

HANDVATTEN VOOR BEWONERSINITIATIEVEN EN VRIJWILLIGERSORGANISATIES

Effecten zichtbaar maken

Steeds meer vrijwilligersorganisaties en bewonersinitiatieven willen hun maatschappelijke en financiële waarde zichtbaar maken. Om zelf te leren en verbeteren of om te verantwoorden richting buurtbewoners, gemeente of fondsen. Maar hoe pak je dat aan, zonder te verzuipen in ingewikkelde, tijdrovende en vaak ook dure onderzoeken? En hoe zorg je ervoor dat de manier van meten van effecten past bij de aard van je initiatief, bij de deelnemers en bij wat je wilt weten en wilt laten zien? Deze brochure biedt vrijwilligersorganisaties en bewonersinitiatieven hiervoor handvatten.



Movisie heeft in 2020 gesprekken gevoerd met 5 ontwikkelaars van outcome-tools, 4 gemeenten, 18 bewonersinitiatieven en 12 vrijwilligersorganisaties uit verschillende regio's en provincies. Met deze zeer uiteenlopende partijen en initiatieven is gesproken over hun behoefte om effecten (outcome) van hun werk zichtbaar te maken en de ervaringen die ze daarmee hebben. Op basis van de opgedane inzichten presenteert Movisie in deze publicatie handvatten om concreet met outcomemeting aan de slag te gaan. We gebruiken in deze publicatie frequent de verzamelterm 'initiatieven'. Daarmee doelen we zowel op initiatieven van vrijwilligersorganisaties als op bewonersinitiatieven. Dit in het besef dat deze categorieën niet altijd inwisselbaar zijn.

In deze handreiking:

A. Vooraf	2
1. Initiatieven in allerlei soorten en maten	2
2. Het verschil tussen output en outcome	3
3. Waarom outcomemeting; leren, verantwoorden, werving, financiering	3
4. Omslag bij gemeente gewenst	4
B. Aan de slag met outcomemeting	6
Stap 1. Je eigen veranderverhaal maken	6
Stap 2. Passende tools en instrumenten inzetten	7
Stap 3. Uitkomsten samen duiden	10
Bijlage: Tools voor outcomemeting	11

A. VOORAF

1. Initiatieven in allerlei soorten en maten

Bewonersinitiatieven, wijkcoöperaties, buurtbedrijven, energiecoöperaties, bewonerscollectieven, vrijwilligersorganisaties. Het zijn allemaal vormen waarin burgers zich verenigen om gezamenlijk maatschappelijke en sociale vraagstukken aan te pakken. De organisatiegraad is het grootste verschil tussen deze vormen van inwonerbetrokkenheid. De belangrijkste overeenkomsten zijn het zelforganiserende karakter en het handelen vanuit een sociale of maatschappelijke doelstelling.

Voor het opstellen van deze brochure sprak Movisie met bewonersinitiatieven en vrijwilligersorganisaties die zeer uiteenlopende activiteiten uitvoeren. Dit waren veelal lokale organisaties met een vaak beperkte omvang, zonder of met slechts enkele betaalde krachten. Denk aan diensten voor kwetsbare inwoners in de wijk, zoals een sociale huiskamer, koken voor de buurt of een zomerschool voor kinderen met een achterstand. Of initiatieven die buurtbewoners stimuleren om samen te bewegen en contacten te leggen, zoals

sportclubs, beweegtuinen en wandelgroepen. Maar ook zorgcoöperaties en informele zorgorganisaties die zorg verlenen aan bijvoorbeeld ouderen en mensen met een beperking of psychische problemen, zodat zij zo lang mogelijk zelfstandig in hun eigen omgeving kunnen blijven wonen. Verder gingen we in gesprek met initiatieven die milieu- en sociale doelstellingen combineren, zoals natuur- en milieueducatiecentra en een energienegatief dorp waar de contacten tussen de dorpingen gestimuleerd wordt.

2. Het verschil tussen output en outcome

Bij het zichtbaar maken van resultaten maken we vaak een onderscheid tussen output en outcome. Bij output gaat het bijvoorbeeld om het aantal mensen dat aan een initiatief heeft deelgenomen en het aantal activiteiten dat is georganiseerd. Bij outcome gaat het om wat het initiatief met zijn activiteiten bij de deelnemers teweeg heeft gebracht, bijvoorbeeld meer onderlinge steun of minder gevoelens van eenzaamheid. Voorheen ging het bij het zichtbaar maken van resultaten vooral over de output, maar sinds een aantal jaren kijken we steeds meer naar zowel de output als de outcome. Want pas dan weet je of jouw initiatief bijdraagt aan het gewenste doel of de oplossing van het lokale vraagstuk.

Wees bij het zichtbaar maken van outcome alert op wat je als initiatief met je activiteit kunt beïnvloeden en waar je dus verantwoordelijk voor bent en waarvoor niet.

Met een wandelgroep kun je de gezondheid en sociale contacten van de deelnemers positief beïnvloeden en deze resultaten kun je zichtbaar maken. Dat zo'n wandelgroep mogelijk ook bijdraagt aan minder eenzaamheid in je gemeente of meer sociale cohesie in wijken en buurten is mooi om te melden, maar te groot om aan te tonen. Ook andere initiatieven en maatschappelijke organisaties dragen hier immers aan bij. En hoe het ervoor staat met de eenzaamheid en sociale cohesie in een gemeente heeft ook te maken met heel andere maatschappelijke factoren.

3. Waarom outcomemeting? Leren, verantwoorden, werving en financiering

Er zijn uiteenlopende redenen waarom initiatieven hun waarde zichtbaar willen maken. Een daarvan is dat ze zo hun output en outcome willen vergelijken met die van soortgelijke initiatieven en activiteiten. Waarom slaagt het ene initiatief

'Voorop moet staan wat je er als initiatief zelf aan hebt. Effectmeting moet in de dagelijkse gang van zaken zitten. En je moet er zelf van kunnen leren.

