zijn activiteiten? Door rekening te houden met het bedrijf in zijn totaliteit, van zijn bestaansredenen tot zijn werking, en bijvoorbeeld informatie toe te voegen over de algemene context waarin het bedrijf zich ontwikkelt, kan de complexiteit duidelijker worden weergegeven.

Het socio-territoriale analyseniveau ligt tussen het micro- en macroniveau en maakt een institutionaliserende aanpak mogelijk. Dit niveau houdt rekening met de interacties tussen het bedrijf en de actoren die een invloed hebben op zijn actie⁽¹⁰⁾.



Het gekozen niveau heeft een invloed op het soort indicatoren dat gebruikt zal worden (specifiek aan het bedrijf of gemeenschappelijk voor de verschillende bedrijven; geaggregeerd of niet). De keuze van het analyseniveau is dus bepalend voor de resultaten van de evaluatie⁽¹¹⁾.

VOOR WIE EVALUEREN?

Een evaluatie wordt ofwel voor "intern" gebruik uitgevoerd, ofwel voor "extern" gebruik:

INTERN GEBRUIK

De impactevaluatie kan plaatsvinden om bedrijfsleiders te helpen bij het nemen van beslissingen, om hun bestuursstructuren toe te rusten en om instrumenten te voorzien om hun prestaties te verbeteren. Een ander doel ervan is om het werk van de werknemers (loontrekkers of vrijwilligers) van het bedrijf te herkennen en te valoriseren en zo de motivatie van de teams hoog te houden.

De evaluatie kan dan een tool worden voor prognoses, monitoring, strategische aanpassingen of benchmarking en kan als basis dienen voor de evaluatie van de werknemers.

EXTERN GEBRUIK

De impactevaluatie kan ook plaatsvinden om financiers te helpen bij het nemen van een beslissing voor de financiering van het bedrijf. Het kan gaan om publieke of private financiers, waaronder actoren van de nieuwe filantropie of van *impact investing*, die het "sociale rendement" van hun investering willen evalueren.

De evaluatie kan ook voor een kennisname zorgen bij het grote publiek of externe partners van de impact van het bedrijf. De evaluatie wordt dan als instrument gebruikt bij het nemen van financiële beslissingen en het rechtvaardigen van uitgaven of voor het meten van prestaties en de "social return on investment". In bepaalde gevallen dient de evaluatie voor vergelijkingen en notaties en voor de communicatie en promotie.

HOE EVALUEREN? STRATEGISCHE OVERWEGINGEN

1

Documenteren wat geproduceerd wordt of de manier waarop het geproduceerd wordt?

→ De bijzonderheden van bedrijven uit de SSE valoriseren voor een groot aantal stakeholders.

Voor het merendeel van de bestaande methoden worden de praktijken amper geëvalueerd. Deze worden intern vaak gedocumenteerd, maar de werkingsmodus van het bedrijf en de praktijken die er aan gekoppeld zijn, worden zelden gelinkt aan de evaluatie van de maatschappelijke impact.

Om de SSE beter te kennen en kenbaarder te maken, is het van belang dat als er een systeem met indicatoren gebruikt moet worden, dit systeem ook in staat is om aan te geven wat een bedrijf uit de SSE is en wat daar de gevolgen van zijn. Als er voor de productie van de SSE enkel of voornamelijk gekeken wordt naar de resultaten gelinkt aan haar producten, en niet of weinig naar haar bestuurs- en herverdelingspraktijken, etc., dan zouden al haar bijzonderheden (en diens gevolgen) misschien niet in aanmerking genomen worden^[12].

[10] Zie Nicolas Chochoy, Institut Godin 2017 ; <http://www.institutgodin.fr>.

[11] Maas K. & Liket, K. (2011). "Social Impact Measurement : classification of methods", in Burritt, R.L., e.a., Environmental Management Accounting, Supply Chain Management, and Corporate Responsibility Accounting, Springer, New York, p. 8.

[12] Alix, N. (2012), "Do EU legislation and economic policies act in concert in developing a harmonised business theory for social economy and social enterprise? A European review from 1990 to 2011", *Conference Working Papers Series*, vol. VIII, ISTR Conference Siena.

VOORBEELD: HET SECOIA-PROJECT

Aan de hand van de eerste resultaten van het SECOIA-project^[13] (2016-2017) werden drie grote gehelen van praktijken onderscheiden die kenmerkend zijn voor hen: de economische democratie (en wat deze inhoudt voor de relatie met stakeholders), de niet-kapitalistische besteding van overschotten (op expliciete en impliciete wijze) en het gemengde karakter van de middelen (en de manoeuvreerruimte die dat met zich meebrengt). De praktijken leiden tot gevolgen.

2

De impacthypotheses toelichten of de impact aantonen?

De impacthypotheses toelichten betekent niet per se dat aangetoond kan worden dat de impact ook wel degelijk ontstaan is door het bedrijf en niet veroorzaakt werd door andere actoren of factoren. De zogeheten experimentele of willekeurige methoden zijn tot op vandaag de enige methoden waarmee nagegaan kan worden of een impact enkel veroorzaakt werd door de activiteiten van een bedrijf. Dankzij deze methoden kunnen de gevolgen van een activiteit of een bedrijf geëvalueerd worden door “wat er toch al gebeurd zou zijn”^[14] af te trekken. Er bestaan meerdere varianten van, waaronder de methode waarbij een groep individuen vergeleken wordt met een “controlegroep”.

Meerdere limieten werden evenwel onderzocht^[15]:

- **Het kwantitatieve aspect** van de methode die het begrip van de causale ketens beperkt: de vakkundigheid en het causale verband kunnen aangetoond worden, maar dat geldt niet voor de reden waarom een activiteit een impact heeft.
- **Technische problemen met de herhaalbaarheid en de generalisering**^[16]. Deze methoden zijn niet toepasbaar op complexe onderwerpen waarbij de betrokken populaties verschillend zouden zijn.
- **Problemen i.v.m. de regelgeving**: het is niet altijd wettelijk om verschillende regels toe te passen op eenzelfde populatie.
- **Dure en vrij complexe experimenten**.
- **Toegang tot vele gegevens is vereist** (zoals vergelijkbare statistische kenmerken van twee aparte populaties).

ER MOET DUS ZEKER REKENING GEHOUDEN WORDEN MET HET EVENREDIGHEIDSCRITERIUM VAN DE METHODE VOORDAT DERGELIJKE EVALUATIES OPGESTART WORDEN. ZO WORDEN ER NIET OVERMATIG VEEL MIDDELEN VRIJGEMAAKT T.O.V. DE VERWACHTINGEN EN HET DAADWERKELIJKE GEBRUIK VAN DE RESULTATEN VAN DE EVALUATIE DOOR DE ACTOREN^[17].

[13] Het SECOIA-project wordt door het Waalse Gewest geleid (DGO6) en uitgevoerd door het Centrum voor sociale economie, HEC, Universiteit Luik; le Spiral, Departement voor politieke wetenschappen, Universiteit Luik; CIRIEC asbl; SAW-B; en het advocatenkantoor MOSAL. Het doel ervan is om de specifieke organisatievormen van bedrijven uit de SSE en hun gevolgen te identificeren. Het project zou tegen midden 2017 voltooid moeten zijn.

[14] Stievenart & E., Pache, A-C., *op cit.*

[15] Zie ook Jatteau, A. (2013). *Les expérimentations aléatoires en économie*, Parijs: La Découverte, Repères, 629.

[16] Frémaux, P. (2013). *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire*, Missieverlag voor de heer Benoît Hamon, Afgevaardigd Minister bevoegd voor de sociale en solidaire economie en de consumptie; Mortier, Q. (2014). « Evaluation de l'impact social : de quelques clarifications et craintes », *Analyses SAW-B*; Stievenart, E. & Pache, A-C., *op cit.*

[17] Stievenart & E., Pache, A-C., p. 89, *op cit.*

SOCIAL IMPACT BONDS

De Social Impact Bond (contract met een sociale impact) werd in de Angelsaksische landen bedacht en is een financieringsinstrument voor bedrijven uit de SSE dat ontstaan is uit een publiek-private samenwerking. De financiering door filantropische investeerders wordt door de overheid terugbetaald als de doelstellingen rond maatschappelijke impact behaald worden. De evaluatie van de resultaten en de impacts die toe te schrijven zijn aan de handelingen van het bedrijf beïnvloeden dus de terugbetaling van de beleggers. Vandaag de dag bieden enkel de willekeurige experimenten de mogelijkheid om tot dergelijke conclusies te komen.

3

Moet er in de evaluatie rekening gehouden worden met de kosten?

Het bedrijf, en bij uitbreiding zijn financiers, kunnen zich het volgende afvragen: *welke financiële en menselijke middelen (inputs) had het bedrijf nodig om welke doelstelling te bereiken en om welke gevolgen te veroorzaken?*

Meerdere evaluatiemethoden voor de “maatschappelijke impact” bestaan in werkelijkheid uit een impactevaluatie en uit een evaluatie van de financiële middelen die nodig zijn om een impact te bereiken. Deze evaluaties bieden dus voornamelijk een antwoord op de vraag rond de efficiëntie: de behaalde doelen en de gebruikte middelen kunnen vergeleken worden⁽¹⁸⁾. Deze methoden trekken dus de aandacht van de overheid vanuit een logica van vermeden kosten, wat nog versterkt wordt door de huidige context van economische besparingen.

Ze trekken evenzeer privé-investeerders aan die de sociale “waarde” per geïnvesteerde eenheid willen optimaliseren.

Deze methoden houden een monetarisering in van de impacts en bepalen de vele beperkingen (die uitgebreider vermeld worden in de volledige theoretische synthese) die gelinkt zijn aan het toekennen van een **WAARDE AAN DE GEVOLGEN DIE NIET IN PRIJZEN UITGEDRUKT KUNNEN WORDEN** omdat ze geen deel uitmaken van het handelsverkeer.

