

The background features several thick, rounded lines in various colors (dark green, orange, red, purple, blue) that form a grid-like pattern with rounded corners. The lines are arranged in a way that they seem to flow and connect different parts of the page.

# Het Impactpad

Hoe je als ondernemer groeit in het meten van je maatschappelijke impact



## Voorwoord

Sociaal ondernemen staat in Nederland volop in de belangstelling. Het kabinet vindt het belangrijk dat sociaal ondernemers inzichtelijk kunnen maken hoe zij bijdragen aan maatschappelijke doelen en ondersteunt hen hier graag bij. Er zijn meerdere methodes om impact te meten en tegelijk zijn er nog veel sociale ondernemingen die hun impact niet meten. Daarom hebben de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken en Klimaat en Buitenlandse Zaken opdracht gegeven voor de ontwikkeling van deze webbased tool, 'Het Impactpad: de handleiding waarmee ondernemers kunnen groeien in impact meten'.

Voor ondernemers die als primair en expliciet doel hebben om bij te dragen aan het oplossen van nationale en internationale maatschappelijke problemen is het meten van impact essentieel. Niet alleen om inzicht te krijgen in de maatschappelijke meerwaarde die ze creëren, maar ook in het vormgeven van hun relatie met stakeholders als financiers en overheden. In de praktijk is een impactmeting vaak kostbaar en tijdrovend, omdat het specialistische kennis en methoden vergt die niet voor iedere ondernemer toegankelijk zijn.

Het belangrijkste doel van 'Het Impactpad' is daarmee bepaald: de drempels naar impact meten verlagen en sociaal ondernemers in staat stellen het meetproces stap voor stap verder te verbeteren, rekening houdend met de fase waarin de ondernemer zit. Deze handleiding biedt daarom concrete handvatten en suggesties om impact te meten. Het belang daarvan overstijgt de individuele ondernemer. Door breed gebruik van deze handleiding zullen

ondernemers steeds meer dezelfde indicatoren gaan gebruiken. Op deze manier wordt als vanzelf naar standaardisering toegewerkt, en gaan ondernemers en stakeholders als financiers en gemeentes steeds meer dezelfde taal spreken als ze het over impact hebben. Lokale overheden kunnen aan het gebruik van "het Impactpad" bijdragen door ondernemers te wijzen op deze tool en specifieke informatie uit deze tool op te vragen.

Om diepgang aan te brengen focust 'Het Impactpad' zich vooralsnog op drie thema's: arbeidsparticipatie, sustainable value chains en circulaire economie. Op de eerste twee thema's zijn veel sociaal ondernemers actief en is er relatief veel beschikbaar aan kennis en methodes. Met het thema circulaire economie zet Het Impactpad een belangrijke stap in de vernieuwing van kennisontwikkeling over concretisering van impact meten binnen dit thema. De ambitie is het aantal thema's de komende jaren uit te breiden zodat de handleiding steeds breder inzetbaar wordt.

Wij wensen u veel succes met uw impactmeting!

Sigrid Kaag, Minister voor Buitenlandse Handel en  
Ontwikkelingssamenwerking

Tamara van Ark, Staatssecretaris van het Ministerie Sociale  
Zaken en Werkgelegenheid

Mona Keijzer, Staatssecretaris van het Ministerie van  
Economische Zaken en Klimaat

<sup>1</sup> Eind 2019 is er een thema toegevoegd aan het Impactpad:  
Actief en gezond ouder worden.

## Colofon

### Ontwikkeld door:

Avance, Social Enterprise NL en Impact Centre Erasmus



### In opdracht van:

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat  
Het ministerie van Buitenlandse Zaken



Ontwerp: Boudewijn van Diepen  
Met een inhoudelijke bijdrage van adviesbureau Metabolic

## Introductie

### **Impact meten door sociaal ondernemers**

Sociale ondernemingen stellen hun maatschappelijke impact voorop en hun onderscheidend vermogen wordt mede bepaald door die impact. Daarom is het voor hen essentieel dat ze die maatschappelijke impact ook kunnen aantonen. In hoeverre lukt het hen om hun missie in te vullen en welke waarde creëren ze voor de maatschappij?

Sociaal ondernemers zelf hebben dit inzicht nodig om hun organisatie te verbeteren en zo effectiever en efficiënter hun maatschappelijke missie te realiseren. Ook financiers en investeerders vragen om impactinformatie: zij baseren hun keuze voor een impactinvestering immers mede op de maatschappelijke impact die een ondernemer creëert. Andere stakeholders zoals medewerkers, klanten en leveranciers, verbinden zich aan de sociale onderneming juist vanwege de maatschappelijke impact. Ook overheden willen hun beleidsprioriteiten onder andere realiseren door partnerschappen met sociaal ondernemers.

Kortom: als sociale ondernemingen echt hun maatschappelijke doelen willen halen en ook willen dat die herkend en erkend worden, moeten ze hierover gedegen informatie presenteren. Daarnaast kan het Impactpad gebruikt worden om het gesprek over impact te starten tussen de financiers en de sociaal ondernemers.

### **Impact meten is volop in ontwikkeling**

Ondanks dat impact meten essentieel is voor de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap, zijn nog maar weinig sociaal ondernemers in staat goed hun impact te meten. Enerzijds komt dit door een gebrek aan kennis en anderzijds door een gebrek aan toegankelijke, algemeen geaccepteerde methodes en tools. Hierdoor is meten een kostbare aangelegenheid, die voor de meeste mkb'ers niet haalbaar is.

Door het gebrek aan gangbare en toegankelijke aanpakken, methodes en normen meten ondernemingen nog steeds vooral financiële resultaten, zelfs wanneer sociale doelen of milieudoelstellingen de voornaamste aandachtspunten zijn voor hun operationele keuzes (Elkington 1999; Schaltegger en Burritt 2015; Clark et al. 2004; Salazar, Husted en Biehl 2012; Liket, Rey-Garcia en Maas 2014).

Er zijn algemeen geaccepteerde boekhoudnormen om de financiële status van bedrijven te meten en erover te rapporteren. Die normen zijn in de afgelopen eeuwen tot wasdom gekomen. Dit ligt anders voor het meten van en rapporteren over de maatschappelijke prestaties van sociale ondernemingen. De normen hiervoor moeten zich nog verder ontwikkelen, net als de ondernemingen zelf en de relatief jonge sector als geheel (Sol, Liket en Maas 2016).

### Hoe je gaat meten hangt af van wat je wilt weten

We kennen de vragen van sociaal ondernemers maar al te goed: ik wil mijn impact meten, maar waar begin ik? Wat is impact eigenlijk? Wanneer is een impactmeting goed genoeg? En hoe moet ik mijn onderzoeksresultaten interpreteren? Allemaal terechte vragen waaruit blijkt dat impact meten een complexe handeling is, die uit te voeren is op verschillende niveaus en manieren en in verschillende fases.

Hoe komt een onderneming dan tot de juiste opzet van een impactmeting? Daarin zijn drie vragen relevant:

1. Wat is het **doel** van de impactmeting?
2. Wat is het **thema** of impactdoel waaraan de organisatie werkt?
3. Wat is het **startpunt** van de sociaal ondernemer in impactmeting?

Deze vragen krijgen een centrale plek in deze handleiding. De doelen van deze handleiding zijn sociaal ondernemers inzicht geven in het proces van impact meten en hen inspireren, motiveren en activeren. Hiermee hopen we de drempel tot het meten te verlagen en sociaal ondernemers een stap verder te brengen in het meten van hun impact.

### Opzet van deze handleiding

Deze handleiding doorloopt vijf niveaus van het meetproces:

1. Sociale missie en impactdoelstellingen expliciet maken
2. Verandermodel uitwerken en valideren
3. Directe resultaten (outputs) bijhouden
4. Missie-gerelateerde effecten meten
5. Werken aan volledig inzicht en stevigere onderbouwing

Bij elk van deze vijf niveaus vind je een aantal voorbeelden, adviezen en een overzicht van praktische tools. We brengen verdieping aan op vier belangrijke thema's: arbeidsparticipatie, sustainable value chains, circulaire economie en actief en gezond

ouder worden. De selectie van indicatoren die we bij ieder thema geven, zijn bedoeld als eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. We hopen deze handleiding in de toekomst verder te kunnen uitbreiden naar andere thema's, waar impact meten net zo belangrijk is.

Impact meten is een proces waarin je kunt groeien en waarvoor hulpmiddelen beschikbaar zijn. Met deze handleiding geven we begeleiding bij dat proces en het gebruiken van de juiste hulpmiddelen.

## Wat is impact?

Als sociaal ondernemer wil je positieve impact creëren, door met je onderneming bij te dragen aan een oplossing voor een maatschappelijk probleem. Maar hoe groot is je impact eigenlijk? En in hoeverre is jouw aanpak effectief? Bovendien: zou je ook meer impact kunnen bereiken door activiteiten anders te doen? Door je impact in kaart te brengen, geef je antwoord op deze en soortgelijke vragen.

Voor een helder startpunt van deze handleiding, is het goed om eerst te definiëren wat impact is. De impact van je onderneming bestaat uit **de effecten die aan de activiteiten van jouw onderneming toegeschreven kunnen worden**. Deze effecten kunnen zowel positief als negatief, bedoeld of onbedoeld en direct of indirect zijn. Impact heeft dus verschillende dimensies.

Om een eerste beeld te vormen van de impact van jouw activiteiten, kun je jezelf de volgende vragen stellen:

- Op wie (beter gezegd: op welke stakeholders) heb ik effect?
- Welke effecten verwacht ik te hebben op iedere stakeholder?
- Hoe groot zijn die effecten? Bijvoorbeeld: bereik ik een relatief klein effect bij veel mensen, of heb ik juist veel effect op een klein aantal mensen?
- Hoe belangrijk zijn die effecten voor stakeholders?
- Hoe groot is mijn aandeel in de effecten? Wat zou sowieso al gebeuren, zonder mijn activiteiten?

In het vervolg van deze handleiding gaan we verder in op deze dimensies en hoe die je helpen bij het bepalen van de impact van jouw onderneming.

### De meervoudige impact van MYOMY

Modehuis MYOMY do goods zet zich sinds 2007 in voor een betere wereld, door duurzame designtassen en accessoires te maken. De sociale onderneming wil een positieve impact hebben op zowel mens als planeet door:

1. empowerment van ambachtslieden in India, Bangladesh en Nederland, als gevolg van een eerlijker inkomen, beter onderwijs en een betere gezondheid;
2. inzet van duurzame materialen in productie en verpakkingen en duurzaam transport, onder andere door gebruik van natuurlijke verf, recycling en zonne-energie;
3. meer bewustwording over fair fashion te creëren en anderen te inspireren om te kiezen voor een duurzame leefstijl.

MYOMY heeft daarbij als doelstelling om in 2020:

- 200 fair trade banen te hebben gecreëerd, door verhoging van de orders en samenwerking met nieuwe werkplaatsen;
- 100% duurzame materialen en transport te hebben;
- een actieve MYOMY-beweging opgezet te hebben, met ten minste 250.000 positive icons (mensen, organisaties en andere partijen) die zich hebben aangesloten en hun positieve verhalen rondom een duurzame en bewuste leefstijl delen met de wereld.

## Waarom impact meten?

Je maatschappelijke missie staat voorop, dat maakt je een sociaal ondernemer. Het is dan ook logisch dat je graag wilt weten in hoeverre je jouw maatschappelijke missie realiseert, ofwel: wat je impact is. Om een goed en onderbouwd beeld van je impact te krijgen, moet je je impact meten. De twee voornaamste redenen hiervoor zijn:

1. Je krijgt inzicht in wat werkt en op welke manier, zodat je kunt sturen op het vergroten of zelfs maximaliseren van je impact.
2. Je kunt bij verschillende stakeholders onderbouwen wat je hebt bereikt en communiceren over je maatschappelijke waarde. Denk hierbij aan financiers, consumenten, overheden en de media. Met impactdata kun je stakeholders overtuigen, je merk versterken en je onderscheiden van je concurrenten. Ook dragen deze data intern bij aan de motivatie van werknemers, wanneer zij zien dat hun werk daadwerkelijk impact heeft.

Het meten van impact is dus heel waardevol voor een sociale onderneming. Het kan ook complex en kostbaar zijn, vooral omdat je waarschijnlijk al je handen vol hebt aan het runnen van je onderneming. Een impactmeting is echter goed stapsgewijs op te bouwen, van relatief eenvoudig naar complexer.

Het meten van impact is een proces waarin je kunt groeien. Net zoals je onderneming een groeiproces doormaakt en op verschillende onderdelen professioneler kan worden. In het volgende hoofdstuk lees je welke niveaus je kunt doorlopen in het meten van impact – en kun je bepalen op welk niveau jij je bevindt.

---

‘Door het meten van onze impact kunnen we ons naar stakeholders helder verantwoorden, tonen we aan dat de visie van hét Bakkerscafé juist is en onze missie wordt bereikt. De impactinformatie geeft ons daarbij extra handvatten om op interne processen te sturen.’

**Eva Walraven,  
Het Bakkerscafé**

---



## Groeien in impact meten

Net zoals je onderneming groeit, je team professionaliseert en de omzet stijgt, kun je ook groeien in het meten van je impact. Die groei komt stapsgewijs steeds beter tot uitdrukking:

1. Je kennis neemt toe over wat werkt, wat niet werkt en welke effecten je bereikt. Daardoor kun je met specifieke vervolgmetingen gerichtere vragen beantwoorden over je impact.
2. Je kennis van en capaciteit in het meten van impact groeien, waardoor je robuustere metingen kunt (laten) uitvoeren. Je weet bijvoorbeeld beter wat wel en wat niet de moeite waard is om te meten.
3. Wanneer je meer leert en stuurt op je impact, kan je onderneming groeien en bekender worden. Maar je trekt hiermee ook meer aandacht. Dit kan leiden tot een hogere verantwoordingsdruk van je stakeholders, waardoor de kwaliteit van je impactmeting nog belangrijker wordt.

Een uitvoerige impactmeting kan aardig wat tijd en geld kosten en vraagt om expertise. Voor de meeste ondernemers is het niet realistisch om in één keer heel veel te meten. Al doende leer je en daarom is het logischer om – bijvoorbeeld jaarlijks – steeds nieuwe stappen te zetten in het meten.

### Niveaus

In deze handleiding behandelen we vijf niveaus van impactmeting die sociaal ondernemers kunnen doorlopen: van een relatief eenvoudige eerste meting naar een robuuste en complete impactmeting. De niveaus volgen elkaar op, zoals je ziet in figuur 1. We noemen dit het Groeipad. Op de pagina hierna gaan we in op de verschillende niveaus. Het vervolg van de handleiding is opgebouwd aan de hand van deze niveaus. Per niveau geven we advies, bespreken we de belangrijkste uitdagingen en geven we handvatten om naar het volgende niveau te groeien.



figuur 1 - Het Groeipad

## Wil je weten op welk niveau van het groeipad jij nu bent? Vul dan de checklist in!

### Niveau 1

- 1. Heb je een duidelijke sociale missie geformuleerd die aangeeft welk probleem jij oplost?
- 2. Heb je heldere impactdoelstellingen uitgewerkt?

### Niveau 2

- 1. Heb je in kaart gebracht hoe jij het verschil gaat maken, door een ToC uit te werken of een vergelijkbaar instrument te gebruiken?
- 2. Is dit model gevalideerd en aannemelijk bevonden door een aantal experts, collega's en/of op basis van literatuur?

### Niveau 3

- 1. Houd je periodiek cijfers bij wat jouw activiteiten opleveren? Bijvoorbeeld het aantal mensen dat je bereikt, het aantal kilogram voedsel dat je bespaart, het aantal transacties op je platform, hoeveel meer je betaalt aan de boeren in ontwikkelingslanden, etc.

### Niveau 4

- 1. Heb je een meetplan opgesteld voor de effecten die je komende jaren wil gaan meten en hoe je dat wil gaan doen?
- 2. Heb je recent gemeten wat er verandert bij de meest belangrijke doelgroep(en)?

### Niveau 5

- 1. Heb je je eerste metingen verdiept door aanvullende dataverzameling & methodes?
- 2. Onderzoek je aanvullende belangrijke (materiële) effecten?

## Vijf niveaus in het meten van impact

### Niveau 1: Sociale missie en impactdoelstellingen expliciet maken

Je formuleert een scherpe maatschappelijke missie en bepaalt de impactdoelstellingen, waarmee je expliciet maakt welke impact je wilt bereiken. Je maakt hiervoor eerst een analyse van het maatschappelijk probleem dat je wilt aanpakken, bijvoorbeeld door met stakeholders, collega's en deskundigen in gesprek te gaan.

### Niveau 2: Verandermodel uitwerken en valideren

Je werkt uit hoe je de beoogde impact gaat bereiken met de activiteiten van jouw onderneming. Je betreft de belangrijkste stakeholders hierbij en vraagt hun welke veranderingen zij het meest waardevol vinden. Om dit op een overzichtelijke manier vast te leggen, kun je gebruik maken van een Theory of Change (ToC) of een vergelijkbaar instrument dat de oorzakelijke relatie tussen activiteiten en impact goed weergeeft.

### Niveau 3: Directe resultaten (outputs) bijhouden

Op dit niveau richt je je op het bijhouden van outputs, de directe resultaten van jouw activiteiten die bijdragen aan jouw missie. Die outputs staan ook in de Theory of Change. Je kunt hierbij denken aan welke mensen je bereikt, hoeveel trainingdagen je geeft of hoeveel producten je recyclet.

### Niveau 4: Missie-gerelateerde effecten meten

Na het bijhouden van de outputdata maak je een plan hoe je de belangrijkste effecten kunt gaan meten die je organisatie wil bereiken. Je bepaalt welke effecten je wilt gaan meten, bij welke doelgroepen, hoe je dit gaat doen en hoe je de uitkomsten gaat gebruiken om ervan te leren en erop te kunnen sturen. Denk hierbij aan belangrijke positieve én negatieve effecten.

Wanneer het meetplan is uitgewerkt, kun je de belangrijkste effecten van de activiteiten van jouw onderneming gaan meten. Je begint bij je belangrijkste doelgroep en bij de effecten die centraal staan in jouw missie. Waar de meting op niveau 3 vooral nog een kwestie

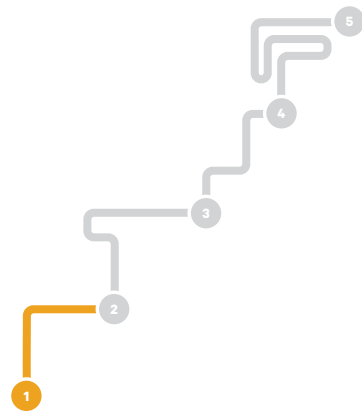
van bijhouden was, doe je op niveau 4 echt onderzoek naar de werking van je aanpak.

### Niveau 5: Werken aan volledig inzicht en stevigere onderbouwing

Wanneer je een eerste effectmeting hebt gedaan, groei je door naar niveau 5. Op dit niveau maak je jouw impactmeting steeds completer en grondiger door:

1. je eerder gedane onderzoek aan te vullen met metingen van andere effecten en stakeholders uit je verandertheorie;
2. eerder onderzochte effecten steviger te onderbouwen met aanvullende metingen.

Naast het meten van de impact bij de doelgroep die voor jouw missie het belangrijkste is, kun je ook meten wat jouw onderneming betekent voor andere stakeholders zoals de gemeente en je klanten, of wat de impact van je onderneming is op het milieu. Door steeds meer doelgroepen en doelen toe te voegen aan je impactmetingen en aanvullende data te verzamelen, werk je toe naar een volledig inzicht in de belangrijkste effecten van jouw onderneming.



# Niveau 1

Sociale missie en impact-  
doelstellingen expliciet maken

# Sociale missie en impactdoelstellingen expliciet maken

Op niveau 1 start je met een analyse van het maatschappelijk probleem dat je wilt aanpakken. Het doel hiervan is om beter te begrijpen waar het probleem vandaan komt en wat er nodig is om het op te lossen. Het spreekt voor zich dat je dit in de opstartfase van je onderneming doet, of wanneer je met een bestaande onderneming nieuwe activiteiten wilt gaan ontplooiën. Je wilt immers vanaf de start van je activiteiten zo goed mogelijk weten of je aanpak werkt.

## Analyse van het probleem

Maar ook als je al langer bezig bent is het goed om periodiek een analyse van het maatschappelijk probleem te maken. Misschien hebben je stakeholders (iets) andere behoeften gekregen, worden er meer oplossingen aangeboden voor het maatschappelijk probleem waar jij je op richt of is er iets anders veranderd in de context van je onderneming. Dit soort veranderingen vergen mogelijk een aanpassing van je eerder gekozen aanpak. Je brengt jouw probleemgebied in kaart door de volgende vragen te stellen:

- Hoe groot is het maatschappelijk probleem?
- In hoeverre draagt het oplossen ervan bij aan meer welzijn voor meer mensen?
- Zijn er goede oplossingen voorhanden, die niet uitgevoerd worden of waarvoor meer middelen nodig zijn?
- Welke andere organisaties zijn bezig met dit issue? Hoe succesvol zijn die?

- Bestaan er al aanpakken die het probleem – met voldoende zekerheid – kunnen oplossen?

## Analyse van de oplossingen

Vervolgens kun je op zoek gaan naar mogelijke oplossingen van het probleem dat je wilt aanpakken. De analyse van het probleemgebied en mogelijke oplossingen kun je op verschillende manieren vormgeven:

- Ga in gesprek met verschillende stakeholders voor wie het probleem relevant is, om uit de eerste hand te horen wat het probleem voor hen betekent.
- Ga in gesprek met experts, zoals collega-ondernemers of professionals die in hetzelfde gebied actief zijn, om het probleem breder te kunnen duiden.
- Zoek in wetenschappelijke of professionele literatuur naar wat er bekend is over het probleem dat je wilt aanpakken.

Wanneer je na deze analyse voor jezelf duidelijk hebt welke aanpak je gaat inzetten, kun je je impactdoelstellingen bepalen. Goede impactdoelstellingen geven aan wat je beoogt te bereiken, bij wie je dit hoopt te bereiken en in welke mate. Deze doelen mogen ambitieus zijn, maar moeten ook realiseerbaar zijn en passen binnen de mogelijkheden die je beschikbare middelen (tijd, geld, expertise) je bieden. Je impactdoelen staan niet vast en je kunt ze in de loop van de tijd verder aanscherpen, bijstellen of veranderen, op basis van onderzoek en ervaringen.

## De impactdoelen van Fairphone

Fairphone is een sociale onderneming die zich inzet voor eerlijke elektronica en streeft naar een telefoon die zijn hele levenscyclus een positief effect heeft op de werkomstandigheden en leefomgeving. De missie van Fairphone luidt: 'By establishing a viable market for ethical products, we motivate the entire industry to act more responsibly.' Aansluitend hierop heeft Fairphone vijf impactdoelen geformuleerd:

1. de levensduur van telefoons verlengen met een duurzaam ontwerp;
2. vraag creëren naar eerlijke materialen, met respect voor mens en milieu;
3. goede werkomstandigheden voor mensen in fabrieken;
4. de hoeveelheid elektronica-afval reduceren, door hergebruik en recycling van materialen;
5. vergroten van de markt voor duurzame telefoons.

## Praktische hulpmiddelen

Er zijn verschillende praktische hulpmiddelen (tools) om je missie en impactdoelen te bepalen. Hieronder lichten we er eerst twee uit en daarna vind je aanvullend nog meer relevante tools.

### Aanbevolen hulpmiddelen

#### 1. **The Impact Management Project**

Dit grote internationale project heeft een website met veel nuttige resources. De Engelstalige site behandelt verschillende stappen van impact meten. Specifiek het onderdeel [‘Set Goals’](#) is heel nuttig voor het opstellen van impactdoelen. Je vindt hier relevante tips over hoe je impactdoelen opstelt, hoe je verschillende doelen opstelt die elkaar aanvullen en wat je moet doen als je jouw doelstellingen wilt bijstellen.

#### 2. **Problem Tree Analysis.**

Om doelen te kunnen stellen, moet je eerst het probleem analyseren en doorgronden. Daarvoor kun je gebruikmaken van een Problem Tree Analysis, zoals je vindt op deze website van ODI, een onafhankelijke denktank over duurzaamheid. Met deze tool kun je makkelijker vragen beantwoorden als: 'Wat zijn onderliggende oorzaken van het probleem?' en 'Is de oplossing die ik heb bedacht, voldoende?'.

### Aanvullende hulpmiddelen

#### **Maximise your impact**

Relevant voor: Het formuleren van impactdoelstellingen

Dit is een uitgebreide (Engelstalige) gids over het hele proces van impact meten. Kijk vooral naar pagina 29 t/m 35 over het formuleren van doelstellingen. Aan de hand van diverse vragen word je meegenomen door de verschillende stappen: van het definiëren van het probleem tot het opstellen van impactdoelstellingen.

## **CBF Resultaat- en impactmeting voor goede doelen**

Relevant voor: Het formuleren van impactdoelstellingen

Voor het formuleren van doelstellingen ga je naar pagina 27 van dit document. Hier staat omschreven waar goede doelstellingen aan moeten voldoen en vind je een aantal goede en slechte voorbeelden ter illustratie.

### **Visioning**

Relevant voor: Het formuleren van een visie en het analyseren van mogelijkheden

Zoals de naam zegt, is deze tool bedoeld om een gezamenlijke visie vast te stellen. De techniek, ontwikkeld door de Universiteit Wageningen, redeneert vanuit hetgeen je wilt bereiken in de toekomst, in plaats van vanuit het probleem dat je wilt aanpakken. Deze tool stimuleert je om met verschillende stakeholders in gesprek te gaan.

### **Sustainable Development Goals voor sociaal ondernemers**

Relevant voor: Het koppelen van impactdoelen aan de SDG's

De Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties kunnen als inspiratie dienen wanneer je impactdoelstellingen formuleert. In deze publicatie van Avance-impact staan tips & tricks voor hoe je als sociaal ondernemer met de SDG's aan de slag kunt.



## Niveau 2

Verandermodel  
uitwerken en valideren

## Verandermodel uitwerken en valideren

Nadat je op het vorige niveau een heldere missie en impactdoelstellingen hebt geformuleerd, werk je op dit niveau stapsgewijs uit hoe je die met jouw onderneming wilt gaan bereiken. Hiervoor wordt vaak een Theory of Change (ToC) – ofwel een verandertheorie – gebruikt. Dit instrument geeft de oorzakelijke relatie tussen activiteiten en impact heel duidelijk weer. Met andere woorden: welke effecten treden op als gevolg van jouw activiteiten en hoe werken die door naar de impact op langere termijn? Door deze schakels aan effecten (letterlijk) uit te tekenen, werk je jouw aanpak expliciet, overzichtelijk en compleet uit.

### **Stakeholders**

Er zijn verschillende benaderingen om een ToC te maken. In deze handleiding gaan we uit van de stakeholderbenadering, die relatief toegankelijk is en goed past bij kleinere organisaties. Het startpunt voor het maken van een ToC is om jezelf de vragen te stellen: Op wie heb ik effect met de activiteiten van mijn onderneming? Wie zijn mijn belangrijkste stakeholders? Vervolgens werk je concreet uit welke activiteiten je voor die stakeholders onderneemt en wat daarvan de resultaten en effecten zijn.

Door deze relaties tussen stakeholder, activiteiten en effecten schematisch uit te werken, bouw je een verandertheorie. Let op: het gaat op dit niveau om een theorie, want je doet aannames over je aanpak en redeneert vanuit de effecten die je beoogt te bereiken. Deze theorie ga je toetsen op de volgende niveaus van impact meten.

---

‘De belangrijkste reden om impact te meten, is om impact te maximaliseren. Het levert zicht op de effectiviteit van wat je doet. Hier kun je vervolgens op sturen en je energie in de meest impactvolle activiteiten steken.’

**Annemiek Dresen,  
New Bees**

---

## Onderdelen

Een ToC kun je op verschillende manieren opbouwen en in verschillende vormen uitwerken, maar bestaat altijd uit de volgende onderdelen:

1. **Input:** welke middelen gebruik je om je activiteiten goed te kunnen uitvoeren? (bijvoorbeeld: een trainingsruimte en opgeleide trainers)
2. **Activiteiten:** welke activiteiten onderneem je (bijvoorbeeld: een trainingscyclus of coaching in de praktijk)
3. **Outputs:** wat zijn de directe resultaten van je activiteiten? (bijvoorbeeld: het aantal deelnemers aan een training)
4. **Directe effecten:** wat zijn de veranderingen die volgen uit de outputs? (bijvoorbeeld: de deelnemer aan de training heeft meer kennis of vaardigheden)
5. **Indirecte effecten:** hoe werken de directe effecten door in indirecte effecten (op de langere termijn)? (bijvoorbeeld: meer kans op een baan of meer sociale contacten). Dit zijn vaak de effecten die je hoopt te bereiken. Hoe hoger je komt in de ToC, hoe minder groot je invloed wordt.

Zoals op pagina 7 wordt toegelicht, bestaat de impact van je onderneming uit de (directe en indirecte) effecten die aan de activiteiten van jouw onderneming toegeschreven kunnen worden.

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

1. **Aannames** vormen de schakel tussen niveaus van effecten. Ze beschrijven de voorwaarden om de gewenste verandering te bereiken.
2. **Contextfactoren** zijn de externe factoren die de effecten van jouw aanpak beïnvloeden. Contextfactoren kunnen positief zijn (enablers) of negatief (disablers).

## De onderdelen van een ToC



Externe factoren die de veranderingen beïnvloeden. Kunnen positief zijn (enablers) of negatief (disablers)



Aannames: de schakel tussen niveau's van effecten. Beschrijven de voorwaarden om gewenste verandering te bereiken.

figuur 2 - De onderdelen van een ToC



### **Je stakeholders betrekken bij je ToC**

De rode draad in het hele proces van impact meten, is dat je je stakeholders erbij moet betrekken. Dit geldt ook voor het uitwerken van je ToC. Je kunt op twee eenvoudige manieren input verzamelen bij je stakeholders, namelijk door:

1. hen te interviewen voordat je een ToC gaat uitwerken. Daarbij vraag je naar de belangrijkste veranderingen die zij ervaren als gevolg van jouw activiteiten, en welke veranderingen ze hopen te zien op lange termijn;
2. een sessie te organiseren waarbij je (vertegenwoordigers van) meerdere stakeholders bij elkaar brengt. Je gebruikt deze sessie om samen na te denken over de effecten van je onderneming. Op basis van de uitkomsten werk je je ToC verder uit.

Stakeholders zijn individuen of partijen die invloed hebben op of beïnvloed worden door de activiteiten van jouw onderneming.

### **Je ToC uitwerken**

Voor het uitwerken van een ToC vul je stap voor stap de vijf lagen in (zie figuur 2). De volgorde waarop je dit doet, is niet in beton gegoten, maar het is handig om eerst je activiteiten uit te werken: Welke activiteiten onderneem je en voor wie? En wat zijn daar de directe resultaten (output) van? Daarna kun je de effecten daarvan uitschrijven: tot welke veranderingen leidt deze output?

Hoe concreter en duidelijker je jouw ToC verwoordt, hoe beter je onderdelen ervan kunt meten. Gebruik daarom geen holle frasen en vage statements zoals: 'We zetten mensen in hun kracht' of 'We dragen bij aan een betere leefbaarheid in de buurt'. Maar schrijf liever: 'Met activiteit X ontwikkelen jeugd-delinquenten nieuwe vakvaardigheden zoals ...' en 'Met activiteit Y creëren we voor buurtbewoners een ontmoetingsplek en organiseren we wekelijks een ontmoeting'. Werk dus in kleine, logische stappen uit welke verandering je bereikt en bij wie.

Je kunt een ToC van onder naar boven uitwerken, door te starten met activiteiten en die uit te werken tot aan de missie. Je kunt ook van boven naar beneden werken. Dan start je bij de missie,

bedenk je welke effecten nodig zijn om die missie te realiseren en redeneer je terug tot welke activiteiten jij moet ondernemen. De eerste optie is het handigst als je al enige tijd actief bent met je onderneming en wilt weten hoe je jouw missie bereikt. De tweede optie is handig als je nog moet beginnen en wilt weten welke activiteiten je het beste kunt inzetten om je missie te realiseren.

### **Tip: focus op materiële effecten**

Vaak kom je bij het uitwerken van een ToC uit op veel stakeholders en effecten. Je wilt immers geen effecten vergeten. Daarom is het belangrijk om te focussen. Wanneer je alle beoogde veranderingen voor alle belangrijke doelgroepen hebt uitgeschreven, kies je welke effecten het relevantst en grootst (significantst) zijn. Effecten die zowel tot de kern van je werk en missie behoren (relevant), als groot en belangrijk voor je stakeholders zijn (significant), noemen we materiële effecten. Om je ToC overzichtelijk te houden en je inspanning te richten op wat wezenlijk belangrijk is, neem je alleen deze materiële effecten op in je ToC.

Denk ook goed na over de aannames en contextfactoren die aan je ToC ten grondslag liggen (zie figuur 2). Wat zijn de voorwaarden om de veranderingen plaats te laten vinden? Waar ga je vanuit? Neem je bijvoorbeeld aan dat de economie stabiel blijft? Of als je doelstelling is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te matchen met een passende werkgever, neem je dan aan dat er voldoende mensen interesse hebben om bij jou te werken en dat de gemeente die ook naar jou toe kan leiden? Aannames zoals deze zijn lang niet altijd vanzelfsprekend.

Contextfactoren kunnen positief zijn (enablers) of negatief (disablers). Een enabler is bijvoorbeeld veel media-aandacht voor jouw probleemgebied; een disabler is de uitbraak van een economische crisis waardoor jouw probleemgebied plotseling als minder belangrijk wordt gezien.

### **Je ToC valideren**

Wanneer je je verandertheorie eenmaal hebt uitgewerkt, is het heel belangrijk om deze ook te valideren. De vraag die bij het valideren centraal staat, is of het aannemelijk is dat je de beoogde effecten bereikt met jouw activiteiten. Je stakeholders kunnen een heel belangrijke reflectie bieden op jouw uitwerking van

je ToC: komt de verandertheorie overeen met de verandering die zij ervaren? Herkennen ze de effecten? En hebben ze nog aanvullingen op je ToC? Niet iedere doelgroep is echter in staat om mee te denken over jouw interventie. Een bredere validatie kun je organiseren door je ToC voor te leggen aan onderzoekers en experts in jouw vakgebied, of door bestaand (wetenschappelijk en professioneel) onderzoek te raadplegen.

Als uit de validatie blijkt dat je ToC aannemelijk is, kun je van start gaan met het daadwerkelijk meten van wat jij in de praktijk bereikt. Hoe aannemelijker je verandertheorie, hoe groter de kans dat je metingen bruikbare resultaten gaan opleveren.

### **Waarom een ToC? Dit zijn vier redenen:**

- Overzicht creëren: Een ToC helpt om de complexiteit van verandering te structureren in een logisch model.
- Stakeholderbetrokkenheid stimuleren: Door een ToC op te stellen, kun je stakeholders actief betrekken bij jouw werk. Dit zorgt voor uitwisseling van kennis en betrokkenheid bij je onderneming.
- Als opstap dienen naar onderzoek: Een ToC helpt je om de aan jou toe te schrijven effecten expliciet te maken. Je kunt met behulp van een ToC vervolgens onderzoeken of je aannames kloppen en de effecten optreden.
- Communicatie ondersteunen: Ten slotte kun je een ToC gebruiken voor communicatiedoelstellingen. Hiervoor moet je de ToC vaak wat vereenvoudigen.

### **Praktische hulpmiddelen**

Er zijn verschillende praktische hulpmiddelen om een ToC uit te werken. Hieronder lichten we er twee uit en in de tabel daarna vind je aanvullend nog meer relevante tools.

#### Aanbevolen hulpmiddelen

##### **1. Changeroo**

De website van Changeroo bevat op de Academy pagina veel verschillende, praktische tutorials over het maken van een Theory of Change voor je organisatie. Wanneer

je jezelf inschrijft kun je in een trial van 30 dagen (gratis) één Theory of Change uitwerken. De site biedt praktische, digitale handvatten en tools om een bewerkbare ToC te maken, waarbij je stakeholders optimaal kunt betrekken en ook een narratief (verhaal) bij je ToC uitwerkt.

##### **2. Hivos Theory of Change**

De uitgebreide gids van Hivos biedt handvatten om een ToC op te stellen en gaat in op de definitie en verdiepende modellen. Voornamelijk 'Part B' van pagina 33 t/m 71 is relevant. Daarin wordt stap voor stap uiteengezet hoe je een ToC kunt opstellen voor jouw onderneming. In de acht verschillende stappen worden de belangrijkste vragen, het doel van de stap en de mogelijke uitdagingen toegelicht.

#### Aanvullende hulpmiddelen:

##### **Center for Theory of Change**

Relevant voor: Het opstellen van een ToC

Op deze Engelstalige website van de 'Center for Theory of Change' vind je – aan de hand van een voorbeeld – uitleg over de verschillende componenten in de opbouw van een ToC. Ook zijn er diverse presentaties en achtergrondartikelen beschikbaar over de oorsprong en het gebruik van een ToC.

##### **Stakeholder mapping and analysis – Better Evaluation**

Relevant voor: Het analyseren van stakeholders

Dit is een soort korte checklist om je stakeholders in kaart te brengen. De tool gaat iets verder dan dat, door ook vragen te stellen over de relaties tussen stakeholders en hun belangen bij jouw werk.

##### **Materialiteitsmatrix**

Relevant voor: Het bepalen van relevantste en significantste effecten

Deze tool van MVO Nederland helpt je om een selectie te maken van de effecten die relevant en significant zijn. Je maakt hiervoor een zogenoemde materialiteitsmatrix. Daarin geef je aan welke effecten het belangrijkst zijn voor je organisatie en je stakeholders.



# Niveau 2

## Verdieping per thema

Vanaf dit punt in de handleiding vind je per niveau specifieke adviezen, gerichte hulpmiddelen en een selectie van effecten en indicatoren voor de thema's arbeidsparticipatie, sustainable value chains en circulaire economie. Je kunt bij elk niveau op het thema klikken dat op jou van toepassing is.

## Niveau 2: arbeidsparticipatie

Ondernemingen met een focus op arbeidsparticipatie zorgen voor de juiste werk- of leeromgeving voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het doel is dat zij zich ontwikkelen en minder afhankelijk worden van zorg en begeleiding, dat hun loonwaarde stijgt en dat ze doorstromen naar betaald werk of een beroepsopleiding. Het gaat hier om de volgende doelgroepen:

1. mensen met een psychische of fysieke beperking, die door hun beperking waarschijnlijk structureel een lage loonwaarde\* hebben, zoals mensen met een sensorische of psychische stoornis, of mensen met een verstandelijke beperking;
2. mensen die in een passende werk- en ontwikkelomgeving op termijn een loonwaarde van 100% en hoger kunnen behalen, zoals jongeren met sociale problemen die zonder beginqualificatie het onderwijs verlaten, mensen die weer instromen na een langdurige ziekte, of nieuwkomers/statushouders met trauma's en een taalachterstand.

### **Wat zijn beoogde effecten?**

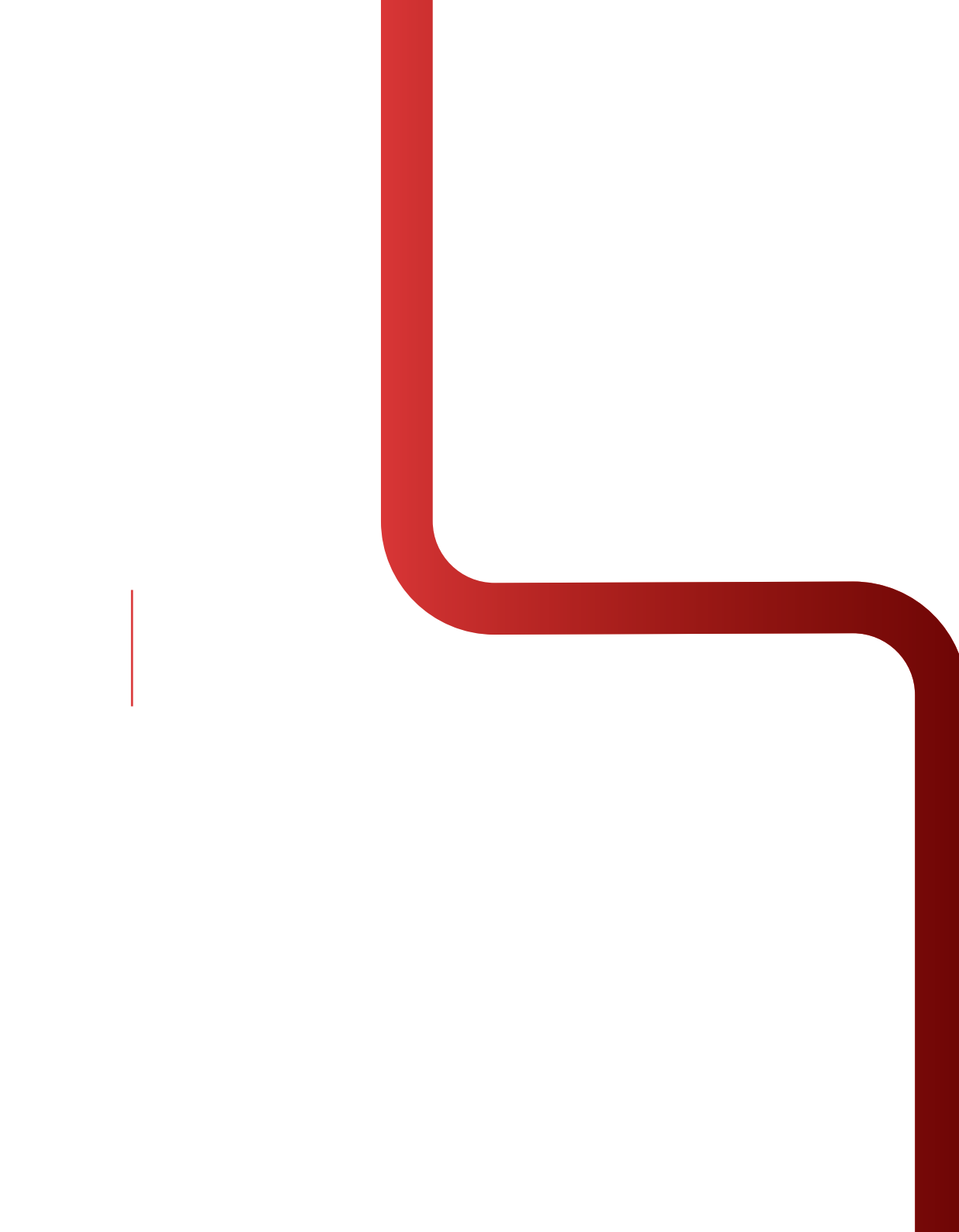
Bij arbeidsparticipatie gaat het er in eerste instantie om mensen zelfredzamer te maken. Werken en leren staan daarbij centraal, ongeacht tot welk niveau mensen zich kunnen ontwikkelen.

Er zijn ook organisaties die zich voornamelijk richten op mensen waarbij ontwikkeling in zelfredzaamheid niet haalbaar is, zoals mensen met een zware verstandelijke beperking. Dan ligt de impact vooral bij het vergroten van geluksgevoel of zelfvertrouwen bij deze mensen. In deze handleiding richten we ons echter op mensen waarbij ontwikkeling in zelfredzaamheid wel haalbaar is.

Een juiste werk- en leeromgeving is dus een omgeving waarin deze zelfredzaamheid wordt vergroot. Dat vraagt naast het uitvoeren van dagelijkse werkzaamheden ook inspanningen van de werknemers om:

- meer werknemersvaardigheden op te doen;
- een diploma te halen;
- meer zelfvertrouwen op te bouwen; en
- sociale vaardigheden te verwerven.

De werknemer is de primaire stakeholder, maar ook andere stakeholders ervaren veranderingen. In eerste instantie zijn dit mensen in de directe omgeving van de medewerkers, zoals ouders en mantelzorgers. Zij worden ontlast naarmate de zelfredzaamheid van een medewerker toeneemt. Een gemeente of het UWV vormt een volgende categorie stakeholders. Zij moeten een bijdrage leveren door:

- 
- de medewerker te plaatsen;
  - te zorgen voor voorzieningen; en
  - te zorgen voor de benodigde financiële faciliteiten.

Tegelijkertijd ondervinden deze stakeholders ook positieve effecten. Ten eerste hebben medewerkers die zich ontwikkelen, minder zorg nodig. Ten tweede worden ze minder afhankelijk van loonaanvulling naarmate hun loonwaarde stijgt. Beide effecten leveren de gemeente besparingen op.

### **Een ToC voor het thema arbeidsparticipatie**

De ToC moet dus aannemelijk maken dat de doelgroep medewerkers zelfredzamer wordt als gevolg van de activiteiten van een onderneming. Dat is niet vanzelfsprekend, maar vraagt de juiste inrichting van de organisatie en de bedrijfsprocessen, een juiste houding van het management en het team, en aanvullende activiteiten zoals jobcoaching en training.

Het is hierbij essentieel dat de medewerkers persoonsgericht benaderd worden en dat hun ontwikkeling wordt bijgehouden en zo nodig bijgestuurd op individueel niveau. Iemand voorzien van een tijdelijke werkplek die daar op lange termijn niet beter van wordt, valt dus niet onder de noemer impact. Het gaat om de combinatie van activiteiten.

Wat voor iemand met een sensorische beperking geschikt is, hoeft niet geschikt te zijn voor iemand met een taalachterstand. Het valideren van de ToC doe je dan ook met mensen die de problematiek goed begrijpen, maar ook begrip hebben van de mogelijkheden van de onderneming en de sector waarin deze actief is. In de horeca gelden bijvoorbeeld andere ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers dan in een sociale werkplaats.

## De ToC van New Bees

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

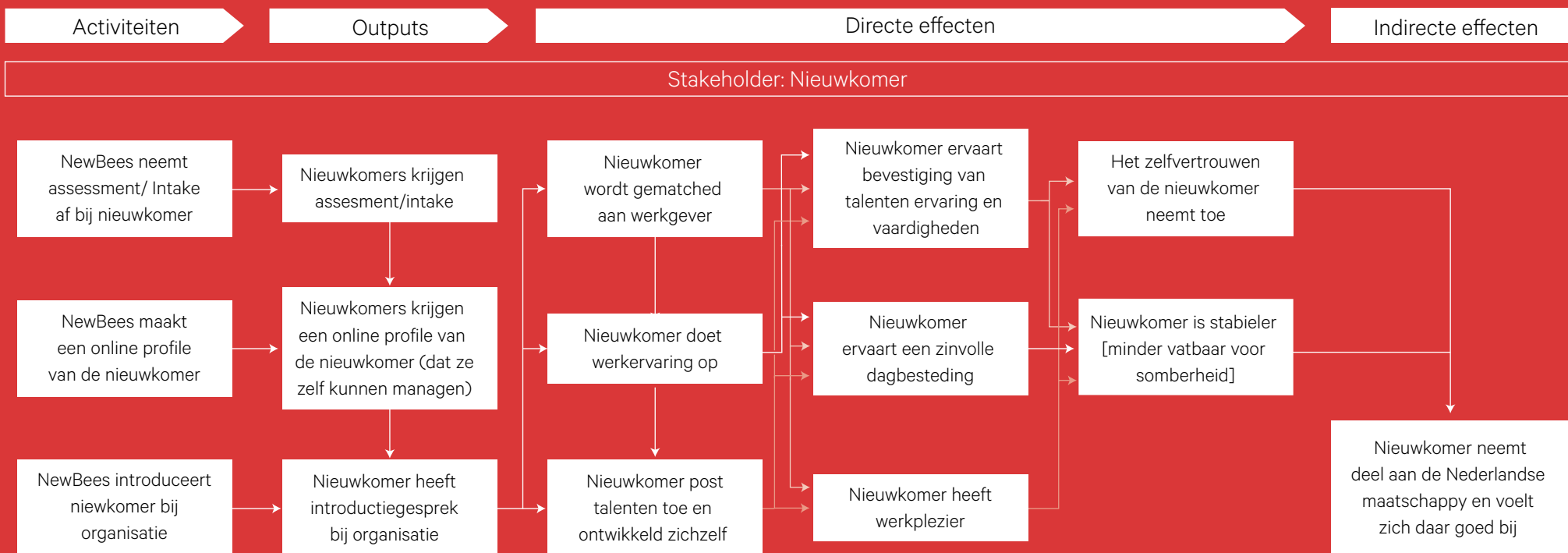
en Zaandam. Sinds de start in 2016 tot april 2018 hebben zich al meer dan 750 nieuwkomers aangemeld om een traineeship te volgen.

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


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

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

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



figuur 3 - De ToC van NewBees



De effecten en indicatoren die je hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema.

De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

## Niveau 2: sustainable value chains

Bij het thema sustainable value chains draait het om duurzame waardecreatie en waardeverdeling in een handelsketen, waarbinnen je als sociale onderneming verantwoordelijkheid neemt voor de impact op mens en milieu. In deze handleiding richten we ons op een specifieke soort waardeketens: internationale ketens waarvan de eerste schakels in ontwikkelingslanden liggen.

Een waardeketen heeft betrekking op alle activiteiten die waarde toevoegen of waarde verminderen, van ruwe grondstoffen tot en met het einde van de levensduur van een product. Als sociaal ondernemer probeer je in de creatie van toegevoegde waarde duurzaamheid te maximaliseren en bij de verdeling van die waarde te streven naar een eerlijke verdeling onder alle betrokken partijen in de keten, bijvoorbeeld door een betere prijs te betalen aan kleinschalige producenten.

Daarnaast is het in een duurzame keten belangrijk waardevermindering, bijvoorbeeld het uitputten of vervuilen van natuurlijke hulpbronnen, zo veel mogelijk te voorkomen en terug te dringen. Als ondernemer kun je focussen op het veranderen van een hele waardeketen, wat betekent dat je ook invloed probeert uit te oefenen op het handelen van klanten of leveranciers. Je kunt je ook richten op een specifieke uitdaging in een schakel, bijvoorbeeld duurzaam landgebruik door lokale boeren, of een veiligere werkomgeving in fabrieken. Het gaat

erom dat je bepaalt wat jij anders doet dan reguliere bedrijven.