Esmeralda Jongsma van Flora Kokjes, initiatief voor gezinnen die leven van een minimumuitkering, Amsterdam Noord

er bijvoorbeeld wel in om deelnemers uit migrantengroepen te bereiken en het andere initiatief niet? En wat kunnen ze hierin van elkaar leren en vervolgens bij zichzelf verbeteren? Outcomemeting biedt bovendien vaak aanknopingspunten om de eigen interne processen te verbeteren, zodat het makkelijker wordt gestelde doelen te bereiken.



'Effectmeting vergt ruimte van de gemeente. Staan ze open voor jouw manier van werken? En hoeveel mag je nog veranderen om nog steeds je subsidie te krijgen? Of moet je steeds hetzelfde blijven doen?'

Rachelle Bottenbley van Het Fort, initiatief voor kinderen die in sociaaleconomisch kwetsbare gezinnen opgroeien, Amsterdam, Arnhem en Rotterdam.

Een andere belangrijke reden voor initiatieven om outcome te meten, is dat ze zich willen verantwoorden richting buurtbewoners. Is het initiatief een adequaat antwoord op het lokale vraagstuk, waar buurtbewoners mee kampen? Doen de initiatiefnemers de juiste dingen voor

buurt of dorp of moeten ze andere dingen gaan doen? Streven ze de juiste doelstelling na? Soms kan de doelstelling van een initiatief tussentijds verschuiven, zoals bijvoorbeeld in Limburg waar de Vereniging van Kleine Kernen Limburg (VKKL) constateert dat sommige initiatieven die zich oorspronkelijk op leefbaarheid richten, nu verschuiven naar duurzaamheid voor het dorp, een van de nieuwe lokale vraagstukken. En soms maakt effectmeting duidelijk hoe waardevol een initiatief is voor de gemeenschap, en kun je met zo'n uitkomst nieuwe deelnemers en vrijwilligers werven.

Weer een andere reden voor outcomemeting kan zijn dat je richting gemeente en fondsen wilt laten zien wat je initiatief voor inwoners oplevert. Je maakt bijvoorbeeld zichtbaar dat de buurtmoestuin eraan bijdraagt dat wijkbewoners gezonder gaan eten, meer sociaal contact hebben en dat mensen met afstand tot de arbeidsmarkt er een begin maken met hun

re-integratie. Of dat jouw initiatief voor autistische kinderen en hun ouders, dat is gericht op ontspanning, ook bijdraagt aan lotgenotencontact en maakt dat ouders de zorg dankzij onderlinge steun beter vol kunnen houden.

Outcomemeting kan ten slotte helpen bij het verkrijgen van (extra) financiering bij gemeenten, fondsen of zorgverzekeraar. Als initiatieven grotere subsidiebedragen ontvangen, structurele ondersteuning krijgen of een alternatief willen zijn voor bestaand beleid heeft outcomemeting vaak meer voeten in aarde.

4. Omslag bij gemeente gewenst

Ruimte voor continuïteit

Wat opvalt is dat gemeenten en fondsen vooral een rol spelen bij het aanjagen van nieuwe initiatieven. Er zijn veel startsubsidies, maar als je met je initiatief aanklopt voor continuïteit en langdurige ondersteuning, ook voor je exploitatie, heeft

'In subsidieaanvragen wordt al goed gevraagd naar welke doelen we met het initiatief willen bereiken, onderbouwd met activiteiten die aan die doelen bijdragen. Maar dan worden we op die activiteiten afgerekend. En niet op de beoogde doelen. Zo kun je niet inspelen op actuele situaties, waarmee ik juist de ouders en kinderen met autisme ondersteun.'

Martine Bomhof van Stichting Bram, initiatief voor gezinnen met kinderen met autisme en/of gedragsstoornissen, Lelystad.



In gesprek over doelen van outcomemeting

Het bewonersinitiatief De Huiskamer is een plek voor ouderen, alleenstaanden en mensen met een lichte ondersteuningsbehoefte. Inwoners ontmoeten elkaar, doen mee met allerlei activiteiten en krijgen ondersteuning op maat. Een indicatie vanuit de WMO is niet nodig. De initiatiefnemers van De Huiskamer willen de outcome van hun initiatief zichtbaar maken. Voordat ze hiermee zelf aan de slag gaan, initieert een van hen een gesprek met Impuls (welzijnswerk), St. Attenta (sociaal werk) en de gemeente Aa en Hunze.

Dit gesprek werkt verhelderend: het laat zien dat de partijen vanuit verschillende behoeften zicht willen krijgen op de effecten van De Huiskamer. De initiatiefnemer wil beter zicht krijgen op de tijdsinvestering van De Huiskamer en wil verhalen van ouderen ophalen over hoe zij de opvang ervaren. De gemeente wil graag weten of De Huiskamer leidt tot een besparing op dagbesteding en individuele begeleiding. De medewerkers van het welzijnswerk en sociaal werk willen met de outcomemeting nagaan hoe De Huiskamer en het welzijnswerk elkaar (kunnen) versterken. Ook willen ze aan de landelijke politiek, gemeente en zorgverzekeraar duidelijk maken wat investeren in welzijn, zoals De Huiskamer doet, oplevert. Elkaar en elkaars behoeften leren kennen is de belangrijkste winst van dit eerste gesprek.