Indien het bedrijf zijn producten verkoopt (handelstransactie), dan worden de gevolgen van dit bedrijf op het welzijn van de consumenten in principe gemeten aan de prijs waaraan ze verkocht worden. Dat is echter niet helemaal het geval wanneer de prijs betaald wordt door een derde (bijvoorbeeld een subsidiërende overheid) of wanneer de gevraagde prijs verlaagd wordt om de consumenten makkelijker toegang te verlenen tot het goed of de dienst. Dit zijn dus al twee situaties waarin een waarde gezocht moet worden (voor het goed of de dienst) die niet gegeven zal worden door de markt. Het wordt nog complexer wanneer we rekening houden met het feit dat bedrijven uit de sociale economie door hun productie en/of manier van produceren een individuele of collectieve invloed hebben op het welzijn van andere individuen dan consumenten: een individuele invloed op de werknemers, schenkers, vrijwilligers en een collectieve invloed via de toename van de sociale cohesie of via een inperking van de milieuschade, etc. Voor die gevolgen bestaan er geen marktprijzen om hun waarde weer te geven.

Economen hebben technieken ontwikkeld om te trachten een monetaire waarde te verlenen aan goederen en/of diensten die er geen krijgen via het prijzensysteem. Er bestaan **twee grote categorieën van technieken**:

→ **De indirecte technieken** meten de waarde van een niet-marktgoed of -dienst aan de inkomsten die ze opleveren of aan de kosten die vermeden worden⁽¹⁹⁾.

[18] Stievenart & E., Pache, A-C., p. 88, *op cit.*

[19] Garrod, G. & Willis, K. G. (1999). *Economic Valuation of the Environment: Methods and Cases Studies*, Edward Elgar, Cheltenham – Northampton..

Geschikte techniek?

Er komt veel kritiek op deze technieken omdat ze de waarde vaak linken aan de gevolgen op macro-economische schaal (besparingen voor de begroting van de Staat, bijdrage aan het BBP^[20]) en de individuele of collectieve gevolgen voor het welzijn van de individuen achterwege laten.

- **De preferentiële technieken** kennen een waarde toe door te kijken naar de voorkeuren van individuen, die aangegeven worden door hun "instemming om te betalen". Die waarde is gebaseerd op de prijs van complementaire of vervanggoederen of op enquêtes die een fictieve markt simuleren (bijkomstige evaluatiemethode).

Geschikte techniek?

Het teruggrijpen naar marktprijzen van complementaire of vervanggoederen blijft een teleurstellende methode. Kan de individuele waarde van het zuiveren van lucht op een bepaalde locatie bepaald worden door de prijs van een masker (vervangoed)? Of kan de individuele waarde van een socialezekerheidsstelsel bepaald worden door een verzekeringspremie? We voelen duidelijk aan dat we hier voorbijgaan aan de interessante gevolgen voor de gemeenschap.

In de praktijk bestaan er wel degelijk technieken om een monetaire waarde toe te kennen aan goederen of diensten die er geen krijgen via het prijzensysteem, maar het gebruik ervan is betwistbaar aangezien ze: (en dit is niet exclusief)

- de gevolgen voor de individuen en de gevolgen op macro-economisch vlak door elkaar kunnen halen
- proxy's kunnen gebruiken die de gevolgen voor de gemeenschap niet kunnen vatten
- erg tijdrovend en geldverslindend kunnen zijn.

LET VOORBEELD VAN DE METHODE VAN DE SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)

De methode van de SROI^[21] bestaat erin de maatschappelijke impacts van een bedrijf te identificeren voor een bepaalde periode. Deze krijgen een monetaire waarde en worden vergeleken met de middelen die ze vergden (de fondsen die het bedrijf heeft gekregen, waaronder ook overheidssubsidies, schenkingen, etc.). Zo wordt het SROI-ratio verkregen van de som van de maatschappelijke impacts ten opzichte van de middelen. Indien het SROI-ratio hoger dan of gelijk is aan 1, wordt de investeringen gezien als "rendabel" of gelijk aan de "return". Nochtans kent deze SROI-methode nogal wat beperkingen en wordt er dus uit verschillende hoeken kritiek op geleverd^[22].

4

Kiezen voor een standaardmethode of een methode "op maat"?

We merken tegenwoordig twee trends op: enerzijds worden methoden die geval per geval worden opgemaakt voor of door een bedrijf aangeprezen en gebruikt^[23]; anderzijds duiken er "best practices" op bij de financiers en worden zelfs standaardmethoden aangenomen die toepasbaar zijn op alle bedrijven^[24].

[20] Bruto binnenlands product.

[21] Zie met name ESSEC (2011). *Guide du retour social sur investissement (SROI)*, Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social IIES, <http://iies.essec.edu>.

[22] Zie Mertens, S., Xhauflair, V. & Marée, M. (2015). *Questioning the social return on investment (SROI)*, SOCENT Publication 2015-01, Interuniversity Attraction Pole (IAP) on social enterprise (SOCENT).

[23] Crucke, S. & Decramer, A. (2016), "The development of a measurement instrument for the organisational performance of social enterprises", *Sustainability*, 8, 161.; Nicholls, A. (2009). "We do good things, don't we?: Blended value Accounting in social entrepreneurship", *Accounting Organizations and Society*, 34, 755-769.

[24] Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S. & Moro, D. (2010). "The Ambitions and Challenges of SROI", *Working Paper 49*, Third Sector Research Centre, University of Birmingham.

De waaier aan methoden op maat voor bedrijven uit de SSE maakt het mogelijk om zo dicht mogelijk bij hun realiteit te komen, maar misschien beantwoorden deze methoden niet aan de vergelijkbaarheidsverwachtingen van de financiers en is het moeilijk om de hele SSE te valoriseren (macroperpectief).

Eenzelfde format gebruiken voor alle bedrijven uit de SSE houdt **drie grote risico's**^[25] in:



Bij een standaardmethode worden de bijzonderheden van een bedrijf niet zo gedetailleerd weergegeven als bij een methode op maat. Externe stakeholders van het bedrijf, zoals financiers, begrijpen de werking en productie van het bedrijf dus maar gedeeltelijk.



Evaluatiestandaarden zorgen ervoor dat bepaalde bedrijven betere resultaten behalen bij een evaluatie dan andere. Deze bedrijven zullen in vergelijking dan ook beter "gerangschikt" staan en om die reden gekozen worden (door potentiële investeerders bijvoorbeeld), waardoor andere bedrijven uitgesloten worden. Maar de verschillen op het vlak van evaluatieresultaten kunnen verklaard worden door de kwaliteit van de bedrijfsactiviteiten, maar ook door de territoriale context waarin het bedrijf werkt, zoals het soort begunstigen, de bedrijfstak, het wetgevende kader, etc. De evaluatiecriteria zouden sommige specifieke praktijken niet in aanmerking kunnen nemen, waardoor het bedrijf ze ook niet kan naar voren kan schuiven.



Eén enkele methode aannemen die leidt tot een vergelijking tussen bedrijven kan de normalisering tussen bedrijven uit de SSE aanwakkeren. Net als de gevolgen van een selectie, kan de wil van het bedrijf om voor zijn evaluatieresultaten zo dicht mogelijk bij de norm uit te komen, ertoe leiden dat het zijn activiteiten of zelfs zijn praktijken^[26] wijzigt. Het averechtse gevolg daarvan is dat het bedrijf zich niet meer richt op de realisatie van zijn maatschappelijke missie en zijn doelen, maar op het behalen van de beste evaluatiescore^[27].

Wat is de beste optie??

Naast de methoden ad hoc en de standaardmethoden, bestaat een derde optie: een gemeenschappelijke procedure kiezen. Die moet voldoende flexibiliteit bieden zodat het bedrijf zijn bijzonderheden in de verf kan zetten, maar ook inzichtelijk zijn voor externe stakeholders. De bedrijven zouden dan een gemeenschappelijke procedure gebruiken, maar wel kunnen opteren voor eigen indicatoren en technieken om gegevens te verzamelen. Daardoor kan eventueel een valorisatie plaatsvinden van alle bedrijven uit de SSE bij externe stakeholders.

5 Kiezen voor een methode voorgesteld door de financiers of de SSE?

Actoren uit financierinstellingen gebruiken vaak rapporterings- of ratinginstrumenten, terwijl actoren uit de SSE eerder een beroep doen op communicatie- en interne sturingsinstrumenten.

Er ontstaat geleidelijk aan wel een consensus over "best practices" bij privé-investeerders, maar actoren uit de SSE slagen er niet om een dergelijk consensus te vinden^[28]. Openbare instellingen zijn zich eveneens aan het positioneren, in navolging van de Europese Commissie. Het is nu dus aan bedrijven uit de SSE om opnieuw collectief de hand te leggen op de evaluatiemethoden van de maatschappelijke impact.

[25] Baudet, A. (2013). *Mesure de l'impact social : Enjeux d'une régulation européenne sur le financement des entreprises sociales*, Scriptie, HEC Parijs.

[26] Chiapello, E. (2013). "Mesure de l'impact social : pourquoi tant d'intérêt(s) ?", *Interface, bulletin mensuel de Confrontations Europe*, 86.

[27] Alix, N. & Baudet, A., p.16, *op cit.*

[28] Baudet, A., p. 61, *op cit.*

Er werden evenwel meerdere evaluatie-instrumenten ontwikkeld binnen bedrijven uit de SSE^[29], ook al dragen ze die naam niet of zijn ze niet rechtstreeks verbonden aan “de evaluatie van de maatschappelijke impact”. Bedrijven uit de SSE lijden echter onder een gebrek aan duidelijkheid (rond hun activiteiten en impacts, maar ook rond hun activiteit als geheel, gebonden aan een grondgebied, en hun praktijken) bij de externe stakeholders zoals financiers. Er bestaat momenteel nog geen consensus over evaluatiemethoden rond impact bij de bedrijven uit de SSE.

6 Kiezen voor een methode gebaseerd op feiten of de context?

Het bedrijf kan verklaren waarom bepaalde gevolgen onderzocht worden om zo zijn activiteit en de gevolgen ervan beter te begrijpen of te verduidelijken.

