

Wat werkt?

Impact indicatoren voor arbeidsparticipatie

Gemaakt door

avance-
the impact engineers

In opdracht van

social
enterprise^{nl}



Anton Jurgens Fonds
Act social, think business

Inhoud

p. 1	Grip op je impact
p. 2	Wat is impact?
p. 3	Arbeidsparticipatie
p. 4	Impact bij arbeidsparticipatie
p. 5	Theory of Change
p. 6	Indicatoren
p. 11	Het meten van indicatoren
p. 12	Bronnen

Avance is een impact advies bureau gespecialiseerd in het meetbaar maken van sociale, milieu en economische impact. In opdracht van Social Enterprise NL hebben wij samen met drie sociale ondernemingen gekeken naar welke en hoeveel impact zij maken. In deze publicatie delen wij onze ervaringen en kennis op het gebied van arbeidsparticipatie indicatoren. Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door het Anton Jurgens Fonds.

De publicatie is bedoeld voor sociale ondernemers en bedrijven die zich richten op arbeidsparticipatie.

Grip op je impact

Als ondernemer wil je grip krijgen op de impact van je arbeidsparticipatie banen of trajecten.

Voor het meten van ontwikkelingen bij werknemers zijn al tools beschikbaar. Voor een beeld over de totale impact van de onderneming zijn bredere indicatoren nodig. Tot nu toe ontwikkelen ondernemers deze indicatoren vaak zelf. Zo wordt het wiel steeds opnieuw uitgevonden en blijft het lastig om een goed beeld te krijgen van de belangrijkste effecten van arbeidsparticipatie.

Hier kijken we naar het hele plaatje: hoe meet je impact voor alle stakeholders (werknemers, bedrijf, gemeente, collega's)? We geven een overzicht de belangrijkste impact indicatoren voor ondernemingen met een focus op arbeidsparticipatie. Deze indicatoren kunnen helpen bij het meten van je impact. De indicatoren zijn gebaseerd op ons eigen onderzoek bij sociale ondernemers en bestaande en gevalideerde tools.

Wat is impact?

Impact is de verandering die aan jouw bedrijf toegeschreven kan worden. Zowel positief als negatief, gepland of ongepland. Als ondernemer wil je met je bedrijfsactiviteiten een bijdrage leveren aan een maatschappelijk probleem: een maatschappelijke meerwaarde creëren.

De activiteiten van een bedrijf leiden tot outputs, dat wil zeggen de directe resultaten van de activiteiten. Wanneer er voor de juiste activiteiten is gekozen, leiden deze outputs tot positieve effecten voor individuen, en zelfs tot mogelijke effecten voor de maatschappij als geheel.

Onder het bedrijfsmodel van een onderneming ligt dus een theory of change: een model dat de verandering beschrijft die het bedrijf nastreeft, en hoe deze verandering wordt gerealiseerd. Dit model bevat dus de oorzakelijke verbanden tussen activiteiten, outputs en effecten.

Meer lezen over impact meten voor sociaal ondernemers? Lees de **Impact First publicatie** (www.social-enterprise.nl/impact-first van Avance & Social Enterprise NL).



Arbeidsparticipatie

Bedrijven met een focus op arbeidsparticipatie zorgen voor de juiste werk- of leeromgeving voor deze mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij kunnen zich hierdoor ontwikkelen en in sommige gevallen doorstromen naar werk, een opleiding of passende dagbesteding.

Over wie en wat hebben we het als we kijken naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt? Er zijn grofweg twee groepen!:

1. Mensen met een psychische of fysieke beperkingen die structureel een lage loonwaarde hebben (onder het minimumloon). Dit zijn mensen met:
 - psychische aandoeningen: autisme, schizofrenie en psychoses
 - sensorische handicaps: blinden en doven zijn de grootste groep
 - een IQ beneden 80 (laagbegaafden)
 - fysieke handicaps en chronische ziekten.Het is de vraag of zij de potentie hebben om de volledige loonwaarde te halen in een juiste werkomgeving.
2. Mensen die in een passende werkomgeving het minimumloon kunnen verdienen, maar dat nog niet doen of hier niet de kans voor krijgen, zoals:
 - jongeren die zonder diploma het onderwijs verlaten, bijvoorbeeld vanwege problemen thuis.
 - hoogopgeleide mensen met een autistische stoornis, of een sensorische of fysieke handicap
 - ex-gedetineerden
 - mensen die herstellen van een langdurige ziekte of een burn-out.

Wat is loonwaarde?

Loonwaarde is de economische waarde van het werk dat iemand verricht of kan verrichten, in geld uitgedrukt. Door fysieke, mentale of sociale beperkingen is het echter niet altijd mogelijk de arbeidsprestatie te leveren die het wettelijk minimumloon rechtvaardigt. De loonwaarde van deze mensen is dan onder de 100%.