'Initiatieven lopen tegen kaders van de gemeente aan. De overheid kijkt vanuit haar beleid en financieringsstromen naar initiatieven van bewoners. Vertrouwen en partnerschap tussen gemeente en bewonersinitiatief: daar moet je aan werken. Vanuit gelijkwaardigheid, ook al ben je niet gelijk. Het is belangrijk om de taal van de ander te leren verstaan. Dat de ambtenaar de inwoner begrijpt en andersom.'

Freya Pijnenborg van Vereniging Kleine Kernen Limburg. De vereniging ondersteunt bewonersinitiatieven.

dat veel minder kans van slagen. Er is sprake van een 'experimentencarroussel'. Echter, als gemeenten in gesprek zijn met initiatieven en weten wat deze initiatieven bereiken in hun wijk of dorp, dan geeft hen dat meer inzicht en kunnen ze beter afwegen waarin ze willen investeren, ook voor een langere periode.

Focus op het belang van de wijk

Bij een beoordeling van de resultaten van initiatieven zouden gemeenten vooral moeten kijken in welke mate ze bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken in wijk of dorp. Dat is relevanter dan de vraag of de activiteiten van het initiatief voldoen aan het gemeentelijke kader en criteria.

Gemeenteambtenaren doen er ook goed aan om bij het verstrekken van subsidies en bij het beoordelen van resultaten meer te kijken naar effecten dan naar concrete

activiteiten. Initiatieven moeten een activiteitenplan opstellen, maar als tussentijds blijkt dat andere activiteiten meer bijdragen aan het boogde effect, moeten ze de ruimte krijgen het plan aan te passen. Gaandeweg kunnen zich immers onvoorziene kansen voordoen. Ook kunnen zich onverwachte belemmeringen voordoen, zoals de komst van de coronacrisis. Het gaat er veel meer om dat initiatieven een positief effect hebben - bijvoorbeeld minder eenzaamheid, een betere gezondheid, meer contact en prettiger wonen in de buurt - dan dat heel specifiek de vooraf geformuleerde activiteiten zijn uitgevoerd.

Effectmeting vanuit dialoog en cocreatie

Betekenisvolle effectmeting vraagt een goed gesprek tussen gemeente en initiatiefnemers, waarin vertrouwen, interesse en waardering het vertrekpunt vormen. Een gesprek waarin de gemeenteamb-

tenaar vraagt: 'Hoe zouden jullie willen uitleggen wat je doet, waarom, voor en met wie, hoe en met welke middelen?'

De initiatiefnemers zijn 'eigenaar' van hun outcomemeting, niet de gemeente of de financier. De rol van gemeente is om in cocreatie met het initiatief te zoeken naar een passende manier om effecten zichtbaar te maken, uitgaande van het lokale vraagstuk waar het initiatief een antwoord op wil zijn. Zo kunnen initiatief en gemeente samen een manier afspreken om de outcome te bepalen, waarvan ze beide de (toegevoegde) waarde onderschrijven.

Een goed voorbeeld van zo'n dialoog is de zoektocht van bewonersinitiatief De Huiskamer in Gasselternijveen (zie het paarse kader).

B. AAN DE SLAG MET OUTCOMEMETING

STAP 1. Je eigen veranderverhaal maken

Bewoners denken vaak niet in doelen en projecten, maar in processen. Initiatieven gaan aan de slag en onderweg ontstaat er iets. Maar om outcome van de activiteiten van je initiatief te kunnen meten, moet je wel even terug naar de oorsprong: wat was de bedoeling van dit initiatief, op welk lokaal vraagstuk moest het een antwoord zijn? Of zoals in onderstaande figuur gesteld: wat was bij aanvang de situatie die je wilde aanpakken of verbeteren en welk doel wilde je bereiken? Vervolgens heb je nagedacht over de activiteiten waarmee je dat doel wilde bereiken. Dat is je veranderverhaal. De volgende stap is om met behulp van outcomemeting te onderzoeken of dat veranderverhaal klopt: leiden de activiteiten van je initiatief tot het beoogde doel en oplossing van het lokale vraagstuk van inwoners?

Het samen maken van een veranderverhaal heeft meerdere functies. Het faciliteert het onderlinge gesprek over de activiteiten van het initiatief, of je vindt dat je met elkaar op de goede weg bent en waar het mogelijk beter of anders kan. Zo evalueer je met elkaar je aanpak, wat al een leerproces op zichzelf is. Ook schets je met een veranderverhaal een beeld dat je makkelijk naar buiten kunt communiceren en kunt gebruiken in je pr. En het helpt je om gericht te kiezen voor een tool waarmee je de effecten bij deelnemers kunt meten (zie stap 2).