Op basis van theorieën zoals de “veranderingstheorie” of het “logische model” analyseren methoden de fases die logischerwijs kunnen leiden tot de impacts van een bedrijf^[30]. De veranderingstheorieën bestaan in meerdere vormen (schema’s, tabellen, teksten). Over het algemeen geven ze de gevolgen grafisch weer om zo de linken ertussen en de elementen die ze kunnen verklaren te omschrijven (meestal de activiteiten en praktijken van de organisatie). Deze methode varieert dus van organisatie tot organisatie en kan op microniveau toegepast worden voor één onderneming of voor enkele van haar activiteiten.

Volgens de literatuur moeten onderstaande **variabelen gedocumenteerd worden**:

- De **missie (en doelstellingen)** die het bedrijf zich stelde en die betrekking heeft op het sociaal oogmerk van het bedrijf ten aanzien van zijn leden of de gemeenschap om een antwoord te bieden op de geïdentificeerde noden
- De geproduceerde **activiteiten** van het bedrijf: het kan gaan om goederen of diensten.
- De **verwezenlijkingen** wanneer de activiteiten betrekking hebben op de stakeholders (begunstigde, werknemer, etc.).
- De **resultaten**, de veranderingen op korte en lange termijn voor de stakeholders.
- De **impacts**, de veranderingen op korte en lange termijn voor de stakeholders die toegeschreven kunnen worden aan de activiteiten van het bedrijf.

Daar kunnen dan nog de financiële en menselijke **middelen** bijkomen die nodig zijn om de activiteiten van een onderneming uit te voeren.



Voor elk van deze variabelen trachten de methoden de rol van de stakeholders te achterhalen (heeft deze activiteit betrekking op de werknemers, de begunstigden of andere betrokkenen?).

Deze methoden kunnen de mogelijke gevolgen van de activiteiten blootleggen (de resultaten en de impacts), alsook de relevantie van de activiteiten of de praktijken van het bedrijf aangezien ze kunnen evalueren in welke mate een bedrijf in staat is om een gepast antwoord te bieden op maatschappelijke noden en dus om positieve gevolgen teweeg te brengen^[31]. Daar deze methoden de middelen, doelstellingen en resultaten samenbrengen, kunnen ze ook gebruikt worden om de vakkundigheid en efficiëntie van de organisatie te rapporteren.

[29] Zie Bouchard, M. & Richez-Battesti, N. *op cit.*

[30] Zie Clark et al., *op cit.*; Roder, B. (2010). *Reporting in Social Entrepreneurship*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

[31] Stievenart & E., Pache, A-C., p. 87, *op cit.*

Deze methoden kunnen dus gebruikt worden als strategisch beheers- en prestatieverbeterend instrument of als instrument om te communiceren over het bedrijf en zijn mogelijke gevolgen^[32].

Zoals steeds wanneer een model opgemaakt wordt, blijft de “veranderingstheorie” van een bedrijf een vereenvoudiging van de werkelijkheid. Deze methoden kunnen alle complexe menselijke fenomenen dus niet bevatten^[33].

WAARSCHUWING BIJ HET GEBRUIK VAN RESULTAATGERICHT BEHEER

Bij deze methode komen de impacts in zekere zin overeen met de “nettoresultaten”, die enkel toe te schrijven zijn aan de uitvoering van het project, los van alles wat er tegelijkertijd gebeurd is. De methode gaat dus, naast andere zaken, uit van de hypothese dat er een rechtstreeks oorzakelijk verband kan bestaan tussen de resultaten en de impacts. Vanuit dit opzicht is het doel van de impactsmeting om “de ontwikkeling van de maatschappelijk impact te beheren en controleren om dit proces^[34] te maximaliseren of te optimaliseren”.

Deze kijk op het meten van de maatschappelijke impact vertoont **hindernissen bij een toepassing op de sociale innovatie** (zoals hierboven reeds vermeld):

- 1 Te groot oorzakelijk determinisme: door het vooraf bepalen van vaste objectiveerbare gevolgen, als alle andere omstandigheden gelijk blijven, wordt een model vastgelegd dat de actie moet volgen om conform te zijn met wat er vooraf bepaald werd (wat erg tegenstrijdig is bij sociale innovatie want het model omvat geen serendipiteit).
- 2 De verwijzing naar een contrafeitelijke situatie uit het verleden: de hypothese dat zonder de actie een situatie niet veranderd zou zijn, wordt uiteraard nooit waargenomen in werkelijkheid.
- 3 Toeschrijving van een actie aan een organisatie: de opvatting dat het mogelijk is om wat enkel aan een organisatie toe te schrijven valt, afgezonderd kan worden, houdt geen rekening met de complexe interacties met haar omgeving. Deze toeschrijving houdt overigens geen steek in een project met meerdere actoren.

Het zou ook interessant kunnen zijn om een socioterritoriale discussie op te starten. De coconstructie van de sociale aspiraties door de aanwezige actoren kan een contrafeitelijke situatie vormen naar de toekomst toe die de evaluatie begeleidt. Zo kan de sociale aspiratie een gemeenschappelijke visie op het sociale ideaal inderdaad tot uitdrukking brengen, wat een invloed kan hebben op de praktijken van de organisaties. Tijdens de looptijd van een project is het interessant om de evaluatie als een instrument te zien dat de grote en kleine verschillen waarneemt tussen deze aspiratie en de daadwerkelijke praktijken^[35].

7 Met of zonder indicatoren?

Gebruikmaken van een indicator is geen “methode” op zich, maar wordt wel in verband gebracht met het gebruik van een methode. Met deze indicatoren kunnen variabelen of hun evolutie in de tijd **gemeten** worden. Zo kunnen de doelstellingen van de onderneming bijvoorbeeld vergeleken worden met de bereikte verwezenlijkingen, kan de evolutie van de verwezenlijkingen in de loop der jaren geanalyseerd worden, of kunnen de verwezenlijkingen van verschillende activiteiten of bedrijven vergeleken worden. Deze indicatoren dienen bijgevolg om de vakkundigheid én de efficiëntie van een actie^[36] te evalueren: zo worden de middelen vergeleken met de verwezenlijkingen of de gevolgen.

[32] Stievenart, E. & Pache, A-C., p. 87, *op cit.*

[33] Stievenart, E. & Pache, A-C., p. 87, *op cit.*

[34] European Venture Philanthropy Association (2015). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*, p. 18.

[35] Zie Nicolas Chochoy, Institut Godin 2017; <http://www.institutgodin.fr>.

[36] Stievenart, E. & Pache, A-C., p. 87, *op cit.*

De verschillende soorten indicatoren

- De indicatoren kunnen **kwantitatief** of **kwalitatief** zijn; **monetair** of **niet-monetair**; **enkelvoudig, geaggregeerd** (namelijk een combinatie van enkelvoudige indicatoren) of **samengesteld** (namelijk gebaseerd op indicatoren van verschillende aard en omvang)^[37]; **specifiek** voor een bedrijf uit de sociale en solidaire economie^[38], eigen aan een bepaalde activiteitensector (**sectoraal**) of toepasbaar op alle bedrijven uit de sociale en solidaire economie (generisch).
- De indicatoren kunnen betrekking hebben op de **noden** (bijvoorbeeld: de werkloosheidsgraad in een bepaalde regio), de **middelen** (betrokkenheid van vrijwilligers in het bedrijf), de **activiteiten** (de verscheidenheid aan opleidingen die aangeboden worden), de **realisatie van activiteiten** (de reeks opleidingen die gegeven wordt aan x aantal personen), de **praktijken** van een bedrijf (de participatiegraad van werknemers aan de Algemene Vergadering), de verwezenlijking van de praktijken (het soort beslissingen waar x aantal werknemers aan deelnamen), de resultaten van een product of praktijk (het tevredenheidsgevoel van een begunstigde/werknemer/ ...), en tot slot de impacts van een product of praktijk (het tevredenheidsgevoel van een begunstigde/werknemer/ ... en toe te schrijven aan de activiteit).

Standaardindicatoren of indicatoren “op maat”?

De indicatoren zijn van uiteenlopende oorsprong^[39]: ze kunnen door het bedrijf zelf ontworpen zijn of ontstaan zijn door een coconstructie van verschillende stakeholders. Ook kunnen ze afkomstig zijn van andere actoren betrokken bij de evaluatie of gebaseerd zijn op bestaande databases voor indicatoren.

Met indicatoren die op maat gemaakt worden van een bedrijf sta je zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid. Anderzijds vereenvoudigen bestaande databases met gekende en degelijke indicatoren de vergelijking en stijgt de geloofwaardigheid van een evaluatie in de ogen van een externe stakeholder.

HOE EVALUEREN? OPERATIONELE OVERWEGINGEN

1 Evaluatie door een derde of zelfevaluatie?

Of het bedrijf nu kiest voor evaluatiemethode die het zelf heeft ontwikkeld of heeft laten ontwerpen door een externe speler, het kan daarnaast beslissen of het de evaluatie doorvoert met of zonder hulp van een derde. Een zelfevaluatie (van verklarende aard) biedt de mogelijkheid om verschillende stakeholders te betrekken bij de procedure, terwijl de aanwezigheid van een derde voor een zekere afstand zorgt, alsook voor het delen van *good practices* en voor een zekere geloofwaardigheid bij externe actoren die de resultaten zullen gebruiken.

[37] Stievenart, E. & Pache, A-C., *op cit.*; Kendall, J. & Knapp, M. (2000). "Measuring the performance of voluntary organizations", *Public Management: an international journal of research and theory*, 2, 1, 105-132.

[38] Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, 2016, "Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire", Livret I.

[39] Stievenart & E., Pache, A-C., *op cit.*

[40] Mortier, Q. (2014), "Evaluation de l'impact social : de quelques clarifications et craintes", *Analyses SAW-B*.