Hierbij geldt: hoe passender de werkomgeving, des te hoger de loonwaarde kan zijn. De juiste combinatie van werkomgeving en persoon is hierin cruciaal.

Impact bij arbeidsparticipatie

We focussen op de belangrijkste effecten en indicatoren per stakeholder van sociale ondernemingen met een focus arbeidsparticipatie door middel van leren, werk en/of dagbesteding. We onderscheiden vijf stakeholders:

1. de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
2. overheid (zowel gemeenten als centrale overheid)
3. de 'reguliere' werknemers/ collega's
4. het bedrijf en zijn leveranciers
5. De gemeenschap en klanten

Per stakeholder benoemen we de belangrijkste effecten. Hieraan zijn indicatoren gekoppeld. Indicatoren geven, zoals het woord zegt, een indicatie van datgene wat je probeert te meten. Een concreet voorbeeld van een indicator voor 'gezondheid' is bijvoorbeeld hoe vaak iemand een dokter bezoekt. Bij 'zelfvertrouwen' kun je bijvoorbeeld denken aan de mate waarin iemand tevreden is over zichzelf.

Bij het in kaart brengen van impact is een belangrijke vraag: Wat is het alternatief? Wat is het unieke van mijn traject of werk ten opzichte van anderen? Waar was deze persoon terecht gekomen als mijn bedrijf er niet was?



Theory of change

De theory of change geeft de relaties tussen de activiteiten, output en effecten weer.

Voor deze effecten zijn op de volgende pagina's per stakeholder indicatoren omschreven.

In de praktijk is goed om te overwegen welke indicatoren het meest van toepassing zijn. Je kunt een combinatie die past bij jouw bedrijf kiezen uit de indicatoren of je bestaande indicatoren aanvullen. Het is wel goed om te beseffen dat verschillende bedrijfsmodellen verschillende impact hebben.





Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Effecten

Meer arbeidsvaardigheden

Door het uitvoeren van werk of bij sommige vormen van dagbesteding doen werknemers vaardigheden op die van pas komen in werksituaties.

Verbeterde zelfredzaamheid

Voor zelfredzaamheid is het interessant om te kijken naar of en hoe de activiteiten bijdragen aan het zelfvertrouwen en daarmee zelfstandigheid en hulpbehoefte van de medewerker.

Diploma, certificaat of werk

Sommige bedrijven bieden opleidingen en/of certificeringen, zodat de kans doorstromen naar werk groter kan worden.

Indicatoren

- ✓ Mate waarin de medewerker verantwoordelijkheid kan nemen of neemt richting anderen;
 - ✓ Niveau van productiviteit: in hoeverre kan de medewerker met deadlines omgaan, prioriteiten aanbrengen, efficiënt werken;
 - ✓ Leervermogen: in hoeverre kan en durft de medewerker vragen te stellen of kan de medewerker zich aanpassen aan nieuwe situaties, in welke mate kan de medewerker omgaan met kritiek;
 - ✓ Stressbestendighedsniveau: in hoeverre kan de medewerker omgaan met drukte of tegenslagen en in welke mate weet de medewerker hoe dit voorkomen kan worden.
-
- ✓ Zelfvertrouwen kan gemeten worden met de 'Rosenberg Self-Esteem Scale'². Dit is een van de meest gevalideerde schalen om zelfvertrouwen te meten.
 - ✓ Mate waarin de medewerker Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen (ADL) zelfstandig kan uitvoeren (eten, wassen, aankleden en/of reizen)
 - ✓ Mate waarin de medewerker Huishoudelijke Dagelijkse Levensverrichtingen (HDL) zelfstandig kan uitvoeren (boodschappen doen, de eigen leefruimte schoonhouden en post en rekeningen afhandelen)
 - ✓ Niveau van hulpbehoefte: in hoeverre heeft de medewerker begeleiding thuis en op werk nodig, hoeveel zorg gebruikt de medewerker, in hoeverre is er verandering in het medicijngebruik?
-
- ✓ # medewerkers met een diploma of certificaat. Let op dat het hebben van een diploma geen automatische garantie is voor een baan.
 - ✓ # medewerkers dat doorstroomt naar een vervolgopleiding waardoor de kans op een baan groter zal zijn.
 - ✓ Inkomensstijging door werk in € van de medewerker ten opzichte van de vorige situatie



De overheid

Effecten

Besparing door betaald werk/ stijging in loonwaarde

Bij uitstroom naar (betaald) werk of stijging in loonwaarde zullen er meer loonafdrachten worden gedaan en uitkeringen worden bespaard. Let op: wat is de impact van iemand die een baan maar een paar maanden kan vasthouden? Krijg daarom ook goed zicht op naar welke banen medewerkers uitstromen en hoe lang.