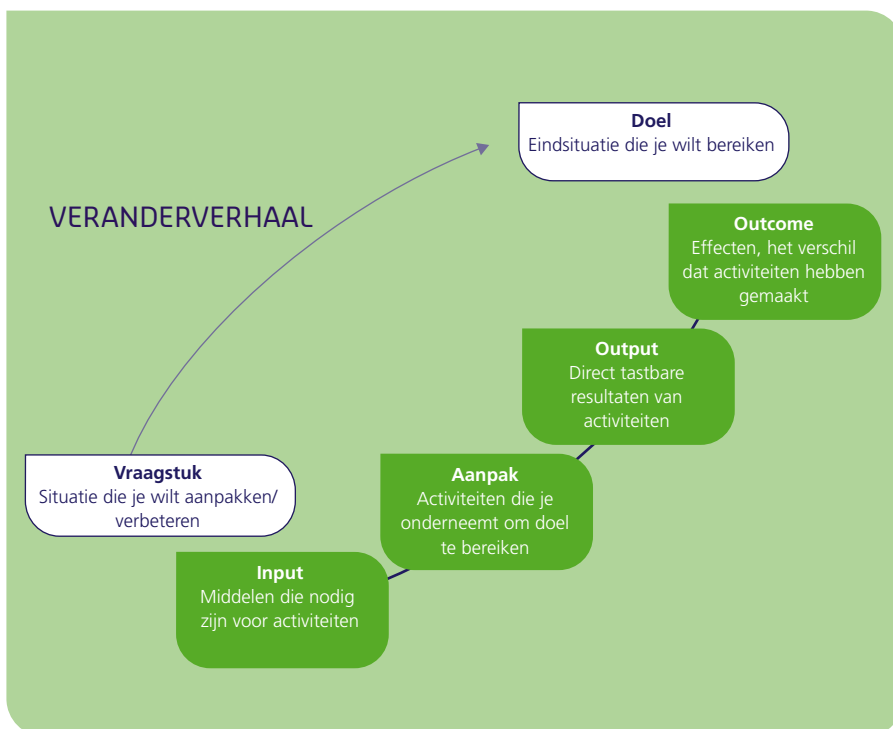
Simpel en overzichtelijk

Een veranderverhaal kun je overzichtelijk weergeven, bijvoorbeeld in een simpele effectenkaart, zoals de Museum Plus Bus heeft gedaan (zie figuur 2 op blz. 7).

Zo'n effectenkaart maakt het gemakkelijker om te bepalen wat je wilt weten en dus moet meten.

Vaak hebben initiatieven meerdere doelen, maar om effectmeting behapbaar te houden is het belangrijk om tot de kern te komen: wat wil je *ten minste* weten over je initiatief? Een hulpvraag daarbij is: wanneer ben je tevreden over je initiatief? Of andersom: wanneer ben je niet tevreden? Neem het voorbeeld van De Huiskamer (zie kader op blz. 5). In De Huiskamer leren Syriërs en Eritreeërs de Nederlandse taal, worden diverse inwoners naar het juiste gemeentelijk loket doorverwezen en leren jongeren en ouderen elkaar kennen. Het stimuleren dat inwoners diverse contacten opdoen en het verminderen van hun eenzaamheid is echter het hoofddoel van De Huiskamer. Als dit hoofddoel niet bereikt wordt zijn de initiatiefnemers niet tevreden over hun initiatief.

FIGUUR 1. Veranderverhaal



Effecten op meerdere niveaus

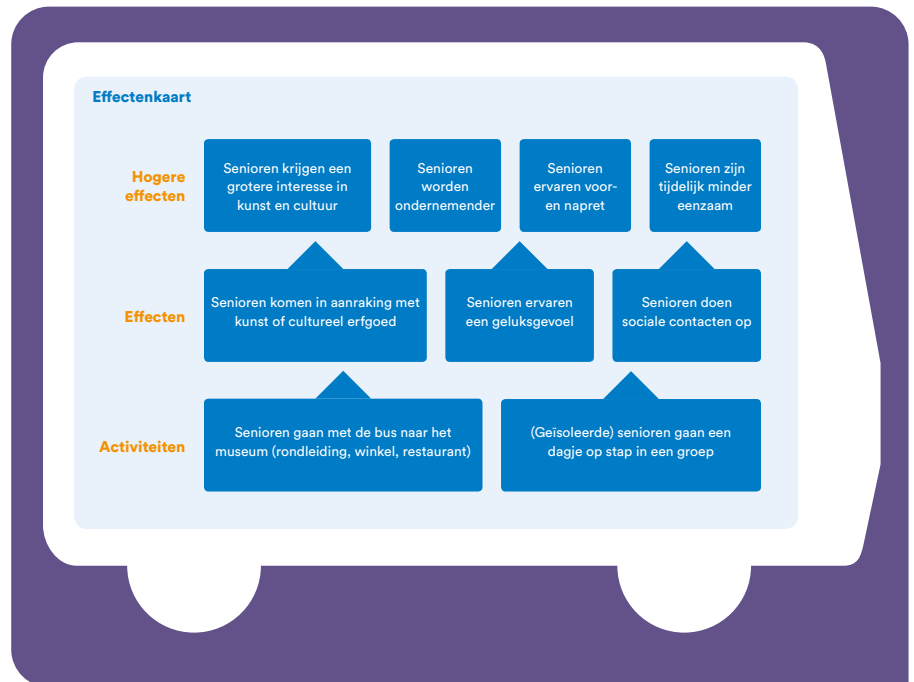
Activiteiten van een initiatief kunnen effect hebben op het niveau van een individu, een groep of een wijk. Activiteiten kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat een bewoner meer contact heeft met buurtbewoners, dit is een individueel effect. Initiatieven kunnen ook hun uitwerking hebben op een groep. Denk aan effecten als emancipatie of positieversterking van groepen jongeren, ouderen of mensen met een verstandelijke beperking. Ten slotte kunnen activiteiten effect hebben op het dorp of de wijk. Denk bijvoorbeeld aan minder overlast van jongeren, of bewoners die zich prettiger en meer verbonden voelen met hun wijk. (Zie ook: 'Grip krijgen op outcome collectieve activiteiten').

Vertalen naar indicatoren en vragen

Het veranderverhaal vertaalt je vervolgens naar indicatoren en vragen voor betrokkenen. Indicatoren zijn aanwijzingen voor de mate waarin je de doelen van je initiatief aan het realiseren bent. Als jouw initiatief zich bijvoorbeeld richt op lastenverlichting bij mantelzorgers dan is een mogelijke indicator: de mate waarin de deelnemende mantelzorger aangeeft zijn/haar mantelzorgertaken weer beter aan te kunnen. Zo'n individueel effect kun je bijvoorbeeld peilen door mantelzorgers ernaar te vragen. Bijvoorbeeld door de uitspraak: 'Dankzij deze activiteit kan ik mijn mantelzorgtaken fysiek en mentaal beter aan' te laten beoordelen op een schaal van 'heel erg waar' tot 'helemaal onwaar'.