2

Eenvoudige of complexe evaluatie? Zich bewust zijn van de kosten en moeilijkheden van de uitvoering

Het uitvoeren van een evaluatie rond de maatschappelijke impact vereist soms financiële en menselijke middelen die de middelen van een onderneming te boven gaan. Er zijn namelijk velerlei en specifieke capaciteiten nodig, net als veel tijd en financiële middelen of zelfs toegang tot gegevens op macro-economische schaal, die slechts één bedrijf maar moeilijk kan verzamelen^[40].

ER STELT ZICH DUS EEN BELANGRIJKE VRAAG VOOR EEN EVALUATIE OPGESTART WORDT: NEEMT DE METHODE HET EVENREDIGHEIDSCRITERIUM VAN HET DOEL VAN DE EVALUATIE IN ACHT TEN OPZICHTE VAN DE MIDDELEN DIE TER BESCHIKKING STAAN?



VOORLOPIGE RICHTSNOEREN

SPOOR 1

De impact, een veelvoorkomend onderwerp aan twee snelheden

De gedachteswisseling over de impact werd tot hiertoe voornamelijk opgestart en gestuurd door privéfinanciers en consultants en overgenomen door internationale instellingen en businessschools. De uitdaging voor ieder sociale onderneming is zonder enige twijfel om deze vraag rond de impact aan te grijpen om in dialoog te treden met de stakeholders, zoals de financiers, en daarbij voort te bouwen op wat al bestaat (instrumentenbord, rapportering).

SPOOR 2

Een conceptuele benadering is noodzakelijk

Om met voorstellen te komen, moet de sector van de sociale en solidaire economie zich allereerst de thematiek opnieuw eigen maken. Dat houdt in dat verduidelijkt moet worden wat verstaan wordt onder impactevaluatie, dat de transversale realiteit van bedrijven uit de SSE geïdentificeerd moet worden en dat hun bijzonderheden daarbij in acht genomen dienen te worden, en tot slot dat gewaarborgd wordt dat zowel de financiers als de bedrijven de gebruikte tools begrijpen.

SPOOR 3

De ambities overzetten op de middelen en de doelen

Gezien de moeilijkheden en beperkingen van de impactevaluatie, moeten we vermijden al te grootse beloften te maken en de bedrijven uit de SSE aanzetten om te documenteren/evalueren/valoriseren wat ze zijn (missies, praktijken), wat ze produceren (producten, verwezenlijkingen), en waaraan ze willen bijdragen (sociale aspiraties) met betrekking tot een grondgebied, in plaats van ze te laten geloven dat ze in staat zullen zijn om de gevolgen van hun activiteiten (impacts) nauwkeurig te meten. We zullen bedrijven tevens moeten stimuleren om zo vroeg mogelijk in hun procedures de verwachte gebruiken te onderscheiden en hen desgevallend bewustmaken van hun tweeledige positie. We moeten in het bijzonder vermijden dat de bedrijven enkel gaan documenteren wat eenvoudig te evalueren valt. We moeten hen bijgevolg de nodige middelen aanreiken zodat ze ook verslag kunnen uitbrengen over meer impliciete praktijken die desondanks bijdragen aan de verwezenlijking van hun missie en meer in het algemeen aan de verspreiding van een "andere manier van ondernemen".

In de praktijk, enkele actoren beschrijven hun ervaring

Werk gecoördineerd door het Centrum voor Sociale Economie, SAW-B, APES en de Caisse Solidaire

METHODOLOGIE

Een reeks initiatieven werd genomen om de praktijken rond de evaluatie van de maatschappelijke impact te analyseren. De keuze van die initiatieven kon uiteraard niet neutraal zijn, maar er werd getracht alle actoren en praktijken uit de SSE te vertegenwoordigen.

ER WERD AANDACHT BESTEED AAN DIVERSITEIT:

- Van de grootte van de gevonden organisaties
- Van de actierreinen van de ondervraagde organisaties
- Van de onderzochte grondgebieden (Regio Hauts-de-France, Vlaanderen, Wallonië)
- Van de gebruikte methodologieën voor de evaluaties
- Van de relaties met de opdrachtgevers van de evaluatie of met de ondersteunende personen ervan

18

We willen de trends om bepaalde methoden wel of niet te gebruiken niet klasseren, vergelijken of wegeen. We wensen daarentegen open te staan voor diverse ervaringen en organisaties, wat afhankelijk kan zijn van erg verschillende criteria (door hun grootte, doel, middelen, ouderdom, projecten ...). De gemeenschappelijke trends worden niettemin aangestipt.

Met 17 organisaties werden kwalitatieve gesprekken gevoerd. Ofwel betreft het bedrijven uit de SSE die getuigen over hun ervaring met evaluaties; ofwel gaat het om organisaties die een evaluatieprocedure van nabij hebben meegemaakt.

NAAM VAN DE ORGANISATIE	DOEL VAN DE ORGANISATIE
1001Pact	1001Pact is een platform voor crowdfunding dat particulieren voorstelt om hun geld te investeren in bedrijven met een sociaal of ecologisch oogmerk.
APES (F)	Regionaal netwerk van actoren uit de solidaire economie.

NAAM VAN DE ORGANISATIE	DOEL VAN DE ORGANISATIE
Association régionale des AMAP (F)	Regionaal netwerk voor de begeleiding, ondersteuning en uitwisseling van de AMAP (vereniging voor het behoud van de kleinschalige landbouw) van het grondgebied.
BADJE (B)	Federatie die actief is op het vlak van opvang voor kinderen en jongeren in de Brusselse regio.
BNP Paribas – Division Financement de l'économie sociale (F)	BNP PARIBAS levert alle beleggingsdiensten, alle diensten gelinkt aan beleggingsdiensten, alle bankverrichtingen, alle verrichtingen gelinkt aan bankverrichtingen, alle aandelenparticipaties (...).
CAIPS (B)	Federatie die activiteiten voor sociale en/of socioprofessionele integratie en oor de sociale economie bevordert.
Colline-ACEPP NPDC (F)	Regionale vereniging van associatieve en samenwerkende instellingen en diensten voor de opvang van jonge kinderen en van ouderinitiatieven uit Nord-Pas de Calais, die zich aansluiten bij ACEPP.
COORACE (F)	Nationale federatie van inschakelingsorganisaties op basis van economische activiteiten.
Finansol (F)	Finansol werd in 1997 opgericht om de promotie van solidaire spaarproducten mogelijk te maken en om het grote publiek en spaarloonfondsen de kans te geven deze a.h.v. een label te onderscheiden van klassieke spaarproducten.
France-Active (F)	Lokaal netwerk dat de oprichting van individuele bedrijven en de financiering van bedrijven uit de SSE ondersteunt.
Kimso (B)	Advies- en evaluatiebureau.
Lire et écrire (B)	Beweging voor permanente opvoeding en instelling voor socioprofessionele integratie die het recht op alfabetisering voor iedereen verdedigt en opleidingen aanbiedt rond alfabetisering en Frans als vreemde taal.
Microstart (B)	Instelling voor professionele microkredieten.
Réseau Financité (B)	Financité stimuleert en begeleidt gezamenlijke initiatieven op het vlak van verantwoord en solidair financieren.
Signes de Sens (F)	Vereniging uit Rijsel voor de toegankelijkheid voor iedereen en het universeel concept, waarbij de nadruk gelegd wordt op innovatie en digitalisering.
SMart (B)	Professionele vereniging voor creatieve beroepen.
Social Innovatie Fabriek (B)	Netwerk voor de promotie, begeleiding en ondersteuning van sociale en maatschappelijke innovatie.

DE ANALYSE VAN
DE RESULTATEN
GEBEURT OP
2 VLAKKEN:
- PER VRAAG
- PER RESULTAAT

ANALYSE VAN DE RESULTATEN PER VRAAG

Om de 'onderzoek/actie' procedure te ondersteunen, gebeurt de analyse van de gesprekken - voor dit deel - door selectie van de antwoorden op enkele vragen om de voornaamste gemeenschappelijke kenmerken en de grote verschillen aan te tonen op het vlak van evaluatiepraktijken.

1

Begin van de procedure

De procedure kan ingevoerd worden op:

- intern verzoek, wanneer de organisatie zelf een evaluatie wil uitvoeren.
- extern verzoek, wanneer externe actoren (financiers, begunstigen/klanten, de overheid, etc.) vragen of verwachten dat er een evaluatie komt.

De meeste geïnterviewde organisaties begonnen een evaluatie op intern verzoek. Wie de aanvraag ook indient, de verwachte gevolgen van de evaluatie zijn vaak billijk verdeeld tussen het interne en het externe.

Twee doelen liggen aan de basis van de motivatie van organisaties om een zelfevaluatie uit te voeren:

- Ze worden zich bewust van de huidige uitdagingen en de toekomstige verwachtingen van de overheid, begunstigen/klanten en financiers rond de impactsmeting.
- De wil om hun praktijken en gevolgen te kennen/bekend te maken en/of te laten evolueren.

Wanneer de instanties zich wagen aan een evaluatieprocedure, dan gebruiken ze niet noodzakelijkerwijs die term. Het zijn dus evaluaties die die naam niet meekrijgen. Er kunnen dus vraagtekens geplaatst worden bij de emotionele weerklank van het begrip evaluatie.

« IMPACT WIZARD »

De *Sociale Innovatie Fabriek* (SIF) heeft een evaluatie-instrument genaamd "Impact Wizard" ontwikkeld en ter beschikking gesteld van bedrijven. Het is een onlinetool die bedrijven gidst bij het kiezen van technieken voor het verzamelen van gegevens en indicatoren, op basis van de middelen waarover ze beschikken voor hun evaluatie, maar ook van de redenen die de bedrijven aanzetten om een evaluatie te organiseren. Zo wordt het bedrijf voor de opstart van de evaluatie gevraagd om te preciseren waarom en voor wie het de evaluatie tot stand brengt. Zo wordt gewaarborgd dat de resultaten overeenkomen met de verwachtingen.