### Wat zijn beoogde effecten?

In het creëren van een sustainable value chain zijn kleinschalige producenten of arbeiders in ontwikkelingslanden vaak een belangrijke stakeholder, omdat hun problematiek veelal complex en urgent is. Veel sociaal ondernemers willen de keten verduurzamen door meer waarde bij deze stakeholders terecht te laten komen. Bijvoorbeeld door het betalen van een betere prijs die bijdraagt aan een leefbaar inkomen en leefbaar loon (zie tekstkader hierna). Daarnaast is er vaak waarde te creëren door te zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, bijvoorbeeld in de mijnen waar grondstoffen worden gedolven of in de fabrieken waar jouw producten worden verwerkt. De uitdaging hierbij zit hem vaak in het in kaart brengen van de lokale omstandigheden en de lokale context, bijvoorbeeld:

- Hoe ziet jouw keten er precies uit en hoeveel schakels zijn er van boer tot fabriek?
- Welke wetten bestaan er om kinderarbeid tegen te gaan en hoe worden die wetten gehandhaafd?

Voor sommige ketens (bijvoorbeeld die van katoen) is dit in kaart brengen al een hele klus. En vervolgens moeten vragen worden beantwoord zoals:



- Wat is voor de kleinschalige producenten in jouw keten een goede prijs die bijdraagt aan een leefbaar inkomen?
- Wat zijn betere arbeidsomstandigheden?
- Wat gebeurt er precies bij de verwerkers en wat gebeurt er bij de tussenhandel? (Het is vaak lastig om hier precies achter te komen.)

Om te bepalen waar jij waarde kunt toevoegen, is het dus belangrijk dat je jouw stakeholders aan het begin van de keten goed kent en weet waar hun situatie om vraagt. Ga daarvoor in gesprek met deze partijen en met experts binnen jouw keten en bepaal op basis daarvan jouw concrete impactdoelen om de keten te verduurzamen.

Besef ook dat de houding en positie van andere stakeholders in de keten heel relevant is om een duurzamere of eerlijkere keten te bereiken. De consument, de overheid en bijvoorbeeld certificeringsorganisaties zijn stakeholders die je kunt proberen te beïnvloeden om het leven van de mensen onder aan de keten te verbeteren. Je vergroot je impact door bijvoorbeeld te lobbyen voor nieuwe wetten, door bij te dragen aan bewustere consumenten of door andere spelers in de sector te overtuigen jouw voorbeeld te volgen.

#### **Wat is een leefbaar loon?**

Een heel belangrijk en actueel vraagstuk in internationale waardeketens is het borgen van een living income voor kleinschalige producenten en een living wage voor arbeiders. Een living wage, of leefbaar loon, is het minimuminkomen dat een persoon nodig heeft om in de basisbehoeften te voorzien. Een living income of leefbaar inkomen is meestal lastiger te berekenen, omdat kleinschalige producenten vaak meerdere bronnen van inkomen hebben.

Daarnaast varieert het inkomen van een ondernemer per maand en hebben factoren als kosten (bijvoorbeeld voor inputs) en productiviteit een groot effect op het netto-inkomen. Het doel van een leefbaar loon of inkomen is dus om een persoon in staat

te stellen een eenvoudige maar behoorlijke levensstandaard te hebben. Helaas garandeert het minimuminkomen in veel landen dit niet. Omdat het begrip 'behoefte' flexibel is, is er ook niet één universeel aanvaarde maatstaf voor wat een leefbaar loon of inkomen is. Dit verschilt per locatie en type huishouden. In hoofdstuk 9.2 lees je meer over hoe jij je positie kunt bepalen ten opzichte van het leefbaar loon dat geldt voor de gebieden waarin je opereert.

#### **Een ToC voor het thema sustainable value chains**

De ToC moet aannemelijk maken dat de activiteiten van jouw onderneming bijdragen aan de verbetering van de positie van kleinschalige producenten of fabrieksarbeiders of andere stakeholders in de keten. Of de ToC moet aannemelijk maken dat je de negatieve milieueffecten in jouw keten helpt verminderen.

Als het einddoel een leefbaar inkomen of loon is aan het begin van de keten, denk er dan bij het opstellen van je ToC aan dat inkomen voor kleinschalige producenten afhankelijk is van meer factoren dan alleen een (hogere) betaalde prijs. Een hogere productie en ook de (kosten)efficiëntie van de productie kunnen het inkomen van de kleinschalige producenten eveneens beïnvloeden. Ook het stimuleren van aanvullende inkomensbronnen (diversificatie) kan bijdragen aan het inkomen. Ten slotte spelen ook handelsvoorwaarden zoals tijdige betaling en langetermijncontracten, een rol – betere en meer stabiele handelsrelaties geven zekerheid waardoor kleinschalige producenten minder leningen hoeven af te sluiten en makkelijker kunnen investeren. De combinatie van deze effecten bepalen de mate waarin er sprake is van een leefbaar loon. Neem bij het bepalen van jouw bijdrage de lokale context goed in overweging en bedenk ook welke eventuele onbedoelde effecten op kunnen treden, zoals conflicten onder boeren in het geval van andere handelsvoorwaarden.

### **Doelen**

Al kun je het leefbaar loon dus misschien niet direct beïnvloeden omdat jouw onderneming bijvoorbeeld maar weinig afneemt of weinig invloed kan uitoefenen op de prijs, je kunt wel een bijdrage leveren door een of meer van bovengenoemde voorwaarden te verbeteren. Stel daar dan ook concrete doelen voor op, bijvoorbeeld dat jij altijd contracten afsluit voor een langere periode, zodat de kleine producent meer zekerheid krijgt en kan gaan investeren. Of stel een bepaalde certificering als voorwaarde.

Ook kun je in je ToC strategieën uitwerken, die bijdragen aan verbeterde werkomstandigheden. In sommige ketens is het tegengaan van gedwongen arbeid of kinderarbeid een serieuze uitdaging. In andere ketens gaat het vooral om het terugdringen van onveilige en ongezonde omstandigheden in fabrieken. Het begint hier bij transparantie en vertrouwen: ken je keten en weet van welke boer de grondstoffen of van welke fabriek de producten afkomstig zijn. Win het vertrouwen van je handelspartner zodat deze bereid is zijn problemen ook met jou te bespreken. Alleen met die kennis kun je inzetten op veiligere en gezondere werkomstandigheden.

Ten slotte kun je in je ToC uitwerken hoe je andere stakeholders gaat beïnvloeden, bijvoorbeeld consumenten die je bewust wilt maken van de problematiek van jouw specifieke keten. Of werk in je ToC uit welke lobbyactiviteiten je wilt ondernemen om je sector of de industrie te bewegen tot nieuwe of aangescherpte afspraken.

### **Valideren**

Voor het valideren van je ToC kun je het beste inhoudelijke experts op dit thema raadplegen of gebruikmaken van literatuur via bijvoorbeeld de Wageningen Universiteit of het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT). Zo is er al veel onderzoek gedaan naar de impact van certificering. Zie bijvoorbeeld:

- de [ISEAL publicaties](#), zoals het rapport van [ITC/EUI](#) over de impact van sociale standaarden en milieustandaarden op sustainable value chains;
- het rapport van [KPMG SUSTAINO](#) over de impact van certificering van koffie, cacao en katoen op kleinschalige boeren/producenten;
- het reviewrapport van [ODI](#) over de impact van Fairtrade op kleine producenten en werknemers;
- het rapport van [NRI](#) over de impact van certificering van cacao en thee op armoede in een land.

### **De ToC van Yumeko**

Yumeko is opgericht om de productieketen in de slaapindustrie en biedt consumenten een eerlijk en verantwoord alternatief voor slaap- en badkamerproducten. Yumeko heeft hierbij drie impactdoelstellingen:

- het milieu zo min mogelijk belasten in de productie;
- eerlijke arbeidsvoorwaarden creëren in de productieketen;
- dierenleed in het productieproces minimaliseren.

### **Werken met keurmerken en FairChain-principe**

De productieketens waarin Yumeko werkt, waaronder de katoenketen, zijn erg complex. Daarom werkt Yumeko met bestaande keurmerken die inzicht hebben in deze complexe ketens. Zo biedt bijvoorbeeld het GOTS-keurmerk (Global Organic Textile Standard) de garantie dat elke stap – van katoenplantage tot spinnerij tot eindproduct – voldoet aan de milieustandaarden van

biologisch textiel en aan sociale standaarden zoals een veilige werkomgeving.

Soms werkt Yumeko samen met partijen die te klein zijn om zich aan te sluiten bij een keurmerk. Om ook met deze partijen de impactdoelstellingen te halen, gaat Yumeko pas een samenwerking met hen aan als ze de FairChain-principes onderschrijven. Dit betekent dat deze partners produceren met minimale milieubelasting, dat ze arbeid eerlijk belonen en eventuele dieren zo diervriendelijk mogelijk behandelen.

### **Impact meten**


Yumeko voert elk jaar gesprekken met haar partners over hoe ze de keten gezamenlijk kunnen verbeteren. Daarnaast brengt Yumeko jaarlijks een rapport uit over haar impact, waarin ze in kaart brengt welke outputs bereikt zijn, bijvoorbeeld het aantal liters vervuild water dat de onderneming heeft voorkomen en de hoeveelheid verantwoorde dons die is afgenomen.

Yumeko heeft de ambitie de impactmeting de komende jaren uit te breiden. Een eerste stap hierin was het opstellen van een schematische ToC. Deze globale ToC wordt vooral gebruikt om Yumeko's visie te presenteren aan consumenten. Voor het meten van de impact moet de ToC nog specifieker gemaakt worden. Daarnaast zal de ToC de leidraad vormen voor toekomstige gesprekken met partners en helpen om te toetsen welke activiteiten bijdragen aan Yumeko's missie.

Change The World Sleeping: duurzaam beddengoed van de hoogste kwaliteit

Indirecte effecten	Het welzijn van arbeiders in de productieketen van Yumeko is toegenomen	Dierenwelzijn in productieketens is toegenomen	Schonere, veiligere en duurzamere leefomgeving op productielocaties	De vraag naar duurzame slaapproducten neemt toe ten koste van niet-duurzame alternatieven	In de slaapsector wordt op meer verantwoorde manier ondernomen
Directe effecten	FairChain-standaarden worden nageleefd door partners, waardoor arbeiders in de productieketen van Yumeko betere arbeidsomstandigheden en een eerlijker loon hebben	FairChain-standaarden worden nageleefd door partners, waardoor dieren in de productieketen van Yumeko diervriendelijker worden behandeld	FairChain-standaarden worden nageleefd door partners, waardoor het gebruik chemicaliën en watergebruik op productielocaties afneemt	Meer consumenten kopen duurzame slaapproducten en zijn zich bewust van de problemen in de sector	Collega's in de slaapsector tonen bereidwilligheid om misstanden te verbeteren
Output	Partners onderschrijven FairChain-standaarden of zijn in staat gesteld zich aan te sluiten bij een keurmerk o.a. Fairtrade, GOTS en Downpass			Meer consumenten kennen Yumeko en hun missie, en zijn op de hoogte van de problematiek en duurzame alternatieven	Collega's in de slaapsector zijn op de hoogte van problematiek en geïnspireerd door mogelijke oplossingen
Activiteiten	Yumeko kiest voor verantwoorde partners met FairChain productieketens, waarmee een langdurige samenwerking wordt aangegaan. Yumeko ondersteunt hen in het voldoen aan verantwoorde (keurmerk) standaarden en -controles voor eerlijke arbeid, dierenwelzijn en milieuvriendelijke productie			Yumeko verkoopt duurzame producten en communiceert en creëert publiciteit over de misstanden in de sector, transparantie in de keten, en haar missie	
Stakeholder	Arbeiders	Dieren voor wol en dons	Natuurlijke omgeving van productielocaties	Consumenten	Collega's in de slaapsector

figuur 4 - De ToC van Yumeko



De effecten en indicatoren die je hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema.

De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



## Niveau 2: circulaire economie

Binnen dit thema draait het om een radicale systeemverandering: van onze huidige lineaire economie naar een circulaire economie. In ons huidige economische systeem putten we continu uit een eindige voorraad aan natuurlijke hulpbronnen, die we verwerken tot producten met een beperkte levensduur en die we na gebruik als afval beschouwen. Met dit systeem raken de natuurlijke hulpbronnen op. Door de groeiende wereldbevolking en welvaart voor een groot deel van de wereld gaat dit proces alsnog sneller. Het is daarom belangrijk dat we enerzijds andere grondstoffen gaan gebruiken en anderzijds grondstoffen anders gaan gebruiken. Denk bij het gebruiken van andere grondstoffen aan het overstappen van fossiele op hernieuwbare energie. Het anders gebruiken van grondstoffen is bijvoorbeeld benutten van wat we nu als afval beschouwen, maar ook producten anders ontwerpen, zodat ze uit elkaar te halen en opnieuw te gebruiken zijn.

### **Wat is een circulaire economie?**

Een circulaire economie is een economisch systeem dat de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen maximaliseert en waardevernietiging minimaliseert. In een perfecte circulaire economie worden beschikbare grondstoffen en materialen optimaal benut door herwinning en hergebruik. Hierdoor zijn er geen nieuwe grondstoffen nodig en behoren verspilling en afval tot het verleden.

In een circulaire economie wordt rekening gehouden met de effecten van productie op het milieu (bijvoorbeeld minder CO<sub>2</sub>-uitstoot en minder uitputting van eindige grondstofvoorraden), maar ook met sociale en economische effecten (bijvoorbeeld meer arbeidsplaatsen en waardecreatie op de lange termijn voor bedrijf en maatschappij). In deze handleiding gaan we vooral in op de milieueffecten.

### **Wat zijn beoogde effecten?**

Als ondernemer kun je verschillende soorten circulaire businessmodellen toepassen, die in te delen zijn aan de hand van de vijf R'en:

1. **Reduce:** Verlaag je milieu-impact door gebruik te maken van hernieuwbare grondstoffen of reststromen uit andere productieprocessen.
2. **Redesign:** Ontwerp je product zo dat het niet of zelden kapotgaat, dat het modulair is aan te passen of op te waarderen, of dat het na gebruik een waardevolle grondstof biedt voor jouw (of een ander) productieproces.
3. **Reuse:** Verleng de levensduur van een product door het na gebruik opnieuw te verkopen of door onderdelen te gebruiken om nieuwe producten te maken. Hierdoor zijn er minder nieuwe producten en materialen nodig.
4. **Repair:** Voorkom afval door producten te maken die goed zijn te repareren. Denk bijvoorbeeld aan het kunnen

vervangen van losse onderdelen, in plaats van een heel product.

5. Recycle: Bedenk welke waardevolle materialen er in de reststromen van jouw productieproces zitten en hoe je de waarde daarvan zo goed mogelijk kunt benutten.

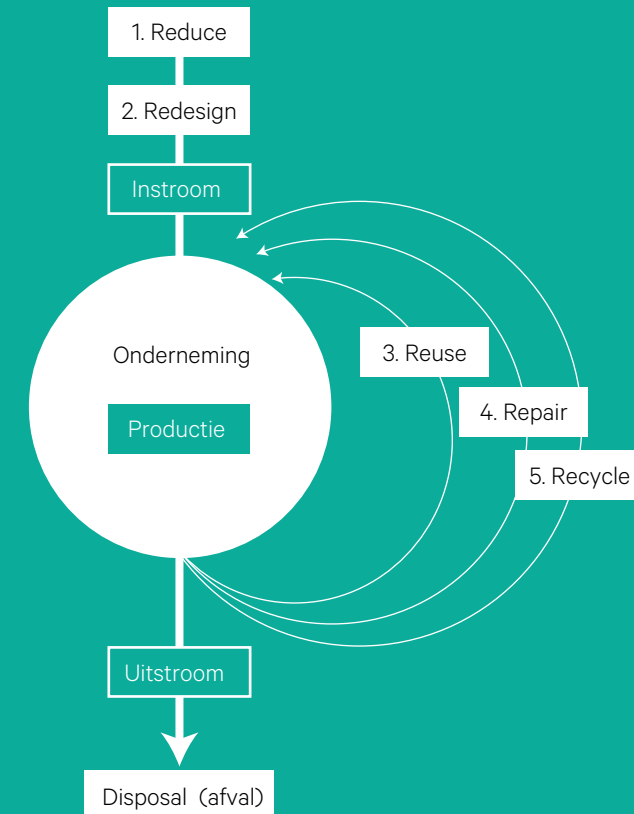
In de praktijk komt het vaak voor dat ondernemers een combinatie van enkele van deze vijf R'en toepassen. Je keuzes voor de vijf R'en bepalen hoe je instroom van grondstoffen en materialen, je productie en je uitstroom van grondstoffen en materialen eruitzien. De grondstoffen en materialen die je gebruikt, doorlopen de volgende drie onderdelen van je organisatie (Per deel treden er effecten op.):

- Instroom: Door de juiste gerecyclede of hernieuwbare materialen in te kopen, kun je al een grote stap zetten in het verbeteren van de circulariteit en het vergroten van je impact. Daarnaast gaat het bij dit onderdeel vooral om de terugname van grondstoffen en materialen na het productieproces.
- Productie: Naast de grondstoffen en materialen die je gebruikt, is het ook belangrijk om te kijken naar de operationele kant van je bedrijf, zoals de energie-, materiaal- en CO2-efficiëntie van je activiteiten.
- Uitstroom: Hier kijk je naar de afhandeling van gebruikte grondstoffen en materialen. Welk deel vloeit terug naar je organisatie of door in andere productieprocessen? Welk deel is afval?

In het schema hiernaast (figuur 5) zie je hoe de vijf R'en zich verhouden tot deze drie onderdelen van een onderneming.

### Een ToC voor het thema circulaire economie

Zoals gezegd bij niveau 1, is een van de eerste activiteiten bij het meten van impact dat je de effecten in kaart brengt, die je verwacht te hebben op je stakeholders. Dat doe je door een Theory of Change of verandertheorie op te stellen. Wie zijn de stakeholders in een circulaire economie?



figuur 5 - De onderdelen van de circulaire economie

Het sluiten van grondstofkringlopen, het verlengen van de levensduur van een product, het voorkomen van afval: al deze effecten hebben vooral betrekking op de natuurlijke omgeving. Het milieu is dus een belangrijke stakeholder van een onderneming die circulariteit als missie heeft.

Welke effecten kun je verwachten? Dat hangt af van je businessmodel (zie kader), ofwel van de keuzes die je maakt voor de vijf R'en en de activiteiten die je daarbij onderneemt. In algemene zin kun je van de toepassing van Reduce, Redesign, Reuse, Repair en Recycle de volgende milieueffecten verwachten:

- minder CO2-uitstoot;
- minder afval;
- minder watergebruik; en
- een verminderde ontginning van natuurlijke hulpbronnen.

#### **De 5 R'en**

Het gaat in de opsomming hierboven dus over minder negatieve impact. Die is op verschillende manieren te bereiken als je kiest voor de (een van de) vijf R'en:

- Reduce: Koop je hernieuwbare energie in voor jouw productieproces? Dan kun je uitrekenen hoeveel CO2 je bespaart als gevolg daarvan.
- Redesign: Wil je grondstoffen besparen door een modulair of te repareren product aan te bieden? Denk als effect daarvan dan aan levensduurverlenging en de besparing aan afval en nieuwe grondstoffen die je hiermee realiseert.
- Reuse: Richt je je op terugname en hergebruik van jouw materialen of zelfs hele producten? Denk dan aan het betalen van een retourpremie, zodat de materialen en producten bij jouw onderneming terugkomen. De effecten zijn de grondstoffen, materialen, CO2 en energie die je bespaart. Daarnaast verleng je de levensduur van je product en voorkom je afval.
- Repair: Maak je met jouw onderneming producten die goed te repareren zijn? Dan zijn de effecten bespaarde

grondstoffen, materialen en energie en een langere levensduur van je producten.

- Recycle: Wil je bijvoorbeeld afval van andere organisaties inkopen om er nieuwe producten van te maken? Denk dan aan het maken van afspraken met deze leveranciers. Een effect hiervan is de hoeveelheid afval die je hiermee voorkomt.

Naast minder negatieve effecten, zijn er ook positieve effecten te bedenken. Bijvoorbeeld een toename in werkgelegenheid, omdat de circulaire economie banen creëert. Als jouw onderneming producten uit elkaar haalt, onderdelen hergebruikt en materialen scheidt, is er een positief effect te verwachten op werkgelegenheid.

Om systemische veranderingen te bereiken, zijn er ook effecten nodig op andere bedrijven en consumenten. Denk aan een intensievere samenwerking met een ketenpartner, om een gedeelde kringloop te sluiten. Bij consumenten is er een effect op het bewustzijn over en de vraag naar circulaire producten nodig, om een afzet te creëren.



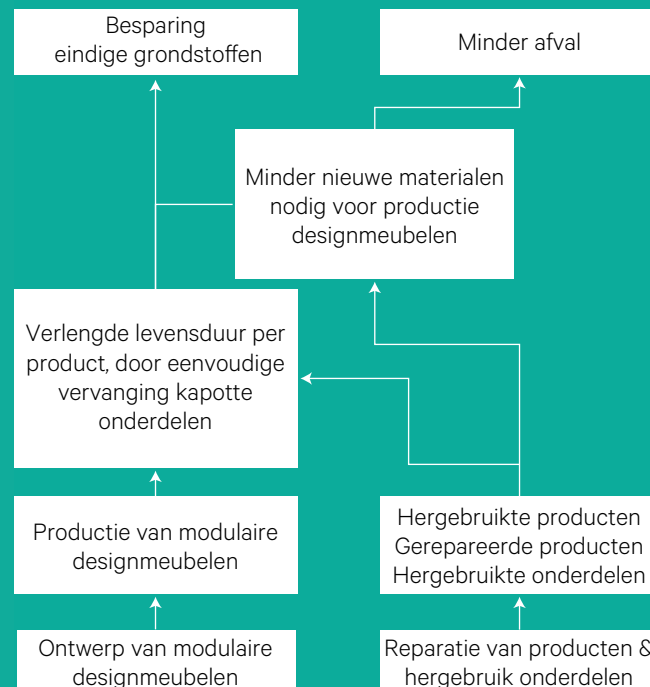
## De ToC van designmeubelproducent Onderneming X (fictief)

Er zijn nog vrijwel geen sociaal ondernemers die zich richten op circulariteit, die een ToC gemaakt hebben. Enkele bedrijven hebben wel hun circulaire business model uitgetekend. De afbeelding rechts geeft weer hoe een (deel van een) verandertheorie er uit kan zien.


Onderneming X maakt modulaire designmeubelen. Dit houdt in dat de meubels zijn ontworpen om onderdelen

te herstellen of vervangen (Redesign). Kleinere, kwetsbare onderdelen van de constructies zijn makkelijk te repareren of vervangen. Hierdoor hebben de producten een langere levensduur – ze hoeven immers niet weggegooid te worden of dalen niet fors in waarde, als een onderdeel beschadigd is. Onderneming X blijft eigenaar van de grondstoffen en materialen en organiseert zelf de inname ervan, door een inleverpremie aan consumenten uit te keren. De grotere

vervangbare onderdelen, zoals de stoelen tafelpoten en de bekleding, zijn van hernieuwbare (hout) en gerecyclede materialen gemaakt, waardoor als er onderdelen vervangen worden, dit minimaal effect op het milieu heeft (Reduce). Uiteindelijk leidt dit ertoe dat er minder nieuwe grondstoffen en materialen nodig zijn voor de productie en dat er minder afval geproduceerd wordt.



figuur 6 - De ToC van onderneming X



De effecten en indicatoren die hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema. De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

## Niveau 2: Actief en gezond ouder worden

Het is een groeiend thema onder sociale initiatieven en ondernemers: het behouden of verbeteren van het welzijn van ouderen. Met welzijn wordt bedoeld dat het zowel lichamelijk, als geestelijk als sociaal goed gaat met een oudere. Een breed thema en een brede doelgroep, waar verschillende soorten aanpakken onder vallen. Je kunt je richten op sociale effecten, zoals het organiseren van culturele activiteiten om ouderen bij de samenleving betrokken te houden of om eenzaamheid tegen te gaan. Je kunt je ook volledig richten op het behouden of bevorderen van de gezondheid, bijvoorbeeld door sportactiviteiten voor ouderen aan te bieden of door e-health toepassingen te ontwikkelen.

Om het thema concreet en behapbaar te houden, focussen we op de doelgroep ouderen. De adviezen, tools en indicatoren zijn echter ook relevant voor initiatieven die zich inzetten voor andere doelgroepen, zoals mensen met een chronische ziekte of beperking.

Interventies richten zich niet alleen op het terugdringen van problemen die het welzijn van ouderen beperken, maar ook op het op tijd voorkomen van problemen. Op zowel sociaal als gezondheidsgebied is het mogelijk om problemen vroeg te signaleren en die met een gerichte aanpak te voorkomen. In deze handleiding is de definitie van ouderen daarom ruim: mensen van 55 jaar of ouder.

Interventies binnen dit thema richten zich veelal op de volgende doelgroepen:

1. Ouderen: De doelgroep ouderen is een brede doelgroep met veel verschillen, bijvoorbeeld op gebied van opleidingsniveau of afkomst. Tot deze groep behoren zowel werkenden als gepensioneerden en zowel gezonde mensen als mensen met gezondheidsproblemen. Het is dus belangrijk, ook in het meten van effecten, om ouderen niet als homogene groep te zien.
2. Zorgverleners: De mensen die ouderen zorg verlenen, via zorginstellingen of als mantelzorger. Initiatieven richten zich bijvoorbeeld op kennisdelen en het ontwikkelen van nieuwe tools en diensten, die zorgverleners in staat stellen betere en passende zorg te bieden.

### **Wat zijn beoogde effecten?**

Als je werkt aan een breed thema als welzijn en met een brede doelgroep zoals ouderen, kan het lastig zijn om te bedenken welke effecten je bereikt en hoe die tot stand komen. Bestaand onderzoek biedt een eerste aanknopingspunt: daaruit blijkt dat je het welzijn van ouderen op drie verschillende manieren kunt verbeteren (RIVM, Zantinge et al. 2011). De sociale en gezondheidseffecten worden onderverdeeld in:

- het naar wens en vermogen meedoen in de maatschappij;
- het vergroten van de zelfredzaamheid;
- het verbeteren van de (ervaren) fysieke en mentale gezondheid.

Deze drie richtingen vullen elkaar aan en zijn alle drie nodig om actief en gezond ouder te worden. Het is ook goed mogelijk dat je met jouw initiatief aan meerdere richtingen tegelijk werkt. Om een voorbeeld te geven: Active Citizens, een community project in Liverpool (VK), zet zich in om ouderen te laten deelnemen aan de samenleving én geeft voorlichting over apps die het dagelijks leven makkelijker maken, zodat ouderen zelfredzamer worden. De ene richting is niet beter dan de andere en ze kunnen elkaar zelfs versterken. Het is wel goed om scherp te hebben waar jij je met je initiatief op richt.

Het verhogen van het welzijn van ouderen kan ook positief doorwerken op anderen. Als ouderen bijvoorbeeld zelfredzamer en gezonder zijn, zullen zij minder hulp nodig hebben van hun naasten. Denk aan familieleden, die de zorg op zich nemen. Een toename in de zelfredzaamheid en gezondheid, kan betekenen dat het onderlinge contact niet langer bepaald wordt door de zorg en er weer meer tijd ontstaat voor persoonlijk contact.

Als initiatief kun je je ook inzetten voor zorgverleners. Door het vergroten van kennis, verbeteren van vaardigheden en meer samenwerking, kunnen zorgverleners betere zorg bieden. Dit leidt er niet alleen toe dat ouderen betere en meer passende zorg krijgen, maar ook dat zorgverleners meer plezier in hun werk krijgen. Veranderingen die zorgverleners ervaren zijn bijvoorbeeld meer persoonlijk contact met zorgontvanger, meer tijd voor de primaire zorgtaak, meer voldoening uit het werk en minder stress en uitval.

Je kunt ook verandering binnen zorgorganisaties en -instellingen willen bereiken. Initiatieven die zich op zorgorganisaties en -instellingen richten, ontwikkelen nieuwe technologieën en diensten die zich richten op persoonsgerichte zorg. Hierdoor zijn ze in staat om meer ouderen betere en passende zorg te bieden. Het bieden van betere en passende zorg heeft ook effecten op werknemers. Hierbij kun je uitgaan van de effecten zoals uitgelegd in de vorige alinea.

Om het thema concreet en behapbaar te houden, focussen we op de doelgroep ouderen. De adviezen, tools en indicatoren zijn echter ook relevant voor initiatieven die zich inzetten voor andere doelgroepen, zoals mensen met een chronische ziekte of beperking.

Ten slotte vinden er ook veranderingen plaats binnen de samenleving. Wanneer ouderen langer actief en gezond blijven, zal er minder vraag naar zorg zijn, wat kan leiden tot ontlasting van de zorg en een daling in de zorgkosten. Ook zal het algemene welzijnsniveau stijgen.

Als initiatief kun je je tegelijkertijd voor meerdere doelgroepen inzetten. Er is bijvoorbeeld een initiatief, waarbij eenzame jongeren gaan wandelen met ouderen die in een rolstoel zitten. Zo wordt er tegelijkertijd aan de eenzaamheid van de jongere gewerkt, en zijn er positieve effecten op de gezondheid van de oudere door het buitenzijn en de activiteit.

Vanwege de wereldwijd steeds ouder wordende bevolking, wordt er in veel landen werk gemaakt van het actief en gezond ouder worden. Ieder land biedt kansen en beperkingen en het is goed om je als initiatief daar bewust van te zijn. Denk hierbij aan verschillen in de landelijke gezondheidszorgsystemen, de inrichting van de publieke ruimte, politiek beleid, culturele verschillen en de pensioenregelingen. In het impact meten noemen we dit contextfactoren, die juist kunnen helpen om meer effect te bereiken (enablers) of effecten kunnen beperken (disablers).

Disclaimer: op welke effecten gaan we niet in? We gaan niet in op de harde medische effecten. We richten ons meer op de sociale en welzijnseffecten, in lijn met het gedachtegoed van [positieve gezondheid](#).

### **Een ToC voor het thema Actief en Gezond Ouder Worden**

Het doel van de ToC is om in kaart te brengen hoe het welzijn van je doelgroep verbetert als gevolg van je activiteiten. Bijvoorbeeld hoe het organiseren van maandelijks museumbezoeken met eenzame ouderen ervoor kan zorgen dat zij meer en regelmatig contact hebben met anderen, wat hun gevoel van eenzaamheid kan verminderen.

Bij een complex thema als actief en gezond ouder worden, is het nuttig om de ToC vanuit de doelgroep op te bouwen. Dit betekent: houd goed voor ogen op welke doelgroep jouw interventie zich precies richt tijdens het opstellen van je ToC. Stel jezelf hierbij twee vragen:

- Welke kenmerken deelt je doelgroep? Denk hierbij aan leeftijd, opleiding, afkomst en specifieke gezondheidsproblematiek. Het gebruik van een app met tips voor een gezonde leefstijl heeft waarschijnlijk andere effecten op mensen van 55+ dan op ouderen in verzorgingstehuizen.
- Welk probleem probeer je voor je doelgroep op te lossen? Richt je je op sociale effecten zoals deelname aan de maatschappij, of wil je vooral de fysieke en mentale gezondheid verbeteren? Bedenk welke verandering je uiteindelijk wil bereiken en redeneer terug hoe jouw activiteiten daaraan bijdragen.

Houd bij het opstellen van de ToC er rekening mee dat aan het maken van een duurzame verandering op hogere effecten, vaak meerdere effecten voorafgaan. Het organiseren van een dagje uit heeft op een korte termijn effect op het sociale contact van ouderen, maar verandert niet iets aan structurele eenzaamheid. Of een complexer voorbeeld over het vergroten van zelfredzaamheid: een oudere is door een digitale applicatie beter zelf in staat om passende zorg te vragen. Ondanks de applicatie, heeft deze persoon moeite de (toenemende) fysieke

beperkingen van het ouder worden te accepteren voelt deze persoon zich nog steeds beperkt. Er is dus meer nodig dan alleen de applicatie, om het gevoel van zelfredzaamheid te vergroten.

Nadat je de ToC met eigen inzichten hebt opgesteld, is het heel waardevol om je ToC te toetsen. Dit kun je doen door de ToC voor te leggen aan je doelgroep: herkennen de ouderen, zorgverleners of andere belanghebbenden zich in de effecten die je bij hen wil bereiken? Het is belangrijk om te bedenken of je doelgroep in staat is de vragen te beantwoorden, bijvoorbeeld vanwege gevoeligheid van de onderwerpen of een verstandelijke beperking. Als het stellen van deze vragen aan de doelgroep lastig is, kun je naast of zorgverleners vragen of de effecten in je ToC herkenbaar zijn.

## Simbioza - een ToC

In 2011 kwam een groep mensen in Slovenië in actie om hun grootouders te leren hoe ze een computer moesten gebruiken.

Uit onderzoek bleek namelijk dat bijna 90% van de Sloveense burgers ouder dan 65 jaar nooit een computer of het internet hadden gebruikt. Ze begonnen een beweging en organiseerden een weeklange actie in heel Slovenië. Oudere en jongere generaties werden samengebracht en er werden

computerworkshops georganiseerd waar jonge vrijwilligers ouderen de basics over computers en het internet leerden.

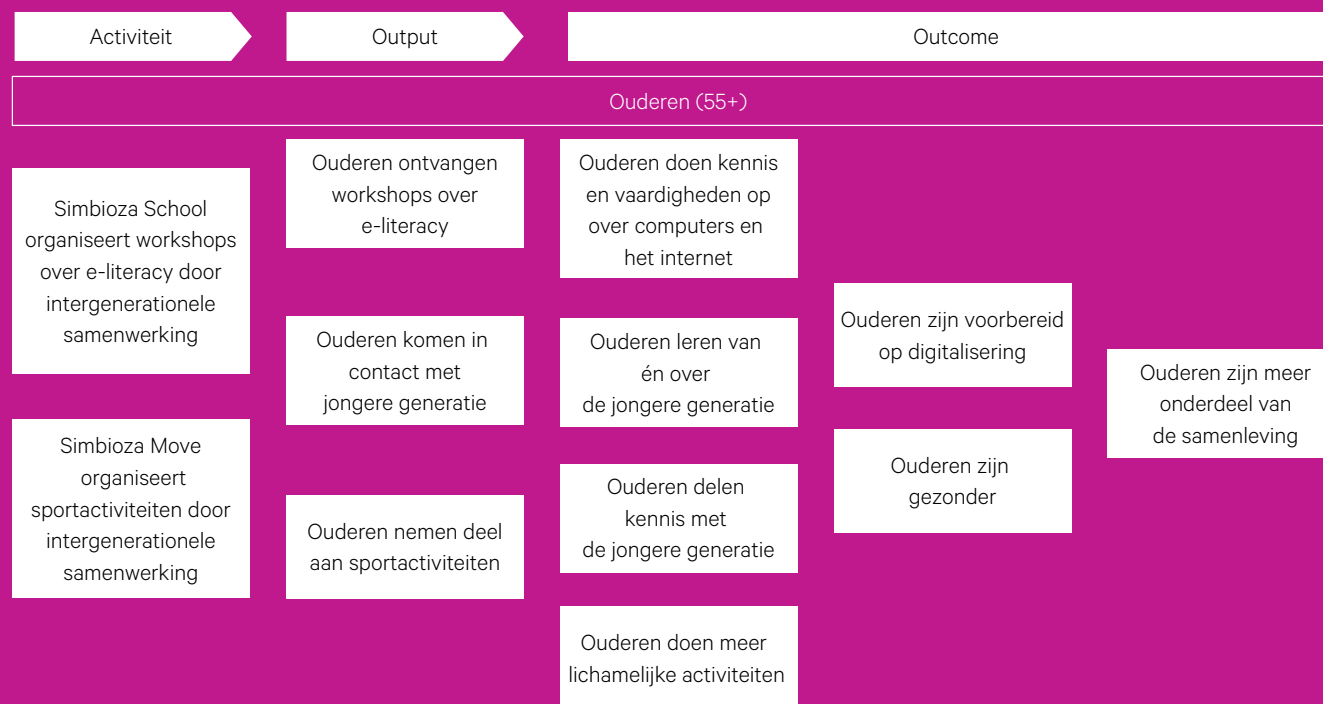
De hoofdmissie van Symbioza is verbeteren van kennis en vaardigheden door intergenerationele samenwerking en het bevorderen van een gezonde levensstijl.


Sinds hun start in 2011 heeft Symbioza meer dan 150.000 mensen verbonden en Symbioza

is inmiddels een sociale onderneming.

In 2014 werden de activiteiten van Symbioza uitgebreid met de introductie van 'Symbioza Move', waarbij ouderen en jongeren worden verbonden via intergenerationele sporten. 'Symbioza School' werkt samen met scholen in het hele land om doorlopend computerworkshops te organiseren, en niet slechts één week per jaar.

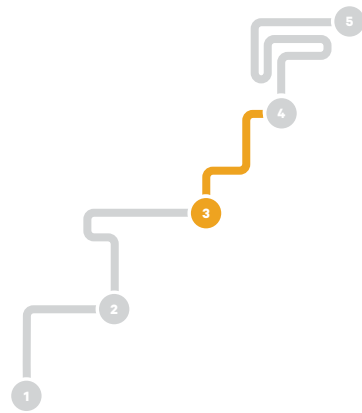
Symbioza was een spontaan initiatief, dit is een van de redenen waarom ze niet van tevoren een Theory of Change hebben ontwikkeld. Wij hebben een ToC ontwikkeld die inzicht geeft in de activiteiten van Symbioza en de verwachte effecten op ouderen.





De effecten en indicatoren die je hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema.

De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



## Niveau 3

Directe resultaten  
(outputs) bijhouden



## Directe resultaten (outputs) bijhouden

Nadat je je ToC hebt uitgewerkt en gevalideerd, ben je klaar voor dit derde niveau van impact meten: het bijhouden van outputs. Dit zijn de concrete, telbare resultaten van je activiteiten. Wanneer je je bijvoorbeeld richt op het tegengaan van voedselverspilling, registreer je hoeveel kilogram voedsel je hebt verwerkt, dat anders weggegooid zou worden. Of wanneer je mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een leer-werkomgeving biedt, houd je bij hoeveel mensen je plaatst, voor hoelang, en hoeveel trainingsuren je hun biedt. En wanneer je een duurzaam product verkoopt dat bijvoorbeeld de verspilling van plastic tegengaat, registreer je het aantal verkochte producten en het percentage gerecycled plastic. Als je in duurzame ketens werkt, houd je goed bij hoeveel extra je aan de boeren in Afrika betaalt. Kilogram, uren, aantal verkochte producten: het zijn allemaal concrete, telbare en directe resultaten van je activiteiten. En daarmee zijn het outputs. In de meeste gevallen is het een kwestie van bijhouden (monitoren) en gestructureerd administreren van onderdelen van je dagelijks werk.

### **Waarom is het belangrijk om outputs bij te houden?**

Outputs vormen een essentiële link tussen je activiteiten en de effecten daarvan. Volgens je verandertheorie hebben je outputs een directe relatie met je beoogde effecten: de effecten komen voort uit de outputs. Outputs bijhouden is ook op zichzelf heel waardevol, want vaak levert het nieuwe inzichten op. Wanneer je bijvoorbeeld goed registreert welke mensen je bereikt met je

activiteiten (zoals leeftijd, woonplaats, culturele achtergrond), kun je op basis van deze informatie onderzoeken bij welke (mix van) doelgroepen jouw model het effectiefst is.

Ten slotte lenen outputs zich heel goed voor externe communicatie. Instock bijvoorbeeld richt zich op het tegengaan van voedselverspilling en houdt voor haar klanten op een teller in de restaurants bij hoeveel kilogram voedsel ze gered heeft van de afvalhoop. Ook intern kan het volgen van en communiceren over bepaalde outputs bijdragen aan meer motivatie en betrokkenheid bij medewerkers.

### **Hoe houd je outputdata bij?**

Outputs kun je meestal ophalen uit je eigen registraties, rapportages of boekhouding. Wanneer je outputs gaat bijhouden, is het belangrijk dat je deze op een plek opslaat waar je makkelijk bijkomt. Dit kan met een eenvoudige spreadsheet in Excel. Voor de meeste ondernemingen voldoet dit. Als je al werkt met geavanceerdere managementsystemen, kun je je outputs ook daarin bijhouden. Dit geeft je waarschijnlijk meer mogelijkheden voor analyses en rapportages. Een middel om data mee af te lezen en te gebruiken als input voor sturing, is een dashboard.

Door een dashboard op te stellen, kun je jouw gerealiseerde resultaten laten zien ten opzichte van de doelen. Je kunt een dashboard maken voor externe communicatie over jouw

bijdrages, maar ook als interne tool om elkaar scherp te houden en meer betrokkenheid te creëren onder je medewerkers. Seepje heeft bijvoorbeeld een dashboard op kantoor staan, waar onder andere het aantal was- en poetsbeurten met Seepje worden weergegeven. Meer hierover lees je in het voorbeeld van Seepje <verwijzing naar voorbeeld Seepje>.

### **Praktische hulpmiddelen**

Er zijn verschillende praktische hulpmiddelen om outputs bij te houden en een dashboard te maken. Hieronder lichten we er twee uit en in de tabel daarna vind je aanvullend nog meer relevante tools.

#### Aanbevolen hulpmiddelen

- 1. Knowhownonprofit:** een output monitor framework. Deze webpagina van knowhownonprofit geeft drie voorbeelden van frameworks om je output te monitoren: Het prison employment project, de campagne Greener Devon en de ledenorganisatie Women Together. In het framework zijn activiteiten uitgewerkt met daarachter de output, bijbehorende outputindicatoren en hoe, wanneer en door wie de output verzameld wordt.
- 2. Tutorialspoint:** een Excel dashboard. Wanneer je outputdata eenvoudig wilt bijhouden op een dashboard in Excel, kan de gids van tutorialspoint je goed op weg helpen. Deze leert je welke mogelijkheden Excel biedt en hoe je deze kunt gebruiken om een dynamisch en interactief dashboard te bouwen met outputindicatoren.

#### Aanvullende hulpmiddelen

**Capterra:** dashboard software

Relevant voor: het bijhouden van output op een dashboard  
Op de webpagina van Capterra vind je een overzicht met 15 gratis softwareprogramma's die je kunt gebruiken bij het bouwen van een outputdashboard.



# Niveau 3

Verdieping per thema



Vanaf dit punt in de handleiding vind je specifieke adviezen, gerichte hulpmiddelen en een selectie van outputs voor de thema's arbeidsparticipatie, sustainable value chains en circulaire economie. Klik op het thema dat op jou van toepassing is.

## Niveau 3: arbeidsparticipatie

Op het derde niveau richt je je op het bijhouden van je outputs; de concrete, telbare resultaten van jouw activiteiten die bijdragen aan jouw missie. Die outputs staan ook in je Theory of Change.

Als bedrijf tel je vast al veel, bijvoorbeeld het aantal kopjes cappuccino dat je serveert, het aantal fietsen dat je produceert, of het aantal regels programmeercode dat je maakt. Dit is al een basis voor het thema arbeidsparticipatie. Immers, deze productie-aantallen worden in hoge mate gehaald door de mensen die je bij je onderneming betreft en de gelegenheid geeft zich te ontwikkelen. Wil je laten zien wat jouw bijdrage is op arbeidsparticipatie, dan moet je dus personeel-gerelateerde feiten registreren. Dat begint met het aantal mensen met een doelgroeprofiel dat in je onderneming werkt, het aantal dat in- en uitstroomt, of het aantal fte's die hiermee gemoeid zijn.

Vervolgens kun je bijhouden wat je in deze mensen investeert, zoals hoeveel uren jobcoaching ze krijgen, hoeveel trainingen ze aangeboden krijgen en volgen, en hoeveel trainingsuren dat zijn. Ook kun je bijhouden hoeveel mensen bepaalde trajecten voortijdig verlaten en hoeveel deze met succes afronden. Wanneer jouw onderneming zich richt op het matchen van mensen met een passende stage- of werkplek, houd je bij hoeveel mensen via jou zijn gematcht. En met hoeveel werkgevers je

samenwerkt, die een passend aanbod van werkplekken bieden.

Outputdata kun je dus op een eenvoudige manier bijhouden en meestal registreer je ze al. Mis je nog output die gerelateerd is aan je impact? Verzamel deze gegevens dan bij de doelgroep aan de start van een traject. Dit is een mooi moment om de medewerker of deelnemer te vragen een korte survey in te vullen met een aantal achtergrondgegevens, zoals naam, leeftijd en woonsituatie.

Het bijhouden van output geeft een eerste beeld van jouw maatschappelijke bijdrage, al kun je daarmee nog niet zeggen of er ook werkelijk veranderingen optreden dankzij de deelname van medewerkers aan een training of leer-werktraject. Daarvoor zul je de mensen en andere betrokkenen specifiek moeten bevragen. Dit doe je op niveau 4. Wel kun je outputdata gebruiken om bijvoorbeeld naar gemeenten of financiers te communiceren over het aantal mensen dat je hebt bereikt met je activiteiten. Daarnaast kun je je team (medewerkers, werkbegeleiders, jobcoaches, managers) beter betrekken bij wat je doet als je periodiek communiceert over je directe resultaten.

## De outputs van Specialisterren

Specialisterren heeft als missie om op een maatschappelijke en economisch duurzame wijze hoogwaardige ICT-diensten te leveren met medewerkers die een vorm van autisme hebben. De medewerkers komen in vaste dienst (vast arbeidscontract na tijdelijk dienstverband) en veel medewerkers van het eerste uur verdienen inmiddels een bovenmodaal salaris. Specialisterren is economisch rendabel en ontvangt geen subsidies en donaties. Daarmee wil de sociale onderneming ook anderen inspireren om te komen tot een brede en duurzame inzet van mensen met een vorm van autisme. Specialisterren, expert in het testen van software (onder meer voor e-commerce, online portalen en mobiele apps), is in 2008 opgericht door Sjoerd van der Maaden en heeft tot begin 2018 ten minste 40 betaalde banen gerealiseerd. Medewerkers komen in vaste dienst (vast arbeidscontract); veel medewerkers van het eerste uur verdienen inmiddels boven modaal. Alle aspecten van het bedrijf zijn erop gericht de persoonlijke kwaliteiten van de medewerkers optimaal

te ontwikkelen. Dit gebeurt door meer begeleiding te bieden, werkprikkels zo laag mogelijk te houden, stressfactoren weg te nemen en de bedrijfsvoering optimaal aan te laten sluiten op de capaciteiten en talenten van de medewerkers.

### De onderneming Specialisterren houdt veel output bij, gerelateerd aan haar impact:

- aantal medewerkers in vaste dienst;
- aantal medewerkers in tijdelijke dienst;
- aantal medewerkers dat is ingestroomd in het afgelopen jaar;
- aantal medewerkers dat is doorgestroomd naar ander werk in het afgelopen jaar;
- aantal jaren in dienst per medewerker;
- aantal medewerkers met certificering ICT-professional;
- aantal medewerkers dat een opleiding volgt tot ICT-professional (betaald door Specialisterren);
- aantal werkuren per medewerker;
- hoogte salaris in euro's per maand per

medewerker;

- percentage van de omzet dat is geïnvesteerd in secundaire arbeidsvoorwaarden;
- percentage van de omzet dat is geïnvesteerd in jobcoaching, begeleiding en opleiding van medewerkers;
- percentage van de omzet dat is gerealiseerd door medewerkers met autisme;
- aantal samenwerkingspartners met arbeidsplaatsen;
- achtergrondkenmerken van de medewerkers (zoals opleidingsniveau en arbeidsgeschiedenis).

Over deze output, maar ook over de impact die hieraan gerelateerd is, communiceert Specialisterren jaarlijks naar stakeholders in een Social Impact Verslag.

### Voorbeelden van outputs die je zelf kunt bijhouden op het thema arbeidsparticipatie:

- aantal deelnemers/medewerkers dat een

traject volgt in periode x;

- aantal leer- en/of werkplekken dat is aangeboden in periode x;
- aantal uren begeleiding dat is gegeven aan deelnemers/medewerkers in periode x;
- aantal begeleiders en/of coaches dat is ingezet op het traject in periode x;
- aantal maanden begeleiding en/of coaching dat is gegeven aan deelnemers/medewerkers in periode x;
- aantal deelnemers dat de training of cursus heeft gevolgd in periode x;
- aantal trainings-/cursusuren dat is aangeboden in periode x;
- soorten trainingen/cursussen die zijn aangeboden in periode x;
- aantal samenwerkingspartners die een werkplek bieden aan deelnemers/medewerkers in periode x;
- aantal instromers op de arbeidsmarkt dankzij activiteiten in periode x;
- aantal doorstromers naar een volgende leer-/werkplek dankzij activiteiten in periode x.

## Niveau 3: sustainable value chains

Op niveau 3 houd je de concrete en telbare resultaten van jouw inspanningen bij; je outputs. In je ToC heb je duidelijk gemaakt hoe die outputs uiteindelijk leiden tot effecten, dus ze zijn erg belangrijk. Outputs zijn vaak makkelijk bij te houden; je hoeft er nog geen complexe metingen voor te doen. Ze lenen zich ook uitstekend voor communicatie over wat jouw onderneming doet en bereikt.

Als sociaal ondernemer die werkt aan een sustainable value chain, heb je in je ToC activiteiten uitgewerkt om de keten duurzamer te maken. Voor elk van die activiteiten ga je nu bijhouden wat de outputs zijn. Outputs aan het begin van de keten zijn bijvoorbeeld:

- het aantal boeren dat direct baat heeft bij jouw manier van ondernemen, bijvoorbeeld door een premie die je betaalt of door het type contract dat je aanbiedt (bijvoorbeeld gearandeerde afname);
- het aantal vrouwen dat heeft deelgenomen aan projecten die je hebt uitgevoerd om vrouwen een eigen inkomen te laten verwerven;
- de hoeveelheid gecertificeerde producten die je hebt afgenomen;
- het aantal fabrieken of locaties waar je programma's hebt geïmplementeerd om de werkomstandigheden te verbeteren, en het aantal mensen dat je daarmee hebt bereikt.

Staat bewustwording van het maatschappelijk probleem dat je wilt aanpakken, op je agenda? Ook hierover kun je outputs bijhouden, bijvoorbeeld:

- het aantal en type activiteiten dat je hebt ondernomen en het bereik daarvan;
- het aantal mensen dat jouw nieuwsbrieven leest over de problemen in de koffiesector;
- het aantal mensen dat gereageerd heeft op jouw posts op social media over kinderarbeid in de keten.