Outcome op groepsniveau kun je bijvoorbeeld zichtbaar maken door deelnemers te vragen naar wat het hen heeft gebracht om zich te verbinden met anderen. Ook anderen, zoals mensen uit de wijk en professionals kun je vragen naar de invloed van een activiteit op de emancipatie van deelnemers. Effecten op wijkniveau zichtbaar maken kan door buurtbewoners te bevragen. Zo kun je hen bijvoorbeeld voorleggen welk effect een initiatief volgens hen heeft op de overlast in de buurt.

FIGUUR 2. Effectenkaart van de Museum Plus Bus



Bron: Museum Plus Bus, 2017

STAP 2. Passende tools en instrumenten inzetten

Het veranderverhaal laat zien wat de beoogde effecten zijn van de activiteiten die je inzet. Vervolgens bepaal je hoe je die effecten zichtbaar wilt maken. De initiatiefnemers van de Museum Plus Bus hebben hun beoogde effecten gemeten via een intake-vragenlijst vóór het busuitje,

telefonische interviews direct na het uitje en een beperkt aantal diepte-interviews een week na het uitje. Op deze manier is de deelnemers gevraagd in hoeverre zij de beoogde effecten van de Museum Plus Bus, uit de effectenkaart (Zie figuur 2), ook daadwerkelijk ervaren.

Welke manier van outcome meten het beste past, verschilt per initiatief. De grootte van een initiatief, het aantal vrijwilligers en de hoeveelheid financiële middelen die ermee gemoeid is, beïnvloeden of en welke vorm van outcomemeting gewenst is.

In deze brochure behandelen we vier soorten tools en instrumenten om outcome te meten. Dat zijn: vragenlijsten, gesprekstools, narratieve methoden en financiële barometers. Per categorie geven we een korte introductie en voorbeelden van concrete tools.

'We zijn bezig met een kwantitatieve en kwalitatieve analyse van wijkvraagstukken door vrijwilligers van het burgerinitiatief zelf. De lokale overheid participeert ook. 10 ambtenaren gaan ook interviewen. Door het samen te doen, dus met gemeente en inwoners, is het goedkoper en krijg je ook betere resultaten dan met anonieme, ingehuurde onderzoekers. Effectmeting hoeft niet wetenschappelijk te zijn. Het gaat in de kern om geloofwaardigheid. Door open, eerlijk en transparant te zijn over waarom je iets doet en hoe.'

Marc Roosenboom van Burgerinitiatief Netwerk Gelukkig & Vitaal, Werkhoven, Odijk en Bunnik

Tips voor het bepalen van je outcome

Outcome meten kan op allerlei manieren en je hebt er allerlei tools voor. Hier volgen negen nuttige tips als je aan de slag gaat.

- Zet maatschappelijke waarde bij het meten van je outcome voorop, financiële waarde is secundair.
- Licht effecten uit die aansluiten bij speerpunten van de gemeenteraad, een fonds of zorgverzekeraar, met name wanneer je die nodig hebt voor (extra) financiering.
- Kies een tool die aantrekkelijk is voor en die past bij de deelnemers en vrijwilligers en de activiteiten die zij uitvoeren.
- Zoek een manier die laagdrempelig is, zodat je bijvoorbeeld jaarlijks een meting kunt doen en de uitkomsten steeds kunt vergelijken.
- Houd rekening met de beschikbare capaciteit en de tijdsinvestering die de meting vraagt.
- Combineer manieren van tellen en vertellen.
- Stimuleer deelname van betrokken inwoners of ambtenaren als medeonderzoekers.
- Denk ook aan andere sociale partners die je kunt bevragen.
- Laat outcomemeting eventueel door een onafhankelijk bureau, kennis- of opleidingsinstituut uitvoeren.

'Bestaande vragenlijsten versimpelen of met (student)onderzoekers een vragenlijst opstellen en afnemen helpt om je niet te verliezen in alles willen meten.'

*William Fischer van Dorpshuis
2^e Exploërmond*

Voor meer informatie kun je steeds terecht in de bijlage van deze publicatie. De tools die wij hebben gekozen sluiten aan bij verschillende behoeften van initiatieven, variërend van leren tot verantwoorden. Ook zijn het tools die

niet te ingewikkeld of tijdrovend zijn, een mix van tellen en vertellen mogelijk maken en vaak gericht zijn op de maatschappelijke waarde, maar soms ook op de financiële waarde van initiatieven. Met meerdere van deze tools zijn in het verleden positieve ervaringen opgedaan.

A. Vragenlijsten (zie bijlage)

Vragenlijsten kun je gebruiken om zicht te krijgen op de effecten die individuele deelnemers ervaren. Denk aan reeds bestaande vragenlijsten, zoals mijn positieve gezondheid, de menselijke maat, mijn kwaliteit van leven. Of gevalideerde vragenlijsten, zoals eenzaamheidsschaal, WEMWBS-schaal voor geestelijk welzijn, ZRM of geluk-schalen. Maar je kunt ook je eigen vragenlijst maken op basis van het door jou opgestelde veranderverhaal. Voor meer informatie [klik hier](#).

'Vertrouwen en gelijkwaardigheid, daar moet je samen met gemeenteambtenaren aan werken. Vertrouwen krijg je alleen in gesprekken, zodat je elkaar leert kennen en kunt laten zien wat je doet.'