Meerdere redenen zijn mogelijk:

- Begrijpen op welke manier de activiteiten van een bedrijf leiden tot bepaalde gevolgen, zodat ze deze binnen het bedrijf kunnen verbeteren;
- Externe actoren overtuigen, zoals vrijwilligers-werknemers of leden van de raad van bestuur, om de organisatie te steunen. Nieuwe potentiële financiers aantrekken of verantwoording afleggen aan bestaande investeerders en/of het grote publiek zijn andere mogelijke redenen.

2 Stakeholders

Alle organisaties hebben een beroep gedaan op stakeholders. Meestal worden de klanten of begunstigen daarvoor bevroegd. Bepaalde organisaties werkten echter ook samen met andere stakeholders zoals financiers, dienstverleners, bestuurders ...

Hoewel ze de stakeholders laten deelnemen aan de evaluatieprocedure, doen de meeste organisaties geen beroep op alle stakeholders bij het opmaken van de procedure. Deze wordt door externe adviseurs uitgedacht (met of zonder steun van de geëvalueerde organisatie) of intern ontworpen (door de directie en de werknemers belast met die opdracht). Deze situatie verklaart de moeilijkheden misschien die door de organisaties aangehaald worden wat betreft tegenkanten en de mobilisatie van werknemers of andere stakeholders.

Slechts één organisatie maakte gebruik van een participatieve aanpak waarbij de stakeholders zelf konden kiezen in welke mate ze betrokken zouden zijn en hoeveel tijd ze er voor zouden vrijmaken. De organisatie is bovendien erg tevreden (en zelfs verrast) over de deelname van meerdere stakeholders.

ALLE STAKEHOLDERS BETREKKEN ... DE TEST

SMart haalt aan hoe verrast en tevreden het was over de grote betrokkenheid van zijn stakeholders. Klanten, partners, bestuurders, medewerkers, politieke beleidsmakers, academici ... allemaal werkten ze mee aan de evaluatie.

De deelname werd aangemoedigd en gevaloriseerd en was voor iedereen erg verschillend. Iedereen had namelijk zelf de kans om te kiezen hoe ze zich zouden inzetten (een beetje, veel, vurig ...).

21

3 Middelen

De meeste bedrijven hebben één of twee werknemers (bijna) voltijds aangesteld om de evaluatie te organiseren. Dit was trouwens de grootste uitgavenpost voor alle bedrijven. Enkele onder hen hebben ook specifieke financiële middelen vrijgemaakt om de gestelde doelen te behalen.

De organisaties die op extern verzoek een evaluatie doorvoerden wijzen op de gebrekkige afweging van de kosten (financieel, menselijk ...) van de evaluatie in het budget dat aan het project toegewezen werd.

Tijdens de meeste gesprekken vermeldden de organisaties het algemene gebrek aan tijd voorzien door de subsidiërende overheden of andere financiers bij de toekenning van de middelen voor het onderdeel 'evaluatie'.

Tot slot werd voor sommige organisaties een grotere financiering voorzien om de personen die deelnamen aan de evaluatie te begeleiden. Dat was bijvoorbeeld het geval toen de aanpak van bepaalde ondernemingen ingeschreven werd in een onderzoek-actie. Deze werd ondersteund (of aangedreven) door stichtingen of gemeenschappen dankzij programma's gericht op de ontwikkeling van partnerschappen tussen actoren uit de SSE en onderzoekers.

FINANCIERING VAN DE EVALUATIE VAN HET PROJECT MUSEO +

De vereniging *Signes de Sens* kon gebruikmaken van een regionale financiering voor een “onderzoekers-burgers” project. De ambitie daarbij was om het initiatief Muséo+ te evalueren. Dat project voorziet in bezoeken van het museum voor schone kunsten van Rijsel met een app die aangepast is voor kinderen met een handicap. De evaluatie had betrekking op de bezoekerservaring van die kinderen en op het gebruik en de impact van de ontworpen app. De gemeenschap zorgde voor financiële steun en heeft zo een groot deel van de uitgevoerde evaluatie op zich genomen, in samenwerking met onderzoekslaboratoria. De regionale financiering diende hier dus om de evaluatie te realiseren.



4

Duur

De tijd besteed aan de evaluatieprocedure varieert meestal tussen de **6 maanden en een jaar**. Alle organisaties vermelden dan ook dat ze de duur van het proces onderschat hebben (frequentie van de ontmoetingen, betrokkenheid, periodiciteit van de procedure).

De duur van de evaluatie is een van de elementen die ongeveer altijd naar voren werd geschoven als één van de moeilijkheden tijdens de werkzaamheden. Wanneer deze procedure regelmatig opgevolgd wordt, hebben de werknemers de neiging om te vrezen dat hun werklast zal verhogen met betrekking tot het invoeren en opvolgen van nieuwe indicatoren.

22

5

Methoden

Op basis van de gebruikte methoden, formuleren we **vier grote opmerkingen**:

- Verschillende organisaties maakten gebruik van methoden met indicatoren. Meestal worden die collectief opgebouwd, hetzij op basis van databases, hetzij op basis van de werkelijkheid van de organisatie.
- Een groot deel van de organisaties hebben bestaande methoden gemengd door ze aan te passen aan hun situatie. Ze integreren dan regelmatig tools zoals peilingen en interviews om de gegevens te verzamelen.
- De organisaties die een evaluatieprocedure ontwikkelen voor derden, normaliseren meestal de gebruikte methoden door van een praktijk een sectorale referentie te maken.
- Wanneer de geïnterviewde organisatie een evaluatieprocedure ontwikkelt voor één of meer derdeorganisaties, stelt ze een scala aan tools voor, die dan gekozen kunnen worden door de derdeorganisatie al naargelang de voor hen meest geschikte keuze.

DE EVALUATIEMETHODES VERMENGEN

De *Coorace* heeft een evaluatieprocedure rond het maatschappelijk nut van vrijwilligersbedrijven uit haar netwerk geleid. Bij haar aanpak van de evaluatie worden alle methodologieën gebruikt zodra ze relevant zijn om te beantwoorden aan de uitdagingen rond de evaluatie die de organisatie zichzelf oplegt: het kan een werk rond de vermeden kosten betreffen waarbij monetarisering wordt gebruikt, of een werk over roosters om het zelfvertrouwen te objectiveren. Daarbij worden allerlei soorten tools en kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren gebruikt in functie van de grootte van de organisatie en het bestaande.

6

Indicatoren

De indicatoren zijn traditioneel **sterk verbonden aan evaluatieprocedures**. Ze maken het mogelijk om variabelen en hun evolutie in de tijd te evalueren. Er bestaan verschillende soorten (kwantitatief, kwalitatief, monetair of niet-monetair, enkelvoudig of samengesteld ...) en ze zijn van verschillende oorsprong. Ze kunnen voortspuiten uit de organisatie zelf, uit haar tak of uit haar activiteitensector of zelfs meer generische indicatoren zijn voor transversale gegevens van de activiteitensectoren.

Bij de praktische synthese **dringen zich verschillende patronen op met betrekking tot het gebruik van de indicatoren in de evaluatieprocedures van de organisaties:**

- Niet alle organisaties maken evaluaties op waarbij indicatoren vereist zijn.
- De meeste indicatoren zijn **kwantitatief**. Het is bovendien moeilijk om kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren werkelijk te onderscheiden. Het aantal vergaderingen of feedback worden bijvoorbeeld veelvuldig beschouwd als kwalitatieve indicatoren voor het beleid, terwijl ze weinig zeggen over het soort beleid of over de kwaliteit ervan. In werkelijkheid zijn er maar heel weinig werkelijk kwalitatieve indicatoren.
- De standaardisatie van de indicatoren is zeer complex en de meeste organisaties passen de indicatoren erg aan, zelfs als die toegang hebben tot een brede database.
- De coconstructie van een gedeelde database wekt echter de interesse van bepaalde organisaties en ze halen er voordeel uit.

CRITERIA ALS INDICATOREN

Het regionale netwerk *Colline – ACEPP* begeleidt de vrijwilligersorganisaties uit haar netwerk bij het aanvragen van een label volgens een procedure uitgewerkt door het nationale netwerk. De procedure is gebaseerd op het handvest rond het onthaal van kinderen in kinderdagverblijven. De evaluatie is opgebouwd rond 28 sleutelcriteria, verdeeld over 4 assen. Het voordeel van die criteria, door het netwerk opgebouwd, is dat ze bijzonder geschikt zijn voor de bijzonderheid van de betrokken instellingen en dat ze voor allen toegankelijk zijn en bij iedereen bekend zijn. Voor elk criterium worden sleutelwoorden en voorbeelden van praktijken van organisaties uit het netwerk verbonden om aanvragers te helpen bij hun zelfevaluatie.

7

Opgetreden moeilijkheden

De 4 voornaamste moeilijkheden zijn:

- De benodigde middelen (materiële, menselijke en financiële middelen en tijdsbesteding)
- De tegenkantingen (evaluatie versus controle, angst voor verandering ...)
- De moeilijkheden tot mobilisatie (van de werknemers, stakeholders ...)
- Het gebrek aan een regelgevend kader

EVENWICHT TUSSEN STANDAARDISATIE EN AANPASSING

De grootste moeilijkheid voor *BNP Paribas* was om een evenwicht te vinden tussen de standaardisatie van de indicatoren en de aanpassing aan de werkelijkheid van ieder bedrijf. BNP heeft samengewerkt met haar stakeholders -federaties van actoren uit de sociale economie en uit verschillende sectoren- om zich te verzekeren van de relevantie van haar keuzes en om haar indicatoren per domein van sociale actie te verdelen.



Drie moeilijkheden worden eveneens vermeld tijdens en na het evaluatieproces:

- Het behouden van de mobilisatie op lange termijn of na de evaluatie wanneer de persoon die aan de basis ligt van de procedure binnen het bedrijf vertrekt, maar ook omdat zijn maatschappelijk impact aantonen niet de voorrang krijgt bij alle bedrijven.
- Het proces en de stappen die volgen op de evaluatie blijvend maken.
- De evaluatie laten valideren en aannemen na de procedure door de werknemers en de bestuurders (een gemotiveerde directeur, maar soms is het moeilijk om de bestuurders te overtuigen ervoor te gaan).