Outputs gericht op overige stakeholders in de keten zijn bijvoorbeeld:

- het aantal keer dat je hebt bijgedragen aan ronde tafels om misstanden in jouw sector te adresseren;
- het bereik van je lobby- en campagneactiviteiten;
- het aantal beleidsmakers dat je hebt geïnformeerd om de noodzakelijke aanpassing van wetgeving op de agenda te krijgen.

Houd regelmatig bij welke outputs je realiseert en vergelijk ze met de door jou gestelde doelen. Als je je outputs niet behaalt, kan dit een belangrijke aanwijzing zijn dat ook de verwachte effecten niet zullen optreden. Je kunt dan meteen ingrijpen en je strategie aanpassen.

### De outputs van Seepje

Seepje is in 2013 opgericht door twee vrienden, Jasper Gabriëlse en Melvin Loggies. Ze zagen op televisie een reportage over een Nepalese vrouw die zeep maakte van de schillen van vruchten van de Sapindusboom. In deze vrucht zit saponine, een natuurlijke zeep die vrijkomt wanneer de schillen in aanraking komen met water. Geïnspireerd door deze beelden besloten zij zelf een natuurlijke lijn van wasmiddelen op te zetten. Inmiddels produceren ze ook afwasmiddel en allesreiniger van de Sapindusvruchten en zowel hun populariteit als hun aantal medewerkers groeit sinds de oprichting. Om iedereen in het team up-to-date te houden over de behaalde resultaten, houdt Seepje de outputdata live bij op een dashboard op kantoor. Op dit dashboard is bijvoorbeeld te lezen:

- het aantal was- en poetsbeurten met Seepje;
- het aantal gerecyclede melkflessen dat is gebruikt voor de verpakkingen van Seepje;

- het aantal producten dat is ingepakt op de sociale werkplaats;
- het aantal Sapindus-bomen dat is geoogst in Nepal en India.

‘Het dashboard is een goede manier om ons te helpen herinneren aan onze doelen en houdt ons te alle tijde gemotiveerd om door te gaan met waar wij mee bezig zijn’, zegt Jasper Gabriëlse. Daarnaast vindt Seepje de outputdata onmisbaar als voorbereiding op de eerste impactmeting: ‘Ze bevatten belangrijke informatie over bijvoorbeeld onze verschillende doelgroepen en ons bereik.’

### Voorbeelden van outputs die je zelf kunt bijhouden op het thema sustainable value chains:

- aantal boeren dat direct baat heeft bij jouw manier van ondernemen, bijvoorbeeld door een premie die je betaalt of door het type contract dat je aanbiedt (bijvoorbeeld gegarandeerde afname);

- aantal kilogram gecertificeerd product dat je hebt afgenomen;
- financiële waarde van afgesloten contracten (uitgedrukt in dollars);
- aantal fabrieken of locaties waar je programma’s hebt geïmplementeerd om de werkomstandigheden te verbeteren;
- aantal mensen dat deelneemt aan verbeterprogramma’s;
- aantal en type activiteiten dat je hebt ondernomen, en het bereik daarvan onder jouw klanten of onder consumenten in het algemeen;
- aantal mensen dat jouw nieuwsbrieven leest waarin je informatie geeft over de problematiek in jouw keten;
- aantal mensen dat reageert op jouw posts op social media over de ketenproblematiek;
- aantal en type evenementen waarbij je een bijdrage hebt geleverd rondom het product en de problematiek die jij wilt oplossen.

## Niveau 3: Circulaire economie

Op niveau 3 houd je de directe resultaten van jouw inspanningen bij: je outputs. In je ToC heb je duidelijk gemaakt hoe die outputs uiteindelijk leiden tot effecten, dus ze zijn erg belangrijk. Outputs zijn vaak makkelijk bij te houden; je hoeft er nog geen complexe metingen voor te doen. Ze lenen zich ook uitstekend voor communicatie over wat jouw onderneming doet en bereikt.

Als bedrijf tel je vast al veel. Bijvoorbeeld het materiaal dat je inkoopt voor je productie, het aantal producten dat je produceert, of de hoeveelheden energie en water die je nodig hebt. De eerste stap in het gericht bijhouden van outputdata, is het bepalen van het businessmodel dat je toepast. Dit doe je aan de hand van de vijf R'en (zie pagina 32).

Als je verschillende soorten businessmodellen hanteert, is het nuttig om te registreren welk deel van je omzet voortkomt uit welk businessmodel. Vervolgens kun je per businessmodel bijhouden wat de resultaten daarvan zijn, zoals het aandeel gerecyclede materialen ten opzichte van je totale materiaalverbruik, of het aandeel hernieuwbare energie ten opzichte van je totale energieverbruik. Informatie over je afname van hernieuwbare energie kun je verkrijgen bij je energieleverancier. Let wel op dat je ook rekening houdt met brandstoffen voor voertuigen en verwarming.

Dit geeft een eerste beeld van jouw resultaten, al kun je daarmee nog niet zeggen wat de effecten zijn van deze resultaten. Daarvoor zul je de implicaties daarvan moeten onderzoeken, en dat doe je op niveau 4.



### **De outputs van Instock**

De missie van Instock is om voedselverspilling tegen te gaan en bewustwording over voedselverspilling te vergroten. De oprichters zagen als assistent-supermarktmanagers bij Albert Heijn een kans om een betere bestemming te creëren voor de onverkochte supermarktproducten. Met hun restaurants, producten en catering geven zij sinds 2014 opnieuw waarde aan dit voedsel. De ambitie van Instock is om nog meer (internationale) impact te maken. Het voedsel dat Instock redt, wordt verzameld en gesorteerd ze in het eigen Food Rescue Center. Hier kunnen niet alleen de Instockchefs, maar ook andere restaurants en cateringbedrijven producten bestellen. Het eten dat niet wordt besteld, doneert Instock aan de Voedselbank, Buurtbuik en diverse hogescholen. Instock verzamelt momenteel verschillende outputdata. Een aantal voorbeelden van outputdata die Instock regelmatig of zelfs continu bijhoudt op het gebied van voedselverspilling en bewustwording zijn:

- aantal geredde kilo's voedsel;
- inkomsten afkomstig van gered voedsel;
- aantal artikelen in de pers over de voedselverspillingsproblematiek;
- aantal bezoekers op de website van Instock;
- aantal volgers en aantal reacties op socialmediakanalen.

### **Voorbeelden van outputs die je zelf kunt bijhouden op het thema circulaire economie:**

- percentage inkomsten dat afkomstig is van producten en services met een gesloten kringloop;
- percentage van het energieverbruik dat afkomstig is van hernieuwbare bronnen;
- percentage gerecycled materiaal als input voor de productie;
- (gemiddeld) percentage werkuren per maand, dat is gebruikt voor beleidsbeïnvloeding;
- aantal consumenten dat is bereikt met bewustwordingscampagne.

## Niveau 3: actief en gezond ouder worden

Op het derde niveau richt je je op het bijhouden van je outputs; de concrete, telbare resultaten van jouw activiteiten die bijdragen aan jouw missie. Die outputs staan ook in je Theory of Change. Hier heb je duidelijk gemaakt hoe die outputs uiteindelijk leiden tot effecten. Outputs zijn vaak makkelijk bij te houden; je hoeft er nog geen complexe metingen voor te doen. Misschien houdt jouw initiatief al een aantal outputs bij.

In je ToC heb je verschillende activiteiten uitgewerkt. Voor al deze activiteiten kun je bijhouden wat de outputs zijn:

- Voor activiteiten gericht op deelname aan de samenleving kun je denken aan het aantal activiteiten dat is georganiseerd, hoeveel ouderen meededen, of het aantal keer dat dezelfde ouderen meededen.
- Bij activiteiten om ouderen zelfredzamer te maken, kun je denken aan het geven van workshops en trainingen om kennis en vaardigheden te verbeteren. Outputs hiervan zijn het aantal deelnemers, het aantal workshops en het aantal trainingsuren.
- Bij het organiseren of financieren van mogelijkheden om gezonder te leven kun je denken aan het aantal uur beweging per week, de afname in medicijngebruik of het aantal ouderen dat gebruik maakt van een app gericht op bewegen.

Richt jouw interventie zich niet direct op ouderen, maar op andere stakeholders, zoals zorgverleners, dan kun je aan de volgende outputs denken:

- Het aantal workshops en/of trainingen over nieuwe technologieën op het gebied van actief en gezond ouder worden
- Het aantal zorginstellingen en zorgverleners dat je hebt bereikt met deze workshops en/of trainingen
- Het aantal keer dat je hebt bijgedragen aan ronde tafels tussen verschillende disciplines binnen de zorg om kennis uit te wisselen rondom dit thema

Door outputs bij te houden krijg je een eerste beeld van jouw maatschappelijke bijdrage. Als je de gestelde outputdoelen niet behaalt, kan dit erop wijzen dat de verwachte effecten ook niet zullen optreden. Je kunt dan meteen ingrijpen en je aanpak aanpassen.

Het bijhouden van outputs geeft een eerste beeld van jouw resultaten, al kun je daarmee nog niet zeggen of er ook daadwerkelijk veranderingen optreden in de doelgroep. Hiervoor zal je de doelgroep en andere betrokkenen specifiek moeten bevragen. Dit doe je op [niveau 4](#).

Outputs lenen zich wel goed voor communicatie over wat jouw initiatief doet en bereikt. Dit kun je gebruiken om bijvoorbeeld naar gemeenten en financiers te communiceren en om je team beter te betrekken bij wat je doet.

### **De outputs van Active Citizens**

Active Citizens is een initiatief opgezet door PSS (Person Shaped Support), in opdracht van NHS Liverpool CCG. Aanvankelijk focuste het initiatief direct op burgers, om hen actiever te maken in hun eigen gemeenschap. Deelnemers werden ondersteund om activiteiten te ondernemen waarvan zij dachten dat deze nodig waren om het welzijn van hun gemeenschap te verbeteren. Of deelnemers werden ondersteund om vrijwilligersactiviteiten te vinden die bij hun eigen behoeften paste. Daarnaast werden ze aangemoedigd om berichten over welzijn, zelfzorg en technologie te verspreiden om hun familie, vrienden en burens te activeren om hun zelfzorg en hun begrip van digitale hulpmiddelen te verbeteren. Het uiteindelijke doel van Active Citizens was dat burgers en gemeenschappen een beter begrip hebben van gezondheid, welzijn en zelfzorg. PSS heeft outputs gemonitord om de toegevoegde waarde van hun initiatief aan te tonen aan onder andere hun financier.

Bovendien wilden zowel NHS Liverpool CCG als PSS begrijpen en leren waar de impact van Active Citizens lag en of deze kon worden verbeterd. Het verzamelen van output gaf een eerste inzicht in de impact van Active Citizens. Men realiseerde zich dat een grotere impact kon worden bereikt als de opzet van het initiatief aangepast zou worden. Daarom richt het PSS-team zich nu op andere organisaties en bedrijven, die hun werknemers bekwaam maken om hun eigen servicegebruikers en klanten te activeren. Dit nieuwe bedrijfsmodel heeft een sneeuwbaaleffect gehad, de opgeschaalde activiteiten bereiken meer burgers (waardoor meer impact gemaakt kan worden).

### **Active Citizens heeft een groot aantal outputs gemonitord:**

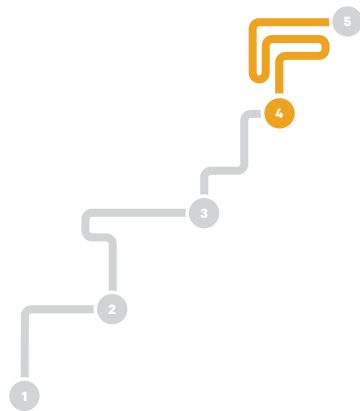
- Aantal geworven vrijwilligers;
- Aantal digitale hubs: fysieke ruimtes waar mensen ondersteuning vinden bij het gebruik van online gezondheidstools;
- Aantal mensen dat wordt geadviseerd

over gezondheids- en welzijnsdiensten en -producten;

- Aantal mensen dat coaching voor digitale inclusie heeft gehad;
- Aantal mensen dat is geactiveerd door betrokkenheid bij lokale gemeenschapsacties en vrijwilligerswerk;
- Aantal mensen dat wordt ondersteund om hoge bloeddruk te beheersen met eenvoudige digitale producten.

### **Voorbeelden van outputs op het gebied van actief en gezond ouder worden die je kunt monitoren, zijn onder andere:**

- Aantal deelnemers dat een programma heeft gevolgd in periode x;
- Aantal uren begeleiding aan deelnemers / doelgroep in periode x;
- Soorten cursussen / workshops aangeboden in periode x.



## Niveau 4

Missie-gerelateerde  
effecten meten

## Missie-gerelateerde effecten meten

Als sociaal ondernemer wil je een verandering realiseren: je wilt met je onderneming impact hebben op je belangrijkste stakeholders. Maar hoe meet je jouw impact? Waar begin je? Bij een eerste meting is het belangrijk om een zorgvuldige keuze te maken, aan de hand van de vragen: Welke informatie heb ik nodig? en Wat moet ik echt weten om mijn aanpak te doorgronden en mijn impact te vergroten? Deze vragen grijpen terug naar de basisredenen waarom je impact meet. In hoofdstuk 5 noemden we hiervoor de volgende twee redenen:

1. Je krijgt inzicht in wat werkt en op welke manier, zodat je kunt sturen op het vergroten of zelfs maximaliseren van je impact.
2. Je kunt bij verschillende stakeholders onderbouwen wat je hebt bereikt en communiceren over je maatschappelijke waarde. Denk hierbij aan financiers, consumenten, overheden en de media. Met impactdata kun je stakeholders overtuigen, je merk versterken en je onderscheiden van je concurrenten. Ook dragen deze data intern bij aan de motivatie van werknemers, wanneer zij zien dat hun werk echt impact heeft.

### Effecten en doelgroepen selecteren

Pak je ToC er weer bij en begin bij je belangrijkste doelgroep en je verwachte effecten daarop, gerelateerd aan je missie. Dus als je meer bewustwording bij consumenten belooft, dan begin je met meten bij de doelgroep consumenten. Ook de informatiebehoefte van anderen zoals financiers en investeerders, kan een belangrijke

rol spelen in de keuze voor de effecten die je als eerste gaat meten. Daarnaast bepalen de beschikbare middelen zoals tijd, mankracht en kennis, je keuze voor het meten van effecten.

### Meetprioriteiten stellen: de belangrijkste vragen op een rij

De belangrijkste tip bij het opzetten van een meting is: stel prioriteiten. Je kunt niet alle effecten in één keer meten. Stel je prioriteiten aan de hand van de volgende vragen:

1. Welke doelgroepen en effecten zijn het belangrijkste in het licht van mijn missie?
2. Welk onderdeel van mijn verandermodel is al onderzocht en onderbouwd door eerder onderzoek?
3. Over welk onderdeel van mijn ToC verschillen experts van mening?
4. Waar willen we als organisatie zo veel mogelijk over leren en verbeteren?
5. Wat willen onze belangrijkste stakeholders graag weten en onderbouwd zien?
6. Wat is haalbaar gezien onze capaciteit en resources?

Op dit niveau vind je per thema een selectie van effecten die je helpen om de meetprioriteiten te stellen.

### Je meting opzetten: het meetplan

In een meetplan beschrijf je welke prioriteiten je hebt gesteld voor

jouw meting, wat je gaat meten en hoe je dat gaat aanpakken. Een meetplan bestaat uit de volgende kerncomponenten:

- Welke selectie aan effecten ga je meten en met welke indicatoren?
- Bij wie meet je die indicatoren? Waar mogelijk meet je direct bij de doelgroep zelf. Dit is echter niet altijd praktisch haalbaar, of leidt niet altijd tot de betrouwbaarste uitkomsten. Bij oudere mensen met ernstige dementie bijvoorbeeld kun je overwegen de directe naasten te interviewen.
- Welke methode gebruik je om data te verzamelen? Er zijn veel verschillende manieren om data te verzamelen over effecten. In je meetplan beschrijf je hoe jij dit gaat aanpakken: de methode, wanneer en bij wie.
- Hoe ga je de meting organiseren? Wie is er verantwoordelijk voor de dataverzameling?; Hoe worden de data geanalyseerd?; Wat is het eindproduct van de meting (bijvoorbeeld een rapportage)?; Voor wie is dat eindproduct bestemd?

Een meetplan stel je vaak op voor meer jaren en je beschrijft erin hoe je gaat starten (niveau 4) en welke vervolgstappen je voor je ziet (niveau 5). De duur van je eerste impactonderzoek wordt bepaald door de scope van je onderzoek en de meetmethodes die je selecteert.

### **Indicatoren ontwikkelen**

Om effecten te kunnen meten is het nodig om een of meer indicatoren te formuleren per effect. Indicatoren geven aan wat je ziet of ervaart als het effect optreedt en maken het effect specifiek en meetbaar. Een concreet voorbeeld van een indicator voor 'gezondheid' is bijvoorbeeld hoe vaak iemand een dokter bezoekt. Een indicator voor 'sociale cohesie' kan het aantal contacten zijn tussen mensen in een buurt, of je kunt de gebruikers van een deelauto vragen naar hun beleving van die contacten.

Een goede indicator voldoet aan de volgende voorwaarden:

1. Specifiek: de indicator is duidelijk en concreet. Hij geeft aan

wat je wilt meten en bij wie.

2. Meetbaar: er is een normering aan de indicator verbonden, waardoor informatie vergelijkbaar is. Bijvoorbeeld het aantal, het percentage of de mate.
3. Acceptabel: de indicator is bij voorkeur samen met betrokkenen opgesteld, zodat er draagvlak is om deze te gebruiken. Ook is deze uitvoerbaar (financieel haalbaar, ethisch en politiek correct, et cetera).
4. Relevant: de indicator sluit goed aan op het effect dat je wilt meten, is zinvol en allesomvattend. Soms zijn er meer indicatoren nodig om één effect te kunnen meten, zoals bij zelfvertrouwen.
5. Tijdsgebonden: de indicator geeft een tijdsperiode aan waarover je wilt meten, bijvoorbeeld een kwartaal of een jaar. Ook kan de indicator op meer momenten gemeten worden, bijvoorbeeld dagelijks, maandelijks of jaarlijks.

Idealiter gebruik je bestaande – gevalideerde – indicatoren, zodat je zeker weet dat ze de goede dingen meten. Je vindt die bijvoorbeeld in de [IRIS-database](#) of [Global Value Exchange](#).

### **Tools en manieren om data te verzamelen**

Heb je indicatoren gekozen, waarvoor je met je huidige informatiesystemen nog geen data kunt verzamelen? Zoek of ontwikkel dan zelf meetinstrumenten zoals vragenlijsten en interviewgidsen. Het ontwikkelen hiervan kost tijd en geld en vergt bovendien specifieke expertise om de indicatoren te vertalen in simpele vragen die door belanghebbenden beantwoord kunnen worden. Daarom is het raadzaam om zo veel mogelijk gebruik te maken van bestaande (gevalideerde) vragenlijsten. Een voorbeeld hiervan is de Rosenberg Self Esteem Scale, een gevalideerde meetschaal die veel wordt gebruikt in sociologisch onderzoek om de mate van zelfvertrouwen van mensen te meten. Voor de drie thema's die in deze handleiding centraal staan, hebben we al zo veel mogelijk in kaart gebracht welke meetinstrumenten er beschikbaar zijn.

Mocht je zelf meetinstrumenten gaan ontwikkelen, ontwerp ze dan

zodanig dat je ze vaker kunt gebruiken en dat ze onderdeel kunnen worden van je bedrijfsvoering. Het afnemen moet niet te veel tijd kosten en eenvoudig zijn. Je brengt een echte meetsystematiek op gang door bijvoorbeeld bij alle nieuwe medewerkers bij de instroom en vervolgens periodiek een vragenlijst af te nemen. Zo volg je hun ontwikkeling en krijg je regelmatig een update van je impactinformatie, zonder dat het je veel extra tijd en geld kost.

### **Kwalitatief of kwantitatief data verzamelen?**

Er is een enorm aanbod aan dataverzamelingmethoden die horen bij verschillende soorten onderzoeksoptellingen. Ze variëren van sterk kwalitatief (beschrijvend onderzoek zoals bij participerende observatiemethodes) tot sterk kwantitatief onderzoek (onderzoek met controlegroepen waar harde cijfers uitkomen over wat werkt). Welk type onderzoek en dataverzamelingmethode bij jou past, is afhankelijk van je onderzoeksvraag (wil je begrijpen, bewijzen of communiceren?) en van de kenmerken van je doelgroep en je activiteiten. In de handleiding van [knowhownonprofit](#) vind je een overzicht van verschillende methodes en hun toepasbaarheid.

Veel sociaal ondernemers maken gebruik van interviews en/of vragenlijsten. Je kunt hierin zowel open vragen opnemen waarin mensen hun ervaringen kunnen delen, als gesloten vragen met antwoordcategorieën. Gesloten vragen laten zich makkelijker analyseren en vertalen in conclusies dan uitgebreide antwoorden op open vragen.

Je kunt vragenlijsten die je op verschillende momenten afneemt bij (een deel van je) doelgroep, goed aanvullen met casusbeschrijvingen waarbij je het verhaal of de ontwikkeling vertelt van een uniek persoon of unieke organisatie die je hebt ondersteund. Dat geeft de resultaten kleur en van casusanalyses kun je ook ongelooflijk veel leren. Om te voorkomen dat het alleen promotieverhalen worden, kun je expliciet vragen naar ervaren dilemma's en wat de persoon of organisatie geholpen heeft om die te overkomen.

### **Uitbesteden of zelf doen?**

Het verzamelen en analyseren van data vergt expertise in het doen van onderzoek. Probeer iemand te vinden die hier ervaring in heeft, binnen of buiten je organisatie. Het voordeel van het in eigen hand houden is dat je gedurende het verzamelingsproces veel leert over de impact die behaald wordt. De kanttekening is dat het tijdrovend kan zijn. Een externe blik kan ook belangrijk zijn om te voorkomen dat derden je data niet geloofwaardig vinden. Je hebt tenslotte direct belang bij de resultaten en bent zelf betrokken bij de uitvoering. Data die verzameld of geanalyseerd zijn door een objectieve externe, kunnen daarom extra geloofwaardig zijn.

Als je het onderzoek uitbesteedt, is het belangrijk van tevoren goed te bepalen wat je prioriteiten zijn en hoeveel tijd, budget en expertise je beschikbaar kunt maken. Het is ten slotte aan te bevelen om te onderzoeken of je externe financiering kunt krijgen voor je impactmeting. Impactinvesteerders en/of -fondsen zijn vaak ook geïnteresseerd in de impact van de initiatieven die zij ondersteunen en zijn mogelijk bereid om mee te betalen.

### **Data analyseren**

Zodra de verzamelde data beschikbaar zijn, stel je vast hoe je scoort op de verschillende indicatoren en hoeveel van het effect is opgetreden en bij wie. Leg je ToC naast de verzamelde data en probeer verbanden te leggen tussen de uitgevoerde activiteiten, de behaalde outputs en effecten. Zo creëer je inzicht in de effecten die zijn opgetreden door jouw werk!

### **Attributie: In hoeverre komt het gemeten effect door jou?**

Het is goed mogelijk dat een deel van het effect ook zonder jou was opgetreden, spontaan of door externe factoren. Bijvoorbeeld wanneer meer partijen hebben bijgedragen aan een verandering, zoals een aanpassing in het overheidsbeleid na gezamenlijke lobbyactiviteiten. Het deel van het effect dat aan jou is toe te schrijven, heet jouw attributie. Je kunt je attributie bepalen door je resultaten te vergelijken met een vergelijkings situatie (benchmark).

Dit kun je het beste doen door een controlegroep samen te stellen. Dit is een groep mensen die vergelijkbaar is met de mensen die vallen onder jouw stakeholder, maar voor wie jij geen activiteiten onderneemt. Controlegroepen zijn echter moeilijk te organiseren omdat je twee identieke groepen moet zien samen te stellen, waar mensen het liefst willekeurig aan zijn toegewezen. Als je met controlegroepen wilt werken, is het raadzaam om daarvoor expertise in te huren.

Je kunt ook op andere manieren een vergelijkingssituatie creëren om meer zicht te krijgen op jouw unieke bijdrage aan de gesignaleerde effecten, bijvoorbeeld: (Het beste is overigens om deze manieren te combineren.):

1. Jouw effect vergelijken met het effect in de hele populatie: Zijn er macrogegevens over jouw doelgroep? Hoeveel procent van de mensen met een visuele handicap hebben betaald werk? Hoeveel statushouders hebben na drie jaar inburgering een betaalde baan? Welk percentage koffieboeren leeft onder de armoedegrens? En hoe verhouden die cijfers zich tot de door jou behaalde resultaten van jouw activiteiten vergelijken met de resultaten van een andere aanpak. Vergelijk bijvoorbeeld de effectiviteit van verschillende programma's om mensen aan het werk te helpen. Of vergelijk het materiaalverbruik van een regulier geproduceerde fiets met het materiaalverbruik van jouw duurzame fiets.
2. Je stakeholders vragen welk deel van de veranderingen volgens hen is opgetreden dankzij jouw activiteiten. Deze gegevens kun je opvragen tijdens je dataverzameling, bijvoorbeeld door aan medewerkers te vragen: Is er iets veranderd in de mate waarin je hulp nodig hebt bij je werkzaamheden? En zo ja, in welke mate heeft het leerwerktraject hieraan bijgedragen? Of door aan de gemeente te vragen: Welke veranderingen ziet u in de buurt? En vervolgens door te vragen op de bijdrage van jouw onderneming hieraan.

### **Rekening houden met drop off en displacement**

Houd ten slotte in je analyse ook rekening met de volgende twee factoren:

- In hoeverre verwacht je dat de effecten in de loop der tijd zullen afnemen (drop off)?
- Zijn er eventuele negatieve – vaak onbedoelde – neveneffecten voor anderen (displacement)?

Heb je niet precies zicht op deze factoren en/of kun je ze niet met heldere cijfers toelichten? Beschrijf dan zo goed als je kunt wat je verwachtingen zijn en waarom. Je impact wordt mogelijk lager als je deze factoren meeneemt, maar ook realistischer.

### **Reflecteren op je impactmeting**

Wanneer je de resultaten van je impactmeting in kaart hebt gebracht, ga je hierop reflecteren. Belangrijke vragen die je daarbij kunt stellen:

- Zijn er resultaten die hoger of lager uitvallen dan ik had verwacht? En hoe komt dit?
- Welke veranderingen zijn positief? Hoe kan ik deze positieve veranderingen behouden?
- Hoe kan ik bepaalde effecten verder optimaliseren?
- Waar wil ik meer over weten en waar zet ik extra op in mijn volgende impactmeting?

Op niveau 5 gaan we verder in op wat je vervolgens kunt doen met de data: welke conclusies je kunt trekken, hoe je hiervan leert en stuurt en hoe je een impactrapportage opzet om te communiceren over je impactonderzoek.

### **Praktische hulpmiddelen**

Er zijn verschillende praktische tools om een eerste effectmeting uit te voeren. Hieronder lichten we er twee uit en in de tabel daarna vind je nog meer relevante tools.

Aanbevolen hulpmiddelen:

#### **1. [Monitoring and evaluation framework](#)**

Deze publicatie van knowhownonprofit beschrijft elf stappen die je volgt om een meetplan uit te werken. Van het bepalen van je meetdoel en meetprioriteiten, het bijhouden van je outputs, naar het selecteren en/of uitwerken van goede



indicatoren en het kiezen van de juiste methode. Klik in de laatste stap door naar nog meer tips over het gebruik van verschillende meetmethodes.

## **2. [Choosing collection methods](#)**

Deze pagina van knowhownonprofit geeft een overzicht van veelgebruikte meetmethodes en een uitleg daarbij. Aan bod komen interviews, vragenlijsten, focusgroepen, participatieve methodes en secundaire dataverzameling. Handig voor de keuze van de juiste methode en om informatie te vergaren over hoe je deze methode gebruikt.

Aanvullende hulpmiddelen:

### **[Managing for learning and impact](#)**

Relevant voor: Het uitwerken van een meetplan: tips over het selecteren van indicatoren en dataverzamelingsmethodes

In deze uitgebreide gids vind je specifiek op pagina 18 en 19 informatie over het kiezen van geschikte indicatoren. Op pagina 52 t/m 54 staan voorbeelden van key performance indicators (KPI's) voor thema's zoals Initialising policy actions of forming attitudes. Over verschillende dataverzamelingsmethodes lees je meer op pagina 20 en 21. Als je kiest voor het afnemen van een survey, kijk dan op pagina 60 voor meer tips!

### **[Hivos-gids](#)**

Relevant voor: Het selecteren van goede indicatoren

Op pagina 110-112 van deze gids van Hivos wordt uitgelegd hoe je goede indicatoren kiest om een output of effect te meten. De Hivos-gids geeft zes selectiecriteria waaraan een goede indicator moet voldoen. Vervolgens geeft de gids aan hoe je een selectie kunt maken van de meest relevante en meetbare indicatoren.

### **[Global Value Exchange \(GVE\)](#)**

Relevant voor: Het bepalen van indicatoren en benchmarks  
Behoorlijk uitgebreide database waarin je naar geschikte indicatoren kunt zoeken. Op basis van zoektermen krijg je suggesties voor indicatoren. Als je hierop klikt, krijg je informatie over de indicator, zie je door welke partij deze indicator is aangeraden en of er een benchmark voor bestaat.

### **[IRIS Metrics](#)**

Relevant voor: Het verzamelen van indicatoren

IRIS Metrics is een initiatief van het Global Impact Investing Network (GIIN) en ontworpen om sociale en financiële prestaties van investeringen te meten, en ook de impact ervan op het milieu. In de database kun je op thema/sector zoeken naar voor jou relevante indicatoren. Als je (gratis) een account aanmaakt, kun je je selectie van indicatoren opslaan en een volledig overzicht maken.

### **[SDG Compass](#)**

Relevant voor: Het kiezen van indicatoren die passen bij SDG's (Sustainable Development Goals)

Het SDG-kompas biedt ondernemingen richtlijnen over hoe ze hun strategieën kunnen afstemmen en hun bijdrage aan de realisatie van de SDG's kunnen meten en beheren. Op de website staan targets en indicatoren uitgewerkt, toegespitst op ondernemingen.

### **[SurveyMonkey](#)**

Relevant voor: Het afnemen van een survey

Dit is een handige tool om een online vragenlijst te maken en uit te zetten. Je kunt je gratis registreren op de website. Met de software kun je vragenlijsten ontwerpen, data verzamelen en een overzicht opvragen van de antwoorden van respondenten. Tegen betaling biedt SurveyMonkey ook de optie om data-analyse te doen of tools om je data visueel weer te geven.



# Niveau 4

## Verdieping per thema

Vanaf dit punt in de handleiding vind je specifieke adviezen, gerichte hulpmiddelen en een selectie van effecten en indicatoren voor de thema's arbeidsparticipatie, sustainable value chains en circulaire economie. Klik op het thema dat op jou van toepassing is.

## Niveau 4: arbeidsparticipatie

### Waar begin je met meten?

De belangrijkste stakeholder is vanzelfsprekend de medewerker of deelnemer die binnen de onderneming een werkplek of leerwerkplek heeft gekregen. In een eerste meting begin je daarom met het bevragen en monitoren van deze doelgroep, om vast te stellen welke veranderingen je bij hen bereikt door deze plaatsing. Welke effecten je precies wilt gaan meten hangt natuurlijk af van je bedrijfsactiviteiten en doelgroep(en) waar jij je op richt. Hoger opgeleide nieuwkomers hebben een andere behoefte dan jongeren met sociale problemen die moesten stoppen met het mbo zijn gevallen of mensen met sensorische beperkingen.

### Meetprioriteiten

Bepaal aan de hand van je verandermodel de meetprioriteiten zouden moeten zijn. Voor de meeste ondernemers vormen de volgende effecten de basis van hun metingen:

- betere arbeidsvaardigheden;
- activatie tot participatie;
- meer zelfvertrouwen;
- meer en betere sociale vaardigheden;
- een groter sociaal netwerk; en
- meer zelfredzaamheid en zelfstandigheid.

Vaak bespreek je ook met stakeholders, zoals de gemeente of een financier, wat voor hen de belangrijkste effecten zijn om als eerste mee te nemen in een meting.

### Meetplan

Wanneer je hebt bepaald wat voor jou meetprioriteiten zijn, werk je een meetplan uit. Wanneer je bijvoorbeeld drie verschillende trajecten of trainingen aanbiedt, kun je in een meetplan uitwerken:

- welke effecten je per traject gaat meten;
- hoe je dit gaat doen;
- op welk moment; en
- wie hier verantwoordelijk voor is.

Zo kan het zijn dat traject 1 en 2 eerder starten en je daar dus eerder een vragenlijst bij de deelnemers afneemt dan bij de deelnemers van traject 3. Begin je eerste meting bij de start van het traject, waar je deelnemers vraagt naar de vaardigheden die zij al hebben en zouden willen ontwikkelen, hoe groot hun sociale netwerk is of hun zelfvertrouwen. Met de resultaten van een tweede meting kun je vervolgens zien of medewerkers of deelnemers zijn gegroeid.

### Welke dataverzamelmethodes kun je gebruiken?

Voor het verzamelen van data maak je bij voorkeur gebruik van bestaande meetinstrumenten. Je kunt hierbij putten uit een relatief grote bron aan reeds gedaan onderzoek. Er zijn goede onderzoeksinstrumenten beschikbaar die accuraat en betrouwbaar zijn. Bestaande instrumenten die je kunt gebruiken zijn de Rosenberg self-esteem scale om zelfvertrouwen te meten, of de Participatieladder, de Zelfredzaamheidsmatrix en

de Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen (ADL)-schaal om zelfredzaamheid en zelfstandigheid te meten.

### **Zelf ontwikkelen**

Voor sommige effecten is het echter nodig om zelf indicatoren te ontwikkelen. Bijvoorbeeld wanneer je wilt meten of medewerkers specifieke vakvaardigheden ontwikkelen, zoals het zelfstandig kunnen bakken van een brood, het repareren van een fiets of het verpakken van een product. Of wanneer je persoonlijke leerdoelen hebt opgesteld met je medewerkers aan het begin van het traject, zoals vaker op tijd komen of beter kunnen samenwerken. Werk dan eerst uit wat je precies onder dit doel verstaat en met welke indicator(en) je dit het beste kunt meten. Vervolgens kun je zelf een meetinstrument ontwikkelen, zoals vragen voor leidinggevenden of collega's, om de groei op persoonlijke doelen te meten.

### **Combineren**

Door verschillende meetmethodes naast elkaar te gebruiken krijg je een beter en vollediger beeld van de veranderingen. Naast het gebruik van vragenlijsten is storytelling een goede methode om veel informatie op te halen waar je van kunt leren, zoals succes- en faalfactoren. Storytelling is het verzamelen van verhalen of het uitwerken van een casus van een medewerker. De verhalen uit de storytelling kun je weer goed gebruiken voor communicatiedoelen (zoals quotes). Ook kun je ervoor kiezen om niet alleen gebruik te maken van zelfrapportage bij de doelgroep, maar dit te combineren met het bevragen van leidinggevenden, werkbegeleiders/coaches of ouders/verzorgers. Wanneer deze resultaten met elkaar overeenkomen heb je een sterkere onderbouwing dat het gemeten effect optreedt. Wanneer deze resultaten verschillen is het interessant om te onderzoeken waar dit dan door komt en wat dat betekent. Vinden medewerkers het bijvoorbeeld moeilijk om op zichzelf te reflecteren? Over- of onderschatten zij hun eigen ontwikkeling? Spelen er cultuurverschillen? Of overschatten ouders hun kind juist? Hier kun je in een volgende meting rekening mee houden.

### **Hoe houd je een effectmeting praktisch en behapbaar?**

Wanneer je vragenlijsten hebt ontwikkeld kun je deze afnemen

bij de doelgroep zelf. Dit kan soms lastig zijn, bijvoorbeeld omdat het taalgebruik te moeilijk is of omdat sommige vragen om veel zelfreflectie vragen, wat voor sommige mensen lastig kan zijn. Ook kan er sprake zijn van sociaal wenselijke antwoorden, omdat de doelgroep het idee heeft beoordeeld te worden, of zich niet comfortabel genoeg voelt om de vragen eerlijk te beantwoorden. In deze gevallen kan het helpen om de vragen af te laten nemen door een trainer, begeleider of coach die vaak contact heeft met de medewerker. Wanneer er een taalbarrière is kun je bijvoorbeeld gebruikmaken van iconen (smileys als antwoordoptie) of een tolk inschakelen.

Het makkelijkste is om de dataverzameling te integreren met bestaande bedrijfsactiviteiten, waar je de eerste meting afneemt bij de start van het traject, gevolgd door een halfjaarlijkse of jaarlijkse meting. Als een deelnemer zich inschrijft bijvoorbeeld kun je een aantal vragen stellen over zijn vaardigheden, zelfvertrouwen en sociale vaardigheden. Deze data kunnen dan meteen als O-meting dienen. Soms komen er resultaten naar boven die je beter wilt begrijpen, bijvoorbeeld wanneer er een stijging of daling in mate van zelfstandigheid te zien is. Het kan dan meer inzicht bieden om aanvullend een aantal diepte-interviews af te nemen, bijvoorbeeld met twee deelnemers en twee oud-deelnemers. Op deze manier breid je je data steeds verder uit. Ook kun je op zoek gaan naar wetenschappelijke literatuur om de effecten steviger te onderbouwen, bijvoorbeeld de gevolgen van het behalen van een diploma op zelfvertrouwen, of het hebben van een passende werkplek op de zelfstandigheid van je doelgroep.

Houd er rekening mee dat opvolging van je nul- of tussenmeting niet langer dan twee tot zes maanden na afloop van het leer- of werktraject plaatsvindt. Wanneer dit langer duurt wordt je attributie lager, omdat moeilijker is aan te tonen welke veranderingen nog door jouw activiteiten komen en welke door externe factoren.

Als je een kleine organisatie bent kun je de verzamelde data op een makkelijke manier op één plek bewaren in Excel of Google Docs. Stel één iemand verantwoordelijk voor de opslag en het bijhouden van deze data en ook iemand voor het afnemen van de vragenlijsten.

### **De eerste effectmetingen van The Colour Kitchen**

The Colour Kitchen (TCK) is een hospitality bedrijf dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in een jaar tijd tot gediplomeerde horecaprofessionals opleidt. Jaarlijks biedt de organisatie ruim 200 opleidingsplekken aan bij een van de 23 bedrijfsrestaurants en horecalocaties via haar opleidings- en begeleidingsprogramma's. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers is 21 jaar, ruim 60% woont bij zijn ouders. Het uiteindelijke doel van het Colour your Dreams (CyD) programma is het vinden van een baan of een vervolgopleiding. Theorielessen worden op locatie bij TCK verzorgd in samenwerking met opleidingspartners (ROC Midden Nederland en SVO).

### **Bereikte doelen**

TCK meet haar impact onder andere door een gestructureerd kwantitatief interview af te nemen bij de deelnemers. De kernvraag hierin is: Op welke aspecten en in hoeverre heeft het programma effect op de persoonlijke ontwikkeling van haar

leerlingen? In de laatste onafhankelijke impactmeting, uitgevoerd door een externe partij, geven bijna alle leerlingen aan veel te hebben geleerd. Met name collega's helpen, afspraken nakomen en huiswerk maken scoren daarbij hoog. De leerlingen die vinden dat zij beter zijn geworden in deze vaardigheden, benoemen bijna allemaal dat dit door TCK komt. Naast het gevoel beter te zijn geworden in hun werknemersvaardigheden, blijkt dat de geïnterviewde leerlingen in de loop van het programma zelfverzekerder worden en een sterker gevoel van zelfredzaamheid hebben. Binnen TCK blijkt dat de leerlingen het meeste hebben geleerd van hun praktijkbegeleider en hun coach. Ruim driekwart van de leerlingen vindt na het afronden van het programma een baan of stage. Bijna de helft van deze respondenten denkt de baan of stage niet te hebben gevonden zonder het volgen van het programma bij The Colour Kitchen. Bepalen van indicatoren TCK maakte naast de kwantitatieve

interviews ook gebruik van diepte-interviews, focusgroepen en participerende observatie. Zo krijgt het bedrijf meer inzicht welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. TCK heeft als gevolg daarvan geïnvesteerd in training van de praktijkbegeleiders.

In 2015 sloot TCK een Social Impact Bond af met de gemeente Utrecht. Daarmee kwam een externe stakeholder aan boord die meebepaalt welke effecten TCK moet meten. De gemeente belooft 252 jongeren zonder startkwalificatie door te verwijzen naar TCK. Op zijn beurt committeerde TCK zich aan de volgende prestatie:


- De arbeidsmarktpositie van de deelnemers verbetert doordat zij een diploma behalen.
- 70% van de deelnemers haalt een MBO2-diploma.
- De deelnemers stromen sneller uit naar betaald werk.
- 45% vindt een baan voor ten minste 24 uur per week.

- De deelnemers behouden hun baan.
- 23% van de deelnemers krijgt een vervolgcontract van ten minste zes maanden.

Deze indicatoren, met bijbehorende targets, werden dus opgenomen in de maandelijkse managementrapportages van TCK.

### **Doorlopend leren**

TCK heeft deze indicatoren gestructureerd opgenomen in een leerlingvolgsysteem dat onderdeel uitmaakt van de personeelsprocessen. Daarnaast houden zij elk half jaar een basisregistratie bij van alle kandidaten. Hierin staan naast reguliere NAW-gegevens ook zaken geregistreerd als opleidingsniveau, uitkeringsduur en redenen voor afstand tot de arbeidsmarkt. Verder wordt er bij elke deelnemer een interview afgenomen bij de start en aan het einde, om de persoonlijke ontwikkeling inzichtelijk te maken.



De effecten en indicatoren die je hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema.

De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

## Niveau 4: sustainable value chains

### Waar begin je met meten?

De basis van een sustainable value chain is een handelsketen met duurzame waardecreatie (met zo min mogelijk negatieve milieueffecten) en een eerlijke waardeverdeling. Het gaat over belangrijke aspecten zoals kinderarbeid, giftige stoffen en waterverbruik. Bij het maken van de ToC heb je bepaald waar jij het verschil gaat maken: bij welke onderdelen van de keten ga jij het anders doen dan reguliere bedrijven? Je begint vervolgens daar met het meten van de veranderingen die jij hebt gerealiseerd.

Voor sommige ondernemers vallen milieueffecten onder de belangrijkste effecten die ze nastreven. Dit is een zeer breed gebied; denk aan CO2-footprint, toxische stoffen, pesticiden, waterverbruik en landdegradatie. Bij dit thema gaan we echter alleen in op sociale impact binnen de sustainable value chain. Voor het meten van milieueffecten in de keten verwijzen we je naar [niveau 5 van het thema Circulaire Economie](#).

Gezien de grootte van de problematiek willen veel sociaal ondernemers een bijdrage leveren aan een beter leven voor de kleinschalige producenten of arbeiders onderin de keten. Ze betalen bijvoorbeeld een premie boven op de wereldmarktprijs of maken afspraken over betere arbeidsomstandigheden voor arbeiders in fabrieken. Meten welk verschil jij hierin precies maakt is natuurlijk niet makkelijk, want de doelgroep zit ver weg en is lastig direct te ondervragen. Hieronder helpen we je op weg.

### Een leefbaar inkomen of loon

Een leefbaar inkomen of loon stelt mensen in staat om gezondheidszorg te krijgen, hun kinderen naar school te sturen en iets te sparen voor moeilijke tijden. Idealiter onderzoek je dus:

- in hoeverre jouw (meer)prijs leidt tot een leefbaar inkomen voor kleinschalige producenten; of
- in hoeverre de fabrieken waarvan jij afneemt een leefbaar loon aan de arbeiders uitbetalen.

Wil je het benodigde niveau van een leefbaar inkomen of loon in jouw keten helpen bepalen? Raadpleeg dan de volgende bronnen:

- Anker en Anker (2017) hebben de Living income en living wage-methodologie uitgewerkt: [Living wages around the world. Manual for measurement](#).
- RVO heeft een [guide](#) ontwikkeld met daarin een concreet stappenplan voor ondernemers om een leefbaar loon te betalen.
- Er zijn standaard benchmarks voor bepaalde landen. Dit gaat vooral om leefbaar loon en niet om leefbaar inkomen. [Wageindicator.org](#) geeft informatie over leefbare lonen in 55 landen in vijf continenten.
- Er zijn ook al veel sectorspecifieke studies gedaan, onder andere in de cacaosector, kledingindustrie en koffiesector.

Hoeveel loon betaald wordt, is ook contextafhankelijk. Zie bijvoorbeeld deze [studie](#) over cacao in Ivoorkust en deze [studie](#) over rozen in Ethiopië en Zambia. Bronnen voor zulke studies zijn; fairwear.org (kledingindustrie; landenstudies); <https://www.living-income.com/>; <https://www.isealalliance.org/about-iseal/our-work/global-living-wage-coalition>; <https://asia.floorwage.org/> (kleding in Azië).

- Het platform van ISEAL Global Living Wage Coalition werkt aan kennisontwikkeling over leefbaar loon: <https://www.isealalliance.org/about-iseal/our-work/global-living-wage-coalition>.
- In Nederland werkt het Living Wage lab aan het promoten van het leefbaar loon en het ontwikkelingen van een methodiek: <https://www.livingwagelab.org/>

### Welke dataverzamelmethodes kun je gebruiken?

Zoals we al eerder bespraken kan het zijn dat jouw bijdrage aan het leefbaar inkomen van kleinschalige producenten heel klein is. Of het is lastig te berekenen omdat je niet alle informatie hebt en veel aannames moet maken. Maak in dat geval inzichtelijk welke concrete bijdrage jij wél levert. Bijvoorbeeld door te berekenen welke meerprijs jij betaalt ten opzichte van andere afnemers. Hoe verhoudt jouw prijs voor koffiebonen zich bijvoorbeeld tot de lokale marktprijs die boeren anders zouden ontvangen? Welke premium hanteer jij? Ga hierbij altijd wel goed na welk deel daadwerkelijk bij de arbeider of boer belandt en niet 'blijft hangen' bij de coöperatie of de eigenaren van de fabriek.

Daarnaast lever je misschien ook meetbare bijdrages op andere factoren die van invloed zijn op het leefbaar inkomen of loon. Denk aan het aantal langetermijncontracten dat je afsluit. Of de effecten van verbeterprojecten voor het tegengaan van ongevallen, die je helpt opzetten bij de fabrieken waarmee je werkt.

### Arbeidsomstandigheden onderzoeken

Het liefst maak je gebruik van data die er al zijn en partijen die hier expertise in hebben opgebouwd. Zelf onderzoek doen naar arbeidsomstandigheden in de keten kan namelijk

kostbaar, gevoelig en ingewikkeld zijn. Wil je bijvoorbeeld weten hoe het gesteld is met de arbeidsomstandigheden in de verwerkingsfabrieken in China? Vraag dan aan je tussenpersonen of direct aan de fabriekslocaties welke registraties ze zelf bijhouden op dat vlak. En bespreek onder welke condities jij die zou kunnen inzien. Vraag zoveel mogelijk ook de onderbouwing op van deze registraties, dus bijvoorbeeld een kopie van het veiligheidsplan of de ziekteregeling waar je fabriek naar verwijst. Gezien de mogelijke gevoeligheid van deze data is het van belang een goede relatie op te bouwen. Dan zullen data sneller gedeeld worden. Een bezoek aan de locaties helpt daarbij enorm. Dan kun je ook goed uitleggen wat voor jouw onderneming belangrijk is, waarom je dat vindt en hoe jij dus hoopt bij te dragen aan het oplossen van die problemen.

### Maak gebruik van standaarden en sociaal ethische audits

- Sedex biedt een gratis beschikbaar [Supplier Workbook](#), waarin alle relevante ILO-conventies en Ethical Trading Initiative Codes staan. Je kunt dit toepassen als een checklist voor het goede arbeidsomstandigheden en gezondheids- en veiligheidsstandaarden. Bovendien biedt Sedex een overzicht van de VN-principes voor bedrijfsleven en mensenrechten. Hoewel het gericht is op eigenaren van productielocaties (boerderijen en fabrieken), biedt het ook voor ondernemers die van deze organisaties inkopen handvatten om het bestaande beleid te controleren en verbeteren. Sedex biedt ook een gratis methode voor sociaal ethische audits: [SMETA](#).
- De [SA 8000](#) is een internationale standaard voor goede werkomstandigheden. De standaard geeft een opsomming van alle voorwaarden en procedures die aanwezig moeten zijn om de UN Principles for Business & Human Rights en ILO-conventies te volgen. [Het Business Social Compliance Initiative \(BSCI\)](#) is een initiatief van bedrijven die zich inzetten voor betere arbeidsomstandigheden in hun wereldwijde toeleveringsketen. BSCI biedt een gemeenschappelijke gedragscode en een stappenplan aan bedrijven dat op alle sectoren en productielanden van toepassing is.



- Werk je met **NGO's of coöperaties** als tussenpersonen? Vraag dan wat zij al hebben aan data. En misschien kun je onderzoek doen met andere partijen die actief zijn in hetzelfde gebied of branche.
- Veel ondernemers maken bij het inkopen van hun producten gebruik van **certificeringen** die een minimumniveau aan arbeidsomstandigheden garanderen. Bijvoorbeeld voor werktijden en het gebruik van giftige stoffen. Let op: deze certificeringen garanderen dus een bepaalde (minimum) situatie, maar zeggen niets over de specifieke ontwikkeling of verbetering waaraan jij bijdraagt. Je kunt wel bespreken of de ondernemer aan de vragenlijsten voor de certificering specifieke vragen kan toevoegen, die voor jou relevant zijn. Ook kun je vragen of je de resultaten periodiek kunt inzien.

### **Zelf onderzoek doen aan het begin van de keten**

Zoals al aangegeven is het lastig om direct onderzoek te doen. De doelgroep en de onderwerpen waarnaar je wilt vragen lenen zich ook zeker niet voor een online survey die je vanuit Nederland verstuurt. Wil je het inkomen van een cacao producent te weten komen? Dan zul je 'on farm' een diepte-interview moeten houden. Zelfs dan zal het lastig zijn om alle cijfers op een rijtje te krijgen, zodat de berekening gemaakt kan worden. Het soort onderzoek dat je kunt doen en hoe je het aan moet pakken is sterk afhankelijk van de lokale context.