*Marc Roosenboom van
Burgerinitiatief Netwerk
Gelukkig & Vitaal, Werkhoven,
Odiijk en Bunnik.*

B. Gesprekstools (zie bijlage)

Gesprekstools geven zicht op effecten van initiatieven doordat ze je helpen om gericht in gesprek te gaan met relevante betrokkenen: initiatiefnemers en gemeenteambtenaren, maar bijvoorbeeld ook de wijkagent, de vastgoedeigenaar of de jongerenwerker uit de wijk. Door de huidige activiteiten en aanpak te bespreken worden de beoogde effecten geïnventariseerd en op basis daarvan spreek je met elkaar een waardering uit. Het gesprek biedt ook de gelegenheid om verbeterstappen te formuleren: wat loopt nu goed en wat kan in de toekomst beter, zodat we meer effect bereiken?

Voor meer informatie over de tools Waardendriehoek en Effectenarena [klik hier](#).

'Door het gesprek aan te gaan, krijg je gedurende het proces al nieuwe inzichten en kom je nader tot elkaar'

*Stichting Welzijn Brummen.
SWB werkt met 350 vrijwilligers
en 20 beroepskrachten aan een
prettige sociale omgeving.*

C. Narratieve methoden (zie [bijlage](#))

De waarde die mensen toekennen aan een initiatief kan zichtbaar worden in verhalen. Narratieve methoden gaan uit van de kwaliteit die deelnemers of vrijwilligers ervaren op basis van wat ze zelf belangrijk vinden. Je vraagt vrijwilligers, deelnemers of buurtbewoners hun verhaal te vertellen. Ook kun je anderen bevragen zoals familie van deelnemers en sociaal professionals in de wijk. Dit levert een aanvullend perspectief op.

Voor meer informatie over de tools Initiatievenfestival en Kijk mee! [Klik hier](#).

'Eén foto of één tekening zegt meer dan 1000 woorden'

*Fleur Wieggers van
Zorgcorporatie Mariënveld.
Initiatief voor goede en lokale
zorg voor ouderen.*

'Verhalen ophalen kan door middel van bijvoorbeeld film. Door verschillende partners aan het woord te laten – zoals een wijkagent, burgemeester en vrijwilligers – krijg je een divers beeld. Onze ervaring is dat deze verhalen in beeld een waardevolle aanvulling zijn op rapporten met cijfers of een jaarverslag'

YMCA Jeugdwerk Zwolle ondersteunt met 300 vrijwilligers en tientallen jongerenwerkers jongeren.

D. Financiële barometers (zie [bijlage](#))

Behalve de maatschappelijke waarde kun je ook de financiële waarde van initiatieven zichtbaar maken: de kosten en de baten. De maatschappelijke effecten worden dan doorberekend in euro's. Daarbij wordt soms gekeken naar de 'vervangingswaarde': wat zou het kosten als het initiatief er niet was geweest? Wat ook kan, is de 'inverte-

ringswaarde' berekenen: de inkomsten die een vrijwilliger misloopt omdat hij niet betaald wordt voor zijn inzet. Of de 'marktwaarde' die uitdrukt hoeveel het had gekost als de vrijwilligers hun werk op commerciële basis hadden verricht. Voor meer informatie over de tools Social Handprint en Effectencalculator [Klik hier](#).



Nog een stap verder: uitgebreide methodieken

Naast bovenstaande tools en methoden zijn er ook verschillende meer uitgebreide methodieken. Deze nemen je mee in de gedachtegang van outcomemeting en hoe je hier methodisch aan kunt werken. Goede voorbeelden zijn:

- [Impactpad](#)
- [Impactwijzer](#)
- [Erasmus Impacttool](#)

‘Outcome meten is een uitdaging, ook financieel. We hebben 15.000 euro in een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) geïnvesteerd, maar het levert ook wat op. Het onderzoek heeft ons echt inzicht gegeven in hoe ver we zijn met het realiseren van onze missie. En dankzij de MKBA hebben wij door de jaren heen 400.000 euro financiële ondersteuning gekregen.’

Miranda Pol van Buurtvrouw Schiedam. Dit Initiatief biedt diverse activiteiten door en voor wijkbewoners.

STAP 3. Uitkomsten samen duiden

De cijfers en verhalen uit de outcomemeting spreken nooit voor zich, je moet ze duiden. Wat betekent het bijvoorbeeld als uit de cijfers en verhalen blijkt dat deelnemers meer contact met andere buurtbewoners hebben, maar zich niet minder eenzaam voelen? Om een outcomemeting betekenisvoller te maken, is het belangrijk de uitkomsten samen te duiden. Dus de initiatiefnemer(s) samen met de deelnemers en samen met de gemeente en andere betrokken sociale partners.

In Drenthe hebben diverse initiatieven die zijn gericht op gezondheid zich verenigd in een netwerk (www.bokd.nl). De uitwisseling tussen gelijkgestemden stimuleert een lerende sfeer, zo geeft een initiatiefnemer van een beweegtuin aan: ‘Het netwerk brengt initiatieven met eenzelfde soort behoefte bij elkaar. Het stelt ons in de gelegenheid om onze beweegtuin te vergelijken met andere beweegtuinten en daarvan te leren. Bijvoorbeeld door samen in het gesprek te kijken waarom de ene tuin meer deelnemers trekt en meer interactie realiseert tussen deelnemers dan andere.’

Duidingsvragen

Movieis en het NJi hebben een aantal duidingsvragen opgesteld om de resultaten van een outcomemeting gezamenlijk te bespreken:

- Herken je de cijfers/resultaten in de praktijk?
- Kunnen we de cijfers/resultaten verklaren? (Welke ontwikkelingen zijn van invloed, wat is de context? Zijn er verschuivingen in de doelgroep of wijzigingen in de problematiek?)
- Wat vinden we ervan?
- Wat betekent dat voor de toekomst? Welke acties komen hieruit voort?