WAT MOGEN WE VERWACHTEN?

De ervaring van het adviesbureau *KIMSO* toont aan dat sommige bedrijven relatief hoge verwachtingen koesteren tegenover de evaluatie, waar de resultaten niet altijd mee overeenstemmen. Ze onderschatten soms ook de benodigde middelen om de evaluatie door te voeren, alsook de complexiteit van het proces en zijn beleidsbeheer. Ten slotte kan het voor een bedrijf soms moeilijk zijn om de inspanning, in een poging tot verbetering, lange tijd volhouden.

8

Verrassende gevolgen

Bij evaluatieprocedures treden steeds onverwachte gevolgen en verrassingen op, zowel intern als extern. De verrassende gevolgen die door de organisaties vermeld worden, kunnen in drie groepen onderverdeeld worden:

- De organisatie: dynamiek, mobilisatie ...
- De praktijken: wijziging, verbetering ...
- De begunstigden

24

WAT LEREN DE VERRASSEDE GEVOLGEN ONS?

Dankzij de ontworpen evaluatie-instrumenten voor het regionaal netwerk van de *AMAP*, kwamen 2 verrassende gevolgen aan het licht. Ten eerste: de impact van de "steun van de *AMAPs*" was beperkter dan gedacht, zolang het aantal gezinnen niet in een kritieke fase kwam. Ten tweede: de evaluatieprocedures boden de kans om basiselementen omtrent de inkomsten van landbouwers (lasten, dagelijks leven) te bespreken, waar ze zelf niet allemaal van op de hoogte waren of ze niet allemaal ten volle begrepen. Bij de organisaties verhoogde dit de motivatie voor het project.

9

Impact van de evaluatie op de organisatie

Een evaluatieprocedure opstarten binnen een bedrijf kan een interne en externe impact hebben:

- Intern: betere kennis van het werk, wijziging van de praktijken, nieuwe werkstructuur. Het gebeurt niet stelselmatig, maar soms kan er een nieuwe wind waaien door het bedrijf, kan het werk een nieuwe zingeving krijgen en kan de motivatie groeien doordat het bedrijf werkt aan de verbetering van zijn sociale prestatie.
- Extern: valorisatie, erkenning van het geleverde werk, grotere zichtbaarheid ...

EVALUATIE EN AANPASSING VAN DE ACTIVITEITEN VAN HET BEDRIJF

Dankzij de evaluatieresultaten kunnen verbeterpunten opduiken voor de impact van de activiteiten. Dat is het geval bij MicroStart. Een van zijn missies is om het inkomstenniveau van de begunstigen van hun diensten te verhogen. Het bedrijf moest na de evaluatie zijn activiteiten overdenken: het moest de begeleiding na de oprichting benadrukken, eenmaal de begunstigen hun beroepsactiviteit dus opgestart hadden, om zo hun inkomstenniveau omhoog te trekken. Dit zorgde bij MicroStart voor een verandering van de activiteiten en een ander doelpubliek. Voor de evaluatie bestond dit publiek voornamelijk uit personen die zelf hun beroep opstartten. Na de evaluatie bestond dit publiek echter voor 50% uit personen die reeds als zelfstandige aan de slag waren.

TRANSVERSALE ANALYSE VAN DE RESULTATEN

Om de 'onderzoek/actie' procedure te ondersteunen, gebeurt de analyse van de gesprekken - voor dit deel- bij het transversaal lezen van de antwoorden om een overzicht te geven van de aandachts- of knelpunten.



Het nut van de evaluatie

Tijdens de verschillende interviews kwam de vraag rond het nut erg vaak aan bod. Het gaat niet zozeer om het zinvol maken van de evaluatie, maar eerder om het geleverde werk en de manier waarop het uitgevoerd wordt zinvol te maken. De resultaten en praktijken staan centraal in de bezorgdheden van de organisaties. De evaluatie wordt niet gezien als een doel op zich, maar als een manier om te kennen en bekend te maken, alsook om te evolueren en te veranderen.

De organisaties hechten weinig belang aan de gebruikte evaluatiemethoden en methoden om gegevens te verzamelen. Niets wijst er echter op dat ze geen aandacht schenken aan de impact van deze methoden.

De geïnterviewde organisaties verschillen qua vorm, activiteitensector, leeftijd en hun opvatting van de sociale en solidaire economie. De traditionelere ondernemingen lijken zich vaker af te vragen hoe hun imago kan evolueren en hoe ze hun prestaties kunnen verbeteren. De nieuwere organisaties of organisaties waarvan de projecten vernieuwend zijn, stellen zich meer vragen bij het nut van hun werk.

Achter de verschillende doelstellingen van de ondernemingen gaat een vraagstelling schuil die geldt voor de gehele sociale en solidaire economie: hoe kunnen we evolueren en toch zinvol blijven? De evaluatie is gericht op het identificeren, begrijpen en/of analyseren van bepaalde bijzonderheden, maar ook op het bestuderen van het geleverde werk. Resultaten en praktijken gaan daarbij hand in hand. Alle ondernemingen organiseren evaluatieprocedures omdat ze juist willen handelen en een zo positief mogelijke impact willen hebben op hun publiek (klanten, begunstigen, consumenten, gebruikers ...).

EEN BESPARING DIE ZINVOL IS

FINANSOL promoot spaarproducten die we als “solidair” kunnen omschrijven. Om ze te onderscheiden van andere spaarproducten bedacht de vereniging een systeem met labels, waarbij de praktijken van financiers worden nagegaan (zowel op het vlak van het aantrekken van spaargelden als het financieren van bedrijven), alsook de bedragen die op basis van deze middelen geïnvesteerd worden, hun verdeling per soort bedrijf en hun impacts (vb. het aantal jobs gecreëerd door de gefinancierde bedrijven).

2

De criteria die de keuze voor een bepaalde methode beïnvloeden

Na de bevraging van de organisaties kan er geen modelprocedure opgesteld worden die een bepaalde methode bevordert. We kunnen echter wel een aantal **criteria** onderscheiden die, zonder formele invloed, een rol spelen bij het kiezen van een methode:

CRITERIA A

De vraag van de opdrachtgever van de evaluatie (intern of extern) en de beschikbare middelen om de evaluatie uit te voeren

Een evaluatie die aangevraagd of geopperd wordt door een financiële partner (onder meer de stichtingen) en die in dat kader ook specifiek gefinancierd wordt, kan een invloed hebben op de manier waarop een organisatie aan de evaluatieprocedure begint en dus op de keuze van de methode. In deze gevallen is de kans groter dat de evaluatie of het onderzoek naar de impact toevertrouwd wordt aan een externe evaluator of dat een evaluatieprocedure gekozen wordt waarbij adviesbureaus en onderzoekers samenwerken.

CRITERIA B

Het gekozen uitgangspunt

De organisaties overwegen een evaluatie met een aanpak op basis van de resultaten of de praktijken (zie 2.2.3). Deze keuze heeft een grote invloed op de manier van werken. Het uitgangspunt “praktijken” is vaker intern en mobiliseert de stakeholders meer.

DE PROCEDURE “PROGRÈS”

Apes, het netwerk voor actoren uit de solidaire economie in Hauts-de-France, pleit voor de constante verbetering van de praktijken van organisaties via het “voortgangproces”. Daarbij stellen de organisaties vragen op basis van het uitgangspunt “praktijken” en kunnen ze verder evolueren.

CRITERIA C

Aanpassing van de methoden

We merken op dat bedrijven de evaluatiemethode vaak aanpassen aan hun werkelijkheid. Ze hebben daarentegen geen voorkeur wat betreft de gekozen methodologie, zolang deze maar relevant is om een antwoord te kunnen bieden op de uitdagingen die ze zich stelden rond de evaluatie. Als een bedrijf bijvoorbeeld een analyse wil uitvoeren over de vermeden kosten, dan zal het de methode van de “monetarisering” gebruiken. Als het echter zijn zelfvertrouwen wil objectiveren, dan zal het eerder opteren voor een methode van het type “analyseroosters”. Als zijn doel ten slotte is om de veranderingen beter te kennen, dan zal het bedrijf “indicatoren” gebruiken waarvan de criteria kunnen evolueren.

CRITERIA D

Combinatie

In de bestudeerde gevallen zien we vaak een overlapping van meerdere methodologieën, behalve wanneer de methoden duidelijk zichtbaar zijn (vaak in het kader van een onderzoek-actie).

VOORBEELD VAN COMBINATIE

Bedrijven die geld willen ophalen via het platform *1001Pact* proberen een antwoord te vinden op maatschappelijke problemen. *1001Pact* begeleidt hen en stelt hen voor een verslag over hun sociale prestatie te formaliseren, dat gebaseerd is op een rapportering van ecologische, sociale en governancecriteria (ESG), vooraf vastgelegd met het bedrijf. Ze stellen ook een meer kwalitatieve impactsanalyse voor die zich toespitst op een beter inzicht van het antwoord geformuleerd op het maatschappelijke probleem.

CRITERIA E

Neutraliteit

De organisaties zijn niet echt op de hoogte van de politieke en ideologische vooroordelen die de basis vormen voor de evaluatiepraktijken rond de maatschappelijke impact bij het kiezen van de gebruikte methode.

3

Aanpak op basis van de resultaten of de praktijken?

Bij de evaluatie van de maatschappelijke impact is het overheersende uitgangspunt vaak dat een aanpak op basis van **resultaten** gekozen moet worden.

Van de ondervraagde organisaties richtte het merendeel zich op de resultaten van hun handelingen, die ze ook nader bestudeerden. Meerdere gesprekken legden evenwel een ander uitgangspunt bloot, waarbij niet de resultaten, maar de manier van handelen en de werking van de organisatie onderzocht werden. Het is niet "Wat ze doen/wat ze bijdragen" dat geëvalueerd wordt, maar wel "Hoe ze het doen en welke gevolgen ervan ze willen valoriseren?". In die gevallen gaat het om een aanpak op basis van de **praktijken**.

4

Kwalitatieve of kwantitatieve aanpak?