Mocht je toch overwegen zelf onderzoek te doen? Zoek daar dan gespecialiseerde partijen bij, zoals de Wageningen Universiteit of gespecialiseerde onderzoeksbureaus. Zeker bij thema's als slavernij of kinderarbeid. Die zullen op hun beurt weer met lokale onderzoekers moeten werken om ervoor te zorgen dat de methodes goed zijn afgestemd op de lokale problematiek. Ook de dataverzameling moet gebeuren door lokale onderzoekers vanwege taal- en culturele verschillen.

### **Onderzoek bij overige ketenpartijen**

Andere ketenpartijen (leveranciers) kun je wel bijvoorbeeld jaarlijks vragenlijsten sturen waarin je vraagt om data over

belangrijke impactindicatoren (werkomstandigheden, milieueffecten, et cetera). Bedenk goed: er kunnen redenen zijn waarom coöperaties, leveranciers of partners niet alle vragen eerlijk beantwoorden. Bijvoorbeeld omdat dit cultureel niet geaccepteerd is of omdat ze verwachten een voordeel of nadeel uit bepaalde antwoorden te halen.

### **Hoe houd je een effectmeting praktisch en behapbaar?**

- Gebruik zoveel mogelijk bestaande studies en expertise over leefomstandigheden, inkomen, kindslavernij, milieueffecten of andere voor jou relevante effecten. Doe dus een hele goede literatuurscan. Zo krijg je een goed idee van wat er speelt in jouw keten en kun je jouw bijdrage hiermee vergelijken.
- Kijk welke convenanten er mogelijk zijn afgesloten voor jouw sector en of die ook ondersteuning bieden bij het inzichtelijk en meetbaar maken van de effecten van jouw onderneming. MVO Nederland doet bijvoorbeeld goed werk in onder meer de leerindustrie, en heeft tools ontwikkeld die kunnen helpen bij assessments.
- Verzamel verhalen en impressies tijdens je werkbezoeken. Als je op verschillende momenten bezoeken aflegt, kunnen jouw eigen observaties ten aanzien van veranderingen ook een relevante bron van informatie zijn. Foto's van een fabriek voor en na dat een verbeterprogramma kunnen inzichtelijk maken aan welke veranderingen jij hebt bijgedragen. Praat met zoveel mogelijk mensen over de problematiek, wat jij daaraan bijdraagt en wat je nog zou kunnen verbeteren.

## De eerste effectmetingen van Moyee Coffee

### Impactdoelen

Moyee Coffee streeft naar een FairChain koffie-industrie, waarin de economische waarde gelijk wordt verdeeld tussen producerende en consumerende landen. Moyee geeft hiervan het goede voorbeeld in haar eigen keten, door zoveel mogelijk waarde toe te voegen in het land van herkomst, Ethiopië. Ze richten zich daarbij op drie impactdoelen:

1. het creëren van hoogwaardige lokale banen, die de overgang van een primaire naar een secundaire sector ondersteunen;
2. het verschaffen van een leefbaar inkomen aan kleinschalige boeren;
3. het beperken van de milieu-impact van de koffieteelt.

Moyee voert metingen uit op deze drie doelen. Voor het eerste doel meet het bedrijf bijvoorbeeld:

- hoeveel werkgelegenheid in en om de koffiebranderij in Ethiopië wordt gecreëerd; en
- welk deel van de winst van koffie in Ethiopië achterblijft door met lokale bedrijven samen te werken.

Voor de meting op het eerste doel is Moyee begonnen met het berekenen van hun carbon food-print en het effect van de koffieproductie op de bodemvruchtbaarheid. Hieronder vertellen we meer over de metingen voor het tweede impactdoel.

### Hebben smallholders een leefbaar inkomen?

Om het inkomen van boeren van wie Moyee koffie inkoop in kaart te brengen, experimenteerde Moyee met verschillende meetmethodes. De International Wealth Index (IWI) van de Universiteit Nijmegen meet de welvaart van huishoudens op basis van bijvoorbeeld bezittingen, en toegang tot elektriciteit en water. Omdat het inkomen van de boer door het jaar heen kan fluctueren, zag Moyee de IWI als een betere maatstaf voor de welvaart van boeren dan een meting van het inkomen zelf.

Een nadeel van de IWI dat het een erg globaal beeld geeft van welvaart. Om die reden richt Moyee zich sinds kort op het meten van leefbaar inkomen. Na het bekijken van verschillende methodes hebben ze uiteindelijk gekozen voor een eigen methode met enkele grove aannames. Voor de

berekening hebben ze op basis van eigen veldwerk een inschatting gemaakt van het huidige inkomen en dit vergeleken met het leefbaar inkomen zoals berekend door WageIndicator[1]. De voornaamste reden voor de keuze van deze methode is dat het berekenen van het benodigde leefbaar inkomen tijdrovend is. Bovendien is de exacte hoogte van het benodigde leefbaar inkomen niet enorm relevant, omdat het heel ver van het huidige inkomen van boeren ligt. Met deze eigen methode kon Moyee sneller een berekening maken en een doel voor zichzelf bepalen.

Op basis van het onderzoek is Moyee begonnen met het betalen van een 20% premie. Daarmee wordt het besteedbaar inkomen van de boeren met 65% verhoogd. Het is echter nog steeds maar ongeveer een derde van het benodigde leefbare loon voor boeren in Ethiopië. Daarom wil Moyee de komende vier jaar stapsgewijs het inkomen van de boeren verhogen naar 35,880 birr om zo naar hun doel van een leefbaar inkomen van 41.442 toe te groeien.

### Verduurzaming van inkomen

Naast het betalen van een premium probeert

Moyee het inkomen van boeren te verhogen en te verduurzamen, door trainingen over moderne landbouwtechnieken te geven. Naast een hogere productie, stelt dit boeren in staat om bijvoorbeeld makkelijker aan krediet te komen. Het effect van deze trainingen meet Moyee met verschillende indicatoren. Een daarvan is de kwaliteit van de bodem, die wordt gemeten door bodemstalen te nemen op de boerderijen van de smallholders en deze vervolgens biochemisch te onderzoeken op samenstelling. Hiervoor hebben ze de hulp ingeschakeld van een student van de Universiteit van Wageningen.

### Tip van Mark Kauw (Impact officer - Moyee Coffee)

“Ken je keten, ken je leveranciers! In ons geval betekent dat niet alleen aan het bureau onderzoek doen naar de cijfertjes, maar laarzen in de modder, tijdens de oogst met boeren praten en met lokaal veldwerk informatie vergaren.”

De effecten en indicatoren die je hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema.

De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

## Niveau 4: circulaire economie

### Waar begin je met meten?

De circulaire effecten die je kunt verwachten van jouw onderneming zijn te verdelen over verschillende onderdelen van je bedrijf:

- de instroom aan grondstoffen en materialen;
- wat je vervolgens doet met die grondstoffen en materialen (productie); en
- de uitstroom van die grondstoffen en materialen.

De keuzes die je maakt voor je businessmodel en de vijf R'en (zie niveau 2) bepalen welke effecten je kunt verwachten op elk van de drie onderdelen.

Hieronder behandelen we kort de verschillende bedrijfsonderdelen en de bijbehorende effecten die je kunt verwachten. We geven advies over methodes om data te verzamelen en de praktische kant van het meten.

### Instroom van grondstoffen en materialen

Een groot deel van je impact zit al ingebed in de materialen die je inkoop. Oftewel: de effecten vinden plaats voordat de materialen jouw onderneming bereiken. Met het inkopen van de juiste gerecyclede of hernieuwbare materialen kun je dus al een grote stap zetten in het verkleinen van je milieu-impact (Reduce) en het vergroten van je circulariteit.

Een aantal grondstoffen is dermate schaars dat de delving ervan beter voorkomen kan worden. Denk hierbij aan schaarse mineralen die in mobiele telefoons en computerchips zitten. De EU biedt een lijst met kritieke schaarse mineralen, die je kunt gebruiken als richtlijn voor je inkoop. Als ze toch gebruikt moeten worden,

is het essentieel dat ze teruggewonnen worden en doorvloeien in een nieuw productieproces (Reuse). Als je je hierop richt en je effect wilt meten, kijk dan naar de procentuele afname van jouw gebruik van schaarse mineralen en zet die af tegen een vergelijkbaar ('baseline') product.

Niet al het hergebruik is wenselijk. Van sommige herbruikbare materialen is het beter dat ze uit de 'loop' worden gehaald, zoals in het geval van schuimplastic. Dit materiaal kan namelijk niet afgebroken worden en komt vroeg of laat in de natuur terecht. Andere herbruikbare materialen bevatten bijvoorbeeld giftige stoffen. Het REACH-kader van de EU biedt twee lijsten met materialen die beslist moeten worden vermeden:

- de lijst met Substances of Very High Concern (SVCH) geeft stoffen weer die op korte termijn verboden worden;
- de REACH Annex XVII-lijst bevat stoffen die al verboden zijn.

Je kunt jouw producten zo samenstellen dat je deze materialen niet meer nodig hebt (Redesign). Meet je effect hierop door de procentuele afname van deze materialen in jouw product, af te zetten tegen een baseline product (zie kader).

Het recyclen van voedingsstoffen is lastiger te meten. Je kunt voedingsstoffen in een kringloop behouden door verschillende terugwinprocessen, zoals gisting of compostering. De voedingsstoffen die men hieruit terugwint, worden gebruikt voor plantenteelt en (daarmee indirect) voor diervoeder. Als je de terugwinning van voedingsstoffen wilt meten, kijk dan naar het percentage van de ingekochte biomassa dat geproduceerd is met teruggewonnen voedingsstoffen.

### **Wat is een baseline product en hoe bepaal ik dat?**

Het is vooral interessant om je effecten af te zetten tegen het 'oude' systeem. Hoeveel grondstoffen, uitstoot en vervuiling bespaar je ten opzichte van een soortgelijk product uit de lineaire economie? Hoeveel langer gaat jouw product mee? Een baseline product is functioneel gelijkwaardig aan je eigen product – en daarmee goed vergelijkingsmateriaal voor jouw circulariteit. Bijvoorbeeld de CO<sub>2</sub>-uitstoot van jouw product, vergeleken met een vergelijkbaar alternatief. Alleen het berekenen van de effecten van jouw product (zelfs vergeleken met vorig jaar), levert namelijk geen waardevolle inzichten op over hoe het presteert ten opzichte van de markt. Het is dus nuttig om een baseline product te bepalen. Voor je eigen duiding, maar ook om aan klanten en consumenten te kunnen overbrengen in hoeverre je meer impact hebt dan alternatieven. Gebruik als baseline product een gemiddeld product of een product dat zeer bekend is. Let wel op dat het wettelijk niet is toegestaan is om expliciet de merknaam te vermelden van het product waarmee je je eigen product vergelijkt.

### **Productie**

Naast de grondstoffen en materialen die je gebruikt, is het ook belangrijk om te kijken naar de operationele kant van je bedrijf. De efficiëntie van je activiteiten kun je beoordelen op basis van de hoeveelheid uitstoot en de hoeveelheid gebruikt materiaal, per outputeenheid (zoals aantal producten of kilogram product). Als je de CO<sub>2</sub>-efficiëntie wilt meten, bekijk dan de procentuele afname in CO<sub>2</sub>-uitstoot per kilogram product of per aantal producten. Hiervoor is het nodig dat je eerst je totale CO<sub>2</sub>-uitstoot berekent. Dit kun je doen door je energieverbruik, brandstofverbruik en verwarming bij elkaar op te tellen en te vermenigvuldigen met de broeikasgasemissies per eenheid energiebron (bijvoorbeeld: liter, kWh, enz.) . Zet jouw CO<sub>2</sub>-uitstoot per (kilogram) product vervolgens af tegen een baseline product.

Het is doorgaans bekend of makkelijk uit je administratie te halen hoeveel materiaal je gebruikt voor de productie. De materiaalefficiëntie is:

- deze hoeveelheid gebruikt materiaal;

- gedeeld door de hoeveelheid kilogram product of het aantal producten;
- gedurende een gegeven tijdsbestek (doorgaans een jaar).

Dus bijvoorbeeld hoeveel kilogram fietsonderdelen je inkoop om jouw circulaire fietsen te produceren. Ook hier geldt dat een vergelijking met een baseline product je inzicht in jouw effecten verrijkt.

### **Uitstroom van grondstoffen en materialen**

Hierbij kijk je naar de afhandeling van gebruikte grondstoffen en materialen. Welk deel vloeit terug naar je organisatie of door in andere productieprocessen? Welk deel is afval? Wil je weten wat je effecten zijn als gevolg van afvalverwerking? Dan kijk je naar de verandering in de percentages van het afval dat wordt gerecycled, dat wordt gedowncycled en dat verloren gaat. Om effecten op afvalverwerking inzichtelijk te maken, moet je met je afvalbeheerbedrijf praten en hen laten uitleggen wat ze precies doen met de verschillende soorten afvalstromen. Op basis hiervan kun je berekenen hoeveel afval wordt gerecycled en hoeveel verloren gaat.

### **Van recycling is sprake als:**

- het product of materiaal wordt teruggebracht tot (bij benadering) de oorspronkelijke economische waarde; of
- het product of materiaal direct hergebruikt wordt.

Downcycling is het opnieuw gebruiken van het product of materiaal, maar op een laagwaardiger manier.

Afhankelijk van je doelstellingen kun je ook metingen uitvoeren op je effecten op andere stakeholders, zoals:

- de bijdrage aan de ontwikkeling van de sector;
- de toename van bewustzijn van consumenten van de circulaire economie; of
- de creatie van werkgelegenheid.

Op deze effecten gaan we verder in bij niveau 5.

### **De eerste effectmetingen van Roetz**

Roetz richt zich op verschillende activiteiten: het bedrijf leidt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op tot fietsenmaker, het bouwt fietsen met zoveel mogelijk circulaire materialen en werkt aan het ontwerp van een circulaire en modulaire fiets. Roetz gebruikt hierin een combinatie van Redesign, Reuse en Reduce. (zie kader).

Met deze laatste twee activiteiten wil Roetz wat doen aan de minstens één miljoen fietsen die elk jaar in Nederland op de afvalberg belanden, terwijl belangrijke onderdelen nog in orde zijn. Door onderdelen die in goede staat zijn te reinigen en te bewerken kan Roetz er een nieuwe fiets van bouwen. Hoe pakken ze de meting op deze circulaire doelstellingen aan?

### **Circulariteit van onderdelen**

Op het gebied van Reuse en Reduce begon Roetz met het meten van de massa van de onderdelen die één-op-één, dus met volledig behoud van de waarde, hergebruikt worden. Ze vergelijken de massa van deze onderdelen met het totale gewicht van de fietsen om te bepalen hoe circulair de fietsen zijn.

Op dit moment zijn Roetz-bikes voor 30% circulair en de OV- fietsen die Roetz voor NS maakt zijn 70% circulair. Dit percentage ligt hoger bij de OV-fietsen, omdat er bij een homogene vloot van duizenden fietsen door Roetz meer in specifieke processen geïnvesteerd kan worden om onderdelen te bewerken voor hergebruik.

### **Milieueffecten van circulariteit**


Roetz kiest ervoor om de materiaalbesparingen die ze realiseren niet om te rekenen in milieueffecten zoals CO<sub>2</sub>-uitstoot, omdat er verschillende berekeningen bestaan van CO<sub>2</sub>-besparing die voortkomen uit materiaalbesparing. Deze omrekeningen vertroebelen daarom wat Roetz betreft het beeld van wat ze bereiken. En ze leiden af van het uiteindelijke doel: circulariteit.

Roetz zet de kennis over het voorkomen van uitstoot door materiaalbesparingen wel op een ander manier in. Vanuit de Reuse-gedachte worden de materialen die in productie de hoogste uitstoot  veroorzaken als eerste

hergebruikt. Roetz gebruikt hierbij dus bestaande data om hun impact op het gebied van circulaire economie te vergroten.

### **Levenscyclus van onderdelen**

De komende tijd wil Roetz zich focussen op het ontwikkelen en ontwerpen van een volledig circulaire fiets. Dit illustreert hun Redesign-businessmodel: al in het ontwerp wordt rekening gehouden met hoe de onderdelen gebruikt kunnen worden voor steeds weer nieuwe fietsen. Om dit zorgvuldig te doen wil Roetz inzicht in de circulariteit van alle onderdelen, waaronder het aantal keer dat ze in een nieuwe fiets kunnen worden gebruikt. Roetz wil ook onderzoeken wat de levenscyclus is van alle onderdelen van de fietsen, ook als ze niet langer in een fiets kunnen worden hergebruikt. Over levenscyclusanalyses (LCA's) lees je meer vanaf pagina 90.



De effecten en indicatoren die hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema.

De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

## Niveau 4: actief en gezond ouder worden

### Waar begin je met meten?

De belangrijkste doelgroep binnen het thema actief en gezond ouder worden zijn de ouderen zelf. De meeste initiatieven willen dan ook inzicht in hoe en in welke mate ze effect hebben op het welzijn van ouderen. Welke effecten je precies gaat onderzoeken hangt af van de activiteiten en de specifieke subdoelgroep waar jij je op richt, zoals je die hebt uitgewerkt in je ToC.

### Meetprioriteiten & meetplan

Aan de hand van je verandertheorie bepaal je wat je meetprioriteiten zijn. Daarnaast is het belangrijk dat het doel van je meting helder is voor je begint. Zoek je harde verantwoordingsinformatie richting financiers, of wil je meer de diepte in om de grip op je aanpak te vergroten? Vaak bespreek je ook met stakeholders, zoals de gemeente, financiers, of de doelgroep zelf, wat voor hen de belangrijkste effecten zijn om mee te nemen in een meting. De onderstaande effecten zijn bij veel initiatieven onderdeel van de ToC en kunnen je helpen om je meetprioriteiten te stellen:

- Ouderen hebben meer kennis over actief en gezond ouder worden;
- Ouderen hebben een groter sociaal netwerk;
- Ouderen doen meer mee aan de maatschappij;
- Ouderen zijn zelfredzamer;
- Ouderen zijn minder eenzaam;
- Ouderen vertonen meer en beter gezond gedrag; en
- Ouderen zijn (mentaal & fysiek) gezonder.

Na het bepalen van de meetprioriteiten, begin je aan het uitwerken van een praktisch meetplan. Naast de selectie van effecten die je wilt gaan meten, werk je hierin het volgende uit:

- hoe je de effecten wil gaan meten, dus welke meetmethode je gaat gebruiken;
- wanneer je deze effecten gaat meten; en
- wie hier verantwoordelijk voor is.

Je kunt ervoor kiezen om op één of meerdere momenten te meten. Het voordeel van het doen van zowel een meting vóór als na de interventie, is dat je goed kunt onderzoeken welke veranderingen er hebben plaatsgevonden ten opzichte van de beginsituatie. Het kan echter lastig zijn om genoeg respondenten te vinden die je op beide momenten kunt bevragen. Bij het opstellen van je meetplan maak je dit soort afwegingen tussen praktische uitvoerbaarheid en de kwaliteit van de data die je ophaalt. In het vervolg van dit hoofdstuk geven we je tips bij het maken van deze afwegingen.

### Aandachtspunten bij het bevragen van ouderen

Het meten bij de doelgroep zelf levert doorgaans de betrouwbaarste informatie op. In sommige gevallen kan het echter lastig zijn de oudere zelf te bevragen, bijvoorbeeld bij iemand met een ernstige vorm van dementie. Je kunt dan als alternatief de naasten interviewen, zoals familieleden of verzorgers. Deze indirecte methode maakt het wel lastiger om harde conclusies te trekken.



Houd er ook rekening mee dat sommige onderwerpen te gevoelig kunnen zijn om direct met de doelgroep te bespreken. Vragen over eenzaamheid kunnen bijvoorbeeld erg confronterend zijn voor iemand die graag meer sociaal contact zou willen hebben. Het is daarom raadzaam om van tevoren goed na te denken over de vragen die je wil stellen en hoe je die zo sensitief mogelijk verwoordt. Zorg ook voor een goede uitleg van het onderzoek en neem de tijd om na het bevragen van de oudere na te praten, mocht dit nodig zijn.

Iets anders om rekening mee te houden, is een bias in de ouderen die je bereikt: de kans is groot dat de mensen die je kunt benaderen en die vragen willen beantwoorden, in een relatief positieve situatie zitten. Met andere woorden: de mensen die echt eenzaam zijn of een hele slechte gezondheid hebben, zullen minder makkelijk benaderbaar zijn. Grote kans dus dat de groep mensen waar je het onderzoek bij uitvoert niet helemaal representatief is voor de doelgroep die je wil onderzoeken. Wees hier bewust van en neem het mee in je analyse en interpretatie van de data. Wees voorzichtig in de claims die je maakt over je doelgroep.

#### **Welke dataverzamelmethodes kun je gebruiken?**

Het verzamelen van data kun je doen door gebruik te maken van bestaande meetinstrumenten. Er is namelijk al veel onderzoek gedaan op het thema actief en gezond ouder worden. Een toegankelijk meetinstrument dat je kunt gebruiken om verschillende effecten op ouderen te meten is de [Mijn Positieve Gezondheidsschaal](#). Onderwerpen die aan bod komen zijn deelname aan de samenleving, kwaliteit van leven, dagelijks leven, zinvol leven, gevoel en gedachten en lichaam. De resultaten van deze meting geven een overzicht van hoe het met iemand gaat. Voor het meten van eenzaamheid kun je de [Loneliness-scale](#) van De Jong-Gierveld gebruiken. Deze Engelstalige vragenlijst is in eerder onderzoek uitvoerig getest onder ouderen – het is een betrouwbaar meetinstrument. Je kunt deze vragenlijst zowel face-to-face als op papier gebruiken. Deze vragenlijst wordt soms wel negatief ervaren door respondenten, omdat de vragen confronterend kunnen zijn. Om zelfredzaamheid te meten

kun je de [Zelfredzaamheidsmatrix](#) gebruiken. Zie het overzicht [<link>](#) voor een selectie van relevante effecten, met daarbij ook meetbare indicatoren en de toepasbare meetinstrumenten.

#### **Combineren**

In je onderzoek kun je gebruik maken van kwantitatieve en kwalitatieve meetmethoden. Door een kwantitatieve methode te gebruiken, zoals een vragenlijst, is het mogelijk om informatie op te halen bij een groter aantal respondenten. Door meer mensen te bevragen kun je je conclusies steviger onderbouwen. Een online vragenlijst is snel te verspreiden en de resultaten zijn makkelijker te verwerken, al is de kans groot dat alleen ouderen die met een computer om kunnen gaan zullen reageren. De resultaten kunnen een vertekend beeld geven. De informatie die je ophaalt met kwalitatieve methoden, zoals diepte-interviews of focusgroepen, is minder optelbaar maar vaak wel rijker. Je krijgt een breder en completer beeld van de veranderingen die er plaatsvinden binnen de doelgroep. Daar staat tegenover dat kwalitatieve methoden ook tijdsintensiever kunnen zijn, zowel voor de onderzoeker als voor de ouderen. Het is daarom nuttig en waardevol om verschillende meetmethoden naast elkaar te gebruiken. Dit heeft ook een ander voordeel: je kunt meetinstrumenten verbeteren. Zo kun je op basis van een aantal interviews over bijvoorbeeld eenzaamheid onder ouderen, veel gerichtere vragen opstellen voor een vragenlijst over dit onderwerp.

#### **Hoe houd je een effectmeting praktisch en behapbaar?**

- Het kan je veel onderzoekswerk besparen om bepaalde veranderingen uit je ToC te onderbouwen met bestaand onderzoek en literatuur. Als uit de literatuur blijkt dat bepaalde verbanden al bewezen zijn, hoef je deze niet (of minder) te onderzoeken. Wel is het belangrijk om te controleren of deze verbanden in de context van jouw initiatief gelden. Movisie heeft bijvoorbeeld een [databank met effectieve sociale interventies](#) en de [Wat werkt bij – dossiers](#). Ook kun je de internationale [CDC-database](#) gebruiken. Deze kun je raadplegen om te onderzoeken of bepaalde veranderingen in jouw ToC al bewezen zijn.

- Als je aanpak nog in ontwikkeling is, dan kun je beter nog geen strakke kwantitatieve effectmeting doen. Kies dan voor kwalitatief of verkennend onderzoek, waarbij je doelgroep open vragen stelt over de effecten die ze ervaren en de betekenis die ze eraan geven. Een goede verkennende, kwalitatieve methode is storytelling. Dit is het verzamelen van (ervarings)verhalen en die uitwerken in casussen. De verhalen uit de storytelling kun je weer goed gebruiken voor communicatiedoelen (zoals quotes).
- Integreer de dataverzameling zo veel mogelijk in je bestaande werkzaamheden en/of activiteiten. Laat bijvoorbeeld vrijwilligers tijdens een huisbezoek dat toch al ingepland staat, samen met de oudere een korte vragenlijst invullen. Zo kun je relatief tijdsefficiënt informatie verzamelen, zonder dat je hier extra tijd of capaciteit aan kwijt bent. Daarnaast is het zo dat hoe meer het verzamelen van informatie over de impact van je initiatief onderdeel wordt van de organisatie, hoe minder moeite dit zal kosten.
- Het kan ingewikkeld zijn om als initiatief de mentale of fysieke gezondheid van ouderen te meten. Dergelijke metingen moeten door een zorgprofessional gedaan worden. Wat je als initiatief wel kunt doen, is ouderen vragen naar hun ervaren gezondheid of hen laten rapporteren over wat ze nog kunnen en wat niet meer. De Mijn Positieve Gezondheidsschaal is bijvoorbeeld een meetinstrument dat je hiervoor kunt gebruiken.

### **De Rally – een eerste impactmeting**

De Rally is een programma voor mensen die mogelijk geïnteresseerd zijn om thuishulp te worden. Het programma biedt de deelnemers gedurende een maand verschillende workshops aan waarin ze leren over de verschillende aspecten van het werk.

De Rally werd geïnitieerd door Autonom'Lab in de Franse regio Nouvelle-Aquitaine. Het programma is ontwikkeld als reactie op de resultaten van een onderzoek dat met veel verschillende partners in deze regio is uitgevoerd. Resultaten van dit onderzoek, genaamd "carrière pad van thuiszorgprofessionals", toonden aan dat thuishulp als een onaantrekkelijk beroep wordt beschouwd. Tegelijkertijd bleek dat de vraag naar werknemers sterk groeide. De negatieve kijk op het werk van de thuishulp en de lage beschikbare budgetten maken het moeilijk om gekwalificeerde werknemers te houden en nieuwe gekwalificeerde thuishulp aan te trekken.

De Rally is ontwikkeld om het werk van de thuishulp te promoten. Het eerste idee van de Rally is in 2015 ontstaan. In 2016 werd het programma in samenwerking met 15 partners ontwikkeld en getest op een eerste groep deelnemers.

### **Eerste inzichten in de effecten**

Bij de ontwikkeling van het programma is vastgesteld welke effecten ze voor elke stakeholder wilden bereiken. Voor elk van de volgende stakeholders zijn impactdoelen vastgesteld voor impact op korte, middellange en lange termijn:

- de deelnemers - mensen die geïnteresseerd zijn in de baan;
- werkgevers en opleidingsinstellingen;
- arbeidsbemiddelaars;
- de sector.

Over het algemeen zijn de belangrijkste doelstellingen van The Rally:

- Een positief beeld van de baan ontwikkelen;
- Medewerkers aantrekken.

De overkoepelende doelen zijn het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, waardoor ouderen en mensen met een handicap hun autonomie kunnen behouden.

### **Meetmethoden**


Er is een onderzoek uitgevoerd om inzicht te krijgen in de effecten op de deelnemers van de eerste editie van het programma. Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met studenten sociaal werk. Studenten

namen 6 maanden na afloop van het programma een gestructureerd interview af, waarin ze vroegen naar de huidige werksituatie van de deelnemers, of hun kijk op de baan is veranderd door hun deelname aan de Rally en wat de Rally hen heeft gebracht.

### **Conclusies en implicaties**

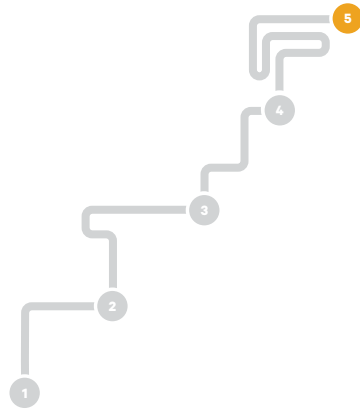
De Rally heeft ervaren dat het vrij moeilijk was om met de deelnemers in contact te blijven, waardoor het moeilijk is om conclusies te trekken over de impact op de lange termijn en de bijdrage van de Rally hieraan. Resultaten van de interviews geven een klein inzicht in het aantal mensen dat een baan als thuishulp heeft gevonden en hoeveel mensen zijn begonnen met een opleiding tot thuishulp.

De Rally wordt momenteel in andere regio's georganiseerd. Hierna willen ze hun impactmeting uitbreiden om meer inzicht te krijgen in de effecten van de Rally op de verschillende stakeholders.



De effecten en indicatoren die je hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema.

De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



## Niveau 5

Werken aan volledig inzicht  
en stevigere onderbouwing

## Werken aan volledig inzicht en stevigere onderbouwing

Op het vijfde niveau van het groeipad breid je de effectmetingen uit. Dat kan op verschillende manieren. Je kunt je **huidige metingen robuuster** maken met nieuwe methodes van dataverzameling, bijvoorbeeld door naast een survey ook diepte-interviews af te nemen of een focusgroepdiscussie te organiseren rondom de resultaten van je survey. Of misschien kun je je steekproef van mensen die je een enquête stuurt wel uitbreiden, om zo de resultaten betrouwbaarder te maken. Zo werk je toe naar meer inzichten en harder bewijs voor jouw impact. Meer over werken aan een sterkere attributie, zoals gebruik van controlegroepen, lees je in niveau 4. Het gebruik van verschillende meetmethodes om hetzelfde effect te onderzoeken, noemen we triangulatie. Deze werkwijze verhoogt de betrouwbaarheid van je onderzoek.

Naast het verdiepen van de metingen bij je belangrijkste doelgroep, kun je ook **bij meer stakeholders metingen doen** naar belangrijke effecten die zij ervaren. Ben je een ondernemer die een bijdrage levert aan sociale cohesie in de buurt, dan zou je nu ook kunnen gaan meten wat werken in jouw bedrijf betekent voor de vrijwilligers die hierbij betrokken zijn. Niet direct jouw missie maar wel relevant om te weten en onderdeel van je ToC.

In tegenstelling tot de voorgaande niveaus, zit er aan niveau 5 geen duidelijke bovengrens: je kunt het aantal doelgroepen en effecten uitbreiden, of per doelgroep meer de diepte in gaan.

Zo werk je toe naar een volledig inzicht in de belangrijkste effecten uit jouw ToC.

### Wat doe je met de resultaten van je impactmeting?

Aan het begin van deze handleiding staan twee hoofdredenen voor het meten van impact: sturen en communiceren. Hieronder staat uiteengezet wat je mogelijkheden zijn in deze twee richtingen. Voor wat betreft communicatie gaan we in deze handleiding slechts in op een vorm daarvan, namelijk een impactrapportage.

### Sturen op impact

De resultaten van je impactmeting vergelijk je met je impactdoelen. Een periodieke reflectie is belangrijk, zodat je op tijd kunt bijsturen als dat nodig is. Het is logisch om hiervoor je bestaande plannings- en reflectiemomenten te gebruiken, zodat het meten en vergroten van je impact echt een integraal onderdeel wordt van de aansturing van je bedrijf, in plaats van een losstaand proces.

Vragen die je jezelf tijdens die bijeenkomsten kunt stellen:

- Hebben we genoeg onderbouwing voor analyse en conclusies? Waar moeten we nog extra informatie over ophalen?
- Waar lopen we achter, waar lopen we op schema en waar

- gaan we harder dan gedacht?
- Geven de resultaten reden om de doelen aan te passen?
  - Waar moeten we verbeteren en wat is daarvoor nodig?

Deins vooral ook niet terug voor ongemakkelijke vragen. Grijp – bijvoorbeeld jaarlijks – terug op je strategische keuzes en je verandertheorie. Oftewel: doorloop de stappen op niveau 1 en 2 nog eens. Kan onze aanpak effectiever? Zijn er misschien andere activiteiten of strategieën waarmee we onze impact vergroten? Moeten we met bepaalde activiteiten stoppen? Ons op andere doelgroepen richten? Mensen zelf werk bieden in plaats van doorgeleiden naar de arbeidsmarkt? Werkt ons recyclingmodel wel? Dat kan misschien wat pijn doen, maar is wel nodig om echt voor maximale impact te gaan.

Op basis van je analyse en conclusies kun je dus je impactdoelen aanpassen of waar nodig zelfs je strategie en verandertheorie. Samenvattend kun je de volgende acties nemen:

- Ga door en schaal de activiteit of business op.
- Pas je aanpak of onderdelen daaruit aan en voer dat ook door in je verandertheorie.
- Stop met een of meerdere activiteiten omdat ze niet zinvol genoeg bleken of iets anders harder nodig is.

### **Rapporteren over impact**

Wanneer je gaat rapporteren over je impact kun je kiezen voor een losstaand impactrapport, of voor een zogenaamd geïntegreerd rapport (ook integrated reporting genoemd). Hierin rapporteer je over wat je gedaan hebt (activiteiten), de impact die je bereikt hebt en je financiële resultaten. Een integrated report houdt je dus jaarlijks bij.

Als je niet kiest voor een geïntegreerd rapport kun je een losstaande impactrapportage ontwikkelen. Dat doen de meeste sociaal ondernemers tot nog toe. Het rapport kun je dan separaat versturen naar mogelijke partners en financiers en op je website zetten voor geïnteresseerden. Anders dan een jaarlijks financieel of geïntegreerd jaarverslag, staat het je

bij een impactrapportage vrij om die eens in de twee of drie jaar uit te geven.

### **Inspiratie opdoen**

Voordat je begint met schrijven kun je eerst eens wat inspiratie opdoen door een aantal impactrapporten van sociaal ondernemers door te nemen. Kijk bijvoorbeeld eens in het impactjaarverslag van [Tony's Chocolonely](#); [Museum Plus Bus](#); [Thuisafgehaald](#); [Specialisterren](#); [Seepje](#); [Bakkerscafé Brood op de Plank](#); [Moyee coffee](#) en [Dopper](#).

Het doel en de doelgroep van het impactrapport bepalen. Voor wie maak je de impactinformatie beschikbaar? Het eerste dat je moet doen is bedenken wie je lezers zijn. Wat willen ze weten en wat is jouw doel met het rapport? Schrijf je een intern rapport of is het bedoeld voor partners buiten je bedrijf, je stakeholders? Willen ze door jou geïnspireerd worden of zijn ze juist op zoek naar een overzicht van facts & figures?

Mogelijk zijn je financiers erg geïnteresseerd in een overzicht van de concrete impactresultaten die je hebt behaald met behulp van hun investering. Je eigen team heeft mogelijk meer behoefte heeft aan lessons learned en een onderbouwing voor beslissingen die je wilt nemen ter verbetering van je strategie.

Op basis van deze informatie kun je een opzet maken en bepalen welke en hoeveel informatie je gaat opnemen in je rapport. Ook de vorm moet natuurlijk passen bij je doel. Schrijf je een rapport voor een breder publiek? Dan zal de informatie toegankelijk moeten zijn en zijn inspirational impact stories bijvoorbeeld heel effectief.

### **De inhoud**

De Social Reporting Standard (SRS) is een format dat je kunt gebruiken voor het schrijven van een impactrapport. Het is ontwikkeld door het Social Reporting Initiative (SRI), opgericht in 2011 door een groep wetenschappers, sociaal investeerders en non-profitorganisaties. De SRS wordt jaarlijks verbeterd op

basis van input van de gebruikers. Je kunt de laatste versie hier vinden.

De SRS bestaat uit drie delen: A, B en C. Hieronder vind je een korte samenvatting van de inhoud van deze onderdelen:

- **Deel A** beschrijft het doel van het rapport. Je vertelt de lezer waarom en voor wie je het rapport schrijft, waarover je rapporteert, de periode waarover je rapporteert en wie de contactpersoon is bij vragen over het rapport.
- **Deel B** is de kern van het impactrapport. Na het lezen van dit deel weet de lezer alle ins en outs van het probleem dat je probeert op te lossen, welke doelen je nastreeft, wat je hiervoor inzet, welke activiteiten je onderneemt en wat daar de korte- en langetermijneffecten van zijn die je hebt gemeten. Ook vertel je hierin wat je plannen voor de toekomst zijn.
- **Deel C** bevat het profiel van je organisatie. Hierin staan de algemene gegevens over je onderneming.

#### **Het omrekenen naar monetaire waarde**

Iedereen is bekend met de waarde van een euro. Het kan nuttig zijn om te communiceren over je impact in een taal die investeerders of subsidieverstrekkingen kennen. Het is een manier om zogenoemde zachte resultaten, zoals het doorbreken van sociaal isolement, tastbaarder te maken. Ook zijn effecten beter te vergelijken wanneer er een universele maatstaf zoals geld gehanteerd wordt. Oordelen over de investering of een vergelijking met andere programma's of activiteiten kunnen op deze manier worden onderbouwd. Het geeft de investeerder of subsidieverstrekker de mogelijkheid om afwegingen te maken en te beslissen waar de meeste impact wordt gecreëerd per geïnvesteerde euro.

Er zijn verschillende manieren om effecten om te zetten in geld. Je kunt bijvoorbeeld naar bespaarde kosten of schaduwrijkskosten kijken: Wat was er anders uitgegeven om dit effect te bereiken? Of mensen vragen wat iets hun waard is (in euro's). In veel gevallen is het niet relevant om zachte resultaten weer te

geven in euro's. Het levert niets extra's op en vertroebelt het resultaat door de vele aannames die je moet maken om tot een doorrekening te komen.

Wanneer een doelgroep bijvoorbeeld aangeeft dat het hebben van vrienden zeer belangrijk is, voegt het niet veel toe dit in geld om te zetten, en is het proces om dit te doen subjectief en complex. Je moet dan met de doelgroep gaan bepalen hoeveel geld vriendschap hun waard is, en vervolgens bepalen om hoeveel nieuwe vrienden het gaat om een berekening te kunnen maken. Dit kan afleiden van de discussie over je werkelijke impact en ook vragen opleveren over de manier waarop de waarde is bepaald. Gebruik je namelijk niet exact dezelfde monetaire waarden voor effecten als de projecten doen waarmee je wilt vergelijken? Dan valt er ook niet te vergelijken.

Druk alleen effecten uit in geld als dit zonder al te veel aannames mogelijk is, en als een stakeholder er nadrukkelijk naar vraagt. Zoals kostenbesparingen voor gemeenten rondom uitkeringen en zorgkosten. Voor de overige effecten: zoek uit hoe belangrijk deze impact voor je doelgroep is door het te vragen, en door de informatie in een goede context te plaatsen. Presenteer daarnaast een eerlijk verhaal over wat je hebt bereikt zonder al te veel ingewikkelde doorberekeningen, dan kan iedere belanghebbende daar zijn eigen mening over vormen



## Praktische hulpmiddelen

Er zijn verschillende praktische hulpmiddelen (tools) om je impactmeting uit te bouwen. Hieronder lichten we er eerst twee uit en in de tabel daarna vind je aanvullend nog meer relevante tools.

### Aanbevolen hulpmiddelen

- 1. Social Reporting Standard (SRS):** Deze handleiding is door het Social Reporting Initiative ontwikkeld voor sociale organisaties die willen rapporteren over hun impact. Het is een template dat je kunt volgen om op een transparante manier op te schrijven wat je impactresultaten zijn. De handleiding beschrijft stap voor stap hoe je een impactrapport kunt opbouwen, met een splitsing in drie delen: Deel A, B en C. De gids is [hier](#) te downloaden.
- 2. De effectencalculator: maatschappelijke prijslijst:** De maatschappelijke prijslijst van effectencalculator.nl is een instrument om de maatschappelijke meerwaarde van nieuwe aanpakken in de domeinen zorg en welzijn uit te drukken in geldwaarde. Het gaat hier om inschattingen op basis van diverse bronnen. Houd daarom altijd rekening met de context waarin jouw activiteiten zich afspelen bij de berekening van kostenbesparingen. De maatschappelijke prijslijst is nog in ontwikkeling en wordt de komende jaren verder uitgebreid. De gids is [hier](#) te downloaden.

### Aanvullende tools:

**Knowhownonprofit:** Creatief rapporteren over impact  
Relevant voor: Creatief rapporteren over impact

Deze webpagina van knowhownonprofit geeft een tips over verschillende creatieve vormen om over impact te communiceren. Aan bod komen onder andere infographics, data dashboards, podcasts en video's. De beste vorm is afhankelijk van de doelgroep aan wie je wilt communiceren over je impact.

## Social Return on Investment (SROI)

Relevant voor: Monetariseren van maatschappelijke impact

Een methode om een financiële waarde te koppelen aan een maatschappelijk effect. Deze gids van het SROI Network legt deze methode uit en vertelt in stappen hoe je deze methode zelf kunt toepassen.

Pagina 38-52 leggen uit hoe je een financiële waarde aan een effect kunt koppelen.

## Social Value UK: Maximize your impact

Relevant voor: Impact management

Deze gids neemt ondernemers stap voor stap mee naar maximalisering van maatschappelijke impact. De gids maakt onderscheid in vier fases: Plan, Do, Assess, Revise en stelt bij elke fase een aantal impactgerelateerde vragen.

## EVPA: Impact Management Principles

Relevant voor: Impact management

Dit framework beschrijft vijf verschillende fases van impact management: doelen stellen, analyseren stakeholders, impact meten, impact evalueren, monitoren en rapporteren. In elke fase biedt het een aantal bijbehorende tools en vragen die beantwoord kunnen worden om de stap goed te doorlopen.



# Niveau 5

Verdieping per thema



Vanaf dit punt in de handleiding vind je specifieke adviezen, gerichte hulpmiddelen en een selectie van effecten en indicatoren, die helpen bij het verkrijgen van een volledig inzicht en het steviger onderbouwen van je impact. Klik opnieuw op het thema dat op jou van toepassing is.

## Niveau 5: arbeidsparticipatie

Op niveau vijf kun je jouw impactmeting steeds completer en grondiger maken door:

1. eerder onderzochte effecten steviger te onderbouwen met aanvullende metingen;
2. je eerder gedane onderzoek uit te breiden met metingen van andere effecten en stakeholders uit je verandertheorie.

Naast het meten van de impact bij je belangrijkste doelgroep, kun je ook meten wat jouw onderneming betekent voor andere stakeholders, zoals bijvoorbeeld de gemeente, ouders, je klanten of het milieu. Door steeds meer doelgroepen toe te voegen aan je impactmetingen en aanvullende data te verzamelen werk je toe naar een volledig inzicht in de belangrijkste effecten van jouw onderneming.

Wanneer je medewerkers in dienst hebt, of mensen een loopbaantraining geeft, wordt als indirect effect vaak gedacht aan een stijging in loonwaarde of een stijging op de participatieladder. Iets waar je op de langere termijn naar toe werkt dus. Maar dat zijn niet altijd haalbare effecten. Voor sommige doelgroepen is de hoogst haalbare verandering bijvoorbeeld meer rust door het hebben van een dagelijkse structuur. Of over meer zelfvertrouwen beschikken. Of een groter sociaal vangnet hebben. Bedenk van tevoren dus goed met welke doelgroep je te maken hebt en wat daarbij realistische, te verwachten effecten zijn in jouw

verandertheorie. Effecten waarvan je kunt zeggen dat ze door jouw activiteiten komen.

### **Aanvullende metingen bij je doelgroep**

Bij een verdere verdieping van je meting kun je ervoor kiezen om bij je doelgroep de data steviger te onderbouwen en ook de indirecte effecten verder te onderzoeken. Dit kun je heel goed doen door de vragenlijst die je eerder ontwikkelde verder aan te scherpen op basis van de resultaten uit je eerste impactmeting, om vervolgens nogmaals af te nemen bij je medewerkers. De indirecte effecten kun je vaak het beste onderzoeken door interviews af te nemen bij je doelgroep. Bevraag hen naar belangrijke veranderingen in hun leven door deelname aan jouw traject of training. Wat betekent het voor hen om een leer- of werkplek te hebben? Het kan heel leerzaam zijn om daarbij te onderzoeken bij wie de meeste veranderingen hebben plaatsgevonden en wat daarin mogelijke succesfactoren zijn geweest. Is er bij deze medewerkers bijvoorbeeld meer aandacht geweest voor het versterken van hun sociale vaardigheden? Waren zij vanaf het begin gemotiveerder om specifieke vaardigheden te ontwikkelen? Of hadden zij al een beter idee wat het traject inhield voor zij hieraan begonnen? Met deze inzichten kun je jouw activiteiten verder aanscherpen of verbeteren.

### **Uitbreiding naar andere stakeholders**

Afhankelijk van je verandertheorie en wat je belangrijk vindt om te weten, breid je je meting uit naar andere stakeholders.

Meest relevant zijn vaak de directe omgeving van je doelgroep (medewerkers), zoals ouders/verzorgers en buurtbewoners. Of belangrijke belanghebbenden, zoals de gemeente, financiers of werkgevers met wie je samenwerkt. Je kunt hen interviewen over belangrijke veranderingen die zij zien of ervaren door jouw activiteiten. Of organiseer een focusgroep om meer inzicht te krijgen in de veranderingen voor deze doelgroepen.

Per stakeholder zijn andere effecten relevant:

- Een belangrijk direct effect voor **de gemeente** kan bijvoorbeeld zijn dat je met je activiteiten bijdraagt aan een daling in de kosten op uitkeringen en zorg. Vaak vraagt de gemeente dan ook om een vertaling van je impact in aantal euro's die zijn bespaard.
- Een voorbeeld van een directe verandering voor **ouders/verzorgers** kan zijn dat zij minder zorgtaken hebben voor hun kind. Met als indirect effect dat zij meer geluk ervaren.
- Bij **buurtbewoners** kun je denken aan meer contact met andere buurtbewoners door de aanwezigheid van jouw onderneming in de wijk als directe verandering. Met als indirect effect een groter gevoel van saamhorigheid. Daarnaast kan een direct effect zijn dat mensen zich meer bewust worden van de problematiek rondom de doelgroep waarmee je werkt als onderneming. Het indirecte effect dat je daarmee vaak hoopt te bereiken is dat mensen meer begrip hebben voor deze mensen en hun gedrag ten opzichte van hen veranderen.

Richt jij je met je activiteiten op meer bewustwording van de problematiek en waarde van je doelgroep? Dan is het interessant dit in een tweede meting te gaan onderzoeken. Dit kun je doen door een aantal klanten en buurtbewoners te interviewen over hun perceptie van de doelgroep en of hierin iets is veranderd door jouw activiteiten.

### Hoe bepaal je welke veranderingen jij kunt claimen?

Hoe indirecter het effect is dat je wilt meten, hoe moeilijker het is om te bepalen:

- welke effecten aan jouw activiteiten toe te schrijven zijn; en
- welke andere factoren hebben bijgedragen.

Dit bepaalt ook de hardheid van je claims die je kunt maken. Om dit te onderzoeken, kun je ten eerste een inschatting maken van hoe groot je de kans acht dat mensen zonder jouw activiteiten ook een werkplek of baan hadden gevonden. Hoeveel andere organisaties zijn er in je omgeving waar deze mensen terecht hadden gekund? En wat maakt jouw onderneming uniek ten opzichte van die andere organisaties? Werk je bijvoorbeeld met persoonlijke leerdoelen, bied je intensieve begeleiding, of een werkplek tijdens de training? Dit bepaalt voor een groot deel de hardheid van je claim.

### Direct bevragen

Een aanvullende aanpak is het direct bevragen van de doelgroep naar welk deel van de veranderingen door jouw activiteiten is opgetreden. Dit verwerk je dan in je vraagstelling. Bijvoorbeeld: 'Is er iets veranderd in de steun die je ontvangt uit je sociale netwerk, als gevolg van je deelname aan het traject?' Deze vraag kun je opvolgen door: 'Kun je toelichten hoe het traject heeft bijgedragen aan deze verandering?' Houd hier rekening met het moment van de meting. Wanneer je bijvoorbeeld direct na afloop van het traject meet, zijn er minder andere factoren die invloed hebben op veranderingen bij de doelgroep dan wanneer je een jaar na afloop van het traject meet.

### Nulmeting

Wanneer je sterker bewijs wilt, kun je een nulmeting toevoegen aan je meting. Daarbij meet je voor de start van het traject een aantal indicatoren bij deelnemers. Om het vorige voorbeeld te volgen, vergelijk je hier dus de mate van ervaren steun uit het sociale netwerk aan het begin van het traject en aan het einde van het traject, waarbij je de mate van steun kwantificeert (1 = helemaal niet tot 5 = helemaal wel). Wanneer deze steun significant is toegenomen, kun je zeggen dat jouw traject bijdraagt aan meer



steun uit het sociale netwerk van deelnemers. Er zijn echter nog steeds externe factoren die hier ook invloed op hebben, dus wees voorzichtig in de claim die je maakt.

### **Controlegroep en literatuurstudie**

Wanneer je ook nog gebruikmaakt van een controlegroep, of je data onderbouwt met resultaten uit literatuurstudies, kun je een vrij harde claim maken. Maar in de meeste gevallen is het niet mogelijk om gebruik te maken van een controlegroep en kan een nulmeting ook al lastig zijn. Dan is het bijvoorbeeld alleen mogelijk om een aantal casestudies te doen. De claims die je dan maakt zijn dus ook voorzichtiger.

### **Hoe druk je jouw impact uit in euro's?**

Soms wil je je maatschappelijke waarde uitdrukken in euro's. Bijvoorbeeld de kostenbesparingen voor de gemeente als gevolg van jouw activiteiten. Of de stijging in loonwaarde van de doelgroep na het behalen van een diploma. Er bestaan veel verschillende manieren om kostenbesparingen te berekenen. Daarom zijn er ook verschillende uitkomsten mogelijk, afhankelijk van de methode die je kiest. Wees je ervan bewust dat het gaat om een schatting en maak op basis hiervan heel voorzichtige claims. Je kunt bijvoorbeeld een schatting maken op basis van de maatschappelijke prijslijst van de effectencalculator. Een andere methode is om een waardeonderzoek te doen bij je stakeholders. Organiseer bijvoorbeeld een focusgroep en vraag mensen hoeveel zij een product of dienst waard vinden. De Value Game is hiervoor een handige tool. Daarbij laat je mensen een waardering geven aan tekeningen van soortgelijke producten of diensten. Vervolgens worden die gerankt van een hoge naar een lage waarde.