Bij een gestructureerd gesprek over de uitkomsten, waarin je tot gezamenlijke conclusies en verbeteracties wilt komen, zijn deze duidingsvragen een handig hulpmiddel. Ze helpen je om niet te snel in oplossingen en mogelijke aanpakken te schieten, maar om eerst uitgebreid met elkaar stil te staan bij hoe het nu gaat, wat de ervaringen zijn en wat je met elkaar van het beeld vindt dat de outcomemeting heeft opgeleverd. In dialoog duid je samen wat positief is, wat

aandacht behoeft en waar meer en waar minder nodig is. Dit creëert inzicht en begrip bij alle betrokkenen. Van daaruit kun je in partnerschap acties bepalen voor de toekomst om bijvoorbeeld het initiatief op onderdelen te verbeteren en nog meer aan te sluiten bij lokale vraagstukken van de wijk of het dorp.

Ten slotte nog dit: het kan nuttig zijn om in een duidingsgesprek naar reeds bestaande data te kijken en daar je cijfers/resultaten mee te vergelijken (zoals data van de [Nederlandse Zorgautoriteit \(NZA\)](http://NederlandseZorgautoriteit.nl), waarstaatjegemeente.nl, gebiedonline.nl, vektis.nl, monitoregezondheid.nl, rivm.nl/monitor-langer-thuis). Wees wel voorzichtig met het leggen van verbanden, want als uit andere data blijkt dat de zorgbehoefte in een wijk omlaag gaat, is dat niet automatisch mede aan jouw initiatief te danken. De data geven wel een context die je in je verhaal mee kunt nemen.

Bijlage: Tools voor outcomemeting

A. Vragenlijsten

Wat is het?

Er zijn bestaande vragenlijsten die je kunt gebruiken om zicht te krijgen op de effecten die individuele deelnemers ervaren. Denk aan reeds bestaande vragenlijsten, zoals mijn positieve gezondheid, de menselijke maat, mijn kwaliteit van leven. Of gevalideerde vragenlijsten, zoals eenzaamheidsschaal, WEMWBS-schaal voor geestelijk welzijn, ZRM of geluk-schalen. Maar je kunt ook je eigen vragenlijst maken op basis het door jou opgestelde veranderverhaal, zoals is gedaan in Lelystad (zie hieronder).

Aanpak

1. Op basis van het opgestelde veranderverhaal kies je een geschikte vragenlijst of stel je zelf passende vragen of stellingen op. De vragen of stellingen

- geven inzicht in het resultaat dat je met je initiatief wilt bereiken.
2. Stel niet te veel vragen op, max. 10.
 3. Neem de vragen bij deelnemers en/ of vrijwilligers af. Online of fysiek. Bijvoorbeeld aan het einde van een activiteit. Vrijwilligers en deelnemers kunnen elkaar ook bevragen. Dit stimuleert de betrokkenen om op hun eigen situatie te reflecteren.
 4. Optioneel: bevrage ook relevante derden, zoals de wijkagent of sociaal professional in de wijk. Laat hen de toegevoegde waarde van het initiatief voor individuele deelnemers, de groep of wijk zichtbaar maken.
 5. Optioneel: regel vervolcontact met mensen die de vragenlijst hebben ingevuld voor een verdiepend gesprek. Vraag in dit geval aan deelnemers of je

naar aanleiding van hun antwoorden contact met ze mag opnemen en of je hun contactgegevens mag delen.

Onderscheidend element

Vragenlijsten zijn een geschikt instrument om continu te monitoren. Als je dezelfde vragen bijvoorbeeld elk jaar door deelnemers en vrijwilligers laat beantwoorden krijg je een beeld van de verandering van effecten door de tijd heen.

Investing

Bestaande vragenlijsten kunnen gratis gebruikt worden. Eigen tijdsinvestering actieve burgers is relatief gering.

Meer informatie

Zie www.instrumentwijzer.nl voor bestaande vragenlijsten.

FIGUUR 3. Vragenlijst: deelnemers burgerinitiatieven Lelystad

Bron: www.lelystad.nl/mensenmakendebuurt

Door dit buurtinitiatief ...		Ja	Nee	Een beetje	Weet ik niet
1.	... kom ik nu vaker mensen uit de buurt tegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	... maak ik nu vaker een praatje met mensen uit de buurt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	... doe ik nu vaker iets leuks samen met mensen uit de buurt (bijvoorbeeld samen koken, knutselen of een muziek- of spelletjesavond)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	... zet ik mij nu vaker actief in voor mijn buurt (bijvoorbeeld een pleintje opknappen, tuinieren of de straat schoonhouden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	... help ik nu vaker anderen in mijn buurt (bijvoorbeeld door een boodschap te doen of iemand gezelschap te houden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	... ervaar ik nu meer respect tussen mij en mensen uit de buurt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	... ben ik nu trotser op mijn buurt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	... voel ik mij nu prettiger in mijn buurt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	... leer ik vaardigheden die van pas komen in mijn dagelijks leven (bijvoorbeeld het op orde houden van mijn geldzaken en omgaan met spanning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	... krijg ik tips, hulp en steun bij praktische zaken (bijvoorbeeld bij het invullen van formulieren of bij de zorg voor mijn gezin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	... vraag ik nu vaker hulp of advies aan mensen uit mijn buurt of netwerk, dan dat ik bij een hulpverlener aanklop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Heeft dit buurtinitiatief u nog iets anders opgeleverd, dan wat hierboven staat genoemd? Ja, namelijk:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B. Gesprekstools

Gesprekstools geven zicht op effecten van initiatieven door het gesprek met relevante betrokkenen aan te gaan: initiatiefnemers en gemeenteambtenaren, maar bijvoorbeeld ook de wijkagent of jongerenwerker uit de wijk. Door de huidige activiteiten en aanpak te bespreken worden de beoogde effecten geordend. Op basis daarvan kan een waardering worden uitgesproken.