UIT DE INTERVIEWS KWAM NAAR BOVEN DAT DE AANPAK GEVARIEERD KAN ZIJN



De aanpak is vaak **kwalitatief** wanneer een bedrijf onderzoekt wat het nut is van zijn acties, hoe hij tewerk gaat, welke gevolgen er zijn voor de begunstigden ... om zijn meerwaarde te ontdekken of zijn "nut" te rechtvaardigen in het licht van de verkondigde maatschappelijke noden.

Daarnaast maken andere ondernemingen gebruik van een eerder **kwantitatieve** aanpak wanneer ze de verwezenlijking van hun doelen willen rechtvaardigen en de resultaten ervan willen identificeren.

De identificatie van kwalitatieve criteria wordt vaak aangevoerd, maar wordt in de realiteit maar weinig verricht en behoort eigenlijk vaker bij criteria die voornamelijk kwantitatief zijn.

De bedrijven tasten nog steeds in het duister betreffende de kwalitatieve en kwantitatieve aanpak, die onderscheiden moeten worden van de keuze voor bepaalde indicatoren, die dan weer betrekking kunnen hebben op kwalitatieve en/of kwantitatieve elementen. Gezien het slechte begrip van de termen "kwalitatief" en "kwantitatief", is het noodzakelijk hier verder over na te denken. Zo kunnen de begrippen verduidelijkt worden.

5 Veelgebruikte stappen

Bijna alle ondervraagde ondernemingen legden **gelijkaardige stappen** af, wat ook de gekozen methodologie en de oorsprong en bedoeling van de evaluatie was (NB: Deze stappen bestrijken het hele proces niet):

- Een verkenning van wat er reeds bestaat gebeurde bijna systematisch, niet alleen bij de evaluatie, maar ook bij het verfijnen van de evaluatievragen.
- De goedkeuring van de evaluatievragen en de stappen van de procedure door de beslissingsorganen van de onderneming is noodzakelijk.
- De indeling, besteding en mobilisatie van specifieke middelen (tijd, geld ...) voor de evaluatie zijn onontbeerlijk.
- Het indienen van deliverables maakt ook deel uit van een evaluatie.

Er zijn wel nog steeds bijzonderheden::

- De mobilisatiegraad van stakeholders en in het bijzonder hun mobilisatie: vooraf, tijdens en na de procedure.
- De duur van de evaluatie: van enkele maanden tot meerdere jaren.
- De herhaling/update en het gebruik van de resultaten van de evaluatie.

6 Subjectiviteit en objectiviteit

Tijdens de gesprekken bleek dat één van de selectiecriteria bij de evaluatiemethode de **objectiviteit** was. Digitale gegevens worden beschouwd als objectief, meetbaar en kwantificeerbaar.

ZICH BASEREN OP ONDERZOEK OM TE VERANTWOORDEN

Signes de Sens koos voor een “onderzoekers-burgers” concept voor zijn evaluatieproject om tastbare wetenschappelijke gegevens te verkrijgen die gecontroleerd worden door technologische instrumenten (eye-tracking, verbonden armbanden). Volgens de vereniging verwierf het project een grotere legitimiteit door samen te werken met onderzoekers, aangezien de evaluatie “objectiever” en de “afstand” groter was dan wanneer hij intern doorgevoerd zou zijn.

7 Oorzakelijke verbanden

Hoewel een groot deel van de bevroagde organisaties hun handelingen willen linken aan hun resultaten en willen bepalen of deze een impact hebben op hun publiek, blijft de motivering niet beperkt tot deze link. Ze stellen zich ook vragen bij de link tussen hun missie en hun middelen, bij het nut van hun werk in een complexe wereld en bij de manier om hun werk voor te stellen.

AANWIJZINGEN

Aan het einde van deze praktische synthese en de reeds geformuleerde analyses **komen enkele richtsnoeren naar boven**. Het gaat zowel om aandachts- en werkpunten voor de partners van het VISES-project voor het vervolg van het onderzoek/actie, als om de kans voor eenieder die geïnteresseerd is in evaluaties om er verder over na te denken.

EVALUATIE: gevolgen, neutraliteit en politiek overleg

De uitdagingen rond evaluaties worden zelden ter sprake gebracht of onderscheiden. In het VISES-project is het wenselijk om over die uitdagingen te praten en de debatten en meningsvorming over het onderwerp aan te moedigen.

MOBILISATIE van de stakeholders

Vaak hangt het welslagen van zowel de evaluatieprocedure als zijn valorisatie af van de mobilisatie van de stakeholders. De slaagkansen van deze dimensie moeten verder uitgediept worden binnen het VISES-project.

OBJECTIVITEIT → ← SUBJECTIVITEIT

Bedrijven uit de SSE hebben vaak a priori's over wat een objectief en subjectief karakter is. Deze twee termen definiëren is dus zeker zinvol, maar het is vooral de bedoeling om het debat aan te wakkeren en daarbij in gedachte te houden dat het onderwerp niet volledig uitgewerkt zal kunnen worden binnen het VISES-project.

KWALIFICATIE → ← KWANTIFICATIE

Kunnen noties zoals zelfvertrouwen en welzijn gekwantificeerd worden? Is objectivering mogelijk zonder kwantificatie? Kan kwaliteit gekwantificeerd worden? ... De vragen zijn talrijk. Door daar nog de noties objectiviteit en subjectiviteit aan toe te voegen, wordt het onderwerp essentieel, complex en onbegrensd. De omvang van de opdracht mag onze wil echter niet ondermijnen om er over te praten en te debatteren, zowel intern binnen het VISES-project, als extern.

SENSIBILISERING over valorisatie (intern en/of extern)

Hier vermelden we waarom en voor wie evalueren nodig is. Evalueren is geen doel op zich, maar het is ook geen zuiver utilitaristisch instrument. Deze sensibilisering richt zich op bedrijven en investeerders.

EVALUATIE = emotioneel beladen woord

Evaluaties hebben vaak een slechte naam en dat is niet alleen omdat zij schoolherinneringen opwerpen. De controle van de praktijken gaat vaak schuil achter een evaluatie. Het concept evaluatie schrikt nogal wat mensen af. Er zal vooral rekening gehouden moeten worden met deze emotionele beladenheid bij de coconstructie binnen een bedrijf.

De notie «PRAKTIJKEN» herdefiniëren

In de Onderzoeksgroep zullen we werken aan de precisering van deze notie, die anders waargenomen wordt door de partners en de bedrijven.

EXPERIMENTEERFASE

De projectpartners en verschillende stakeholders van het VISES-project betrekken bij de experimenteerfase om de uitvoering van een evaluatie te kunnen waarnemen met het oog op de praktische en theoretische synthese.

Waarom de maatschappelijke impact onderzoeken ?

1

OM "ONZE BIJZONDERHEID OVER TE BRENGEN"

Het doel is wel degelijk om "de zwarte doos van de bedrijven uit de SSE te openen", om zowel de praktijken als de resultaten te promoten en om er aan te herinneren dat het "hoe" (productie- en beheersproces, bestuur, doel) en het "waarom" (ethiek) even belangrijk zijn als de resultaten.

We willen aantonen dat de bedrijven uit de SSE niet enkel activiteiten en diensten aanbieden, maar **dat de manier waarop ze dit doen ook strookt met hun waarden** (solidariteit, de mensen centraal stellen, beperkte winstgevendheid enz.) **en hun principes** (participatief beheer en democratisch bestuur). De doelen die ze zichzelf opleggen en de maatschappelijke ambities die de basis vormen van hun missie zorgen voor een andere productiemethode van goederen en diensten, die overgebracht moet worden.

DE BIJZONDERHEID VAN BEDRIJVEN UIT DE SSE LIGT VOORNAMELIJK IN HUN PRAKTIJKEN.

De bijzonderheden van de bedrijven uit de SSE maken het mogelijk om:

- opnieuw na te denken over de organisaties en de verschillende (soms verrassende) stakeholders te verenigen,
- de sociale en maatschappelijke uitdagingen aan te gaan,
- nieuwe oplossingen te bieden voor de maatschappelijke ambities door bijkomstige economische, maatschappelijke en culturele modellen uit te werken,
- het overheidsbeleid te ondersteunen,
- het maatschappelijk debat dynamischer te maken,
- het grondgebied te bestrijken en zo dicht mogelijk bij de bevolking te staan.

2

OM "ONZE TOEGEVOEGDE WAARDE EN ONZE MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE AAN TE TONEN"

Met dit instrument willen we **de interactie tussen de bedrijven uit de SSE en hun omgeving evalueren**, nagaan of ze in staat zijn om aan de essentiële noden van het grondgebied en zijn inwoners te voldoen en aantonen wat het nut is van hun acties en maatschappelijke ambities^[41].


[41] Onder "maatschappelijke ambities" verstaan we de projectie van een maatschappelijk ideaal.

3

OM "ONZE KIJK OP DE MAATSCHAPPIJ TE TONEN"

De SSE herstelt de verhoudingen tussen de economie en het sociale. De activiteiten van bedrijven uit de SSE kunnen niet enkel op basis van puur economische standaard- of prestatiecriteria beoordeeld worden (aantal jobs, aantal instellingen, loonmassa, omzet ...). Er moet ook gekeken worden naar de maatschappelijke en sociale veranderingen die ze teweeg kunnen brengen.

De SSE kan niet samengevat worden door haar economische vermogen op te noemen, maar wel door de impact die ze heeft op haar omgeving. Ze maakt van de economie opnieuw een vorm van relaties tussen mensen en zorgt voor een positieve balans tussen "economische impact" en "sociale impact".



DE SSE HEEFT EEN VISIE OP DE MAATSCHAPPIJ EN DE ECONOMIE, MAAR OOK DE AMBITIE OM MENSEN TE EMANCIPEREN.