Ga in je schatting liever aan de lage kant zitten en laat vooral zien welke berekeningen je hebt gemaakt om het bedrag te onderbouwen. Wanneer je mensen een tijdelijke werkplek biedt, dien je bijvoorbeeld altijd rekening te houden met wat er met deze mensen gebeurt het werk stopt. Wanneer deze mensen weer thuis komen te zitten zullen de kostenbesparingen die dit de gemeente op levert aanzienlijk lager (nihil) zijn dan wanneer deze mensen aan het werk blijven.

### **De doorlopende effectmetingen van Hét Bakkerscafé**

Hét Bakkerscafé (Brood op de Plank & De Bakkerij) is opgericht in 2009 en bestaat uit een biologische bakkerij met twee bakkerswinkels en lunchrooms in Nijmegen. De missie is om die voorwaarden te scheppen waarbinnen mensen zich kunnen ontwikkelen naar de meest optimale vorm van maatschappelijke participatie. Bij hét Bakkerscafé kunnen mensen met een afstand tot de samenleving en/of de arbeidsmarkt zich op hun eigen niveau maximaal ontwikkelen op het gebied van:

- sociale activering,
- zelfredzaamheid,
- persoonlijke vaardigheden; en
- specifieke vak- en arbeidsvaardigheden.

Belangrijke partners van Hét Bakkerscafé zijn zorginstellingen, gemeenten, werkbedrijven en scholen.

Robuuster maken van de impactmeting  
In 2014 deed hét Bakkerscafé haar eerste

impactmeting. In 2017 werd een tweede impactmeting uitgevoerd, met als doel de resultaten van 2014 aan te vullen en verder uit te breiden. Zo ontstond een betrouwbaarder beeld van de impact. Ook kon hét Bakkerscafé leren van de resultaten, erop sturen en ze gebruiken om zich te verantwoorden naar stakeholders.

#### **Welke meetmethodieken werden gebruikt?**

De belangrijkste stakeholders van hét Bakkerscafé zijn de trajectmedewerkers, buurtbewoners, opdrachtgevers, de overheid en andere sociaal ondernemers die mogelijk geïnspireerd door hét Bakkerscafé (delen van) de aanpak over kunnen nemen. De effecten voor trajectmedewerkers en andere sociaal ondernemers vielen binnen de scope van het tweede impactonderzoek. Hét Bakkerscafé zette meerdere dataverzamelingmethoden in (mixed-methodaanpak). In de periode 2014-2016 werden de trajectmedewerkers jaarlijks

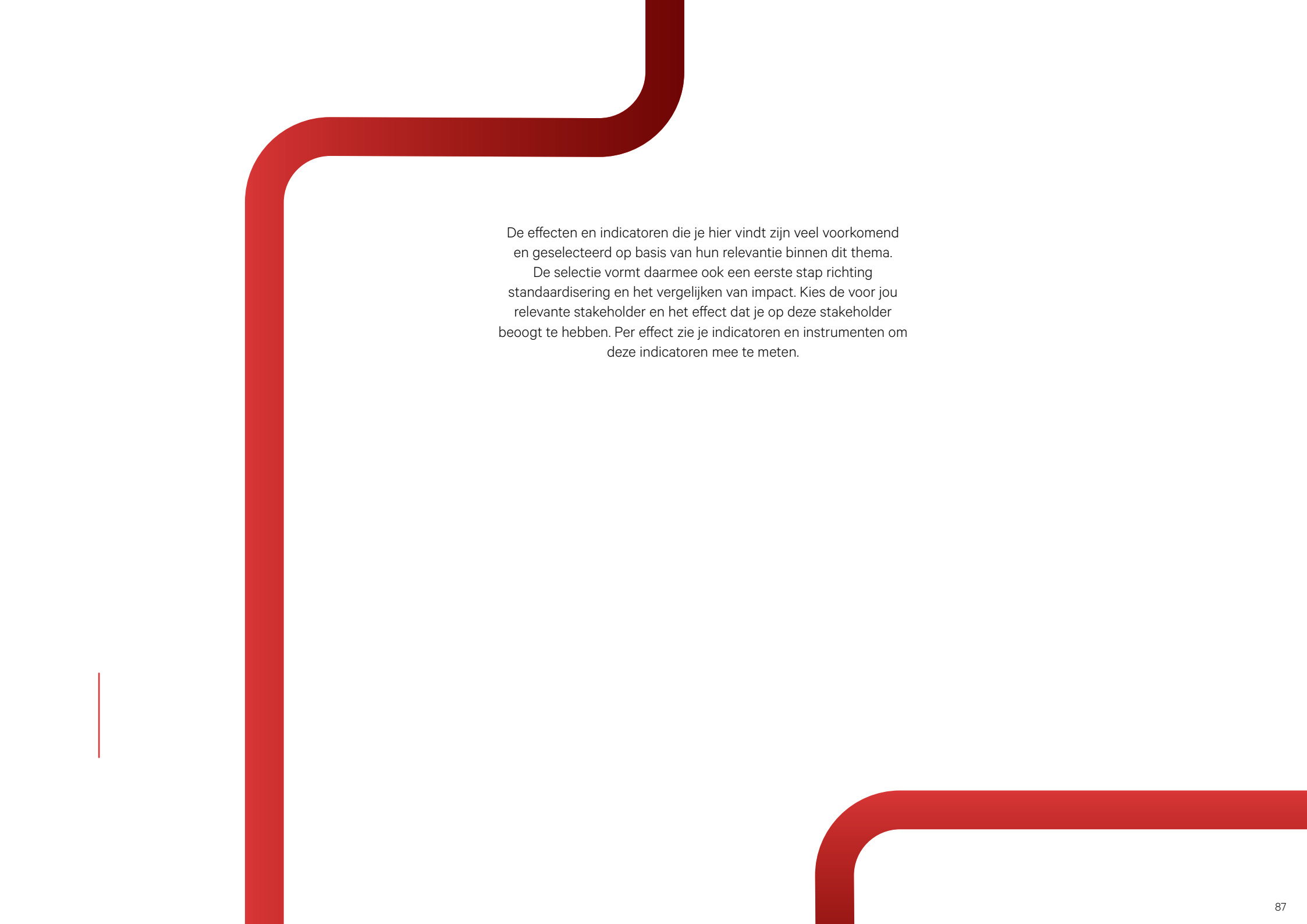
bevraagd met een survey (21 huidige trajectmedewerkers) of een telefonisch interview (14 oud-trajectmedewerkers). Deze data werden verder aangevuld met andere registraties, zoals score op de participatieladder. De trajectmedewerkers vulden de vragen zelfstandig in, waar nodig geholpen door een begeleider. Voor de ontwikkeling van deze vragenlijsten maakte hét Bakkerscafé gebruik van bestaande tools, zoals de Rosenberg self-esteeem scale, de zelfredzaamheidsmatrix en de participatieladder. Tot slot ondernam hét Bakkerscafé de volgende activiteiten:

- Bij vier sociale ondernemingen namen zij een open interview af in het najaar van 2017
- Drie overkoepelende partijen uit de sociale sector vulden een online vragenlijst in, die zij per mail kregen.
- Hét Bakkerscafé inventariseerde met welke en hoeveel partijen het kennis heeft gedeeld/advies heeft gegeven

over sociaal ondernemen.

#### **Conclusies en implicaties van de impactmeting**

De dataverzameling deed hét Bakkerscafé zelf en bij de analyse van de resultaten werden zij geholpen door een onderzoeksbureau. Uit de resultaten bleek dat de activiteiten van hét Bakkerscafé een positief effect hebben op het vergroten van maatschappelijke participatie van haar trajectmedewerkers. Trajectmedewerkers zijn zelfredzamer geworden, kregen meer zelfvertrouwen, stegen op de participatieladder en ruim 80% van de individuele ontwikkeldoelen werden behaald in de periode 2014 tot 2016. Over de impact op andere sociale ondernemers kan het Bakkerscafé haar eerste voorzichtige conclusies trekken. Uit de casestudies kwam naar voren dat hét Bakkerscafé een inspirerend voorbeeld lijkt te zijn voor andere sociale ondernemingen.



De effecten en indicatoren die je hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema.

De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

## Niveau 5: sustainable value chains

Op niveau vijf kun je jouw impactmeting steeds completer en grondiger maken door:

1. je eerder gedane onderzoek aan te vullen met metingen van andere effecten en stakeholders uit je verandertheorie;
2. eerder onderzochte effecten steviger te onderbouwen met aanvullende metingen.

### **Hoe zet je vervolgstappen in je impactmeting?**

Naast het meten van de impact bij je belangrijkste doelgroep, ga je nu dus ook meten wat jouw onderneming betekent voor andere stakeholders. Verkoop je bijvoorbeeld thee uit ontwikkelingslanden, dan begin je op niveau 1 meestal met het in kaart brengen van het inkomen van de producten van jouw thee en jouw bijdrage daaraan. Op niveau 5 ga je ook kijken wat je bij jouw klanten hebt gerealiseerd op het gebied van voorlichting over de problematiek in jouw keten. Je kunt hiervoor bijvoorbeeld een panel opzetten dat je ondervraagt, of je zet een survey uit via je online mediakanalen. Of heb je misschien andere bedrijven geïnspireerd om jouw voorbeeld te volgen? Dan kun je die interviewen over hoe je daaraan bijgedragen hebt. Door steeds meer doelgroepen toe te voegen aan je impactmetingen en aanvullende data te verzamelen werk je toe naar een volledig inzicht in de belangrijkste effecten van jouw onderneming.

Je probeert op dit niveau dus een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. Kijk daarom ook naar eventueel negatieve of bijeffecten. Wat doen de gebruikte productiemethodes eigenlijk met de bodemkwaliteit? Zorgt jouw specifieke vraag naar een bepaald product ervoor dat mensen andere inkomstenbronnen verwaarlozen? Over het algemeen ontdek je dit soort patronen door in gesprek te gaan: met partners, met de producenten met wie je werkt en met experts.

Ten slotte kijk je niet alleen naar de directe effecten als bijvoorbeeld inkomen of bewustwording, maar probeer je ook zicht te krijgen op de gevolgen daarvan. Bij inkomen kijk je bijvoorbeeld naar de gevolgen voor welzijn: heeft jouw doelgroep het echt beter, gaan meer kinderen bijvoorbeeld naar school en heeft je doelgroep beter toegang tot kwalitatief voldoende gezondheidszorg? Wat jij hieraan bijdraagt is natuurlijk indirect en veranderingen kun je niet direct helemaal aan jouw organisatie toewijzen. Het gaat er dan ook om te analyseren wat jouw bijdrage is geweest, om die ook in positieve zin te kunnen vergroten.

Om dit te weten te komen zul je zelf ter plaatse onderzoek moeten doen. In niveau 4 beschreven we al hoe complex dat kan zijn. Een alternatief is om op zoek te gaan naar bestaande studies die aantonen dat de indirecte effecten gaan optreden. Daar kun je dan naar verwijzen.



### **Hoe gebruik je de uitkomsten van je metingen?**

Zorg voor een goede feedback loop waarin je het bewijs dat je verzamelt kunt gebruiken om je missie en ToC verder aan te scherpen en je activiteiten aan te passen. Merk je bijvoorbeeld dat er in certificeringstrajecten bij de coöperaties waar jij van afneemt nog steeds incidenten zijn met schadelijke vormen van kinderarbeid? Dan kun je actie ondernemen en in gesprek gaan met de inkopers of direct met de coöperaties. En signaleer je bijvoorbeeld weinig verbetering op het gebied van veiligheid en gezondheid in fabrieken, dan kun je met de eigenaren of via audits vaststellen waarom deze verbetering er niet is. Met de uitkomsten van dit onderzoek kun je dan ook je acties of afspraken aanpassen.

Het helpt vaak om van tevoren te bedenken wat je gaat doen met de resultaten. Wanneer ben je tevreden? Wat zou je allemaal wel of niet aan kunnen passen? Wees hier reëel in; het helpt je om straks ook echt iets te doen met de uitkomsten van je meting.

## De doorlopende effectmeting van Tony's Chocolonely

Tony's Chocolonely streeft ernaar dat alle chocolade 100% slaafvrij geproduceerd wordt. Het bedrijf probeert dit onder andere te bereiken door:

- consumenten bewust te maken van de problematiek;
- de cacaoboeren waarmee ze werken een leefbaar inkomen te verschaffen; en
- andere partijen in de cacao-industrie ertoe aan te zetten hun voorbeeld te volgen.

### Bekendheid met de problematiek

Om te meten of consumenten bekend zijn met de problematiek heeft Tony's een aantal indicatoren opgesteld. Dat zijn bijvoorbeeld het percentage van de chocofans dat weet van het bestaan van slavernij op de cacaoplantages in West-Afrika. En het percentage van de kopers van Tony's dat familie en vrienden vertelt over Tony's missie. Sinds kort meet Tony's deze effecten robuuster door mensen gedurende het hele jaar te ondervragen op deze indicatoren via het systeem Brand Tracker. Tot voor kort werd deze meting twee keer per jaar uitgevoerd. Op die manier

waren de uitkomsten van het onderzoek gevoelig voor invloeden van buitenaf, zoals campagnes en reclame. Door regelmatig te meten zijn de uitkomsten van het onderzoek betrouwbaarder en zijn ontwikkelingen op deze indicatoren beter te volgen.

### Het beëindigen van slavernij

Het belangrijkste effect waar Tony's aan werkt is het beëindigen van slavernij en kinderarbeid in de productie van cacao. Om dit effect te onderzoeken werkt het bedrijf samen met het International Cacao Initiative (ICI). Alle boerengroepen die cacao aan Tony's leveren vallen onder het geïmplementeerde Child Labour Monitoring and Remediation System (CLMRS). Voor dit systeem worden boeren uit lokale communities speciaal door Tony's getraind, waarna de boeren het gesprek over kinderarbeid aangaan met hun collega's. Op die manier kunnen zij partnerboeren en hun gezinnen monitoren om het risico op kinderarbeid te reduceren en te remediëren als het voorkomt.

De boeren verzamelen met behulp van een vragenlijst op een smartphone relevante

socialeconomische gegevens. Hierdoor heeft Tony's meer inzicht in risico's op en het voorkomen van kinderarbeid in de regio's waar ze hun cacao inkopen en kunnen ze gericht actie ondernemen. Het gebruik van het CLMRS-systeem geeft hun niet alleen meer inzicht in kinderarbeid in hun keten, maar helpt hen ook om de impactdoelstellingen van andere chocoladefabrikanten te beïnvloeden. Het systeem is namelijk door ICI ontwikkeld in samenwerking met Nestlé. Door bij een bestaand initiatief van autoriteiten binnen de cacao-industrie aan te haken maakt Tony's het voor andere spelers toegankelijker hun voorbeeld te volgen.

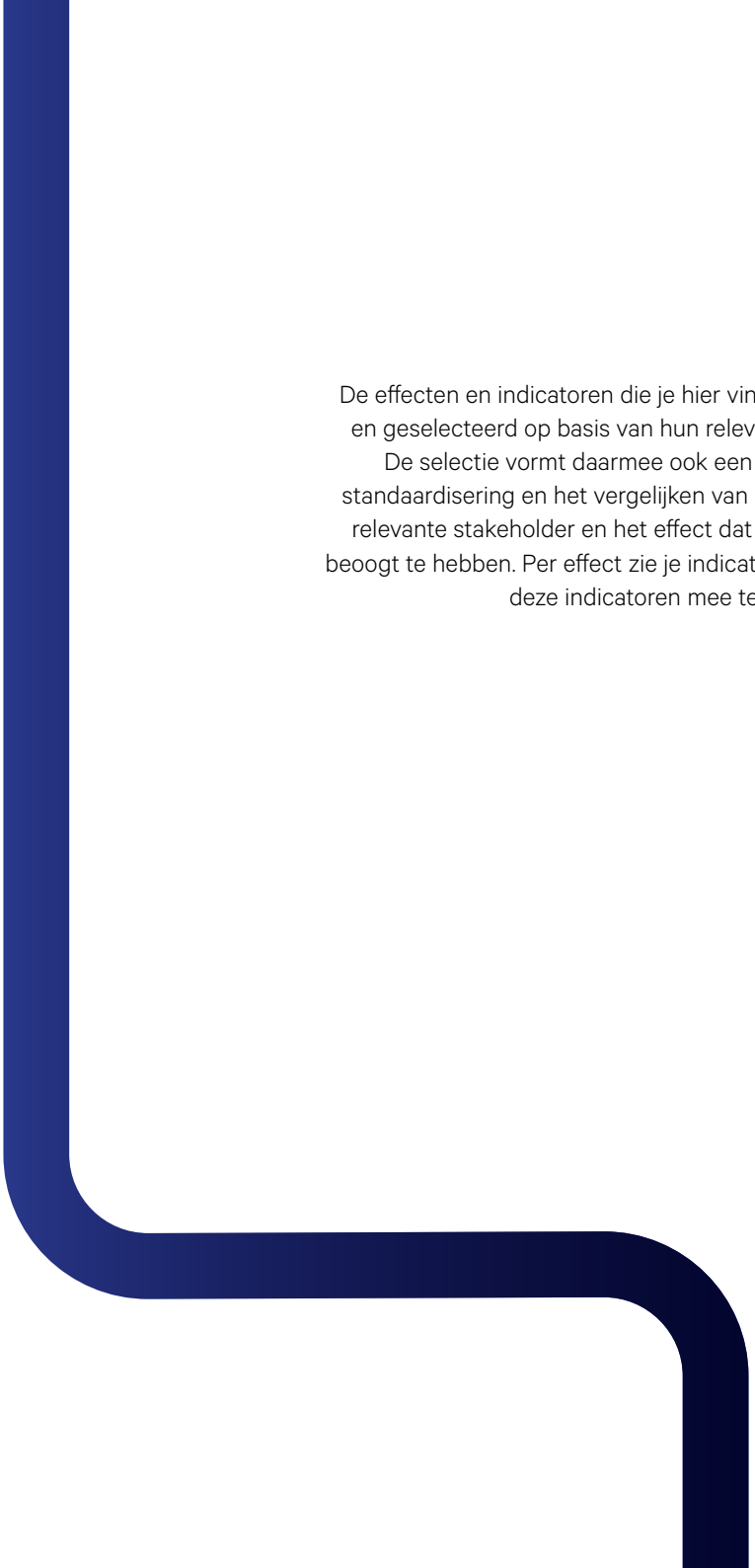
### In kaart brengen van externaliteiten

Om meer inzicht te krijgen op de impact die Tony's heeft op boeren en het milieu heeft Tony's in 2013 en 2017 door een externe partij de werkelijke prijs van hun repen laten berekenen. Dit betekent dat externaliteiten in Tony's keten in kaart worden gebracht op basis van onderzoeksresultaten van onafhankelijke organisaties. Voorbeelden hiervan zijn milieuschade of sociale schade door kinderarbeid. De mogelijke schade

aan mens en milieu wordt omgerekend en toegevoegd aan de marktprijs, waardoor de 'echte prijs' van een Tony's reep berekend wordt. Dit is de prijs die betaald zou moeten worden als de schade die wordt veroorzaakt door de productie van de chocoladerepen voorkomt of herstelt. Hierdoor verkrijgt Tony's inzicht in waar in de keten de hoogste externe kosten zitten, zodat het bedrijf deze externaliteiten kan aanpakken. Bovendien wordt de 'echte prijs' vergeleken met de 'echte prijs' van repen van andere chocoladeproducenten die cacao in West Afrika inkopen. Op deze manier meet Tony's dus hun prestatie over de jaren heen en ten opzichte van de rest van de industrie.

### Tip van Paul Schoenmakers (Impactus Prime – Tony's Chocolonely)

“Werk samen met de juiste partners en experts! We hebben met veel verschillende externe experts samengewerkt. De experts hadden verschillende methodes en expertises die pasten bij de fase van impact meten waar wij inzaten. Inmiddels werken we voornamelijk samen met partijen die veel expertise hebben in de cacaosector en hebben we steeds meer kennis om zelf te meten.”



De effecten en indicatoren die je hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema.

De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

## Niveau 5: circulaire economie

Op niveau vijf kun je jouw impactmeting steeds completer en grondiger maken door:

1. eerder onderzochte effecten steviger te onderbouwen met aanvullende metingen;
2. aanvullende metingen te doen naar andere effecten en stakeholders uit je verandertheorie.

Op basis van de resultaten van je vervolgmeting kun je analyseren hoe je je positieve impact nog verder kunt vergroten. De resultaten kunnen je als bedrijf ook helpen om nieuwe samenwerkingspartners in de keten te zoeken om je aangescherpte doelen te behalen.

Op niveau 4 keek je nog naar de directe effecten van jouw inkoop, productie en uitstroom. Op niveau 5 ga je de effecten in de gehele levenscyclus van je product of dienst meten. Je kijkt buiten je eigen onderneming, naar de gehele keten. Op die manier kun je de indirecte effecten die je bereikt volledig in kaart brengen.

### **Hoe zet je vervolgstappen in je impactmeting?**

Na het meten van de eerste effecten van jouw circulaire businessmodel, ga je verder door robuustere metingen te doen en meer effecten te onderzoeken. De directe en indirecte effecten van jouw materiaalgebruik breng je middels een Life

Cycle Assessment (LCA) specifiek in kaart. Op niveau 4 keek je nog naar de bepaalde (enkele) effecten van je activiteiten, zoals CO<sub>2</sub>- of materiaalefficiëntie; met een LCA kijk je naar de hele levenscyclus van je product en de milieueffecten die daarin optreden. Een LCA laat zien waar en welke milieu-impact plaatsvindt in de keten. De punten waar de milieu-impact groot is worden hotspots genoemd. In het kader gaan we verder in op een LCA en hoe je die in kunt zetten.

Naast een robuustere meting van je effecten door middel van een LCA, kijk je op niveau 5 ook naar effecten op andere stakeholders. Wil je bijvoorbeeld andere bedrijven inspireren om jouw voorbeeld te volgen, zodat ze ook een circulair businessmodel adopteren? Dan kun je die interviewen over hoe je daaraan hebt bijgedragen. Door steeds meer en beter data te verzamelen en effecten toe te voegen aan je impactmetingen, werk je toe naar een volledig inzicht in de belangrijkste effecten van jouw onderneming.

Daarnaast kunnen er onverwachte effecten optreden, die je in je vervolgmetingen wilt onderzoeken. Een voorbeeld van een positief onverwacht effect is baancreatie, doordat materialen gescheiden worden of producten uit elkaar worden gehaald met als doel om te hergebruiken. Dit kan banen opleveren, vaak zelfs voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Over de

verschillende positieve effecten die je op hen kunt hebben lees je meer in het thema Arbeidsparticipatie in deze handleiding. Er kan ook sprake zijn van negatieve onverwachte effecten. Een voorbeeld hiervan zijn deelfietsen die door de gebruikers kapot of verkeerd gesteld worden en vervolgens in de weg staan. Durf kritisch te zijn op welke effecten je daadwerkelijk bereikt met een circulair businessmodel. Als je een product hebt dat bijvoorbeeld recyclebaar is, heeft dit pas waarde als producten ook daadwerkelijk worden ingezameld en vervolgens worden gerecycled. Dat zou je dus kunnen meten.

### Stevigere onderbouwing na je eerste meting

Als je op hoger niveau naar de Circulaire Economie kijkt, 'draait' het om het garanderen dat de zogenoemde planetaire grenzen niet worden overschreden. Deze grenzen hebben betrekking op negen essentiële ecosystemen die de biosfeer op onze planeet leefbaar houden. Het zijn dus absolute limieten, die niet overschreden moeten worden. Een bekend voorbeeld is de uitstoot van broeikasgassen en de impact op de verandering van het klimaat. Een ander voorbeeld zijn voedingstoffen uit kunstmest, zoals stikstof en fosfaat, die ecosystemen uit balans brengen als ze vanuit productieprocessen de natuurlijke omgeving in 'vloeien'. Om deze planetaire grenzen te bewaken en de druk van de essentiële ecosystemen af te nemen, is het belangrijk om te kijken naar de impact van je gehele keten en om kringlopen te sluiten waar mogelijk. Daarom speelt de circulaire economie een belangrijke, vernieuwende rol hierin. Stoffen die in kunstmest gebruikt worden kunnen bijvoorbeeld goed in een loop gehouden worden. Als je metingen wilt uitvoeren op je effecten op deze limieten – de effecten die jij er als ondernemer in relatieve zin op hebt – zul je diepgaandere metingen moeten doen. Je gebruikt hiervoor een LCA (zie kader). Kies de LCA die op jouw businessmodel van toepassing is. Op dit niveau worden de metingen technisch en complex. Het is dan ook raadzaam hier expertise voor in te huren.

### Wat is een LCA en hoe voer ik die uit?

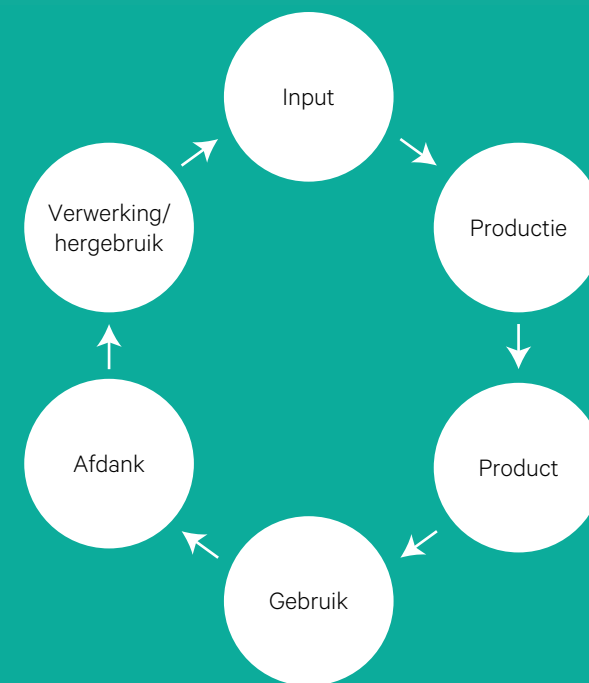
LCA staat voor Life Cycle Assessment. Het is een uitgebreide methode die is ontwikkeld om de ecologische (en soms ook sociale) impact van een specifiek product te meten. Het houdt rekening met de gehele levenscyclus van een product, van de instroom van grondstoffen en materialen en de productie, tot de verwerking van eventuele reststromen. Dit zijn de drie onderdelen die op niveau 2 worden geïntroduceerd.

Er zijn verschillende hulpmiddelen die je op weg helpen met een LCA. Zo helpt het handboek [Product Social Impact Assessment](#) je als ondernemer op weg om een LCA uit te voeren. Ook MVO Nederland biedt een selectie aan LCA-tools. RIVM heeft een [lijst](#) met beschikbare LCA-tools, gecategoriseerd naar industrie en daarmee naar soort effecten. [OpenLCA](#) is gratis open source software om professionele LCA's mee uit te voeren. Databases zoals [Ecolinvent](#) of [SimaPro](#) bevatten duizenden generieke producten en processen die je kunnen helpen een idee te krijgen van de impact van je specifieke product. De huidige normen voor LCA zijn gedocumenteerd in ISO 14040: 2006 en ISO 14044: 2006. In

LCA's worden de resultaten doorgaans uitgedrukt in relatie tot outputeenheden, zoals aantal producten of kilogram product. Gebruik de hierboven genoemde LCA-databases om te berekenen wat jouw effect op de planetaire grenzen is.

Hieronder bespreken we een aantal specifieke voorbeelden van hoe je metingen uitvoert op dit niveau. Je voert de metingen uit met behulp van een LCA. In het kader laten we zien dat er verschillende soorten LCA's zijn. Ook lees je daar hoe je een LCA kiest dat past bij jouw businessmodel.

- **Global Warming Potential (GWP)** is het effect van een broeikasgasemissie op het mondiale klimaatsysteem. Dit is binnen dit thema een van de bekendste indicatoren,



maar niet noodzakelijk de belangrijkste. Het is wel een gemakkelijk te communiceren indicator, in tegenstelling tot de indicatoren van sommige andere planetaire grenzen. Je meet dit effect door kilogram CO<sub>2</sub>-equivalent in je keten te delen door het aantal outputeenheden van je bedrijf. CO<sub>2</sub>-equivalent is een meeteenheid die in een LCA wordt gebruikt om een gestandaardiseerde eenheid voor broeikasgassen te bieden. Er zijn namelijk verschillende broeikasgassen en ze hebben verschillende effecten per kilogram. Om dit te standaardiseren worden alle broeikasgassen omgezet in de hoeveelheid CO<sub>2</sub> waaraan ze gelijk zouden zijn. Een kilogram methaan is bijvoorbeeld gelijk aan 25 CO<sub>2</sub>-eq, omdat methaan 25 keer zo krachtig is als CO<sub>2</sub>.

- **De grondstoffenvoetafdruk** geeft je inzicht in hoeveel je bijdraagt aan de uitputting van grondstofvoorraden. Je meet dit effect door de afname van verbruikte grondstoffen per outputeenheid te meten. De indicatoren van het [Wuppertal Instituut](#) omvatten het verbruik van alle activiteiten in de toeleveringsketen uitgedrukt in kilo Raw Materials Equivalent (RME). RME is een set factoren die de volledige grondstofvoetafdruk van een bepaald product beschrijven. Neem bijvoorbeeld staal: de grondstofvoetafdruk is tien à twintig keer groter dan het nominale gewicht, vanwege al het ijzererts en de energie die is gebruikt om het staal te produceren. Door de RME te vermenigvuldigen met het gewicht van het product, krijg je de grondstofvoetafdruk. Dit wordt ook de materiaalintensiteit genoemd.
- **Waterverbruik** is geen probleem in Nederland, maar wereldwijd is water een belangrijke en soms zeer schaarse hulpbron. Het volgen van het waterverbruik in de keten is daarom erg belangrijk voor het begrijpen van je impact. Gebruik LCA-databases of specifieke LCA's (zie kader) om dit te meten. Meet het totale waterverbruik per outputeenheid.

- **Eutrofiëring** is het verschijnsel dat door toevoer van een overmaat aan voedingsstoffen (zoals stikstof en fosfaat uit kunstmest) binnen een ecosysteem een sterke groei en vermeerdering van bepaalde soorten optreedt. Meestal neemt daardoor de soortenrijkheid of biodiversiteit sterk af. Door eutrofiëring raakt het ecosysteem uit balans, waardoor andere waardevolle voedingsstoffen verloren gaan. Kilogram stikstofequivalent (N-eq) is een van de standardeenheden die in LCA's worden gebruikt om verschillende voedingsstoffen te meten die eutrofiëring kunnen veroorzaken.

- **Ozonafbraak** is de planetaire grens waar in het verleden veel aandacht voor is geweest, met als gevolg succesvolle beleidsveranderingen. Internationale governance heeft ervoor gezorgd dat bijna alle stoffen die de ozonlaag aantasten in de ban zijn gedaan. Daardoor sluiten de gaten in de ozonlaag zich langzaam weer. CFC11-equivalent, een veel gebruikt koelmiddel, wordt in LCA's gebruikt als standardeenheid voor het meten van verschillende ozonafbrekende gassen.

#### **Aanvullende effecten meten**

Voor een relatief kleine onderneming kan het ontmoedigend zijn om alleen te kijken naar de absolute impact zoals in een LCA wordt uitgedrukt en hierboven is beschreven. Een grote onderneming kan met een kleine maatregel al meer CO<sub>2</sub> besparen, dan een kleine onderneming met een radicaal vernieuwende aanpak. Om deze reden is het zinvol om na te denken over jouw andersoortige bijdrages aan de transitie naar een circulaire economie. Het idee hier is dat als een bedrijf helpt om de gemoedstoestand van het publiek te veranderen of belangrijke actoren te inspireren, dit van cruciaal belang kan zijn voor de overgang naar een circulaire economie. Meet bijvoorbeeld de toename in het percentage van jouw consumenten dat kennis heeft van het belang van een circulaire economie. Of de consumenten die gerichte keuzes maken voor circulaire producten.

Mogelijk is het je doel om te pleiten voor een systeemverandering in de richting van circulariteit. Als je je effect op dit onderdeel van je ToC wilt meten, kijk dan in eerste instantie naar de wekelijkse werkuren die je gebruikt voor belangenbehartiging (lobbyen, spreken, schrijven) onder sectorgenoten of ketenpartners. Meet vervolgens de toename van deze uren over een tijdsperiode. Daarnaast kun je de toename in het aantal allianties of partners in de keten meten. Samenwerkingen in de keten, met name om kringlopen te sluiten, zijn immers een belangrijk onderdeel van circulariteit.

#### **Hoe gebruik je de uitkomsten van je metingen?**

Zorg voor een goede feedback loop waarin bewijs dat je verzamelt kan worden gebruikt om je missie en ToC verder aan te scherpen en je activiteiten aan te passen. Als je weinig verbetering signaleert op het gebied van materiaal terugname, kun je met ketenpartners vaststellen waarom deze verbetering er niet is. Met de uitkomsten van dit onderzoek kun je dan ook je acties of afspraken aanpassen.

Het helpt vaak om van tevoren te bedenken wat je gaat doen met de resultaten. Wanneer ben je tevreden? Wat zou je allemaal wel of niet aan kunnen passen? Wees hier reëel in, het helpt je om straks ook echt iets te doen met de uitkomsten van je meting, er niet is. Met de uitkomsten van dit onderzoek kun je dan ook je acties of afspraken aanpassen.

Het helpt vaak om van tevoren te bedenken wat je gaat doen met de resultaten. Wanneer ben je tevreden? Wat zou je allemaal wel of niet aan kunnen passen? Wees hier reëel in, het helpt je om straks ook echt iets te doen met de uitkomsten van je meting.

#### **De doorlopende effectmetingen van Fairphone**

Fairphone is in 2013 opgericht om van binnenuit een beweging voor eerlijke elektronica op gang te brengen. Fairphone probeert met de productie van hun smartphones de manier waarop producten worden vervaardigd te veranderen en de waardeketen te verduurzamen. De ontwikkeling en verkoop van de Fairphone is daarbij een middel om misstanden in de elektronica-sector bloot te leggen, aan te pakken en een bredere discussie over eerlijke waardeketens aan te wakkeren.


#### **Verbeteren van de impactmeting**

Al sinds de oprichting meet Fairphone een aantal indicatoren op projectniveau. Recent organiseerde Fairphone de metingen op bedrijfsniveau en bracht het meer consistentie in de metingen en indicatoren aan. De indicatoren zijn gebaseerd op de vier doelstellingen (levensduurverlenging, eerlijke materialen, goede arbeidsomstandigheden, hergebruik en recycling), maar ook op relevante output (indicatoren gerelateerd aan de bedrijfsvoering) en effecten op andere stakeholders (bijvoorbeeld het bewust maken van consumenten). Tot 2016

werd de informatie alleen intern gebruikt. In eerste instantie werd er vooral impact gemeten om projecten en strategie te verbeteren. Momenteel komt er van buitenaf ook steeds meer vraag, impactmeten helpt om 'accountable' te zijn.

#### **Dataverzameling**

Het verzamelen van data, bijvoorbeeld het afnemen van surveys in de fabrieken, gebeurt vaak door externe partijen. Daarnaast zijn er veel betrokkenen, bijvoorbeeld klanten, aandeelhouders en adviseurs, die meehelpen bij het proces van dataverzamelen. Op project- en productniveau leiden de uitkomsten tot aanpassingen aan het product, of tot het wel of niet doorgaan met een project. In 2018 brengt Fairphone voor het eerst een publieke rapportage uit, waarin het laat zien welke directe en indirecte effecten worden behaald. Hoewel het uiteindelijke doel is om bewustwording te vergroten en de hele sector te veranderen, meet Fairphone dit vooralsnog niet. Op termijn is dit wel de ambitie van Fairphone.



De effecten en indicatoren die hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema.

De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



## Niveau 5: actief en gezond ouder worden

Op het vijfde niveau kun je de effectmeting uitbreiden en verdiepen. Dit kun je op twee manieren doen:

1. eerder onderzochte effecten kun je onderbouwen met aanvullende metingen;
2. daarnaast kun je je onderzoek uitbreiden door het meten van effecten bij andere stakeholders uit de ToC.

Wanneer je de meting van je effecten wilt verdiepen, kun je ervoor kiezen om de data van je doelgroep steviger te onderbouwen. Je kunt dit op een aantal manieren doen. Bijvoorbeeld door de vragenlijst die je hebt gebruikt aan te scherpen op basis van je eerste onderzoeksresultaten. Je kunt de vragenlijst dan in een vervolgmeting gebruiken om de resultaten steviger te onderbouwen. Een andere manier is om een nieuwe meetmethode toe te voegen. Als je in je eerste onderzoek een vragenlijst gebruikte, kun je in de tweede onderzoek diepgang aanbrengen door in interviews door te vragen naar specifieke effecten – of vice versa.

Naast het meten van effecten op je belangrijkste doelgroep, kun je ook meten wat jouw initiatief betekent voor andere stakeholders, zoals bijvoorbeeld verzorgers en zorgorganisaties. Afhankelijk van je verandertheorie en wat je belangrijk vindt om te weten, breid je je meting uit naar andere doelgroepen.

Denk hierbij aan:

- Een belangrijk direct effect voor **zorgverleners** kan zijn dat je met je activiteiten bijdraagt en aan het vergroten van de kennis en vaardigheden op het gebied van actief en gezond ouder worden. Een indirect effect hiervan kan zijn dat zorgverleners meer plezier hebben in hun werk. Het kan hier gaan om professionele zorgverleners en om mantelzorgers.
- Bij **zorginstellingen** kun je aan directe effecten denken als de versterking van kennis, middelen, personeel en professioneel netwerk. Als indirect effect kunnen zorginstellingen betere zorg aan meer mensen bieden.

Buurtzorg Nederland is een goed voorbeeld van een initiatief dat een positief effect heeft op de zorgverleners. Buurtzorg Nederland heeft een nieuw concept voor zorg aan huis ontwikkeld, waarbij zelfsturende teams zelf de werkzaamheden plannen en uitvoeren. Hierdoor kunnen verschillende disciplines elkaar beter vinden en kunnen de zorgverleners hun werk uitoefenen op de manier die zij willen. Daarnaast kan er hierdoor beter worden aangesloten bij de behoeften van de cliënt.

### **Hoe bepaal je welke veranderingen jij kunt claimen?**

Hoe indirecter het effect is dat je wilt meten, hoe moeilijker het is om te bepalen:

- welke effecten aan jouw activiteiten toe te schrijven zijn; en
- welke andere factoren hebben bijgedragen.

Ga maar na: het is lastig om te kunnen bepalen of ouderen ook actiever en gezonder waren geworden als jouw initiatief er niet was geweest. Toch kun je wel een inschatting proberen te maken. Bijvoorbeeld door te inventariseren of er andere organisaties in de buurt zijn waar de oudere anders terecht had gekund. Ook kun je kijken of jouw initiatief een unieke aanpak heeft ten opzichte van andere initiatieven.

Realiseer je dat om actief en gezond ouder te worden, er waarschijnlijk meerdere interventies nodig zijn. Een chronische ziekte vraagt bijvoorbeeld om meerdere interventies. Er zijn bijvoorbeeld medische interventies nodig, maar ook interventies op het gebied van arbeidsparticipatie. Je hebt dus een goed beeld van de context nodig, wil je wat over de toegevoegde waarde van jouw initiatief zeggen. Welke interventies zijn er al en welke middelen heeft de patiënt tot zijn of haar beschikking? Het effect van jouw interventies is waarschijnlijk anders op mensen die een netwerk van mantelzorgers om zich heen hebben, dan op mensen die er alleen voor staan. Daarnaast hebben sommige mensen meer beschikking tot praktische hulpmiddelen, zoals woningaanpassingen en digitale hulpmiddelen, dan anderen.

### **Direct bevragen**

Een manier om jouw toegevoegde waarde aan te tonen is het direct bevragen van de doelgroep naar welk deel van de veranderingen door jouw activiteiten is opgetreden. Dit kun je verwerken in de vragen die je stelt. Bijvoorbeeld: 'In hoeverre is er iets veranderd in het aantal activiteiten dat je buiten de deur

doet?'. Deze vraag kun je opvolgen door: 'Heeft het initiatief bijgedragen aan deze verandering en zo ja, wat precies?'. Wanneer je de meting uitvoert kan invloed hebben op de uitkomsten van de meting. Wanneer je bijvoorbeeld direct na afloop van de interventie meet, zijn er minder andere factoren die invloed hebben op veranderingen bij de doelgroep dan wanneer je een jaar na afloop van de interventie meet. Ook is het zo dat veel effecten afzakken: kort na een dagje uit zal een oudere heel positief zijn over de sociale contacten, maar de vraag is of dat effect ook standhoudt. Houd hier ook rekening mee, om een goed beeld te krijgen van je werkelijke bijdrage.

### **Nulmeting en controlegroep**

Wanneer je sterker bewijs wil, kun je een nulmeting toevoegen aan je meting. Daarbij meet je voor de start van je activiteit een aantal indicatoren bij deelnemers. Je kunt bijvoorbeeld voorafgaand aan de interventie aan de ouderen vragen hoeveel activiteiten zij per maand buiten de deur doen en na afloop van de interventie kun je dit weer vragen. Wanneer het aantal activiteiten significant is toegenomen, kun je zeggen dat jouw initiatief bijdraagt aan de participatie van ouderen. Er zijn echter nog steeds externe factoren die hier ook invloed op hebben, dus wees voorzichtig in de claim die je maakt.

Wanneer je ook nog gebruikmaakt van een controlegroep – een vergelijkbare doelgroep op wie de interventie niet is toegepast – kun je een vrij harde claim maken. In de meeste gevallen is het niet mogelijk om een goede controlegroep te vinden.

In sommige gevallen is het nodig om een grondiger onderzoek uit te voeren. Bijvoorbeeld wanneer je jouw initiatief op wil laten nemen in een zorgpakket van een zorgverzekeraar. Zij willen graag aantoonbare bewijzen zien dat jouw initiatief werkt. In dit geval is het wel nodig om jouw initiatief te vergelijken met een controlegroep. Zo kun je jouw (nieuwe) interventie vergelijken met de al beschikbare gangbare interventies (dit wordt ook wel 'usual care' genoemd). We raden je aan om in dit geval samen te werken met een universiteit of onderzoeksinstituut.



## Hoe druk je jouw impact uit in maatschappelijke besparingen?

Het kan handig zijn om jouw impact uit te drukken in geld. Bijvoorbeeld om aan financiers te kunnen laten zien hoeveel kosten er bespaard kunnen worden als gevolg van jouw activiteiten. Het berekenen van kostenbesparingen is lastig en kan op verschillende manieren gedaan worden. Afhankelijk van de methode die je kiest, kun je op verschillende bedragen uitkomen. Wees daarom heel voorzichtig met de claims die je hierover maakt. In Nederland kun je gebruikmaken van de [maatschappelijke prijslijst](#) om een schatting te maken van jouw maatschappelijke waarde uitgedrukt in geld.

Een andere methode is om een waardeonderzoek te doen bij je stakeholders. Organiseer bijvoorbeeld een focusgroep en vraag mensen hoeveel zij een product of dienst waard vinden. De [Value Game](#) is hiervoor een handige tool. Daarbij laat je mensen een waardering geven aan tekeningen van soortgelijke producten of diensten. Vervolgens worden die gerankt van een hoge naar een lage waarde.

### Impactmeting onder meerdere stakeholders 'SlowCare'

Het Elzeneindhuis is een kleinschalige woon- en dagbestedingsplek van Stichting SlowCare Nederland, opgericht voor mensen met een (ernstige meervoudige) beperking. SlowCare gelooft in een inclusieve samenleving: om de bewoners onderdeel te laten zijn van de buurt, staat het Elzeneindhuis midden in een woonwijk. Het Elzeneindhuis heeft 24 bewoners en er is dagelijks ruimte voor 8 tot 12 deelnemers van buitenaf. Er werken 54 medewerkers.

Bij SlowCare staan menslievende zorg, respect, veiligheid en verbondenheid met de natuur centraal. Belangrijke aspecten die de zorg bij het Elzeneindhuis kenmerken zijn:

- tijd en aandacht in de zorg;
- liefdevolle zorg;
- een healing environment;
- zelfsturend werken;
- betekenisvol werk;
- lokale inclusie;
- veranderingen in kwaliteit van leven.
- 

In samenwerking met de Radboud Universiteit in Nijmegen is in opdracht van de Provincie Noord-Brabant een impactonderzoek uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek bieden inzicht in de werking en waarde van het SlowCare-concept.

#### Welke meetmethodieken werden gebruikt?

In het onderzoek is gekeken naar impact van het Elzeneindhuis op verschillende stakeholders. Door effecten op de verschillende stakeholders te onderzoeken, kan er een beter en completer beeld geschetst worden van de impact van het Elzeneindhuis. Er is onderzoek gedaan naar effecten op de volgende stakeholders:

- bewoners, deelnemers en hun ouders;
- medewerkers;
- de buurt.


De effecten op de bewoners, deelnemers, hun ouders en de medewerkers zijn onderzocht door middel van diepte-interviews. Er is bewust gekozen voor deze methode, omdat

een interview rijkere informatie gaf dan een vragenlijst zou doen. Acht ouders, acht medewerkers en de twee initiatiefnemers zijn individueel geïnterviewd. De bewoners en deelnemers zelf zijn niet ondervraagd, omdat dit lastig en in sommige gevallen onmogelijk is. De effecten op deze doelgroep zijn afgeleid uit de resultaten uit de interviews met ouders en medewerkers. Er is gekozen voor een nul- en één-meting. De eerste ronde van interviews vond plaats toen de organisatie nog in de opstartende fase zat, veel van de bewoners waren pas net verhuisd. Het tweede interview vond ongeveer een half jaar later plaats. De resultaten van het tweede interview zijn vergeleken met de resultaten van het eerste interview. Zo kon de bijdrage van SlowCare aan de veranderingen op de verschillende stakeholders goed onderzocht worden. De effecten op de buurt zijn onderzocht door middel van groepsinterviews met twaalf buurtbewoners.

#### Conclusie en implicaties van de impactmeting

De resultaten van het impactonderzoek laten positieve veranderingen zien voor de verschillende stakeholders. De deelnemers en bewoners laten verbetering in gezondheid en ontwikkeling. Ook zijn sommige bewoners vrolijker, rustiger en minder eenzaam. Ouders geven aan meer rust en minder zorgen te hebben. Wel gaven zij aan dat de overgang voor hen moeilijk was nu de zorg van hun kind niet meer bij hen ligt. De medewerkers gaven onder andere aan meer plezier in hun werk te hebben. Ten slotte gaven de buurtbewoners ook aan positieve effecten te ervaren, zij gaven bijvoorbeeld aan trots te zijn dat het Elzeneindhuis in hun wijk staat.

<sup>1</sup> Het onderzoek is uitgevoerd door Jara Gerrits, student Sociale Geografie



De effecten en indicatoren die je hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema.

De selectie vormt daarmee ook een eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Kies de voor jou relevante stakeholder en het effect dat je op deze stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

## Afsluiting

Impact meten is een proces, waar je in kunt groeien en waar hulpmiddelen voor beschikbaar zijn. Dat is de hoofdboodschap van Het Impactpad. Met deze handleiding willen we sociaal ondernemers begeleiden in dat proces, ze de juiste hulpmiddelen aanreiken en ze inspireren, motiveren en activeren. Hiermee hopen we de drempel te verlagen om een stap verder te komen in een impactmeting.

Zoals je eerder hebt kunnen lezen, brengen we in Het Impactpad verdieping aan op drie belangrijke thema's: Arbeidsparticipatie, Sustainable Value Chains en Circulaire Economie. Onze ambitie is om deze handleiding in de toekomst verder te kunnen uitbreiden naar andere thema's, waar impact meten net zo belangrijk is. De selectie van indicatoren die we bij ieder thema geven, zijn bedoeld als eerste stap richting standaardisering en het vergelijken van impact. Ook hier hebben we de ambitie om uit te breiden naar meer indicatoren en meer hulpmiddelen.

We wensen je veel succes en plezier in het volgen van je eigen Impactpad!

---

“Zoveel mogelijk positieve impact maken, dat is dé uitdaging voor organisaties van deze tijd. Als impact driven organisatie wil je wel zeker weten dat je het goede doet. En je wilt je impact ook kunnen communiceren naar je stakeholders. Impactdoelen stellen, meten en continu verbeteren, daar gaat het om.”

**Edith Kroese,  
directeur Avance**

---



## Effecten en indicatoren

De effecten en indicatoren die je vanaf hier vindt zijn veel voorkomend en geselecteerd op basis van hun relevantie binnen dit thema. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



## Effecten en indicatoren Arbeidsparticipatie

Kies hierboven de voor jou relevante stakeholder.  
Per stakeholder zie je een selectie van effecten,  
indicatoren en instrumenten om deze indicatoren  
mee te meten.



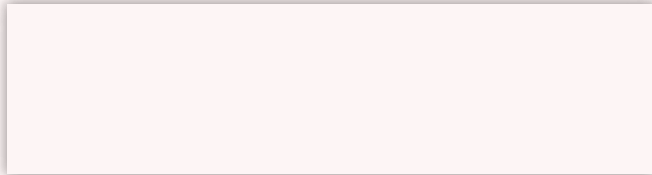
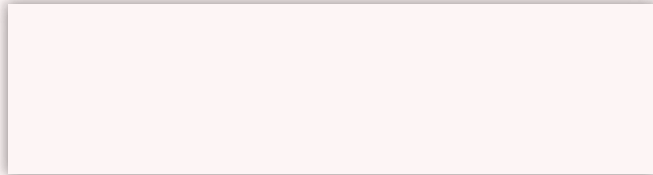
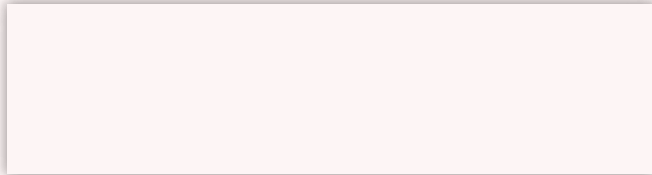
Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



Kies het effect dat je op je stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



### Meer Productiviteit

#### Indicatoren

#### Productiviteit

- De score op loonwaarde van medewerker;
- De score op loonwaarde van medewerker tov half jaar geleden;
- Mate waarin medewerker in staat is werk op tijd af te maken;
- Mate waarin medewerker efficiënt werkt.