Besparing op zorgkosten

Door verbeteringen in de zelfredzaamheid kunnen de zorg- en/of begeleidingskosten dalen

Deelname aan de maatschappij

Veel gemeentes focussen op deelname aan de maatschappij. Dit kan gevolgen hebben voor bijvoorbeeld zorg- en integratiekosten. Voor het meten van deelname aan de maatschappij of maatschappelijke participatie zijn veel tools. Hier zijn de twee belangrijkste en meest gebruikte door de overheid samengevat

Indicatoren

- ✓ Aantal medewerkers met een betaalde baan. Let hierbij op het verschil tussen het bruto- en netto- effect (of de attributie, zie link publicatie) van uitstroom naar werk. Bijvoorbeeld: 20% van de deelnemers na een traject is uitgestroomd naar werk, maar 15% had zonder het traject ook een baan gevonden. Je netto effectiviteit is dan maar 5%.
- ✓ Aantal € in loonafdrachten door doorstroom naar betaald werk/ stijging van de loonwaarde van een werknemer. Dit geldt alleen wanneer je weet hoeveel werknemers hiervoor geen loonafdrachten maakten.
- ✓ Aantal € bespaard door medewerkers die naar betaald werk doorstromen/ stijging van de loonwaarde van een werknemer (afname uitkeringen).
- ✓ Door stijging in loonwaarde is er minder loonsuppletie nodig.

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

- ✓ De participatieladder³ meet in hoeverre de werknemer deelneemt aan de maatschappij en wordt vaak gebruikt door gemeentes om re-integratie trajecten te monitoren. De werknemer kan ingedeeld worden op een bepaalde trede, en de stappen voor of achteruit tijdens of na het traject kunnen afgezet worden tegen de begintrede.
- ✓ Positie binnen het domein 'maatschappelijke participatie' en 'sociaal netwerk' uit de Zelfredzaamheid-matrix (ZRM)⁴. De ZRM is een instrument om de zelfredzaamheid op 11 domeinen te meten in categorieën van 1: acute problematiek tot 5: volledig zelfredzaam. Voor dit arbeidsparticipatie zijn de domeinen 'maatschappelijke participatie' en 'sociaal netwerk' interessant.



Collega's

Effecten

Positief beeld van mensen met een (arbeids-) beperking

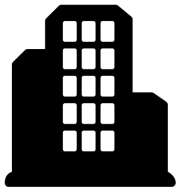
Bij het samenwerken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan er positievere beeldvorming ontstaan. Natuurlijk kan het ook zijn dat collega's dit niet positief ervaren.

Meer voldoening

Werk met maatschappelijk nut geeft collega's meer voldoening

Indicatoren

- ✓ Aantal medewerkers dat aangeeft geen probleem te hebben met een collega met een arbeidsbeperking
 - ✓ Aantal medewerkers dat aangeeft een positiever beeld heeft gekregen over mensen met een (arbeids-) beperking
 - ✓ Meer voldoening in het werk
-
- ✓ Medewerkers geven aan meer voldoening uit het werk te halen
 - ✓ Meer betrokkenheid van de werknemers bij het bedrijf



Het bedrijf & leveranciers

Effecten

Voldoen aan participatie doelstellingen

Niet enkel arbeidsplekken vullen, maar ook arbeidsplaatsen creëren voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt

Voorbeeldfunctie

Het delen van ervaringen op het gebied van arbeidsparticipatie via bijvoorbeeld brancheorganisaties kan voor effecten bij anderen zorgen.

Aantrekken nieuwe investeringen

Indicatoren

- ✓ Het percentage medewerkers in dienst met een afstand tot de arbeidsmarkt
- ✓ Het aantal nieuw gecreëerde arbeidsplaatsen voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt

- ✓ Positieve PR voor eigen bedrijf
- ✓ Aantal bedrijven dat n.a.v. dit voorbeeld ook participatie doelstellingen opnemen
- ✓ Samenwerkingen met bedrijven, overheid of leveranciers

- ✓ Positieve PR voor investeerders (voorbeeld casus portfolio)
- ✓ Aantrekken van nieuwe investeringen



De gemeenschap & klanten

Effecten

Bewust (consumenten) gedrag

Klanten (consumenten en B2B) kiezen vaker voor sociale bedrijven

Verbondenheid met de gemeenschap

Als jouw bedrijf een actieve rol speelt in de buurt of gemeenschap kun je meten of dit heeft bijgedragen aan de verbondenheid

Indicatoren

- ✓ Klanten geven aan ook voor andere diensten of producten sociale ondernemingen te kiezen sinds ze in aanraking zijn gekomen met het bedrijf
- ✓ Klanten verwijzen anderen door naar het bedrijf