4

OM "ONZE PRAKTIJKEN TE VERBETEREN"

31

Au-delà de l'évaluation, la réflexion portée par le projet VISES veut d'abord **outiller les entreprises** de l'ESS en matière de **gestion et de développement stratégique**. Elle veut faire progresser ou améliorer l'utilité sociale de l'offre de service des entreprises de l'ESS qui vise le bien-être de toutes les populations. Mener une réflexion sur ce que les entreprises de l'ESS font, pourquoi et comment elles le font, peut mener à la transformation de leurs pratiques vers une/des réponse(s) aux besoins encore plus adéquate, en accord avec les finalités qu'elles se sont données et dans le respect des valeurs de l'ESS.



DE SYNERGIE TUSSEN DE SPELERS (onderzoekers/bedrijven/netwerken) VAN HET VISES-PROJECT

ZAL EEN GEMEENSCHAPPELIJK INSTRUMENT OPLEVEREN waardoor de praktijken van alle bedrijven uit de SSE zullen verbeteren

en ALLE SPELERS ECHTE STAKEHOLDERS VAN HET PROCES KUNNEN ZIJN.



5

OM "ONZE VOORINGENOMENHEID TE ERKENNEN"



EVALUATIE IS EEN INSTRUMENT OM TE BEMIDDELEN EN VOORUIT TE GAAN EN NIET OM TE CONTROLEREN OF CERTIFICEREN.

Het VISES-project heeft een visie over het evalueren van de maatschappelijke impact die:

- de wil en het actievermogen van bedrijven uit de SSE versterkt (die bevrijdt in plaats van op te sluiten) en die rekening houdt met hun complexiteit;
- vertrekt van de situatie op het terrein en die zinvol is voor de bedrijven uit de SSE;
- empowerment van de spelers mogelijk maakt.

Het instrument blijft ver weg van opties die de standaardisering en normalisering van praktijken bevorderen en die vooral evalueren wat makkelijk meetbaar is. **Het instrument beperkt zich niet tot kwantitatieve methodes maar maakt ook gebruik van kwalitatieve methodes.**

Het zal de testresultaten van de 69 bedrijven uit de sociale en solidaire economie ook niet gebruiken om ze onderling te vergelijken.

32

6

OM "ONZE GEMEENSCHAPPELIJKE IDENTITEIT TE VERSTERKEN"

Het VISES-project heeft als doel **om een gezamenlijke cultuur en visie op te bouwen over de evaluatie en valorisatie van de maatschappelijke impact**, waarbij de nationale en regionale grenzen achterwege worden gelaten. De standpunten moeten gemeenschappelijk zijn en van de bedrijven zelf komen. De bedrijven worden aangemoedigd om van elkaar bij te leren en om hun gemeenschappelijk kunnen op het vlak van het analyseren van de evaluatie en valorisatie van de maatschappelijke impact te vergroten.

Hoe pakken we de evaluatie van de maatschappelijke impact aan ?

1

DOOR "GRENSOVERSCHRIJDEND SAMEN TE WERKEN"

DE GRENSOVER-SCHRIJDENDE COCONSTRUCTIE VAN HET INSTRUMENT IS EEN TROEF.

Het is een ongelooflijk voordeel om bestaand werk, expertise en middelen te kunnen delen en om een uitgebreid samenwerkingsnetwerk op poten te zetten met onderzoekers, federaties en bedrijven uit de SSE en financiers, waarbij we onze nationale en regionale grenzen achter ons laten. Dat is weer een stap richting een gemeenschappelijke identiteit voor de erg diverse bedrijven uit de SSE.

33

2

DOOR "SAMEN EEN CONCREET, RELEVANT EN OPERATIONEEL INSTRUMENT TE MAKEN"

Opdat de bedrijven uit de SSE zich het instrument eigen maken en het ook gebruiken om hun maatschappelijke impact te meten, moet het vertrekken vanuit hun situatie en nuttig zijn voor hun en hun stakeholders.

Het VISES-instrument vertrekt vanuit het veld en dus vanuit de bedrijven. Het zorgt ervoor dat de bedrijven en hun stakeholders zelf opnieuw de uitdagingen rond de valorisatie van de maatschappelijk impact aangaan.

HET VISES-INSTRUMENT VERTREKT VANUIT HET VELD EN DUS VANUIT DE BEDRIJVEN

Het instrument wordt ontwikkeld in de bedrijven om aan hun verwachtingen te voldoen. Ze hebben dus zelf de resultaten in handen die eruit zullen voortvloeien.

Het instrument heeft dus als doel om:

- voor de hele SSE een antwoord te bieden op de maatschappelijke aspiraties.
- voor de bedrijven uit de SSE, op hun schaal, strategische valorisatie- en evaluatie-instrumenten te ontwerpen om:
 - 1°) hun interne praktijken te wijzigen zodat ze de doelen die ze zichzelf hebben opgelegd beter kunnen bereiken;

- 2°) te kunnen spreken met al hun stakeholders (gebruikers, klanten, werknemers, private en publieke financiers);
- 3°) hun praktijken te kunnen communiceren.

3

DOOR "HET INSTRUMENT TOEGANKELIJK TE MAKEN"

Indien het doel op termijn is dat alle bedrijven uit de SSE hun maatschappelijke impact valoriseren, dan moet **het instrument ontwikkeld door VISES begrijpelijk en toegankelijk zijn voor iedereen**, ook voor de organisaties wiens corebusiness niet de evaluatie van de maatschappelijke impact is ...

Zo zullen de 69 "testbedrijven" ervoor zorgen dat het instrument:

- aangepast kan worden aan de middelen, noden en beperkingen van de bedrijven uit de SSE;
- operationeel en makkelijk hanteerbaar is;
- gegevens oplevert die eenvoudig exporteerbaar zijn;
- kan evolueren doorheen de tijd;
- intern en in zekere mate ook extern gebruikt kan worden;
- met de instrumenten van de financiers gebruikt kan worden (onder meer met die van die financiers).

34

4

DOOR "ONS OVERLEG EN WERK OPENBAAR MAKEN"

Dit VISES-project is eerst en vooral een middel voor de verschillende partners om hun ervaringen op het vlak van evaluatie en valorisatie van de maatschappelijke impact te delen.

Maar **het doel is wel degelijk om een instrument voor te stellen dat door alle stakeholders erkend wordt**. Het gaat hier dus niet om een geïsoleerd instrument, dat losstaat van wat er elders ontwikkeld wordt. Dit instrument houdt in tegendeel rekening met wat er elders bedacht wordt en vertrekt vanuit de situatie van de bedrijven uit de SSE.

DE BEDOELING IS OM EEN COCONSTRUCTIE TE CREËREN DIE OPENSTAAT VOOR ANDEREN EN DIT IN OVERLEG MET DE FINANCIËLE EN INSTITUTIONELE PARTNERS VAN DE SSE EN MET ANDERE STAKEHOLDERS.



Om af te ronden



VOOR EEN COLLECTIEVE EVALUATIE VAN DE MAATSCHAPPELIJKE IMPACT VAN HET SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

Een **evaluatieprocedure**^[42] uitwerken verloopt **niet onpartijdig**. De valorisatie van de maatschappelijke impact moet bovendien de bijdrage van activiteiten met een maatschappelijk nut en in het algemeen belang aantonen en moet er de aandacht op vestigen dat de bedrijven uit de SSE eerst en vooral “scheppers van welvaart” zijn en pas **daarna “kostenveroorzakers”**. Essentieel in **het VISES-project** is dat er een co-constructie **evaluatieprocedure**^[43] **ontwikkeld wordt voor de maatschappelijke impact**, die aangepast is aan en rekening houdt met de bijzonderheden van de SSE (namelijk zijn “praktijken” dan zijn “resultaten”).

Evalueren heeft altijd al bestaan; het zijn de modaliteiten ervan die evolueren. Zo nam het evalueren naargelang de periode en de context verschillende vormen aan: interne procedures, collectieve procedures ontwikkeld met stakeholders, regels opgelegd van buitenaf enz. Op alle vlakken van de socio-economische activiteiten kunnen evaluaties uitgevoerd worden, maar de evaluatie van de maatschappelijke impact krijgt toch de meeste aandacht.

De evaluatie van de maatschappelijke impact is steeds vaker gebaseerd op kwantificeerbare of zelfs monetaire processen van maatschappelijke feiten. Door de ontwikkeling van *impact investing* en *venture philanthropy* trekt de Sociale en Solidaire Economie (SSE) inderdaad nieuwe spelers aan en zij vragen naar meer details over de resultaten van de bedrijven uit de SSE en over hun impact.

Zowel in Frankrijk als in België lopen de overheidsfinanciën terug en dit gaat gepaard met overwegingen over hoe de overheidsuitgaven geoptimaliseerd kunnen worden en een streven naar een zo groot mogelijke efficiëntie. De evaluatie van het overheidsbeleid en het beheren van de overheidsuitgaven ontwikkelden zich trouwens tegelijkertijd. Bepaalde werken tonen aan dat deze tendens hand in hand gaat met een verschuiving **van evaluatie naar metingen**^[44] **en van het uitwerken van een overheidsbeleid naar prestatiegerichte overheidsdiensten**. Deze veranderingen zijn echter niet onbeduidend. Ze veranderen namelijk de aard van de verzorgingsstaat.

[42] Een evaluatieprocedure bestaat uit verschillende stappen die door een onderneming doorlopen worden om de manier waarop ze haar missie(s) uitvoert en de gevolgen daarvan op de stakeholders te documenteren, te evalueren of te valoriseren.

[43] Het VISES-instrument telt 3 dimensies:

- Een dimensie “prototype”
- Een dimensie “begeleiding”
- Een dimensie “cocreatie”

[44] Evaluaties draaien om het belang van het in vraag stellen van de waarde van het bestudeerde onderwerp. Metingen daarentegen plaatsen het bestudeerde onderwerp op een vastgelegde schaal.

Projectleider en coördinator



Projectpartners



Geassocieerde projectpartners



Met de steun van



en



CONTACT
www.projetvisesproject.eu
contact@projetvisesproject.eu

Met steun van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling

CRESS : 3-5 Rue Camille Guérin, 59 000 Lille
ConcertES : Place de l'Université 16/8, 1348 Louvain-la-Neuve