#### Tools

#### [Loonwaarde adviestool](#)

(LAT) De LAT is een betrouwbare, snelle en betaalbare manier om de loonwaarde te bepalen voor iedereen die in aanmerking komt voor loonkostensubsidie of loondispensatie. Het instrument wordt ingezet nadat de werknemer enige tijd heeft gewerkt, bijvoorbeeld op basis van een stage of een proefplaatsing. Want loonwaarde is altijd situationeel en is niet los te zien van de mens, de omstandigheden en de functie. De tool genereert inzicht in de werkgerelateerde competenties van de werknemer, en daarmee ook in zijn of haar ontwikkelmogelijkheden.

Meer pro

Dip  
bet

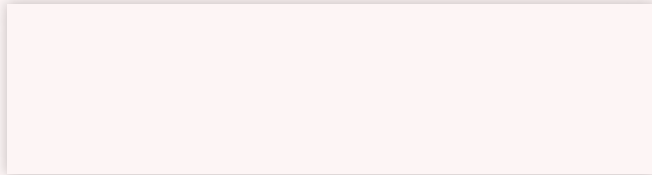
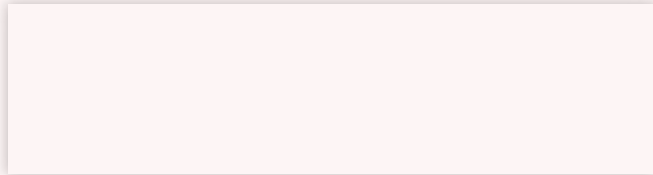
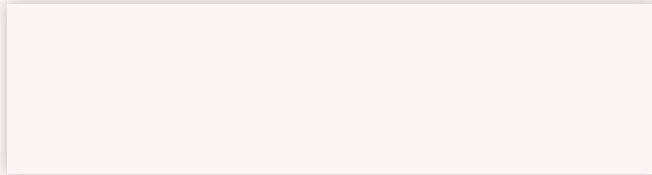
Meer zelf  
hel

sifieke  
heden

ndernemen  
ekomst

ndigheid in  
sverrichtingen

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



**Meer zelfstandig  
kunnen werken**

Zelfstandig werken

- Mate waarin medewerker zelfstandig werkzaamheden uitvoert;
- Mate waarin medewerker zelf oplossing kan vinden voor een probleem.

Leervermogen

- Mate waarin medewerker vragen kan en durft te stellen;
- Mate waarin medewerker zich kan aanpassen aan nieuwe situaties.

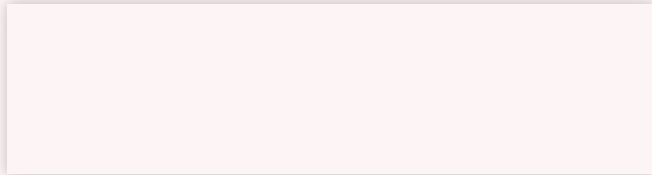
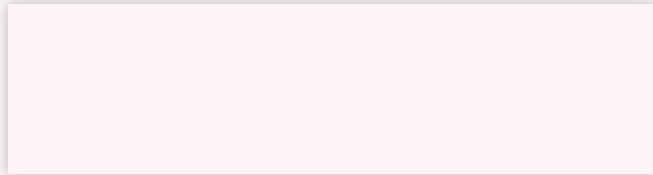
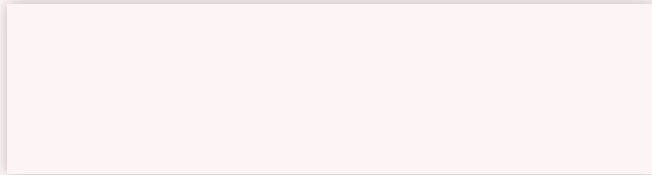
Stressbestendigheid

- Mate waarin medewerker kan omgaan met drukte of stress;
- Mate waarin medewerker kan omgaan met tegenslagen.
- Mate waarin medewerker weet hoe stress voorkomen kan worden.

Verantwoordelijkheid

- Mate waarin medewerker afspraken nakomt;
- Mate waarin medewerker taken op zich neemt;
- Mate waarin medewerker taken afrondt;

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Meer productiviteit

Diploma behalen

Meer zelfvertrouwen hebben

**Vakspecifieke vaardigheden**

Vakvaardigheden

- Mate waarin medewerker over vakspecifieke vaardigheden beschikt, bv. horecavaardigheden; schoonmaakvaardigheden; Technische vaardigheden; Creatieve vaardigheden;
- Aantal nieuwe vakspecifieke vaardigheden waarover medewerker beschikt.

Persoonlijke leerdoelen

- Mate waarin medewerker persoonlijke leerdoelen heeft behaald;
- Aantal persoonlijke leerdoelen die medewerker heeft behaald.

Vakspecifieke vaardigheden

Meer acties ondernemen m.b.t. toekomst

Meer zelfstandigheid in dagelijkse levensverrichtingen

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

## Diploma behalen

### Indicatoren

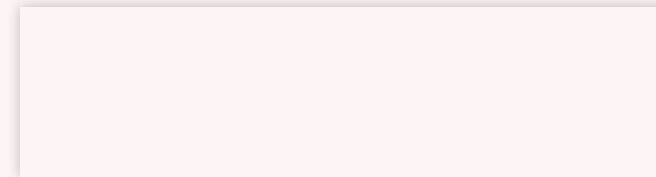
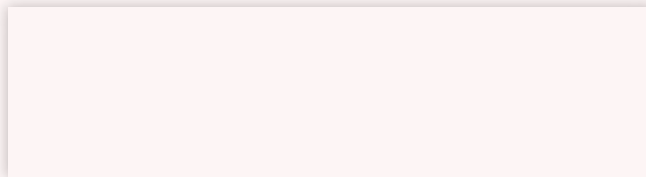
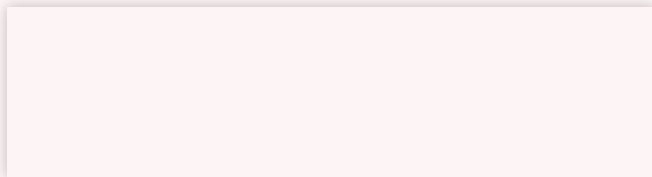
- Aantal medewerker die diploma of certificaat heeft behaald;
- Mate van toename/afname score op Participatieladder

### Tools

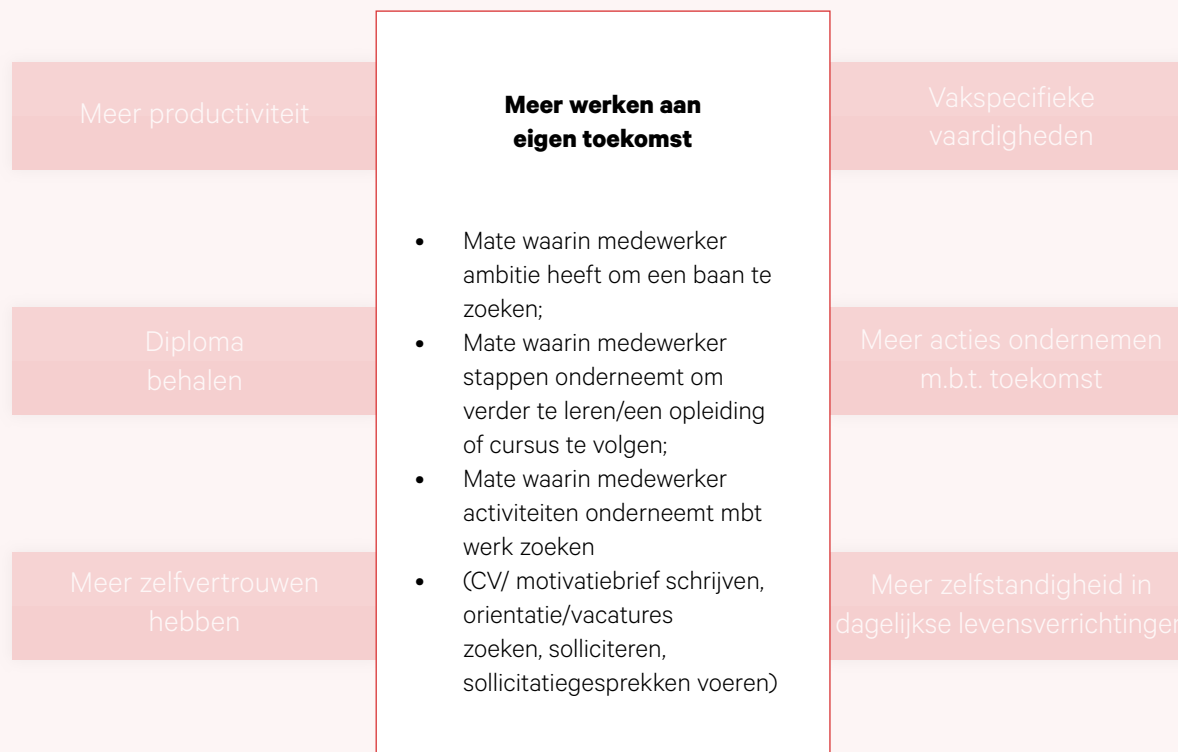
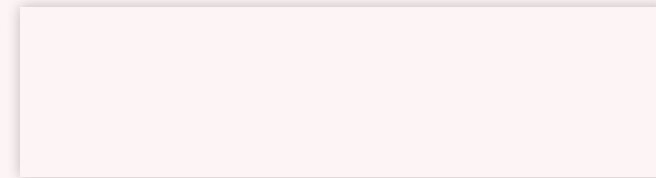
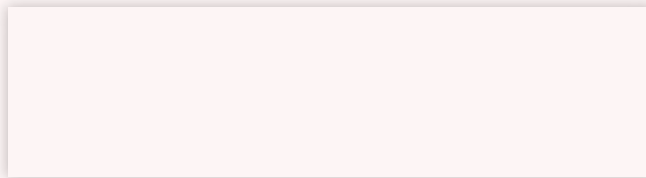
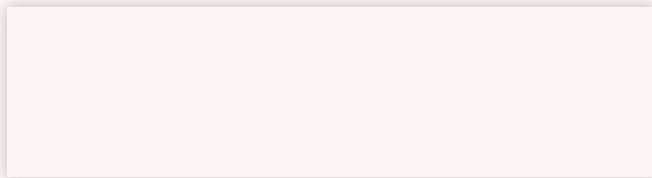
#### [Participatieladder](#)

Dit meetinstrument wordt gebruikt om te meten in welke mate iemand participeert, of meedoet, met de samenleving. De ladder bestaat uit 6 niveaus, waarbij iemand op niveau 1 sociaal geïsoleerd is en iemand op niveau 6 betaald werk doet. De tussenliggende stappen zijn: Sociale contacten buiten de deur, Deelname aan georganiseerde activiteiten, Onbetaald werk en Betaald werk met ondersteuning. Het instrument kan de groei in de mate van participatie meten van een persoon, bijvoorbeeld voor- tijdens en na een interventie. Het advies is om dit halfjaarlijks te meten. Het instrument is eenvoudig te gebruiken en kost weinig tijd.

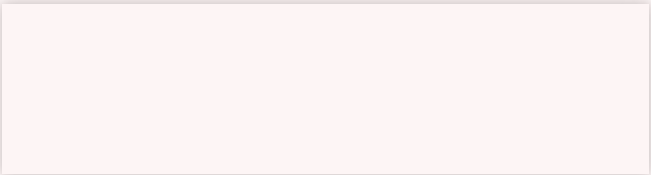
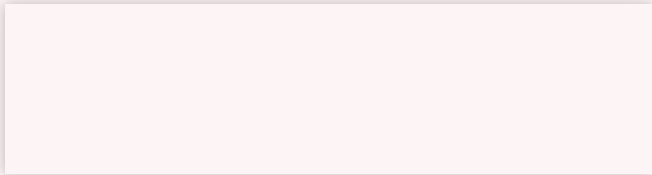
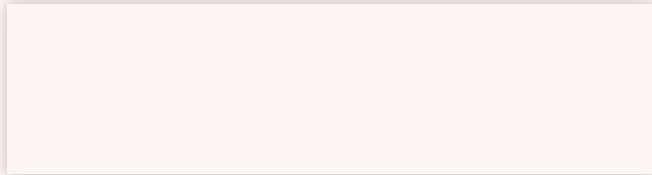
← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



### Meer zelfvertrouwen hebben

#### Indicatoren

##### Algemeen zelfvertrouwen

- Mate waarin medewerker kan omgaan met kritiek en complimenten;
- Mate waarin medewerker vindt trots te mogen zijn;
- Mate waarin medewerker ervaart net zo goed te zijn als anderen;
- Mate waarin medewerker tevreden is met zichzelf;
- Mate waarin medewerker (nieuwe) contacten durft te leggen;
- Mate waarin medewerker weet waarover te praten in een groep

#### Tools

##### [Rosenberg self-esteem-scale \(RSES\)](#)

Rosenberg self-esteem scale (RSES): Deze gevalideerde meetschaal is ontwikkeld door sociologe M. Rosenberg (1965) en wordt veelvuldig gebruikt in sociologisch onderzoek naar de mate van zelfvertrouwen. De schaal bestaat uit 10 stellingen (gesloten vragen) met een antwoordschaal van 1-4 die de persoon zelf moet invullen. Het meet de mate van zelfvertrouwen op dat moment.

Meer pro

Dip  
bel

Meer zelf  
hel

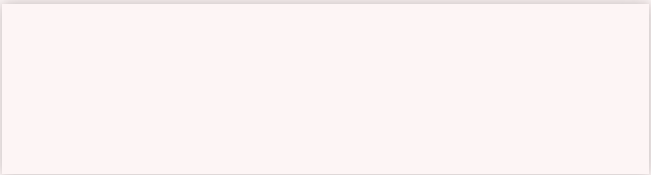
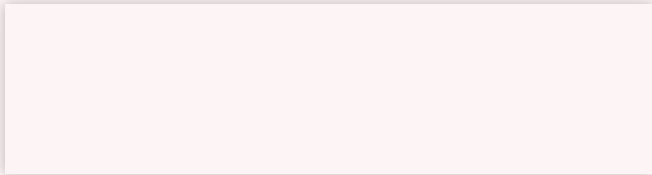
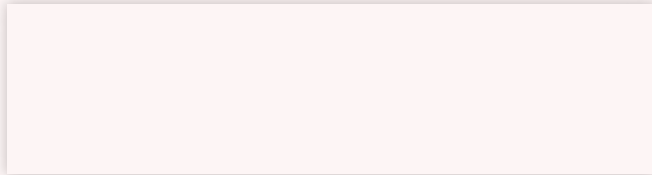
sifieke  
heden

ndernemen  
ekomst

ndigheid in  
sverrichtingen

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.





### Betere sociale vaardigheden

Meer pr

#### Sociale contacten

- Mate waarin medewerker nieuwe relaties aangaat;
- Aantal nieuwe contacten opgedaan medewerker;
- Mate waarin medewerker relaties onderhoudt;
- Aantal contactmomenten met vrienden/familie/buren/kennissen, Mate van kwaliteit van contactmomenten;

#### Communicatieve vaardigheden

- Mate waarin medewerker om hulp kan vragen binnen eigen netwerk;
- Mate waarin medewerker beperking durft te tonen binnen eigen netwerk;

- Mate waarin medewerker beperking kan uitleggen aan anderen
- Mate waarin medewerker zich kan inleven in anderen;
- Mate waarin medewerker in staat is anderen te begrijpen;
- Mate waarin medewerker begrip toont voor situatie van anderen

#### Samenwerken

- Mate waarin medewerker in teamverband kan werken;
- Mate waarin medewerker zijn/haar mening durft te geven;
- Mate waarin medewerker in staat is normaal met anderen te communiceren

fieke  
eden

Di  
be

ondernemen  
komst

Meer zel  
he

digheid in  
verrichtingen

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

## Meer zelfstandigheid in dagelijkse levensverrichtingen

### Indicatoren

#### Dagelijkse levensverrichtingen

- Mate waarin medewerker zelf in staat is boodschappen te doen;
- Mate waarin medewerker zelf in staat is post open te maken;
- Mate waarin medewerker zelfstandig kan reizen;
- Mate waarin medewerker zich financieel kan redden (inkomsten);
- Aantal schulden van medewerker;
- Aantal openstaande zaken bij justitie van medewerker
- Mate van middelengebruik medewerker

#### Persoonlijke hygiëne

- Mate waarin medewerker in staat is zichzelf te verzorgen;
- Mate waarin medewerker zelf kan eten/wassen/aankleden/ naar toilet gaan;
- Mate waarin medewerker in staat is zijn/haar eigen leefruimte schoon te maken/op te ruimen
- Mate van stabiele huisvesting medewerker

### Tools

#### Vilans zelfredzaamheidsmeter:

Deze tool bestaat uit een vragenlijst die op 10 levensgebieden de zelfredzaamheid bevroegd. Het is een handig meetinstrument om lastige onderwerpen rondom dit thema bespreekbaar te maken en dieper in te gaan op de persoonlijke situatie van iemand. Het instrument wordt vooral in de zorg toegepast.

#### ADL Katz-schaal:

Dit meetinstrument is afkomstig uit de zorg en geeft aan in welke mate iemand zelfstandig, of onafhankelijk, de basale activiteiten van het dagelijkse leven kan uitvoeren. Dit zijn zichzelf wassen, aankleden, wc-bezoek, verplaatsen binnenshuis, continëntie en voeden.

#### Zelfredzaamheid matrix (ZRM):

Dit instrument meet de mate van zelfredzaamheid op 17 verschillende leefgebieden, of domeinen, zoals financiën, huisvesting, scholing en lichamelijke verzorging. Het instrument is in 2010 ontwikkeld door GGD Amsterdam en Gemeente Rotterdam en wordt nog steeds doorontwikkeld op basis van nieuw wetenschappelijk onderzoek en feedback van gebruikers. Met de ZRM geef je op basis van observaties een beoordeling over de mate van zelfredzaamheid van iemand op dat moment. Dus in hoeverre iemand nu beschikt over de vaardigheden, expertise, middelen en mogelijkheden van anderen om normaal te kunnen functioneren. Het instrument en bijbehorende handleiding zijn gratis te downloaden:

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

Kies het effect dat je op je stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

## Daling loonkostensubsidies

### Indicatoren

- Aantal € afname aan loonkostensubsidie door hogere loonwaarde
- Aantal mensen met een baan die eerst geen baan hadden\*

### Tools

#### [Loonwaarde adviestool \(LAT\)](#)

De LAT is een betrouwbare, snelle en betaalbare manier om de loonwaarde te bepalen voor iedereen die in aanmerking komt voor loonkostensubsidie of loondispensatie. Het instrument wordt ingezet nadat de werknemer enige tijd heeft gewerkt, bijvoorbeeld op basis van een stage of een proefplaatsing. Want loonwaarde is altijd situationeel en is niet los te zien van de mens, de omstandigheden en de functie. De tool genereert inzicht in de werkgerelateerde competenties van de werknemer, en daarmee ook in zijn of haar ontwikkelmogelijkheden.

#### [Zelfredzaamheid matrix \(ZRM\):](#)

Dit instrument meet de mate van zelfredzaamheid op 17 verschillende leefgebieden, of domeinen, zoals financiën, huisvesting, scholing en lichamelijke verzorging. Het instrument is in 2010 ontwikkeld door GGD Amsterdam en Gemeente Rotterdam en wordt nog steeds doorontwikkeld op basis van nieuw wetenschappelijk onderzoek en feedback van gebruikers. Met de ZRM geef je op basis van observaties een beoordeling over de mate van zelfredzaamheid van iemand op dat moment. Dus in hoeverre iemand nu beschikt over de vaardigheden, expertise, middelen en mogelijkheden van anderen om normaal te kunnen functioneren. Het instrument en bijbehorende handleiding zijn gratis te downloaden:

#### [Participatieladder](#)

Dit meetinstrument wordt gebruikt om te meten in welke mate iemand participeert, of meedoet, met de samenleving. De ladder bestaat uit 6 niveaus, waarbij iemand op niveau 1 sociaal geïsoleerd is en iemand op niveau 6 betaald werk doet. De tussenliggende stappen zijn: Sociale contacten buiten de deur, Deelname aan georganiseerde activiteiten, Onbetaald werk en Betaald werk met ondersteuning. Het instrument kan de groei in de mate van participatie meten van een persoon, bijvoorbeeld voor- tijdens en na een interventie. Het advies is om dit halfjaarlijks te meten. Het instrument is eenvoudig te gebruiken en kost weinig tijd.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

## Daling uitkeringskosten

### Indicatoren

- Aantal € bespaard door mdws die naar betaald werk doorstromen;
- Mate van stijging van de loonwaarde van een medewerker (afname uitkeringen)

### Tools

#### Loonwaarde adviestool (LAT)

De LAT is een betrouwbare, snelle en betaalbare manier om de loonwaarde te bepalen voor iedereen die in aanmerking komt voor loonkostensubsidie of loondispensatie. Het instrument wordt ingezet nadat de werknemer enige tijd heeft gewerkt, bijvoorbeeld op basis van een stage of een proefplaatsing. Want loonwaarde is altijd situationeel en is niet los te zien van de mens, de omstandigheden en de functie. De tool genereert inzicht in de werkgerelateerde competenties van de werknemer, en daarmee ook in zijn of haar ontwikkelmogelijkheden.

#### Zelfredzaamheid matrix (ZRM):

Dit instrument meet de mate van zelfredzaamheid op 17 verschillende leefgebieden, of domeinen, zoals financiën, huisvesting, scholing en lichamelijke verzorging. Het instrument is in 2010 ontwikkeld door GGD Amsterdam en Gemeente Rotterdam en wordt nog steeds doorontwikkeld op basis van nieuw wetenschappelijk onderzoek en feedback van gebruikers. Met de ZRM geef je op basis van observaties een beoordeling over de mate van zelfredzaamheid van iemand op dat moment. Dus in hoeverre iemand nu beschikt over de vaardigheden, expertise, middelen en mogelijkheden van anderen om normaal te kunnen functioneren. Het instrument en bijbehorende handleiding zijn gratis te downloaden:

#### Participatieladder

Dit meetinstrument wordt gebruikt om te meten in welke mate iemand participeert, of meedoet, met de samenleving. De ladder bestaat uit 6 niveaus, waarbij iemand op niveau 1 sociaal geïsoleerd is en iemand op niveau 6 betaald werk doet. De tussenliggende stappen zijn: Sociale contacten buiten de deur, Deelname aan georganiseerde activiteiten, Onbetaald werk en Betaald werk met ondersteuning. Het instrument kan de groei in de mate van participatie meten van een persoon, bijvoorbeeld voor- tijdens en na een interventie. Het advies is om dit halfjaarlijks te meten. Het instrument is eenvoudig te gebruiken en kost weinig tijd.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

## Daling participatiekosten

### Indicatoren

- Mate van afname in uren begeleiding mbt participatietraject; (bv door uitzendbureaus)

### Tools

#### Loonwaarde adviestool (LAT)

De LAT is een betrouwbare, snelle en betaalbare manier om de loonwaarde te bepalen voor iedereen die in aanmerking komt voor loonkostensubsidie of loondispensatie. Het instrument wordt ingezet nadat de werknemer enige tijd heeft gewerkt, bijvoorbeeld op basis van een stage of een proefplaatsing. Want loonwaarde is altijd situationeel en is niet los te zien van de mens, de omstandigheden en de functie. De tool genereert inzicht in de werkgerelateerde competenties van de werknemer, en daarmee ook in zijn of haar ontwikkelmogelijkheden.

#### Zelfredzaamheid matrix (ZRM):

Dit instrument meet de mate van zelfredzaamheid op 17 verschillende leefgebieden, of domeinen, zoals financiën, huisvesting, scholing en lichamelijke verzorging. Het instrument is in 2010 ontwikkeld door GGD Amsterdam en Gemeente Rotterdam en wordt nog steeds doorontwikkeld op basis van nieuw wetenschappelijk onderzoek en feedback van gebruikers. Met de ZRM geef je op basis van observaties een beoordeling over de mate van zelfredzaamheid van iemand op dat moment. Dus in hoeverre iemand nu beschikt over de vaardigheden, expertise, middelen en mogelijkheden van anderen om normaal te kunnen functioneren. Het instrument en bijbehorende handleiding zijn gratis te downloaden:

#### Participatieladder

Dit meetinstrument wordt gebruikt om te meten in welke mate iemand participeert, of meedoet, met de samenleving. De ladder bestaat uit 6 niveaus, waarbij iemand op niveau 1 sociaal geïsoleerd is en iemand op niveau 6 betaald werk doet. De tussenliggende stappen zijn: Sociale contacten buiten de deur, Deelname aan georganiseerde activiteiten, Onbetaald werk en Betaald werk met ondersteuning. Het instrument kan de groei in de mate van participatie meten van een persoon, bijvoorbeeld voor- tijdens en na een interventie. Het advies is om dit halfjaarlijks te meten. Het instrument is eenvoudig te gebruiken en kost weinig tijd.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

## Daling zorgkosten

### Indicatoren

- Aantal € AWBZ of medicijngebruik bespaard door vermindering van zorg- of begeleidingskosten

### Tools

#### Loonwaarde adviestool (LAT)

De LAT is een betrouwbare, snelle en betaalbare manier om de loonwaarde te bepalen voor iedereen die in aanmerking komt voor loonkostensubsidie of loondispensatie. Het instrument wordt ingezet nadat de werknemer enige tijd heeft gewerkt, bijvoorbeeld op basis van een stage of een proefplaatsing. Want loonwaarde is altijd situationeel en is niet los te zien van de mens, de omstandigheden en de functie. De tool genereert inzicht in de werkgerelateerde competenties van de werknemer, en daarmee ook in zijn of haar ontwikkelmogelijkheden.

#### Zelfredzaamheid matrix (ZRM):

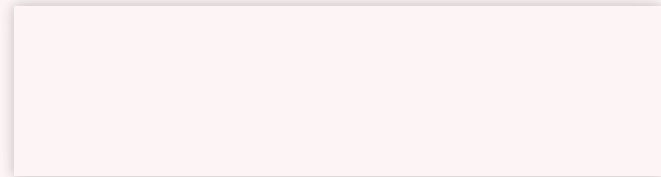
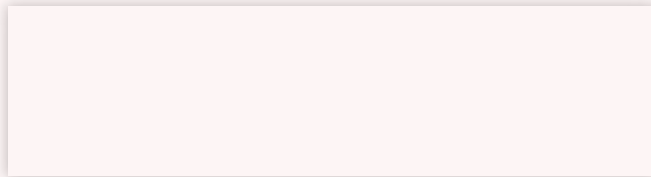
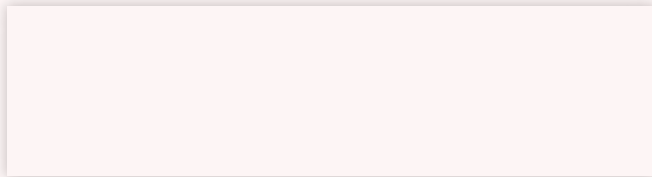
Dit instrument meet de mate van zelfredzaamheid op 17 verschillende leefgebieden, of domeinen, zoals financiën, huisvesting, scholing en lichamelijke verzorging. Het instrument is in 2010 ontwikkeld door GGD Amsterdam en Gemeente Rotterdam en wordt nog steeds doorontwikkeld op basis van nieuw wetenschappelijk onderzoek en feedback van gebruikers. Met de ZRM geef je op basis van observaties een beoordeling over de mate van zelfredzaamheid van iemand op dat moment. Dus in hoeverre iemand nu beschikt over de vaardigheden, expertise, middelen en mogelijkheden van anderen om normaal te kunnen functioneren. Het instrument en bijbehorende handleiding zijn gratis te downloaden:

#### Participatieladder

Dit meetinstrument wordt gebruikt om te meten in welke mate iemand participeert, of meedoet, met de samenleving. De ladder bestaat uit 6 niveaus, waarbij iemand op niveau 1 sociaal geïsoleerd is en iemand op niveau 6 betaald werk doet. De tussenliggende stappen zijn: Sociale contacten buiten de deur, Deelname aan georganiseerde activiteiten, Onbetaald werk en Betaald werk met ondersteuning. Het instrument kan de groei in de mate van participatie meten van een persoon, bijvoorbeeld voor- tijdens en na een interventie. Het advies is om dit halfjaarlijks te meten. Het instrument is eenvoudig te gebruiken en kost weinig tijd.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

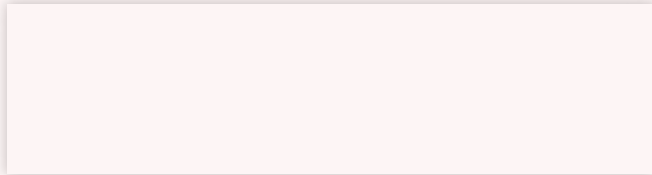
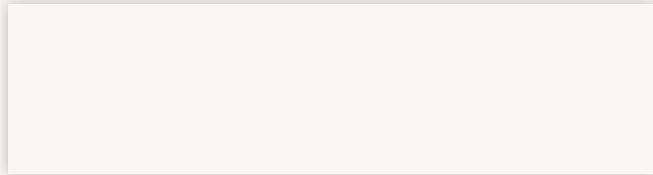
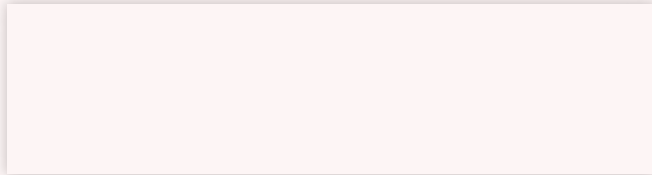


Kies het effect dat je op je stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.





### **Postievel beeld van de doelgroep**

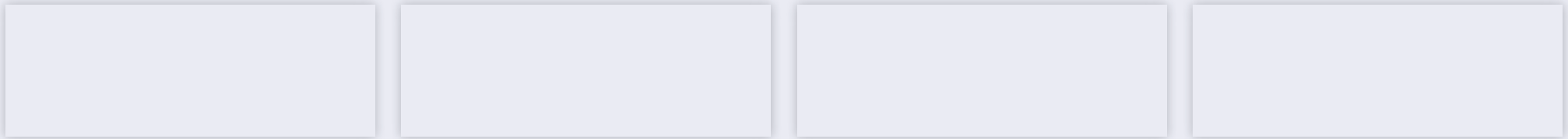
#### Bewustzijn

- % mensen dat bekend is met missie en visie sociale onderneming;
- % mensen dat bekend is met probleem rondom doelgroep

#### (Intentie tot) Gedragsverandering

- % mensen dat doelgroep steunt door kopen/afnemen product of dienst
- % mensen dat aangeeft meer begrip te hebben voor de doelgroep

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

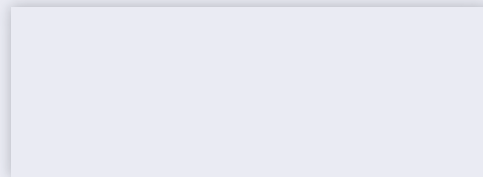
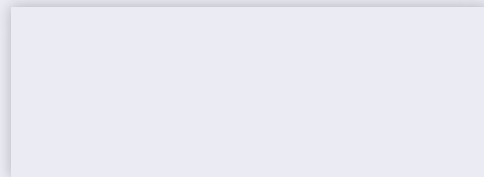
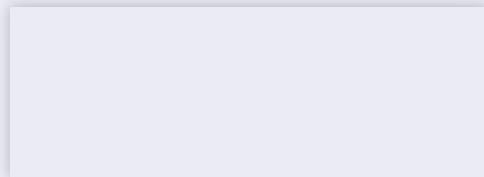
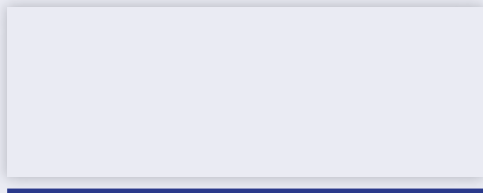


## Effecten en indicatoren Sustainable value chains

Kies hierboven de voor jou relevante stakeholder.  
Per stakeholder zie je een selectie van effecten,  
indicatoren en instrumenten om deze indicatoren  
mee te meten.



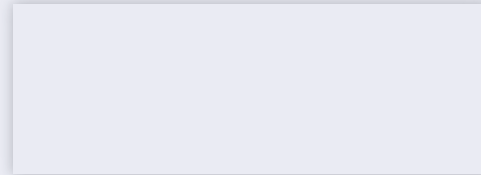
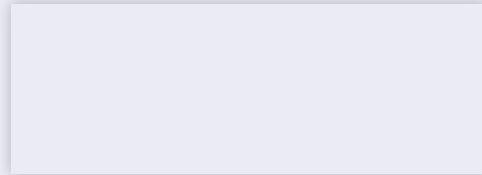
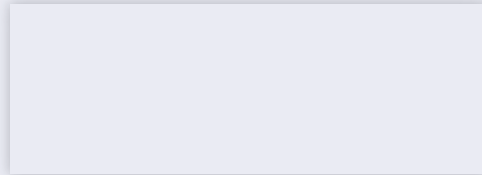
Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



Kies het effect dat je op je stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Leefbaar inkomen

### Indicatoren

- # en/of % producenten die een leefbaar inkomen verdient

### Tools

#### [Anker & Anker](#)

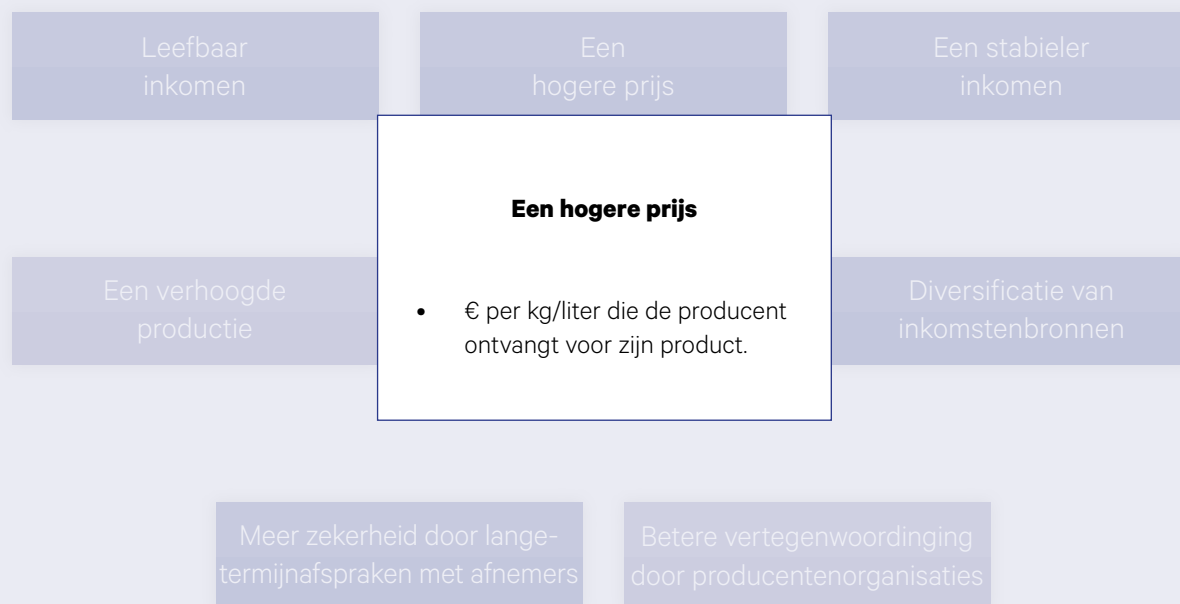
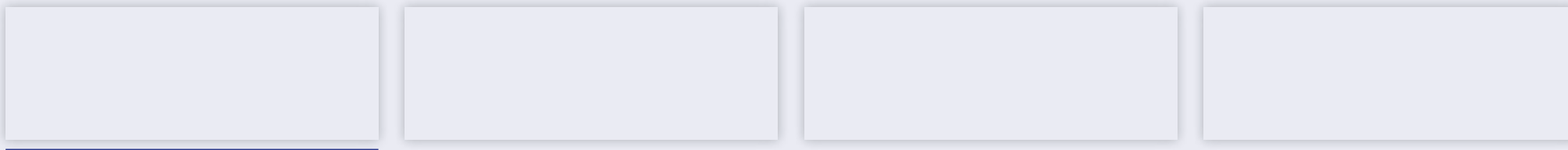
Anker & Anker hebben een methodologie ontwikkeld voor het berekenen van een living income. Hierin worden factoren zoals productieveelheid, kosten, prijs en andere inkomstenbronnen ook meegenomen

termijnafspraken met afnemers

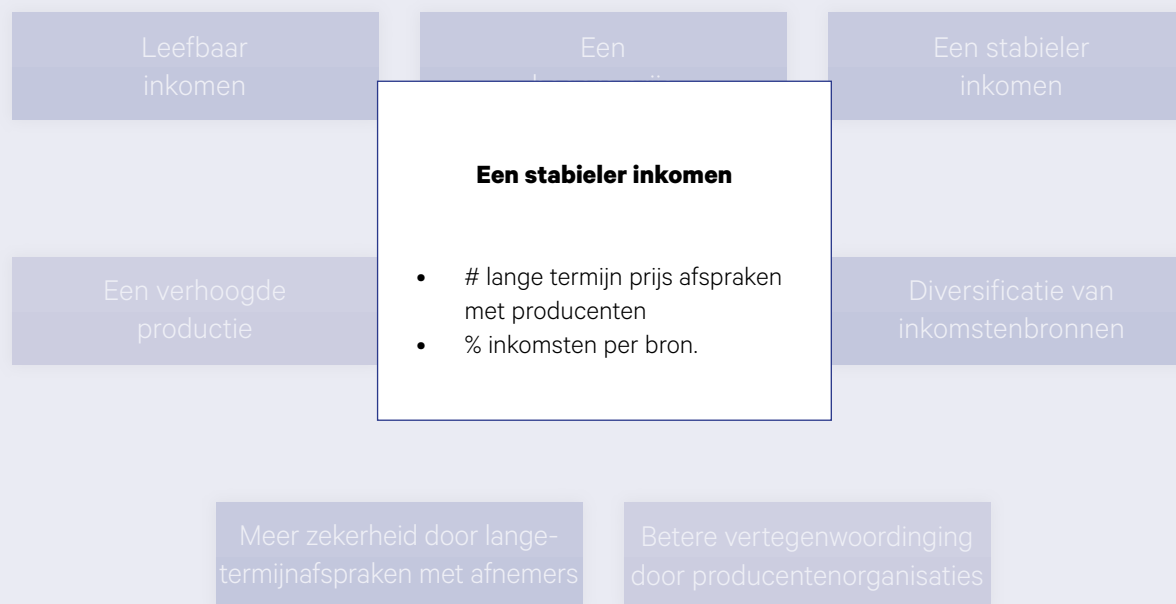
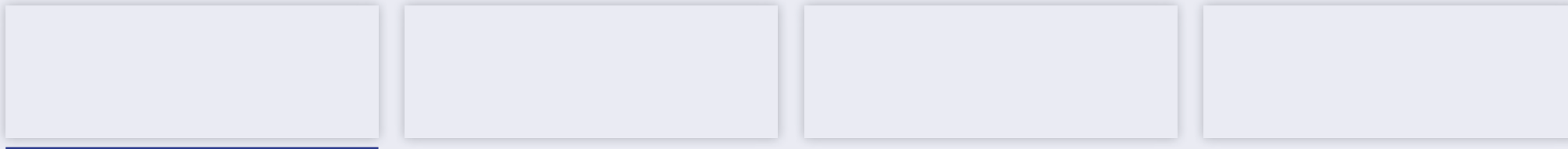
door producentenorganisaties



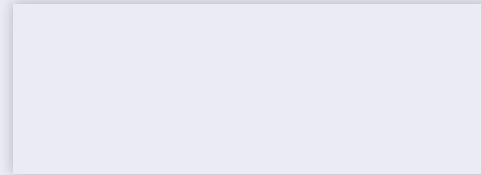
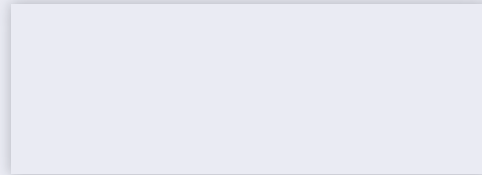
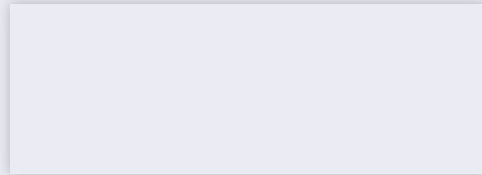
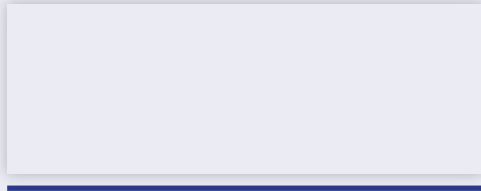
Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Een verhoogde productie

### Indicatoren

- Totaal aantal kg/liter geproduceerd
- # kg/liter per hectare geproduceerd

### Tools

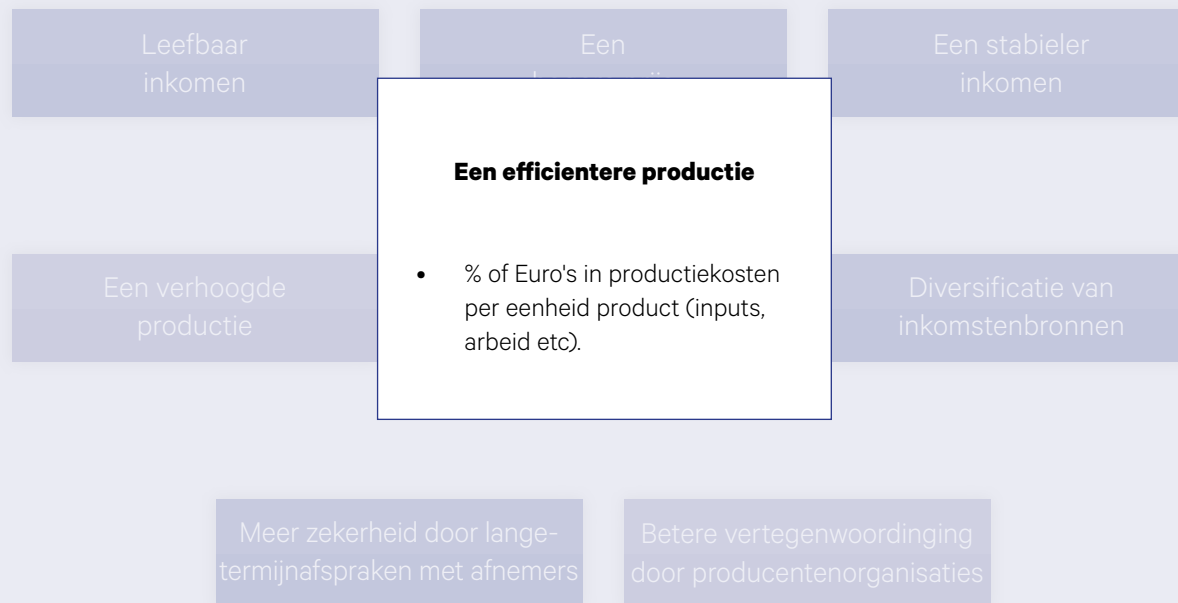
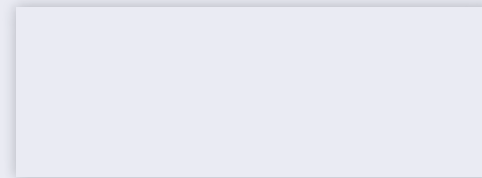
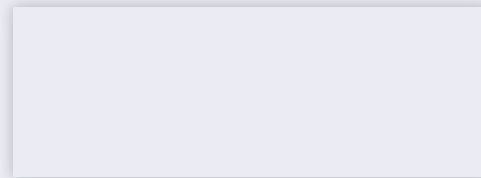
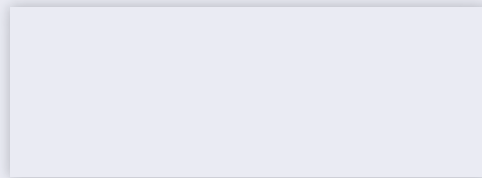
#### [One Acre Fund](#)

Producenten hebben vaak geen complete administratie van hun boeren bedrijf, waardoor het lastig kan zijn zicht te krijgen op gegevens over de productie van producent. One Acre Fund heeft een inzichtelijke White Paper "Measuring Farm Profit" geschreven, over verschillende manieren waarop je toch zicht kunt krijgen op de productiviteit van de boer. <https://oneacrefund.org/search/?query=measuring+farm+profit>

#### [GPS Mapping](#)

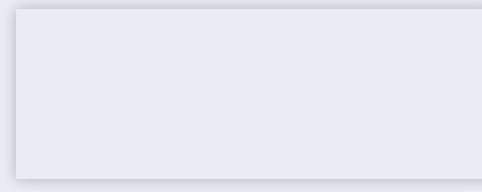
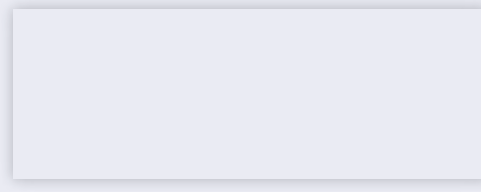
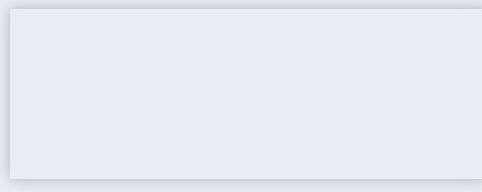
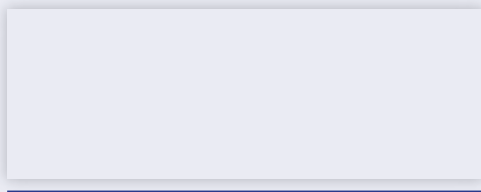
Als je nauwkeurige gegevens wilt hebben over de productiviteit van je producenten en het landoppervlakte, kan je een GPS mapping doen. Er zijn verschillende organisaties die deze dienst aanbieden, zoals Meridia en Source Trace. <http://www.sourcetrace.com/agriculture-apps/> en <http://www.easygps.com/gps-receivers/Magellan-Meridian-GPS.asp>

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.