- ✓ Mate waarin buurtbewoners (of een andere gemeenschap) aangeven dat de activiteiten bijdragen aan de verbondenheid in de wijk
- ✓ Mate waarin buurtbewoners (of een andere gemeenschap) aangeven dat de activiteiten bijdragen aan het onderlinge contact in de wijk

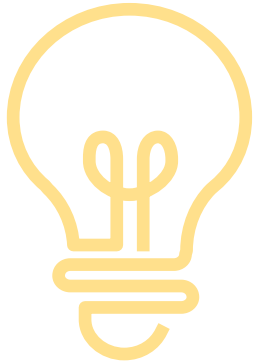
Het meten van indicatoren

Het kiezen van de juiste indicatoren voor het meten van je impact is een goede eerste stap. Om de indicatoren te meten is het belangrijk om in contact te komen met jouw stakeholders. Hier zijn verschillende manieren voor, afhankelijk van de beschikbare tijd en resources.

1. Om te weten wat er speelt bij stakeholders kun je een gesprek hierover aangaan. Wat zijn de belangrijkste veranderingen voor hen? Welke effecten onderschrijven zij? Aan de hand hiervan kun je je eigen theory of change aanpassen en eventueel indicatoren weglaten of toevoegen.
2. Ga na welke informatie al bestaat. Wat is te achterhalen uit de bedrijfsadministratie? Waar heeft de gemeente data over?
3. Op basis van de indicatoren zijn vragenlijsten te maken die uitgezet kunnen worden onder de doelgroep en andere stakeholders. Het maken van een goede vragenlijst is essentieel – mis je achteraf belangrijke informatie zoals leeftijd of vorige situatie van een medewerker dan is dit moeilijk te achterhalen. Kijk ook of er bestaande bronnen of schalen zijn om te gebruiken.
4. Interviews (gestructureerd of open) zijn tijdsintensief maar geven vaak een genuanceerd beeld van de veranderingen die jouw bedrijfsactiviteiten in gang zetten. In combinatie met vragenlijsten is het interessant om ook een paar interviews te doen. Hierdoor krijg je context bij de vragenlijsten.

Probeer de dataverzameling zo veel mogelijk te integreren met bestaande bedrijfsactiviteiten, zodat je ook in de toekomst de informatie met minimale inzet kunt krijgen. Onze tip: begin klein met een paar belangrijke indicatoren en stakeholders en bouw het langzaam uit tot een volledige impact meting.

Bronnen & meer informatie



1. Mark Hillen (2014). Iedereen werk, iedereen winst. Warden Press: Amsterdam.
2. Rosenberg, M. (1965). Society and the Adolescent Self-image. Princeton, NJ: Princeton.
3. Participatieladder, o.a. via: <http://www.participatiegids.nl/stappen/toekomst/participatieladder>
4. Zelfredzaamheid-matrix (2012). Lauriks, Buster, De Wit, Van de Weerd, Tigchelaar & Fassaert. http://www.zelfredzaamheidmatrix.nl/resources/site1449/General/Matrix/Zelfredzaamheid_Matrix-2013.pdf
5. Impact first, waarom meten moet, en hoe je dat doet. Avance (2015), <http://social-enterprise.nl/impact-first/>
6. Impact rapport van Bakkerscafe Brood op de plank (2015). <http://www.bakkerscafe.nl/wp-content/uploads/2015/04/rapportage-bodp-2015.pdf>
7. Werkt scholing voor werklozen? De Koning e.a. (2004) RWI: Den Haag
8. Gemeentelijk re-integratiebeleid vergeleken. Een literatuurstudie. Raad voor Werk en Inkomen (2011): Den Haag.
9. Wat weten we over re-integratietrajecten. Divosa (2013). <http://www.divosa.nl/publicaties/factsheet-wat-weten-we-over-re-integratietrajecten>
10. Methodiekbeschrijvingen die bewezen effectief zijn en/of theoretisch onderbouwd: <http://www.interventiesnaarwerk.nl/>

avance-

the impact engineers

Avance is opgericht in 2002 en gespecialiseerd in het meetbaar maken van sociale, milieu en economische impact. Opdrachtgevers zijn investeerders, NGO's, overheidsinstanties, en bedrijven die echt een verschil willen maken. Impact meten is het middel, impact maximaliseren het doel!

www.avance-impact.nl

© 2015 Social Enterprise NL en Avance

Deze tekst is auteursrechtelijk beschermd en is intellectueel eigendom van Social Enterprise NL en Avance. Dit project en deze publicatie is mogelijk gemaakt door het Anton Jurgens Fonds www.antonjurgensfonds.nl. Voor vragen of opmerkingen over deze publicatie kunt u contact opnemen via Lizzy@avance-impact.nl