Leefbaar  
inkomen

Een verhoogde  
productie

M  
tern

### Diversificatie van inkomstenbronnen

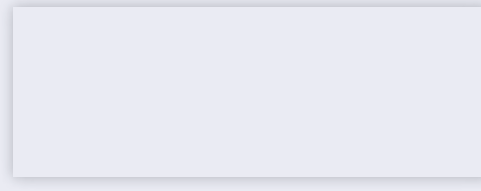
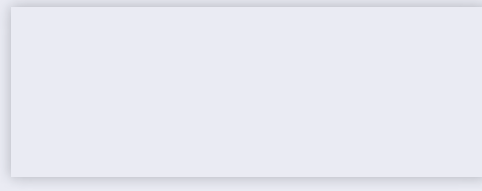
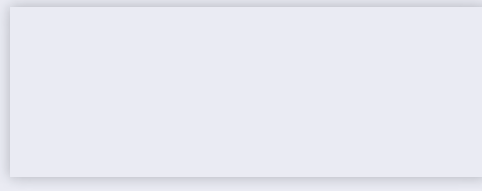
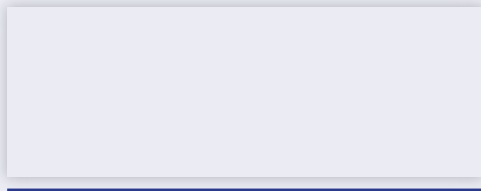
Indicatoren

- % inkomsten van product dat  
jouw onderneming opkoopt  
t.o.v. totale inkomen producent

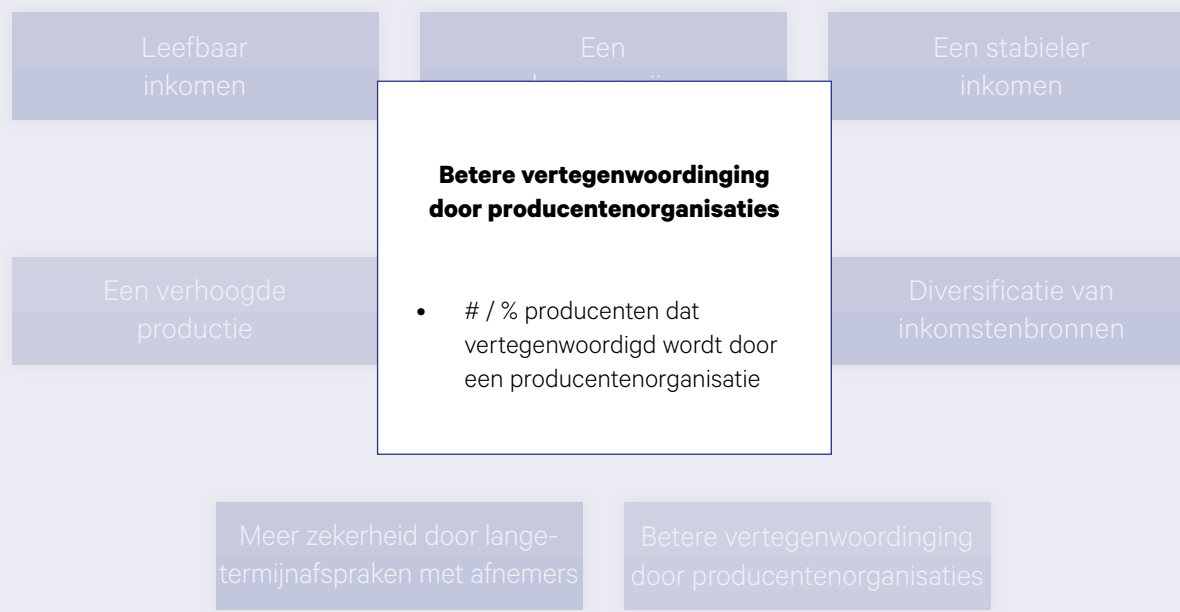
Tools

[Making Markets Work Better for  
the Poor](#)  
biedt verschillende tools en  
methodes om de effecten van  
een Value Chains of het inkomen  
van smallholders vast te stellen.  
Hierbij licht de nadruk op het  
verminderen van armoede van  
actoren in de keten. In tool 7  
vanaf pagina 111 staat beschreven  
hoe de diversificatie van  
inkomstenbronnen gemeten kan  
worden. [https://www.aciar.gov.au/  
node/10751](https://www.aciar.gov.au/node/10751)

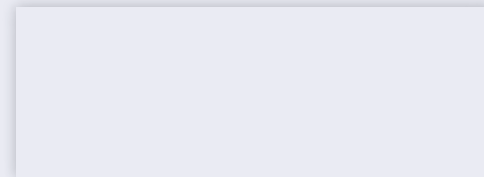
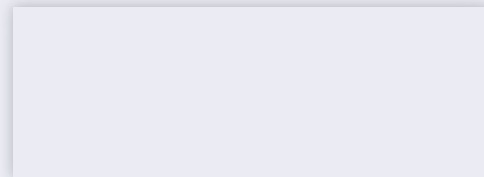
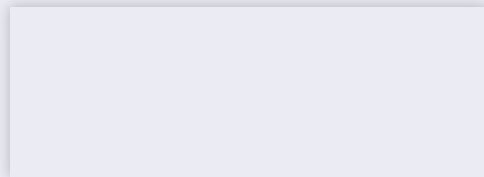
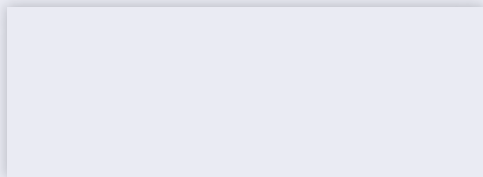
← Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



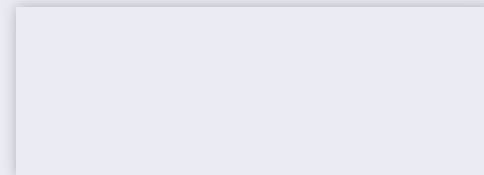
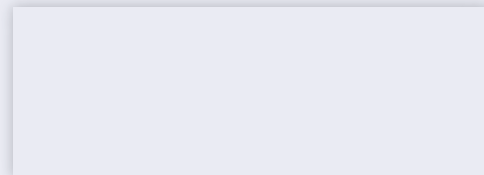
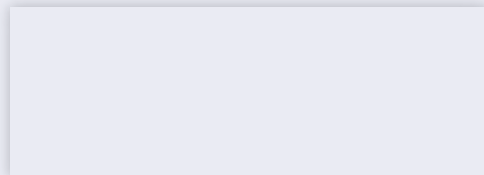
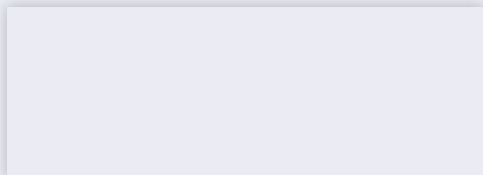
← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Kies het effect dat je op je stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Een leefbaar loon

### Indicatoren

- € verschil tussen het ontvangen loon en het benodigde leefbare loon

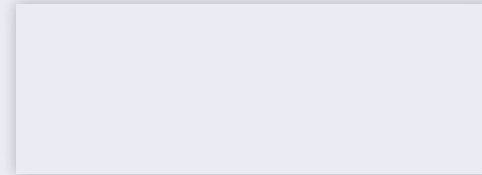
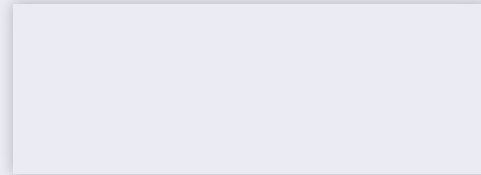
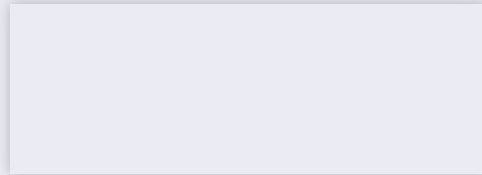
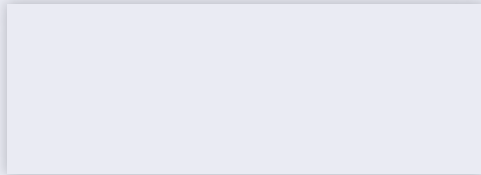
### Tools

#### [Wageindicator](#)

De database van Wageindicator bevat actuele gegevens over hoogte van lonen per land, sector en soort werk.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



### Een veiligere werkomgeving

#### Indicatoren

- # ongevallen per jaar
- # arbeidsgerelateerde ziektedagen, per werknemer per jaar
- # locaties dat regeling heeft ten aanzien van ziekte en arbeidsongeschiktheid die voldoet aan internationale standaard, zoals ILO-richtlijnen

#### Tools

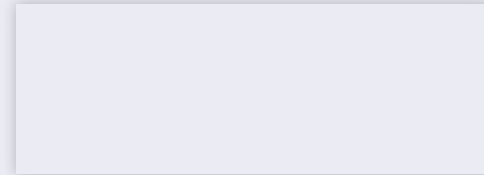
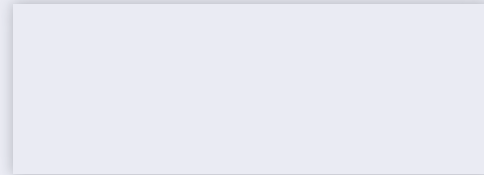
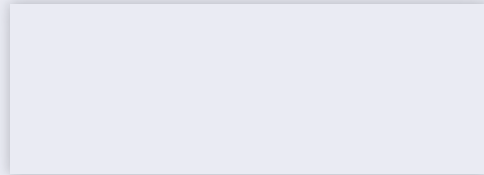
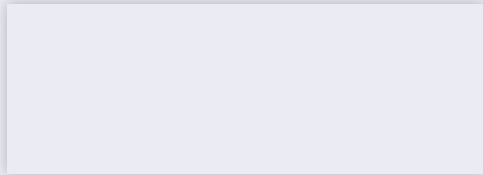
[ILO](#)  
ILO publiceert alle standaarden (conventies en aanbevelingen) op zijn website.

leefb

inder  
dwangarbeid



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



### **Geen / minder kinderarbeid en dwangarbeid**

#### Indicatoren

- Genomen maatregelen ter implementatie ILO-richtlijnen tegen kinderarbeid en gedwongen arbeid
- Aantal gevallen dwangarbeid/ kinderarbeid aangetroffen

#### Tools

##### [ILO](#)

ILO publiceert alle standaarden (conventies en aanbevelingen) op zijn website.

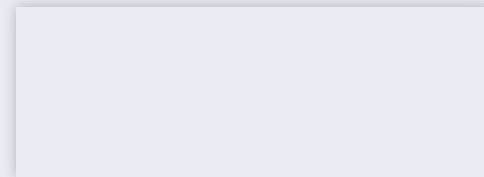
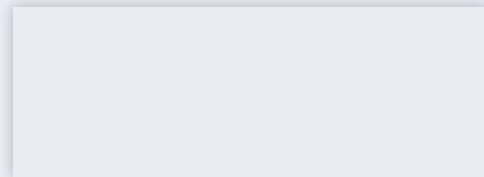
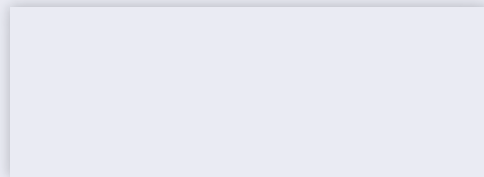
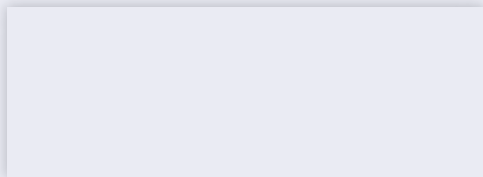
##### [ICI Child Labour Monitoring and Remediation System](#)

Het monitoren van dwang- en kinderarbeid kan uitdagend zijn. Het ICI heeft voor de cacaosector het Child Labour Monitoring and Remediation System ontwikkeld: een uitgebreid systeem wat zich richt op detecteren van gevallen van kinderarbeid en de zoektocht naar oplossingen wanneer dit wordt aangetroffen.

leefb

minder dwangarbeid

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



### **Betere vertegenwoordiging door vakbonden**

- # / % arbeiders dat vertegenwoordigd wordt door een vakbond.
- % arbeiders dat heeft meegedaan (gestemd) aan democratische verkiezingen van de vertegenwoordiging

Een  
leefbaar loon

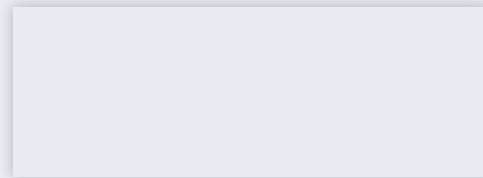
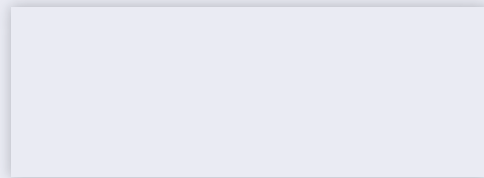
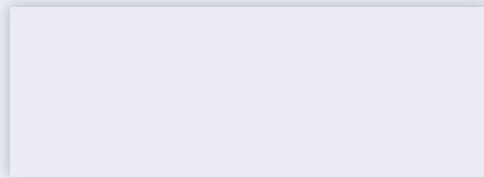
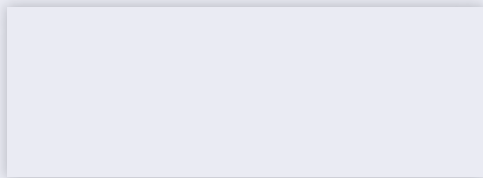
Geen / minder  
kinderarbeid en dwangarbeid

door vakbonden



Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.

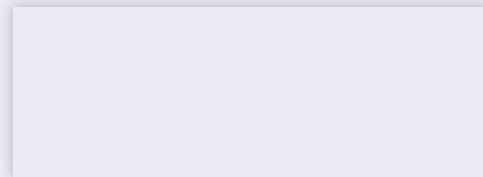
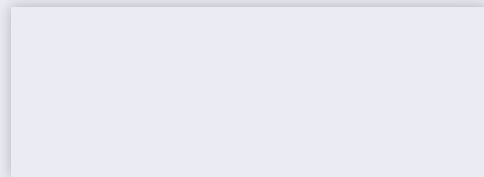
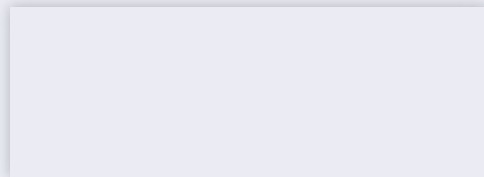
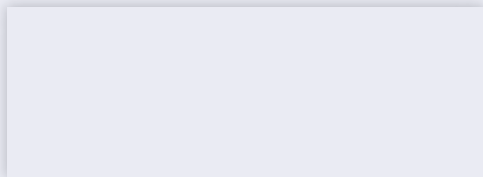




Kies het effect dat je op je stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



**Bewustwording van  
het probleem sociale  
onderneming**

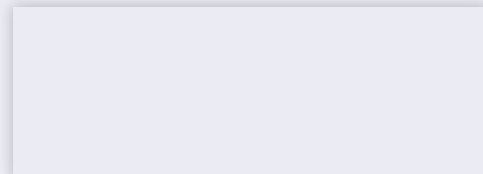
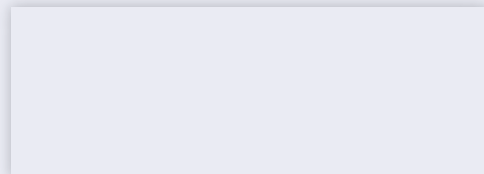
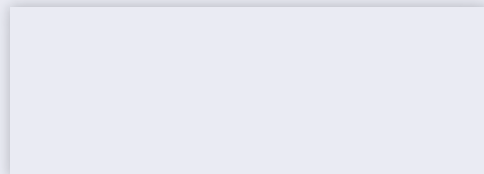
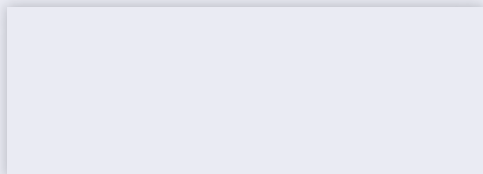
Bewustwo  
prob

- % klanten / consumenten dat kennis heeft van de missie van jouw onderneming.
- % klanten / consumenten dat kennis heeft van de specifieke problematiek in de keten.

akt bewust  
product SE's



Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



**Consument maakt bewust  
keuze voor product sociale  
onderneming**

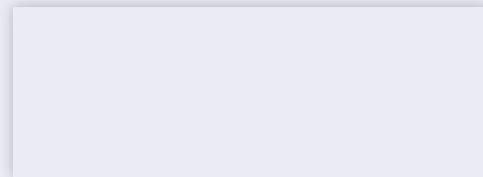
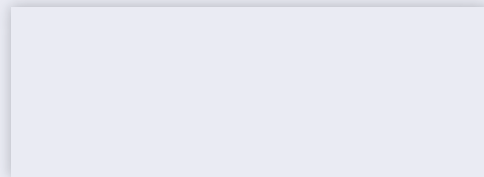
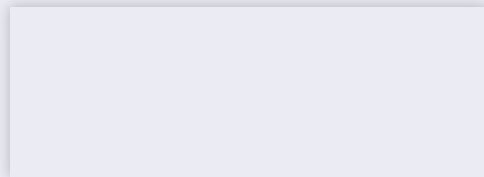
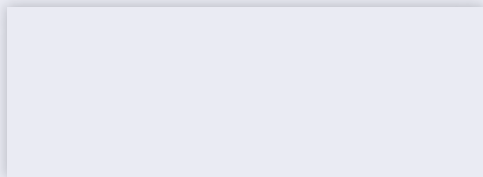
- % consumenten dat meer verantwoorde producten/ diensten koopt
- % marktaandeel van jouw duurzame product of dienst

Bewustwo  
prob

akt bewust  
product SE's



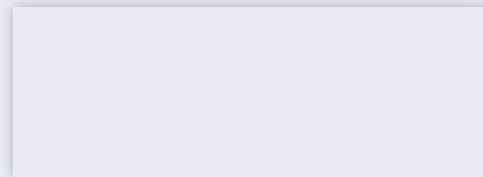
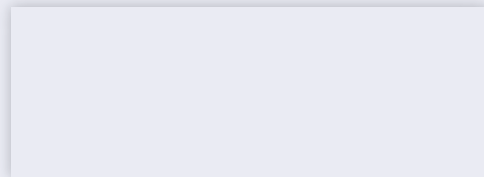
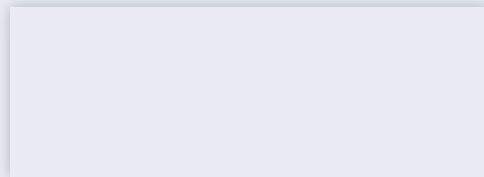
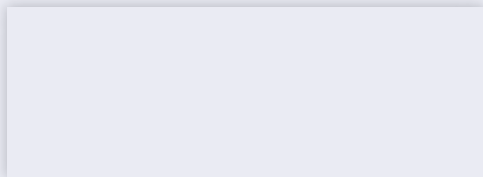
Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



Kies het effect dat je op je stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

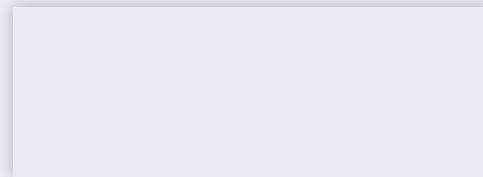
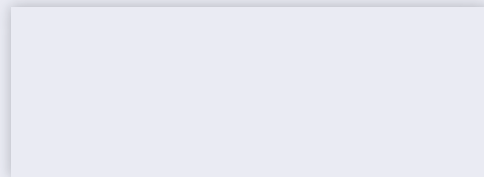
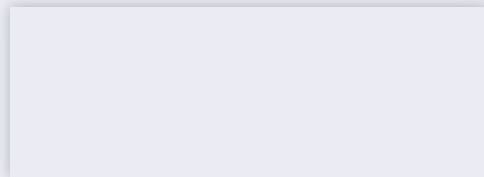
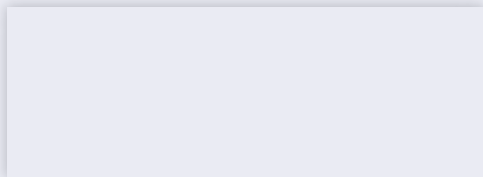


**Andere bedrijven volgen  
voorbeeld sociale onderneming**

- # bedrijven dat de aanpak/  
onderdelen daarvan van  
jouw onderneming heeft  
overgenomen



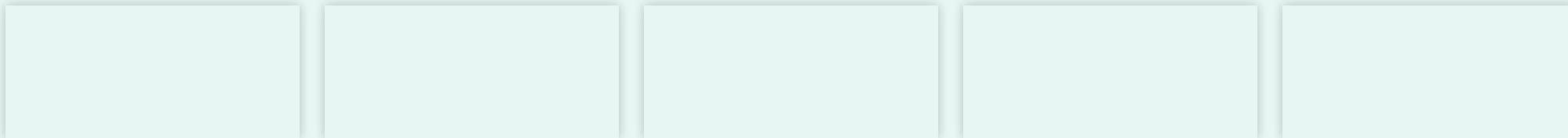
Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



### **Nieuwe of aangescherpte sectorafspraken**

- # convenanten, beleidswijzigingen of andere sector brede afspraken die zijn afgesloten met bijdrage van jouw onderneming

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

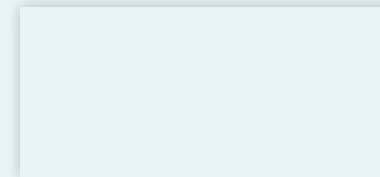
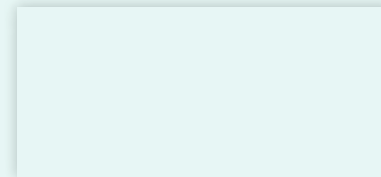
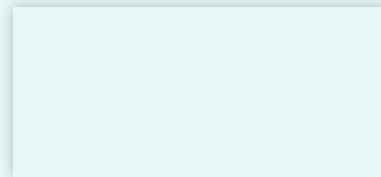
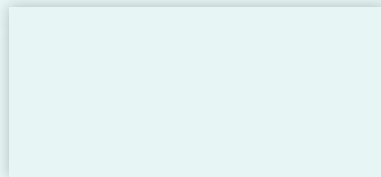
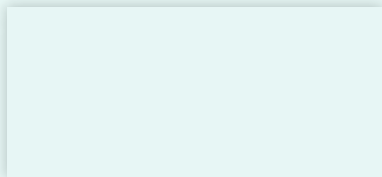


## Effecten en indicatoren Circulaire economie

Kies de voor jou relevante categorie van effecten.  
Per effect zie je indicatoren en instrumenten om  
deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.

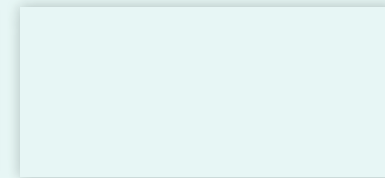
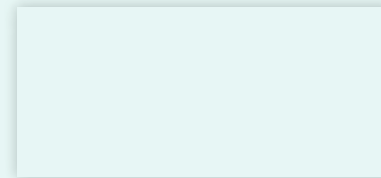
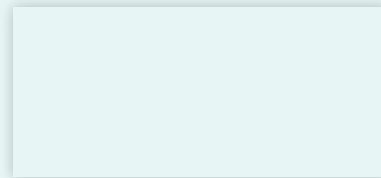
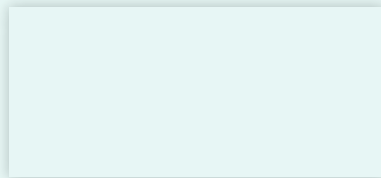
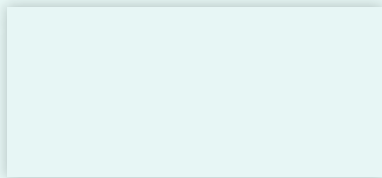


Kies het effect dat op jou van toepassing is.  
Per effect zie je indicatoren en  
instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.





## Hernieuwbare energie

### Indicatoren

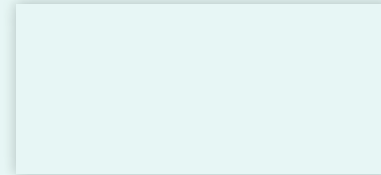
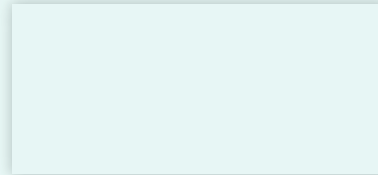
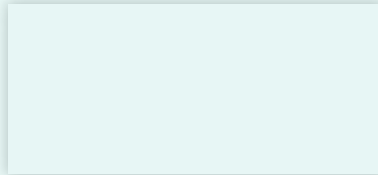
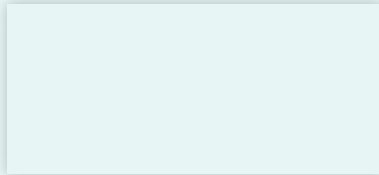
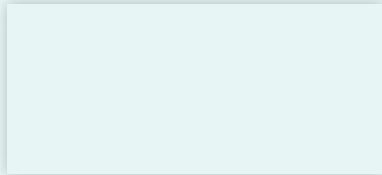
- % van het energieverbruik dat afkomstig is van hernieuwbare bronnen

### Tools

#### [Cradle 2 Cradle-certificering](#)

C2C is een internationaal keurmerk met vijf niveaus: basis, brons, zilver, goud en platina. Het is in Nederland onder andere te vinden op papier, zonnepanelen, kantoormeubilair en bouwmaterialen. De filosofie achter Cradle-to-cradle (van wieg tot wieg, ofwel: kringloop) is dat alle materialen na gebruik in een product nuttig inzetbaar zijn in een ander product. Bedenker van het C2C-concept is het Amerikaanse adviesbureau McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC). De eisen verschillen per productgroep en per niveau van certificering. Er is dan ook geen algemene beoordeling mogelijk.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Gerecyclede materialen

### Indicatoren

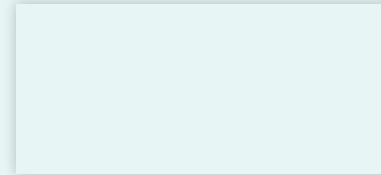
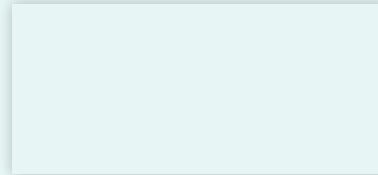
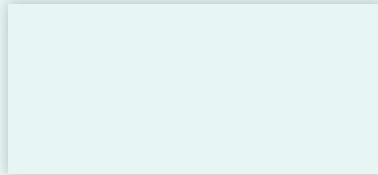
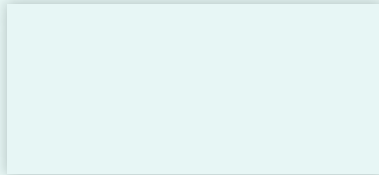
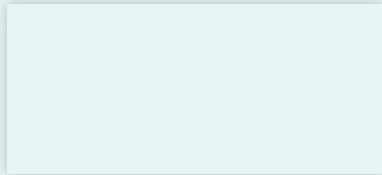
- % materiaalvoer dat is gerecycled

### Tools

#### [Cradle 2 Cradle-certificering](#)

C2C is een internationaal keurmerk met vijf niveaus: basis, brons, zilver, goud en platina. Het is in Nederland onder andere te vinden op papier, zonnepanelen, kantoormeubilair en bouwmaterialen. De filosofie achter Cradle-to-cradle (van wieg tot wieg, ofwel: kringloop) is dat alle materialen na gebruik in een product nuttig inzetbaar zijn in een ander product. Bedenker van het C2C-concept is het Amerikaanse adviesbureau McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC). De eisen verschillen per productgroep en per niveau van certificering. Er is dan ook geen algemene beoordeling mogelijk.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Nutriëntenherstel

### Indicatoren

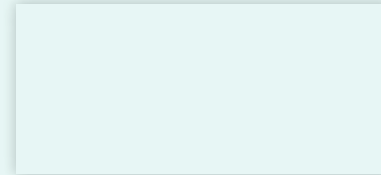
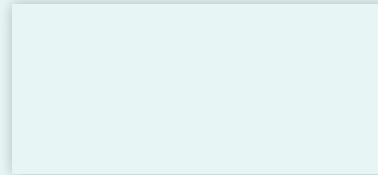
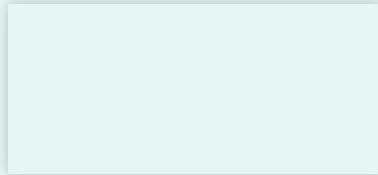
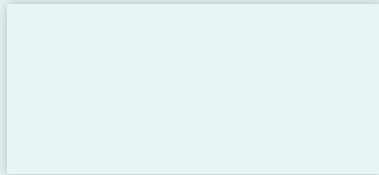
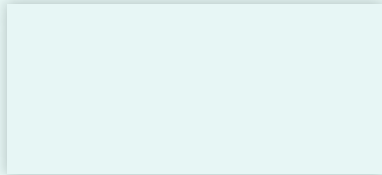
- % gekochte biomassa dat is geproduceerd met behulp van teruggewonnen voedingsstoffen

### Tools

#### [Cradle 2 Cradle-certificering](#)

C2C is een internationaal keurmerk met vijf niveaus: basis, brons, zilver, goud en platina. Het is in Nederland onder andere te vinden op papier, zonnepanelen, kantoormeubilair en bouwmaterialen. De filosofie achter Cradle-to-cradle (van wieg tot wieg, ofwel: kringloop) is dat alle materialen na gebruik in een product nuttig inzetbaar zijn in een ander product. Bedenker van het C2C-concept is het Amerikaanse adviesbureau McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC). De eisen verschillen per productgroep en per niveau van certificering. Er is dan ook geen algemene beoordeling mogelijk.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Voorkomen van toxische stoffen

### Indicatoren

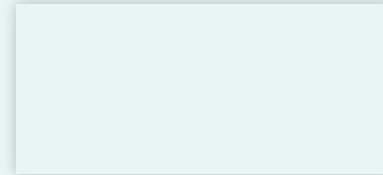
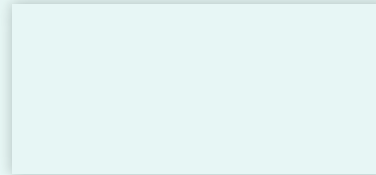
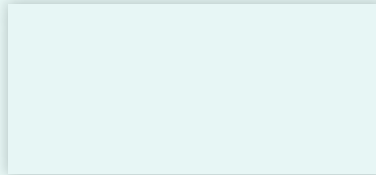
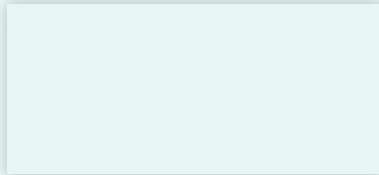
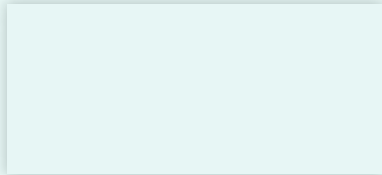
- % reductie in gevaarlijke stoffen in vergelijking met basisproduct

### Tools

#### [Cradle 2 Cradle-certificering](#)

C2C is een internationaal keurmerk met vijf niveaus: basis, brons, zilver, goud en platina. Het is in Nederland onder andere te vinden op papier, zonnepanelen, kantoormeubilair en bouwmaterialen. De filosofie achter Cradle-to-cradle (van wieg tot wieg, ofwel: kringloop) is dat alle materialen na gebruik in een product nuttig inzetbaar zijn in een ander product. Bedenker van het C2C-concept is het Amerikaanse adviesbureau McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC). De eisen verschillen per productgroep en per niveau van certificering. Er is dan ook geen algemene beoordeling mogelijk.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



### **Voorkomen van gebruik kritieke grondstoffen**

#### Indicatoren

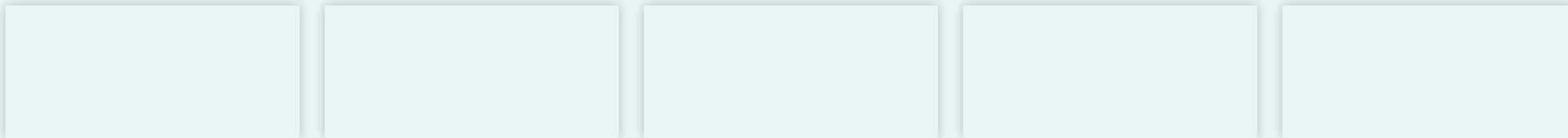
- % reductie in kritieke grondstoffen in vergelijking met basisproduct

#### Tools

##### [Cradle 2 Cradle-certificering](#)

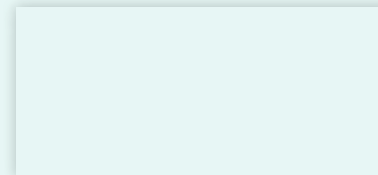
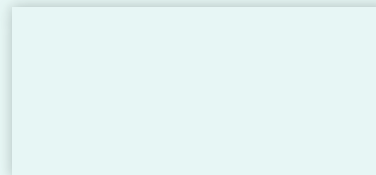
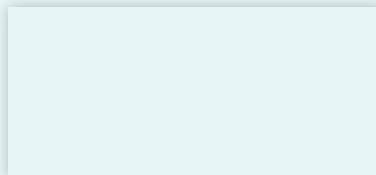
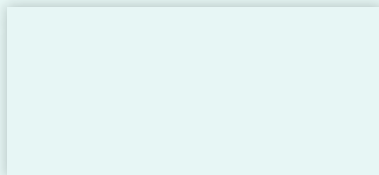
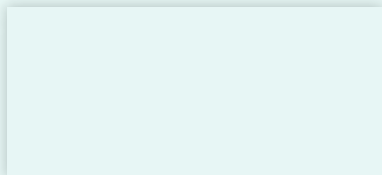
C2C is een internationaal keurmerk met vijf niveaus: basis, brons, zilver, goud en platina. Het is in Nederland onder andere te vinden op papier, zonnepanelen, kantoormeubilair en bouwmaterialen. De filosofie achter Cradle-to-cradle (van wieg tot wieg, ofwel: kringloop) is dat alle materialen na gebruik in een product nuttig inzetbaar zijn in een ander product. Bedenker van het C2C-concept is het Amerikaanse adviesbureau McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC). De eisen verschillen per productgroep en per niveau van certificering. Er is dan ook geen algemene beoordeling mogelijk.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Kies het effect dat op jou van toepassing is.  
Per effect zie je indicatoren en  
instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

← Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



## CO2-uitstoot

### Indicatoren

- % reductie in kg CO2-  
eq/#producten of kilogram  
product, in vergelijking met  
basisproduct

### Tools

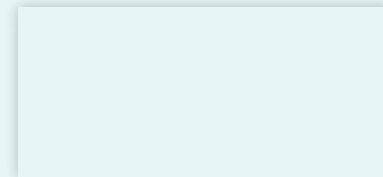
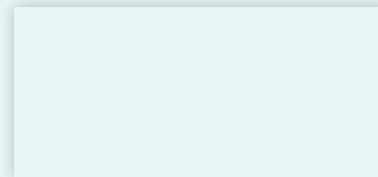
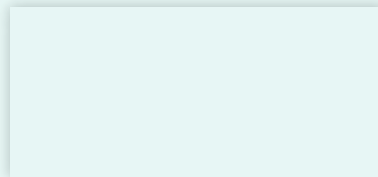
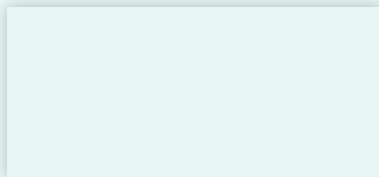
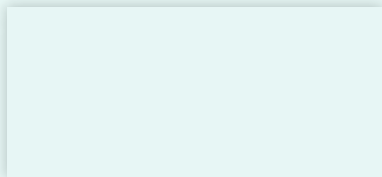
#### [CO2 prestatieladder](#)

De CO2-Prestatieladder is een certificeerbaar MVO-instrument in Nederland. De CO2-Prestatieladder bedrijven om hun eigen energieverbruik en CO2-uitstoot te kennen én te verminderen. De aantoonbare inspanning om het energieverbruik en de CO2-uitstoot te verminderen kan worden beloond bij aanbestedingen in de vorm van een (fictieve) korting op de inschrijfprijs. Ook kan door inzicht verkregen op basis van de CO2-Prestatieladder een kostenbesparing op de eigen energierekening worden behaald.

CO2-

ct en proces,  
en levensduur

← Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



CO2-uitstoot

**Materiaalefficiëntie**

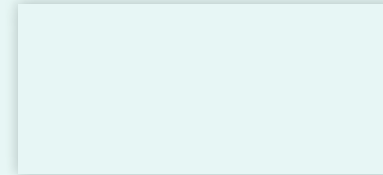
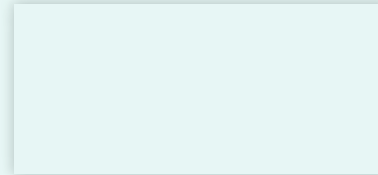
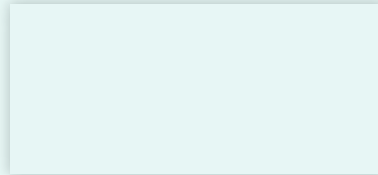
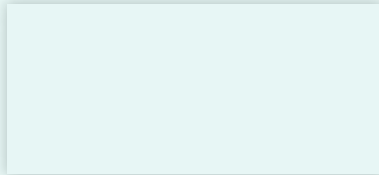
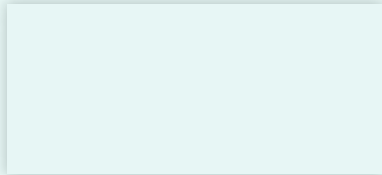
Indicatoren

- % reductie in kg  
materiaalverbruik/#producten  
of kilogram product, in  
vergelijking met basisproduct

Innovatie product en proces,  
richt op verlengen levensduur

← Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.





### **Innovatie product en proces, gericht op verlengen levensduur**

#### Indicatoren

- Toename/afname gemiddelde gebruiksduur van het product (in jaren)
- aantal levensjaren / mnd langer dan regulier product

#### Tools

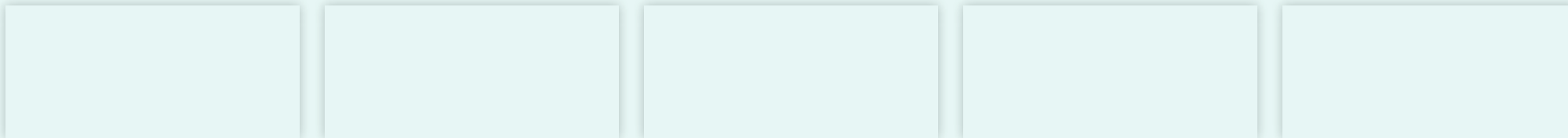
[Overzicht materiaalintensiteit Wuppertal Instituut](#)

De indicatoren van het Wuppertal Instituut omvatten het verbruik van alle activiteiten in de toeleveringsketen uitgedrukt in kilo Raw Materials Equivalent (RME). RME is een set factoren die de volledige grondstofvoetafdruk van een bepaald product beschrijven. in je bedrijf.

CO2-

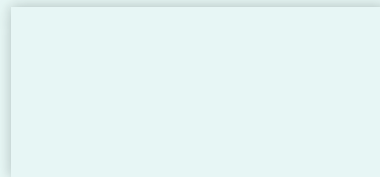
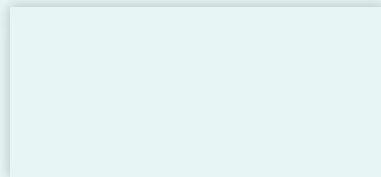
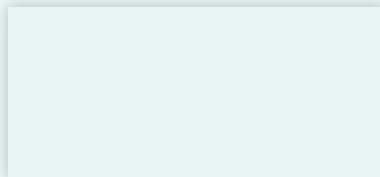
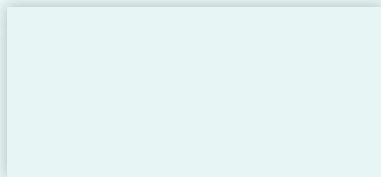
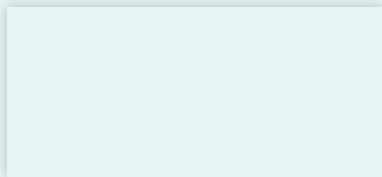
ct en proces,  
en levensduur

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Kies het effect dat op jou van toepassing is.  
Per effect zie je indicatoren en  
instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

← Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



## Recycling

### Indicatoren

- % afval dat wordt gerecycled

### Tools

#### Ladder van Lansink

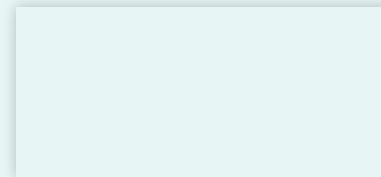
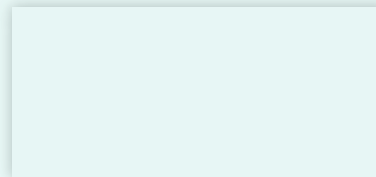
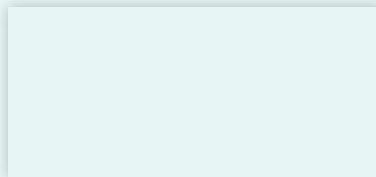
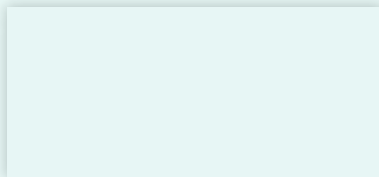
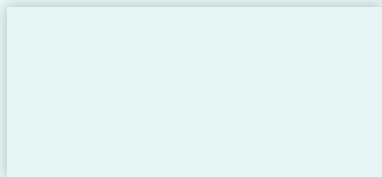
De Ladder van Lansink is een bekend instrument in 'afvalland', in 6 stappen wordt beschreven hoe je het meest efficiënt om kan gaan met afvalstromen in je bedrijf.

#### Overzicht materiaalintensiteit

#### Wuppertal Instituut

De indicatoren van het Wuppertal Instituut omvatten het verbruik van alle activiteiten in de toeleveringsketen uitgedrukt in kilo Raw Materials Equivalent (RME). RME is een set factoren die de volledige grondstofvoetafdrak van een bepaald product beschrijven. in je bedrijf.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Downcyclen

### Indicatoren

- % afval dat is gedowncycled

### Tools

#### Ladder van Lansink

De Ladder van Lansink is een bekend instrument in 'afvalland', in 6 stappen wordt beschreven hoe je het meest efficiënt om kan gaan met afvalstromen in je bedrijf.

#### Overzicht materiaalintensiteit

#### Wuppertal Instituut

De indicatoren van het Wuppertal Instituut omvatten het verbruik van alle activiteiten in de toeleveringsketen uitgedrukt in kilo Raw Materials Equivalent (RME). RME is een set factoren die de volledige grondstofvoetafdrak van een bepaald product beschrijven. in je bedrijf.

Rec

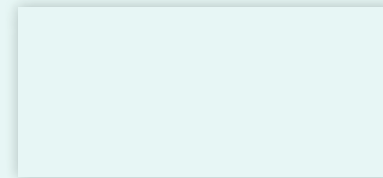
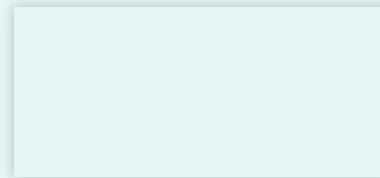
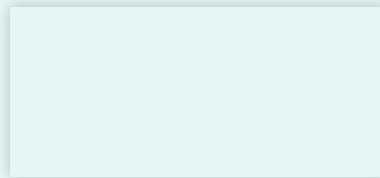
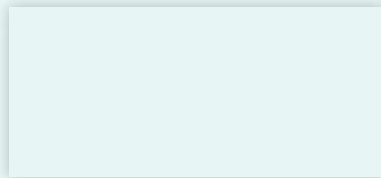
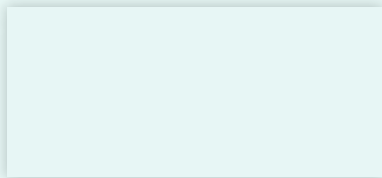
product

Herg  
producto

materialen



Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



## Reparatie product

### Indicatoren

- Toename/afname herstel defect product door reparatie (#/jaar/product/dienst)

### Tools

#### Ladder van Lansink

De Ladder van Lansink is een bekend instrument in 'afvalland', in 6 stappen wordt beschreven hoe je het meest efficiënt om kan gaan met afvalstromen in je bedrijf.

#### Overzicht materiaalintensiteit

#### Wuppertal Instituut

De indicatoren van het Wuppertal Instituut omvatten het verbruik van alle activiteiten in de toeleveringsketen uitgedrukt in kilo Raw Materials Equivalent (RME). RME is een set factoren die de volledige grondstofvoetafdrak van een bepaald product beschrijven. in je bedrijf.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

## Hergebruikproductonderdelen

### Indicatoren

- Toename/afname hergebruik productonderdelen (#/jaar/product/dienst);
- Toename/afname besparing materialen door hergebruik (kg/jaar/product/dienst)

### Tools

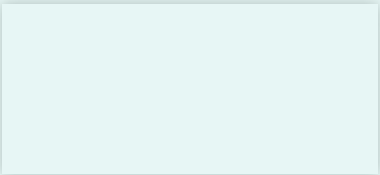
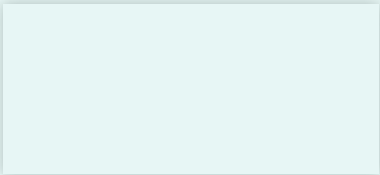
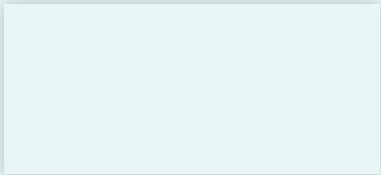
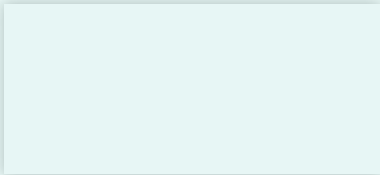
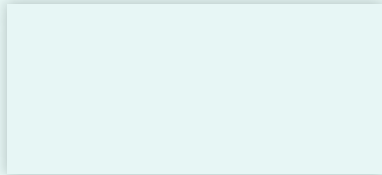
#### [Ladder van Lansink](#)

De Ladder van Lansink is een bekend instrument in 'afvalland', in 6 stappen wordt beschreven hoe je het meest efficiënt om kan gaan met afvalstromen in je bedrijf.

#### [Overzicht materiaalintensiteit Wuppertal Instituut](#)

De indicatoren van het Wuppertal Instituut omvatten het verbruik van alle activiteiten in de toeleveringsketen uitgedrukt in kilo Raw Materials Equivalent (RME). RME is een set factoren die de volledige grondstofvoetafdruk van een bepaald product beschrijven. in je bedrijf.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



### Scheiding materialen

#### Indicatoren

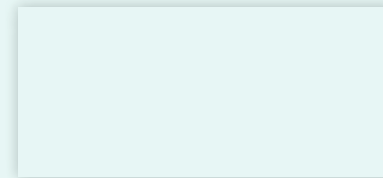
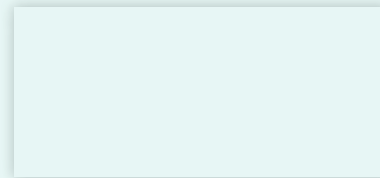
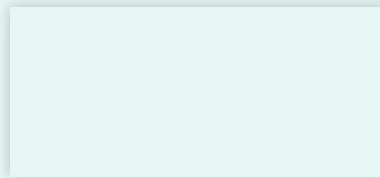
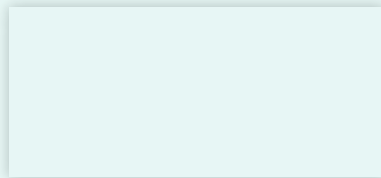
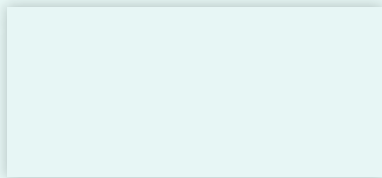
- Toename/afname x kg materialen gescheiden (kg/jaar/product/dienst),
- Toename/afname x% van totaal materiaal gescheiden (x%/jaar/product/dienst)

#### Tools

[Ladder van Lansink](#)  
De Ladder van Lansink is een bekend instrument in 'afvalland', in 6 stappen wordt beschreven hoe je het meest efficiënt om kan gaan met afvalstromen in je bedrijf.

[Overzicht materiaalintensiteit Wuppertal Instituut](#)  
De indicatoren van het Wuppertal Instituut omvatten het verbruik van alle activiteiten in de toeleveringsketen uitgedrukt in kilo Raw Materials Equivalent (RME). RME is een set factoren die de volledige grondstofvoetafdrak van een bepaald product beschrijven. in je bedrijf.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Hergebruik materialen

### Indicatoren

- Toename/afname x kg materialen hergebruikt (kg/jaar/product/dienst),
- Toename/afname x% van totaal materiaal (x%/jaar/product/dienst)

### Tools

#### Ladder van Lansink

De Ladder van Lansink is een bekend instrument in 'afvalland', in 6 stappen wordt beschreven hoe je het meest efficiënt om kan gaan met afvalstromen in je bedrijf.

#### Overzicht materiaalintensiteit Wuppertal Instituut

De indicatoren van het Wuppertal Instituut omvatten het verbruik van alle activiteiten in de toeleveringsketen uitgedrukt in kilo Raw Materials Equivalent (RME). RME is een set factoren die de volledige grondstofvoetafdrak van een bepaald product beschrijven. in je bedrijf.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Maximale benutting afval

### Indicatoren

- x kg afval voorkomen t.o.v. basis jaar/vorig jaar (kg/jaar/product/dienst)

### Tools

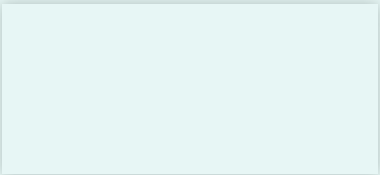
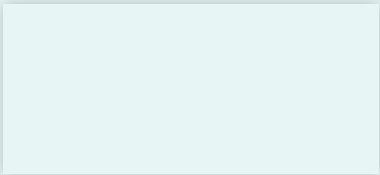
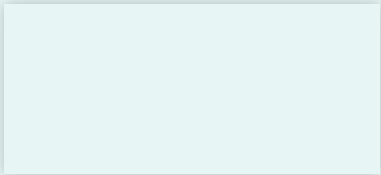
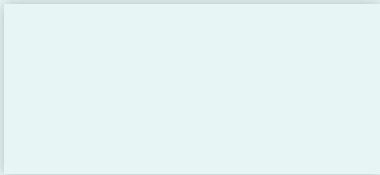
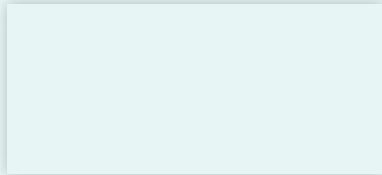
#### Ladder van Lansink

De Ladder van Lansink is een bekend instrument in 'afvalland', in 6 stappen wordt beschreven hoe je het meest efficiënt om kan gaan met afvalstromen in je bedrijf.

#### Overzicht materiaalintensiteit Wuppertal Instituut

De indicatoren van het Wuppertal Instituut omvatten het verbruik van alle activiteiten in de toeleveringsketen uitgedrukt in kilo Raw Materials Equivalent (RME). RME is een set factoren die de volledige grondstofvoetafdrak van een bepaald product beschrijven. in je bedrijf.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Materiaalverlies

### Indicatoren

- % afval dat verloren is gegaan

### Tools

#### Ladder van Lansink

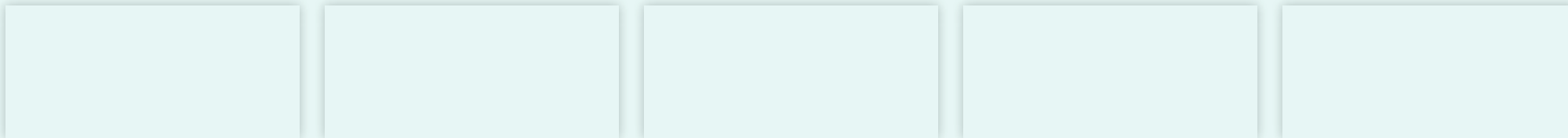
De Ladder van Lansink is een bekend instrument in 'afvalland', in 6 stappen wordt beschreven hoe je het meest efficiënt om kan gaan met afvalstromen in je bedrijf.

#### Overzicht materiaalintensiteit

#### Wuppertal Instituut

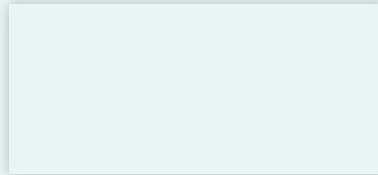
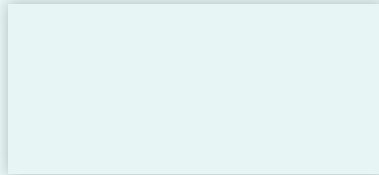
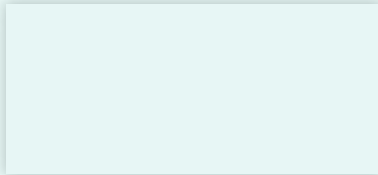
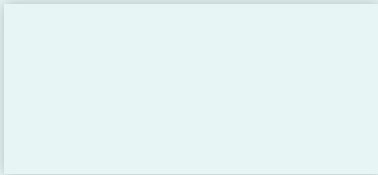
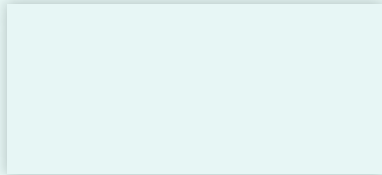
De indicatoren van het Wuppertal Instituut omvatten het verbruik van alle activiteiten in de toeleveringsketen uitgedrukt in kilo Raw Materials Equivalent (RME). RME is een set factoren die de volledige grondstofvoetafdrak van een bepaald product beschrijven. in je bedrijf.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Kies het effect dat op jou van toepassing is.  
Per effect zie je indicatoren en  
instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

← Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



## Broeikasgassen

### Indicatoren

- Broeikasgassen per #producten of kilogram product (kg CO<sub>2</sub>-eq/#producten of kilogram product)

### Tools

#### LCA

Life-cycle analysis (LCA) is een methode voor het in kaart brengen van de invloed van producten en productieprocessen op het milieu. Daarvoor worden gegevens over emissie (uitstoot) en grondstoffengebruik gedurende de levenscyclus van een product of activiteit verzameld. Het resultaat van een LCA is een soort milieuprofiel, een 'scorelijst' met milieueffecten. Er zijn verschillende LCA software tools beschikbaar.

#### ISO-standaarden voor LCA's

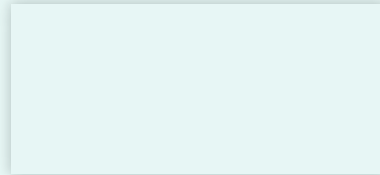
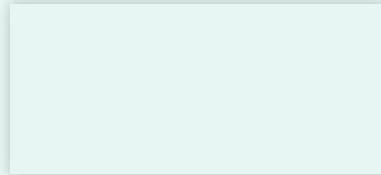
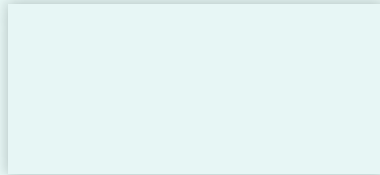
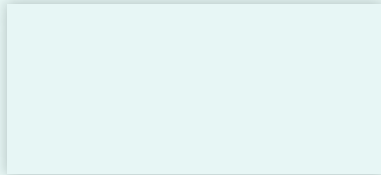
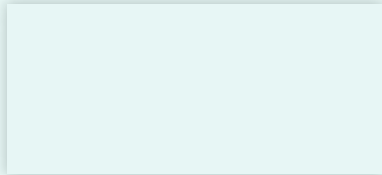
De huidige normen voor LCA zijn gedocumenteerd[1] in ISO 14040: 2006 en ISO 14044: 2006. ISO standards for life cycle assessment to promote sustainable development

Broeik

ring



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Grondstofverbruik

### Indicatoren

- Grondstoffenverbruik per outpouteenheid (kg RME/#producten of kilogram product

### Tools

#### LCA

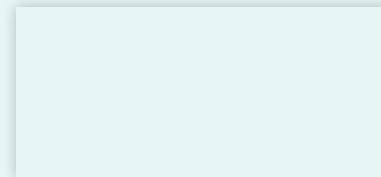
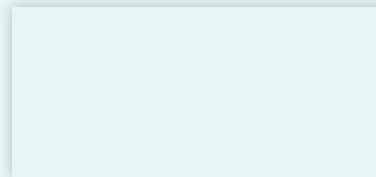
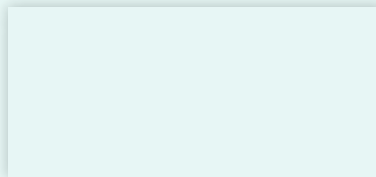
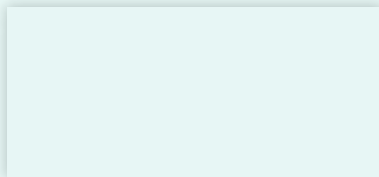
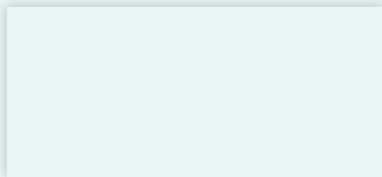
Life-cycle analysis (LCA) is een methode voor het in kaart brengen van de invloed van producten en productieprocessen op het milieu. Daarvoor worden gegevens over emissie (uitstoot) en grondstoffengebruik gedurende de levenscyclus van een product of activiteit verzameld. Het resultaat van een LCA is een soort milieuprofiel, een 'scorelijst' met milieueffecten. Er zijn verschillende LCA software tools beschikbaar.

Broeik

ring



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



## Eutrofiëring

### Indicatoren

- Eutrofiëring per #producten of kilogram product (kg N-eq/#producten of kilogram product)

### Tools

#### LCA

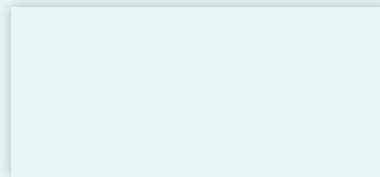
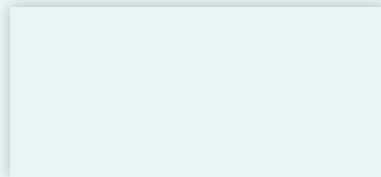
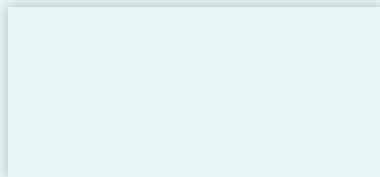
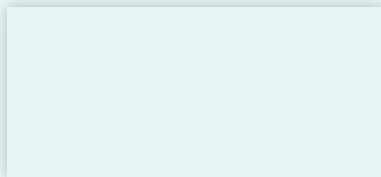
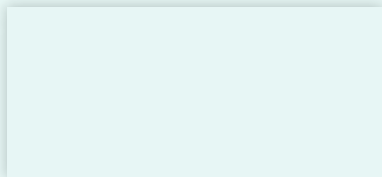
Life-cycle analysis (LCA) is een methode voor het in kaart brengen van de invloed van producten en productieprocessen op het milieu. Daarvoor worden gegevens over emissie (uitstoot) en grondstoffengebruik gedurende de levenscyclus van een product of activiteit verzameld. Het resultaat van een LCA is een soort milieuprofiel, een 'scorelijst' met milieueffecten. Er zijn verschillende LCA software tools beschikbaar.

Broeik

ring



Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



## Ozonafbrekende stoffen

### Indicatoren

- kg CFC11-eq/#producten of kilogram product

### Tools

#### LCA

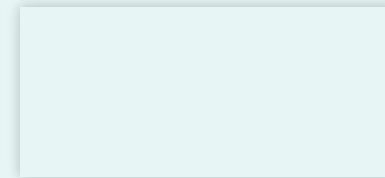
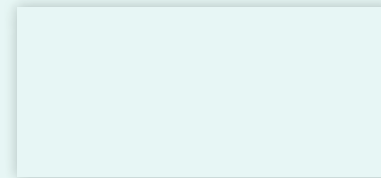
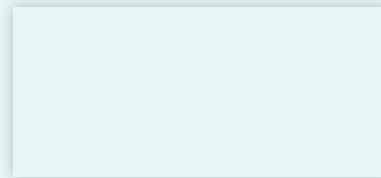
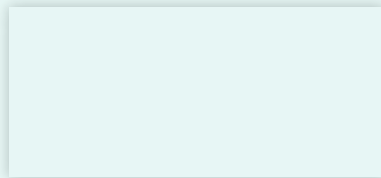
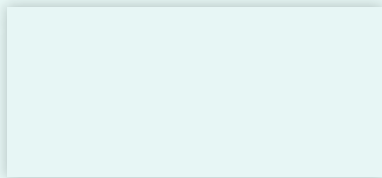
Life-cycle analysis (LCA) is een methode voor het in kaart brengen van de invloed van producten en productieprocessen op het milieu. Daarvoor worden gegevens over emissie (uitstoot) en grondstoffengebruik gedurende de levenscyclus van een product of activiteit verzameld. Het resultaat van een LCA is een soort milieuprofiel, een 'scorelijst' met milieueffecten. Er zijn verschillende LCA software tools beschikbaar.

Broeik

ring



Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



## WATERVERBRUIK

### Indicatoren

- m<sup>3</sup>/#producten of kilogram product

### Tools

#### LCA

Life-cycle analysis (LCA) is een methode voor het in kaart brengen van de invloed van producten en productieprocessen op het milieu. Daarvoor worden gegevens over emissie (uitstoot) en grondstoffengebruik gedurende de levenscyclus van een product of activiteit verzameld. Het resultaat van een LCA is een soort milieuprofiel, een 'scorelijst' met milieueffecten. Er zijn verschillende LCA software tools beschikbaar.

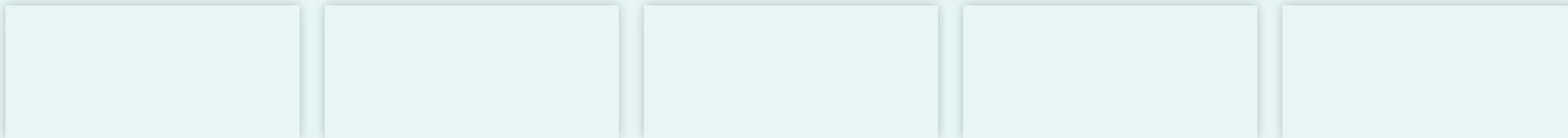
Broeik

ring



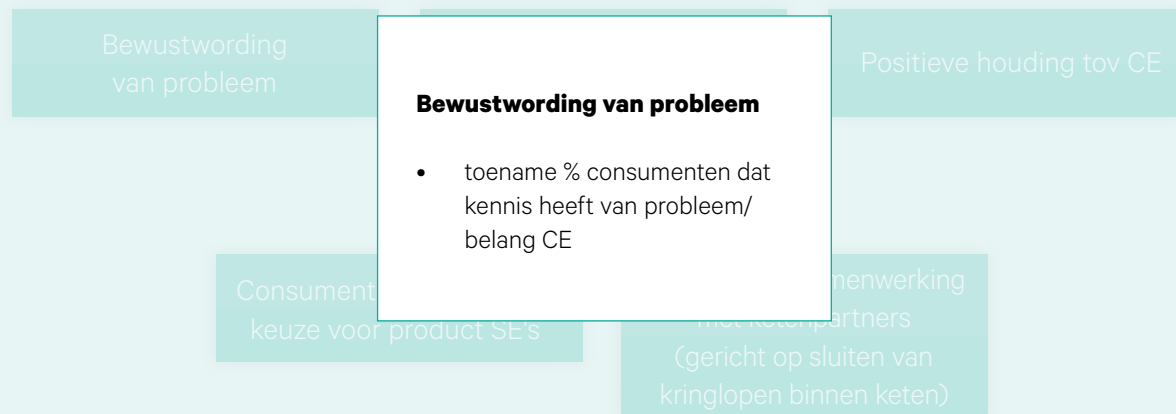
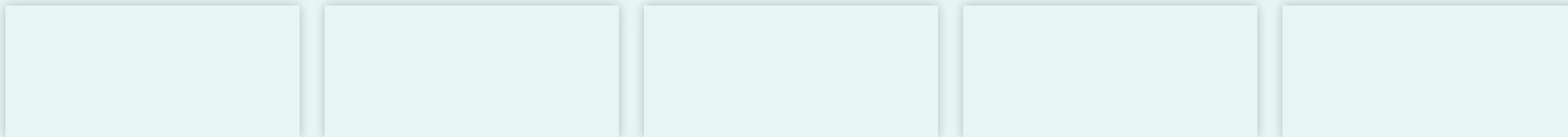
Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



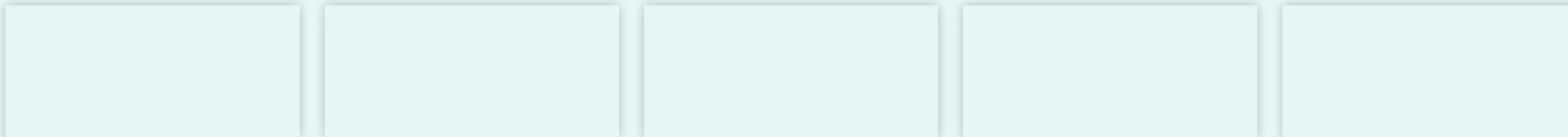


Kies het effect dat op jou van toepassing is.  
Per effect zie je indicatoren en  
instrumenten om deze indicatoren mee te meten.

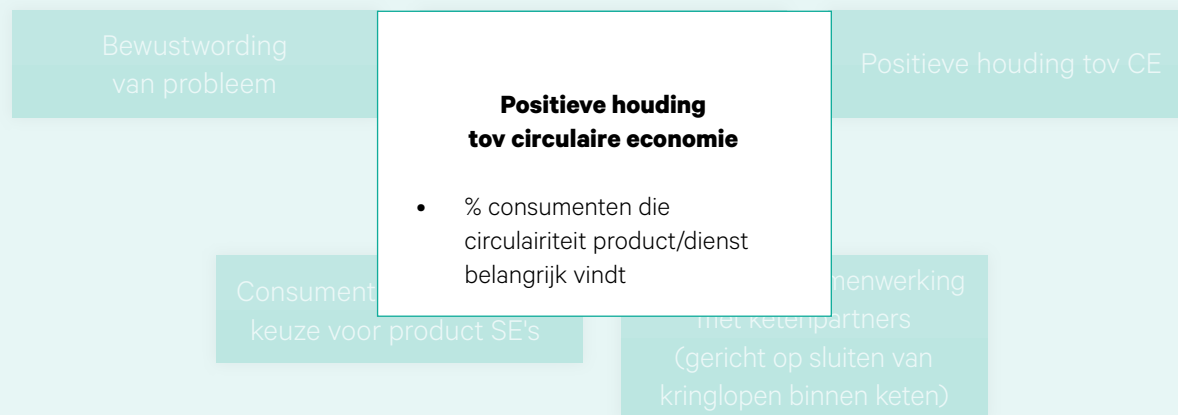
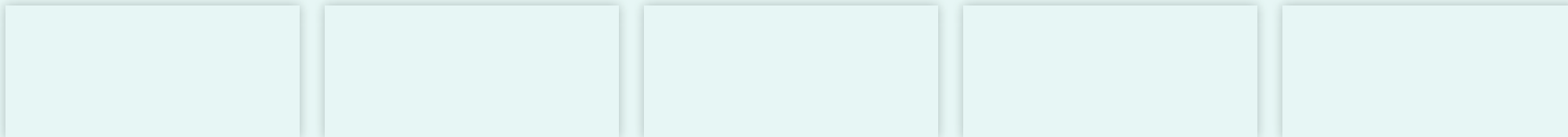
← Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



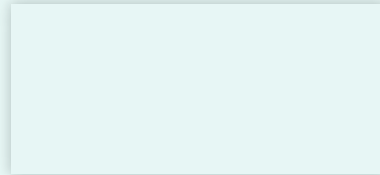
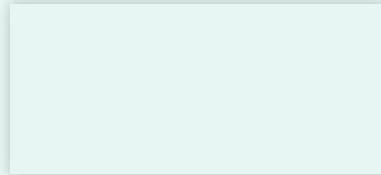
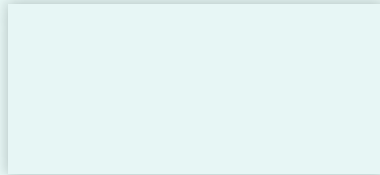
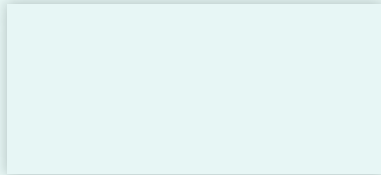
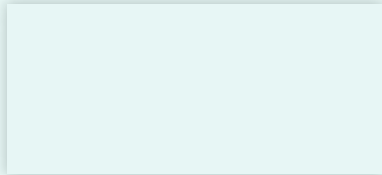
← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



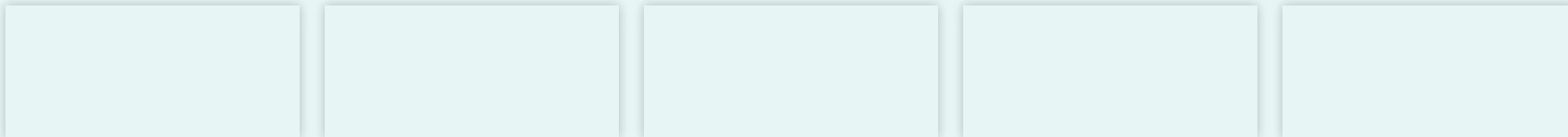
← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Bewustwording  
van probleem

**Meer en betere samenwerking  
met ketenpartners  
(gericht op sluiten van  
kringlopen binnen keten)**

- Toename/afname #  
samenwerkingen met  
ketenpartners
- Toename/afname #  
ketenpartners die zich bezig  
houden met circulariteit

Positieve houding tov CE

Consument  
keuze voor

samenwerking  
ketenpartners  
(gericht op  
sluiten van  
kringlopen binnen keten)

← Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.

## Effecten en indicatoren Arbeidsparticipatie

Kies hierboven de voor jou relevante stakeholder.  
Per stakeholder zie je een selectie van effecten,  
indicatoren en instrumenten om deze indicatoren  
mee te meten.



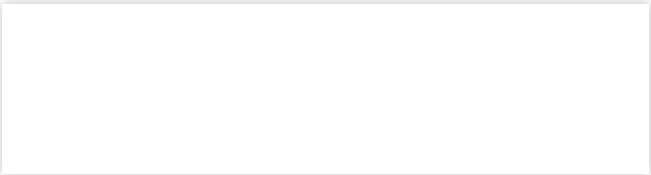
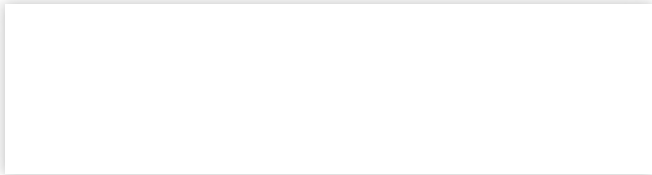
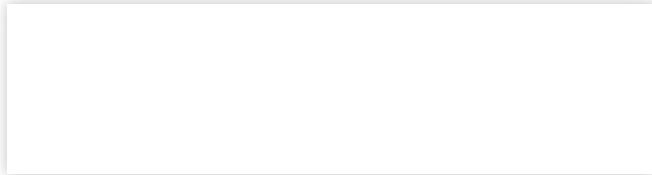
Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.

Kies het effect dat je op je stakeholder beoogt te hebben. Per effect zie je indicatoren en instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.





## Betere fysieke gezondheid

### Gezonder zijn:

- Afname in gebruik van medicatie;
- Verbetering lichamelijke functies;
- Behouden of verbeteren van de fysieke gezondheid;
- Behouden of verbeteren van het cognitieve functioneren (geheugen, mentale flexibiliteit, mogelijkheid zichzelf te uiten).

### Fysiek gezonder voelen:

- Mate waarin iemand fysiek/geestelijk storende symptomen ervaart;
- Mate waarin iemand pijn ervaart;
- Mate waarin iemand gezondheid belangrijk vindt voor levenskwaliteit.

### Fysiek actiever zijn:

- Mate waarin iemand fysieke actief is;
- Mate waarin iemand vertrouwen heeft dat hij/zij fysiek actief kan zijn

### Toegang tot zorg:

- Mate van gebruik e-health/ e-mental health;
- Mate van aanwezigheid zorgpersoneel;
- Mate waarin iemand e-health/ e-mental health toepassingen kent.

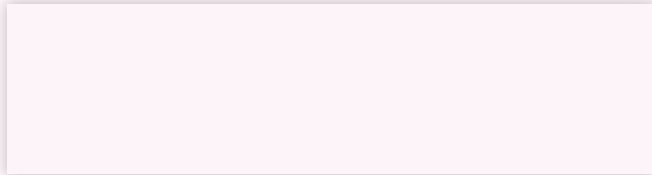
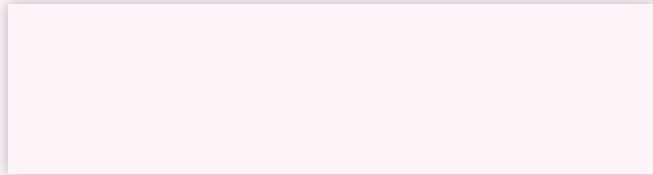
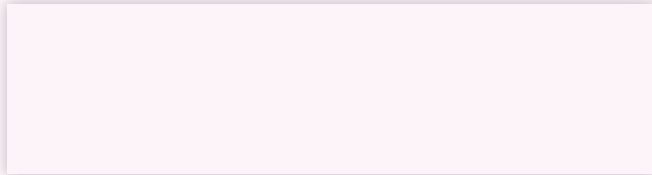
Betere fysie

Meer zelf

ipatie in  
chappij

nsniveau

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Betere fysieke gezondheid

Meer zelfredzaamheid

**Betere mentale gezondheid**

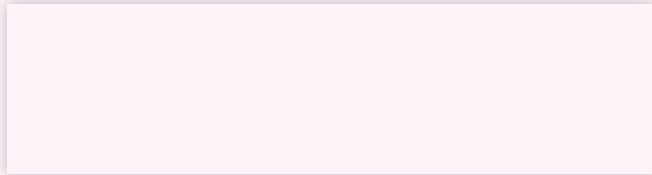
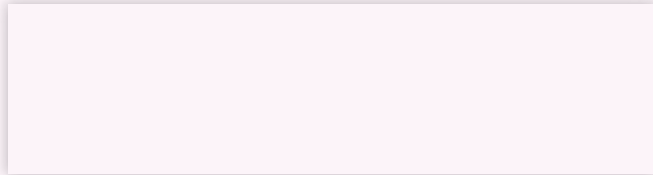
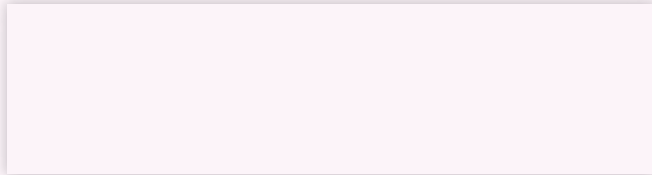
Indicatoren:

- Mate waarin iemand gevoel van geluk ervaart;
- Mate waarin iemand gevoel van controle over emoties ervaart;
- Mate waarin iemand gevoel heeft van eigen identiteit;
- Mate waarin iemand nerveus is;
- Mate waarin iemand zich vredig voelt;
- Mate waarin iemand zich verdrietig voelt.
- Mate waarin iemand zich positiever voelt
- Mate waarin iemand zich energiever voelt

Meer participatie in de maatschappij

Hoger welzijnsniveau

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



### Meer participatie in de maatschappij

Betere fysie

Hebben meer sociale banden:

- Aantal contacten van ouderen;
- Kwaliteit van relaties met anderen;
- Type contacten in netwerk;
- Mate waarin iemand relaties onderhoudt;
- Mate van kwaliteit van contactmomenten;
- Mate waarin iemand steun krijgt uit contacten met vrienden/familie/buren/kennissen;
- Mate waarin iemand hulp kan/wil vragen;

Meer zelf

Doen meer mee aan (culturele, maatschappelijke, sociale) activiteiten:

- Aantal contactmomenten met vrienden/familie/buren/kennissen;
- Aantal sociale activiteiten met vrienden/familie/buren/kennissen.

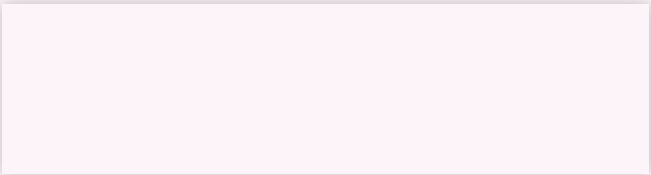
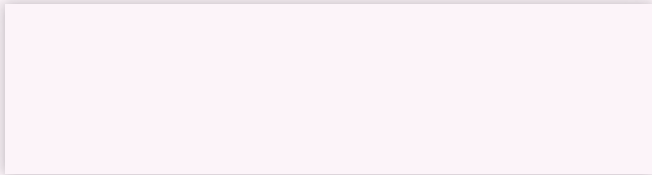
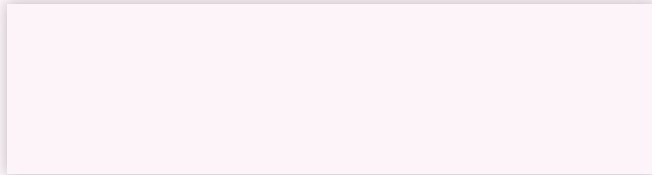
ipatie in  
chappij

nsniveau

Doen structureel meer mee en voelen zich onderdeel van de maatschappij:

- Mate waarin iemand zich serieus genomen voelt;
- Mate waarin iemand voelt een bijdrage te leveren;
- Mate waarin oudere zich nuttig voelt.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



### Meer zelfredzaamheid

#### Indicatoren:

- Mate waarin iemand het vermogen heeft om afnemende mogelijkheden te compenseren
- Mate waarin iemand de eigen gezondheidssituatie kan begrijpen;
- Mate waarin iemand zelfstandig dagelijkse activiteiten kan verrichten;
- Mate waarin iemand zichzelf (en eventuele beperkingen) accepteert.

#### Tool:

##### [Zelfredzaamheidsmatrix](#)

Dit instrument meet de mate van zelfredzaamheid op 17 verschillende leefgebieden, of domeinen, zoals financiën, huisvesting, scholing en lichamelijke verzorging. Het instrument is in 2010 ontwikkeld door GGD Amsterdam en Gemeente Rotterdam en wordt nog steeds doorontwikkeld op basis van nieuw wetenschappelijk onderzoek en feedback van gebruikers. Met de ZRM geef je op basis van observaties een beoordeling over de mate van zelfredzaamheid van iemand op dat moment. Dus in hoeverre iemand nu beschikt over de vaardigheden, expertise, middelen en mogelijkheden van anderen om normaal te kunnen functioneren. Het instrument en bijbehorende handleiding zijn gratis te downloaden.

Betere fysie

Meer zelfr

ipatie in  
chappij

nsniveau

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.

## Minder gevoel van eenzaamheid

### Indicatoren:

- Mate waarin oudere mensen om zich heen mist;
- Mate waarin oudere voelt bij anderen terecht te kunnen;
- Mate waarin oudere tevreden is met het aantal mensen om zich heen.

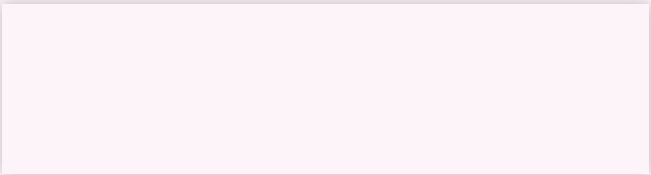
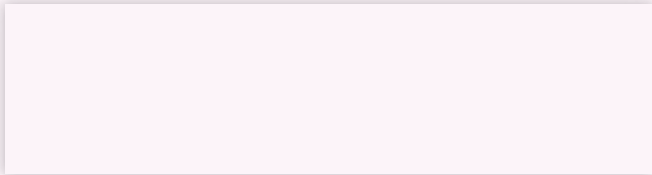
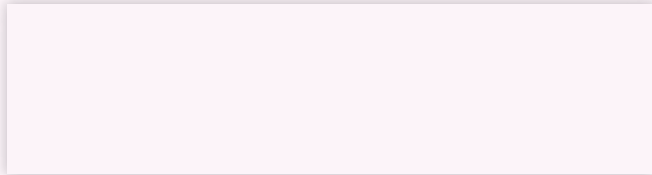
### Tool:

#### [De Jong Gierveld Eenzaamheidsschaal](#)

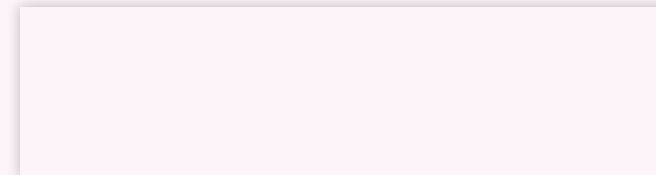
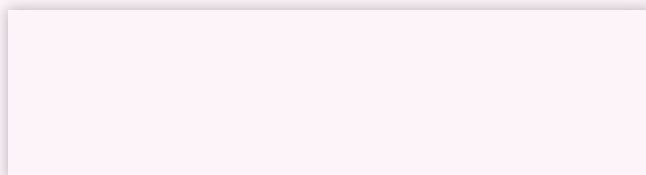
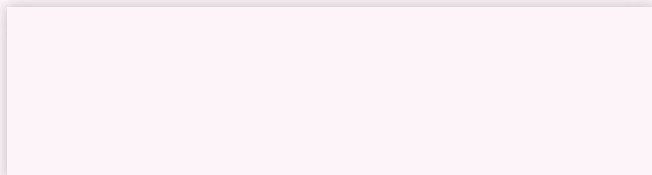
De De Jong Gierveld Eenzaamheidsschaal is een van de meeste gebruikte vragenlijsten om eenzaamheid mee te onderzoeken. De vragenlijst bestaat uit elf stellingen over emotionele en sociale eenzaamheid. Positief en negatief geformuleerde uitspraken worden met elkaar afgewisseld. De respondent geeft op een vijfpuntsschaal aan in hoeverre de uitspraak op hem/haar van toepassing is. De vragenlijst is in 1999 ontwikkeld door J. De Jong

Gierveld en T. Van Tilburg en is in verschillende talen beschikbaar. De vragenlijst is in eerder onderzoek uitvoerig getest onder ouderen – het is een betrouwbaar meetinstrument. Je kunt deze vragenlijst zowel face-to-face als op papier gebruiken. Deze vragenlijst wordt soms wel negatief ervaren door respondenten, omdat de vragen confronterend kunnen zijn. De vragen uit deze vragenlijst kunnen ook helpen om een gesprek over eenzaamheid op gang te brengen.

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



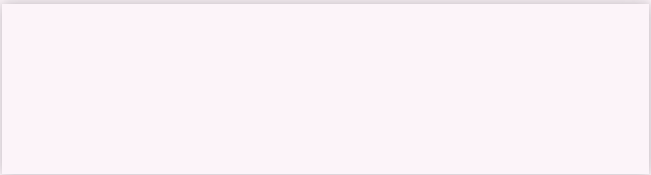
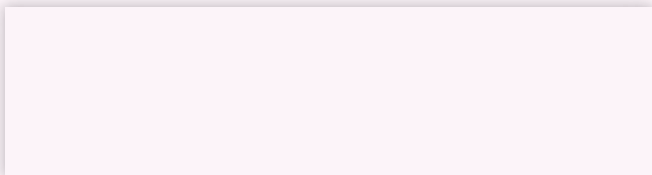
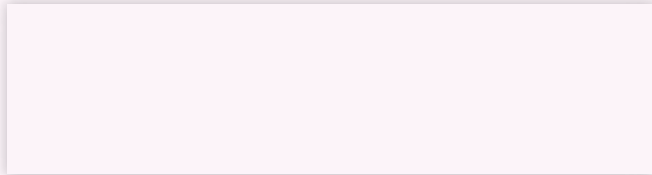
← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Kies het effect dat op jou van toepassing is.  
Per effect zie je indicatoren en  
instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



Betekenisvoller werk

**Betekenisvoller werk**

Werkplezier:

- Mate van ervaren trots op werk;

Betrokkenheid:

- Mate van toename/afname begrip t.o.v. oudere;
- Mate van toename/afname waardering t.o.v. oudere;
- Mate van verlangen naar persoonlijk contact;
- Mate van persoonlijk contact tussen medewerkers en ouderen;
- Mate van onderling contact tussen medewerkers.

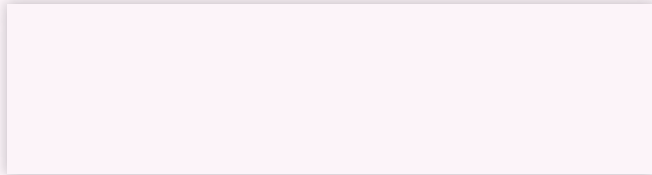
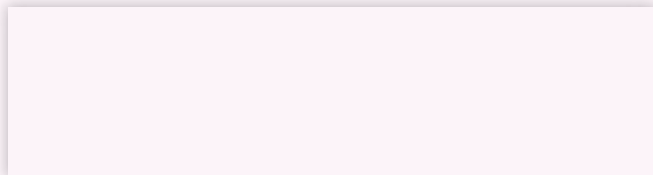
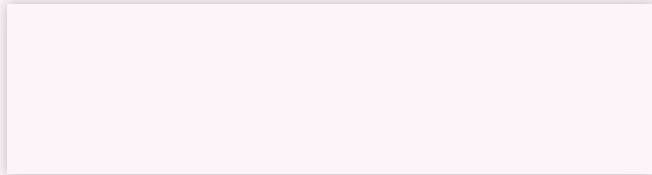
Autonomie:

- Mate van eigenaarschap over werk;
- Mate waarin medewerker zelf de werkzaamheden kan bepalen.

Minder mantelzorgtaken

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.





Betekenisvoller werk

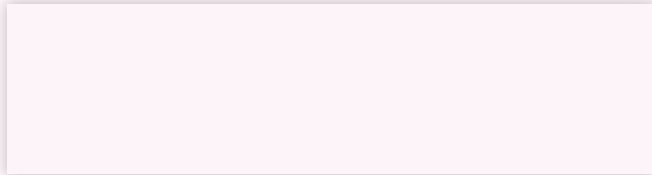
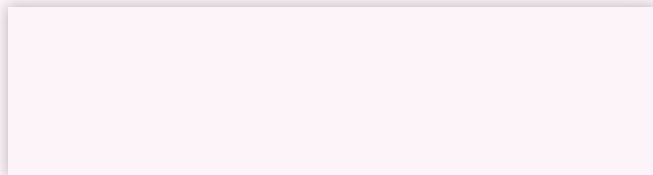
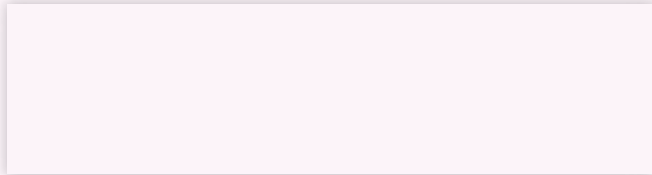
**Passende zorgverlening**

Kennis en vaardigheden:

- Mate van toename vaardigheden en kennis;
- Mate waarin wordt samengewerkt/uitgewisseld met andere disciplines.

Minder mantelzorgtaken

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Betekenisvoller werk

**Minder mantelzorgtaken**

Zorgtaken:

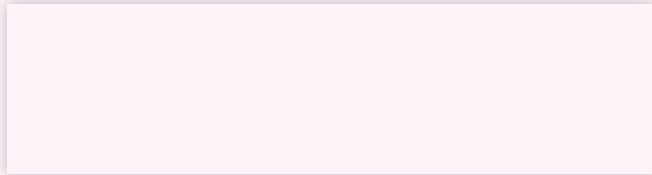
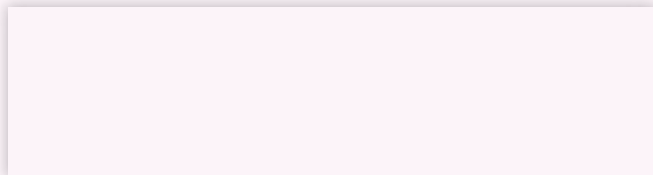
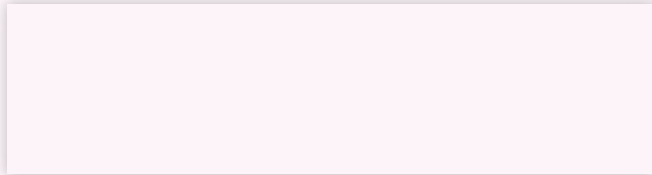
- Aantal zorgtaken familie/ vrienden voor oudere;
- Aantal uren zorgtaken familie/ vrienden voor oudere.

Zorgdruk:

- Mate van zorgdruk voor ouderen ervaren door mantelzorgers;
- Mate waarin in relatie tussen mantelzorger en oudere verbetert.

Minder mantelzorgtaken

← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Betekenisvoller werk

**Minder mantelzorgtaken**

Zorgtaken:

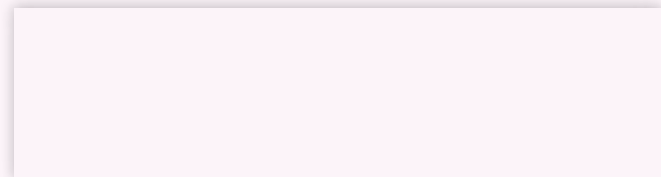
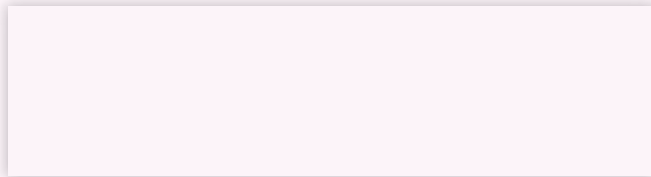
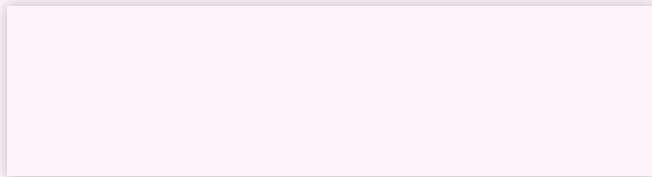
- Aantal zorgtaken familie/ vrienden voor oudere;
- Aantal uren zorgtaken familie/ vrienden voor oudere.

Zorgdruk:

- Mate van zorgdruk voor ouderen ervaren door mantelzorgers;
- Mate waarin in relatie tussen mantelzorgers en oudere verbetert.

Minder mantelzorgtaken

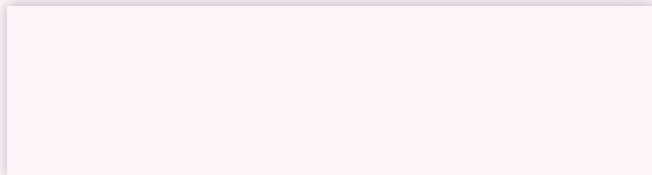
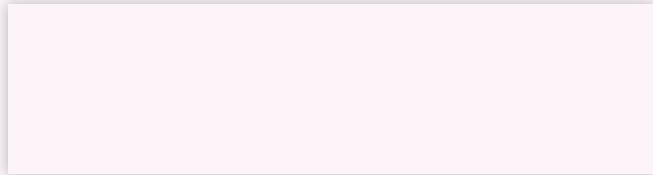
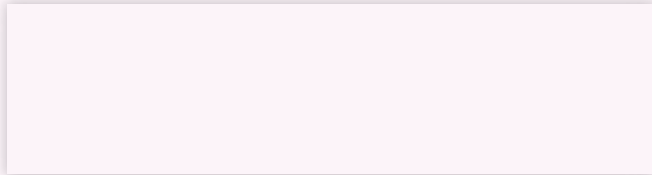
← Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Kies het effect dat op jou van toepassing is.  
Per effect zie je indicatoren en  
instrumenten om deze indicatoren mee te meten.



Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.



### Meer zelfredzaamheid

#### Perceptieverandering:

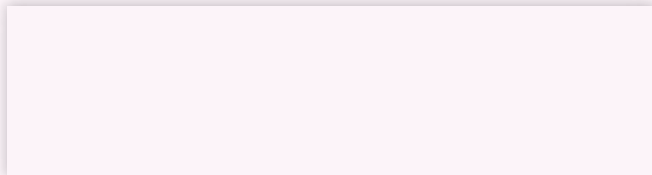
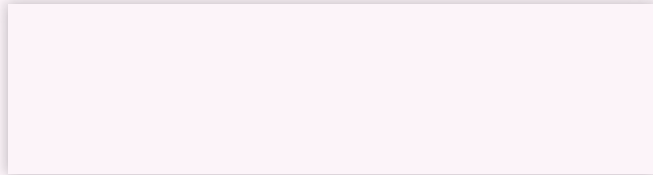
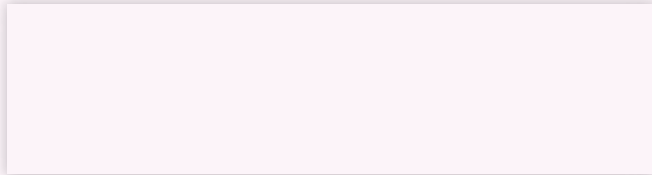
- Mate van toename/afname begrip voor ouderen;
- Mate van toename/afname waardering voor ouderen.

#### Persoonlijke zorg:

- Mate van toename/afname getoonde interesse in ouderen;
- Mate van aandacht voor persoonlijke zorg voor ouderen;
- Mate waarin zorg aansluit bij behoefte van ouderen;
- Mate waarin te voorkomen/vermijdbare zorg afneemt;
- Mate waarin personeel zorgplannen nakomt/na kan komen.



Klik hier om terug te gaan naar het beginmenu.



Betekenisvollere  
zorgverlening

### **Passende zorgverlening**

#### Betere aansluiting bij andere zorg:

- Mate van samenwerking met mantelzorgers;
- Mate van samenwerking met andere zorgverleners;
- Mate van integratie e-(mental) health.

#### Preventieve zorg:

- Mate waarin proactieve zorg wordt ingezet;
- Mate waarin nieuwe technologieën en zorgsystemen worden ingezet.

Passende zorgverlening



Klik hier om terug  
te gaan naar  
het beginmenu.

## Referentielijst

Internetbronnen zijn geraadpleegd in de periode van januari 2018 tot mei 2018.

### Inleiding

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen S. (2004). Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures; methods catalog.

Elkington, J. (1999). The triple bottom line: implications for the oil industry. *Oil & Gas Journal*, 97(50), 139-141.

Liket, K. C., Rey-Garcia, M., & Maas, K. E. (2014). Why aren't evaluations working and what to do about it: A framework for negotiating meaningful evaluation in nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35(2), 171-188.

Salazar, J., Husted, B. W., & Biehl, M. (2012). Thoughts on the evaluation of corporate social performance through projects. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 175-186.

Schaltegger, S., Burritt, R., Zvezdov, D., Hörisch, J., & Tingey Holyoak, J. (2015). Management roles and sustainability information. Exploring corporate practice. *Australian Accounting Review*, 25(4), 328-345.

Sol, L., Liket, K.C., Maas, K.E.H. (2016). Inzicht in impact van Sociaal Ondernemerschap. In: Sociaal Ondernemerschap: de beweging naar nieuwe hybride modellen voor een andere toekomst. SMO.

### Niveau 1

Aanbevolen en aanvullende tools

[Avance-impact \(2015\). Sustainable Development Goals voor sociaal ondernemers.](#)

[Hoorn, E.M. ten & Stubbe, W.M. \(2013\). Centraal Bureau Fondsenwerving. Resultaat- en impactmeting voor goede doelen.](#)

[ODI \(2009\). Planning tools: Problem Tree Analysis. Te vinden op: <https://www.odi.org/publications/5258-problem-tree-analysis>. Social Value UK: Maximize your impact.](#)

[The Impact Management Project: Set goals.](#)

[Wageningen Universiteit \(2012\). Managing for sustainable development impact.](#)

### Niveau 2

[ISEAL Alliance: Reports.](#)

[PBL \(2016\). Grondstof voor de circulaire economie.](#)

Aanbevolen en aanvullende tools

[Better evaluation: Stakeholder mapping.](#)

[Center for Theory of Change.](#)

[Changeroo.](#)

[Es, M., Guijt, I. & Vogel, I. \(2015\). Hivos ToC Guidelines Theory of Change Thinking in Practice: A stepwise approach.](#)

[MVO Nederland: Stappenplan stakeholdermanagement. Materialiteitsmatrix.](#)

### Niveau 3

Aanbevolen en aanvullende tools

[Hoppe, G. \(2017\). 15 free dashboard software programs to make BI easy. Capterra Business Intelligence Blog.](#)

[Knowhownonprofit, NCVO \(2016\). Examples of Monitoring and evaluation frameworks.](#)

[Tutorials Point \(2016\). Excel dashboards.](#)

### Niveau 4

Verwijzingen

[Ecoinvent: Life cycle inventory database.](#)

[European Commission, Growth \(2018\). Internal market, industry, entrepreneurship and SMEs: Critical Raw Materials.](#)

[Milieu Centraal, Stichting Stimular, Connekt, SKAO & Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat \(2014\). Lijst CO2-emissiefactoren.](#)

Aanbevolen en aanvullende tools

[Es, M., Guijt, I. & Vogel, I. \(2015\). Hivos ToC Guidelines Theory of Change Thinking in Practice: A stepwise approach.](#)

[Global Impact Investing Network \(GIIN\) \(2009\). IRIS Metrics.](#)

[Global Value Exchange \(GVE\) \(2015-2018\). Crowd sourced database of Values, Outcomes, Indicators and stakeholders.](#)

[GRI, UN Global Compact & World Business Council for Sustainable Development \(WBCSD\) \(2015\). The SDG Compass.](#)

[King Baudouin Foundation project. \(2011\) Management Guide, Managing for learning and impact.](#)

[Knowhownonprofit, NCVO \(2017\). Choosing your collection methods.](#)

[Knowhownonprofit, NCVO \(2018\). How to develop a monitoring and evaluation framework.](#)

[SurveyMonkey \(1999\).](#)

### Meetinstrumenten

Arbeidsparticipatie

[Elan-kennis \(2015\). Loonwaarde advies tool \(LAT\).](#)

[Gent, M.J. van, Horssen, C. van, Mallee, L. & Slotboom, S. \(2008\). De Participatieladder. Meetlat voor het participatiebudget. Regioplan.](#)

[GGD Amsterdam en Gemeente Rotterdam \(2017\). De Zelfredzaamheid-matrix.](#)

[HSK Shared services BV \(2012\). Happy App.](#)

[Katz, S. et al. \(1963\). Katz schaal voor basale activiteiten van het dagelijks leven \(ADL\).](#)

[Rosenberg, M. \(1965\). Society and the adolescent self-image. Princeton, NJ: Princeton University Press.](#)

[Sutton, A. \(2016\) Measuring the effects of self-awareness: Construction of the SelfAwareness Outcomes Questionnaire. Europe's Journal of Psychology, 12\(4\) pp. 645-658.](#)

[Teeuw, B., Schwarzer, R., Jerusalem, M. \(1994\). Self efficacy scale.](#)

[Vilans \(2018\). Vilans zelfredzaamheidsmeter.](#)

Circulaire economie

[BRE & DGBC \(2018\). Breaam NL Assessment tool.](#)

[CDP \(2018\). Carbon Disclosure Project.](#)

[Cradle to cradle \(2018\). Cradle to cradle certification.](#)

[Kader \(2017\). CO2 prestatieladder.](#)

[Landelijk afvalbeheerplan \(LAP\) \(2002-2012\). Ladder van Lansink.](#)

[MVO Prestatieladder \(2010\).](#)

[http://www.mvoprestatieladder.nl en http://www.lrqg.nl/images/63140-factsheet-en-stappenplan-mvo-prestatieladder.pdf](#)

[Rijksdienst voor Ondernemend Nederland \(2015\). De Energie-Index.](#)

[RIVM \(2016\). Life Cycle Assessment.](#)

[SNAP BV \(2010\). Ladder van Moerman.](#)

[USGBC \(2000\). Leadership in Energy and Environmental Design \(LEED\).](#)

Sustainable Value Chains

[ACIAR \(2012\). Making value chains working better for the poor: a toolbox for practitioners of value chain analysis.](#)

[Anker, R. & Anker, M. \(2017\). Living wages around the world. Manual for Measurement.](#)

[ICI \(2016\). Child labour response and monitoring. ILO International Labour Standards on Occupational Safety and Health.](#)

[One Acre Fund \(2016\) Measuring farm profit.](#)

[SourceTrace \(2016\). Farm management software.](#)

[Wageindicator Foundation \(2013\). Wageindicator.](#)

### Niveau 5

Verwijzingen

[Gent, M.J., van Horssen, C., Mallee, L., & Slotboom, S. \(2008\). De participatieladder: Meetlat voor het participatiebudget.](#)

[Kroese, E. \(2015\) Impact First. Waarom meten moet, en hoe je dat doet.](#)

Aanbevolen en aanvullende tools

[Estonian Social enterprise network, KUSIF, Mikado Sustainable Development Consulting & Social Value UK \(2017\). Maximize your impact. A guide for social entrepreneurs.](#)

[European Venture Philanthropy Association \(EVPA\) & Social Value International \(SVI\) \(2017\). Impact Management Principles.](#)

[Hogeschool Arnhem en Nijmegen, Ecorys, Rebel, Jochum Deuten & Verwey Jonker Instituut \(2017\). De effectencalculator: Maatschappelijke prijslijst.](#)

[Knowhownonprofit, NCVO \(2017\). How to use creative reporting formats for evaluation.](#)

[Social Reporting Initiative \(2018\). Social Reporting Standard \(SRS\).](#)

[Social return on investment \(SROI\).](#)

## Over ons

Al vanaf 2002 is **Avance** full service impact expert: we vertalen maatschappelijke doelen in tastbare resultaten. We ondersteunen sociaal ondernemers, NGO's en overheidsinstanties in het zichtbaar maken van hun toegevoegde waarde. Dat doen we niet alleen met gedegen impactmetingen; we zetten ook systemen op zodat het meten van impact een logisch onderdeel van de bedrijfsvoering wordt.

**Impact Centre Erasmus (ICE)** is het enige wetenschappelijke centrum gespecialiseerd in impact meten en de ontwikkeling van methodieken. ICE is in december 2015 opgericht en is een formalisering van het werk wat Karen Maas, Academic Director ICE, sinds 2007 uitvoert.

**Stichting Social Enterprise NL** is sinds 2012 het landelijk netwerk van sociaal ondernemers, waarbij alle toonaangevende ondernemingen zijn aangesloten. Als landelijk netwerk van heeft Social Enterprise NL een stevige relatie met impact financiers, overheden, grote bedrijven en andere netwerken zoals MVO Nederland. Social Enterprise NL is lid van het Global Social Entrepreneurship Network en heeft sterke internationale connecties.