VOORBEELD 1 Waardendriehoek

Wat is het?

De waardendriehoek ordent wat het initiatief nu oplevert en wat het in de toekomst zou kunnen opleveren. De waarden rendement, legitimiteit en betrokkenheid staan centraal. Dit zijn volgens de bedenkers de kernwaarden van de drie belangrijkste actoren in het publieke domein: de markt, de overheid en de samenleving.

Aanpak

Relevante betrokkenen van een initiatief gaan met elkaar in gesprek over de drie waarden:

- Rendement (markt): hoeveel geld kost het initiatief en wat levert het op?
- Legitimiteit (overheid): waarin maakt het initiatief het verschil met bestaand beleid en wet- en regelgeving?
- Betrokkenheid (samenleving): van wie en voor wie is het initiatief?

Per waarde zijn er 10-15 vragen om belemmeringen, kansen en mogelijkheden van het initiatief in beeld te krijgen.

Op basis van het materiaal uit de gesprekken kun je een stappenplan maken, bijvoorbeeld om de betrokkenheid bij het initiatief in het komende jaar te vergroten. Ieder jaar kun je dan evalueren en kijken of je voortgang hebt geboekt op de drie waarden van de waardendriehoek.

Onderscheidend element

Wordt vooral ingezet als afwegingskader, om te kunnen vergelijken met andere initiatieven/organisaties. Is het met de argumenten en de score op de drie hoeken van de waardendriehoek bijvoorbeeld te verantwoorden dat een initiatief een gebouw ter beschikking krijgt? De waardendriehoek helpt bij deze afweging.

Investering

Een extern onderzoeksbureau voert de gesprekken met de betrokkenen. Vraagt enkele uren inzet van het bewonersinitiatief.

Meer informatie

publiekewaarden.nl/project/waardendriehoek

VOORBEELD 2 Effectenarena

Wat is het?

De Effectenarena is een werkwijze om met een groep betrokkenen de hoofdelementen van een initiatief en de door hen veronderstelde effecten te beschrijven. Betrokken beleidsambtenaren, initiatiefnemers, vrijwilligers en deelnemers voeren idealiter samen het gesprek. Het levert een overzicht op van de activiteiten waaruit het initiatief bestaat, de investeringen die hiervoor nodig zijn, de effecten volgens de betrokkenen en de veronderstelde zakelijke baten.

Aanpak

De betrokkenen bij een initiatief bespreken volgens een vaste structuur de volgende elementen:

1. Activiteiten: wat gebeurt er precies binnen de interventie, waar bestaat deze uit?
2. Investerings: welke bronnen zijn nodig om deze activiteiten uit te voeren?
3. Effecten: welk verschil maken de activiteiten voor de wijk en voor individuele bewoners/deelnemers?
4. Incasseerders: welke partijen hebben voordeel (of eventueel nadeel) van deze effecten?

Bij de investeringen en incasseringen gaat het om meer dan geld: ook tijd of bijvoorbeeld reputatie spelen mee. Door de stappen te visualiseren in een schema en lijnen en pijlen te trekken tussen de verschillende onderdelen wordt duidelijk welke specifieke activiteiten tot welke effecten leiden en wie daarvan profiteren.

Investering

De tool is gratis te gebruiken. Inzet van ervaren procesbegeleiders verhoogt de kwaliteit. Van het bewonersinitiatief vergt de tool de inzet van een dagdeel voor de voorbereiding.

Onderscheidend element

Een Effectenarena laat zien óf en hoe een interventie volgens betrokkenen werkt. De gezamenlijke aanpak van de Effectenarena bevordert het draagvlak bij betrokkenen en draagt eraan bij dat zij zich er een gezamenlijk beeld van vormen.

Meer informatie

Algemene informatie:
www.effectenarena.nl
Instrument: [Effectenarena](#)
Voorbeeld: [Effectenarena en kansrijke wijken voor gezinnen](#)

C. Narratieve methoden

De waarde die mensen toekennen aan een initiatief kan zichtbaar worden in verhalen. Narratieve methoden gaan uit van de kwaliteit die deelnemers of vrijwilligers ervaren op basis van wat ze zelf belangrijk vinden. Je vraagt vrijwilligers, deelnemers of buurtbewoners hun verhaal te vertellen. Ook kun je anderen bevragen zoals familie van deelnemers en sociaal professionals in de wijk. Dit levert een aanvullend perspectief op.

Manieren van vragen stellen:

- Open vragen: wat heeft het initiatief voor jou opgeleverd? Wat als het initiatief er niet zou zijn? Wat is de belangrijkste verandering die deze activiteit of het initiatief voor jou teweeg heeft gebracht? (Naar de methodiek: **Most Significant Change**).
- Vragen gekoppeld aan het veranderverhaal. Zo kom je tot meer gerichte antwoorden. Bijvoorbeeld: wat heeft

het initiatief eraan bijgedragen dat je beter kunt rondkomen? Hoe zag jouw financiële situatie eruit als initiatief X er niet was geweest?

VOORBEELD 1 Dag van de verantwoording/ initiatievenfestival

Wat is het?

De 'dag van de verantwoording' of het 'initiatievenfestival' is een manier om op informele wijze de gerealiseerde resultaten van je initiatief zichtbaar te maken. Het levert tevens (politieke) bekendheid op bij relevante betrokkenen.

Aanpak

Voor de dag worden diverse betrokkenen uitgenodigd, zoals gemeenteraadsleden, beleidsambtenaren, sociaal professionals in de wijk en vastgoedeigenaren. Het

initiatief laat zien hoe het te werk gaat en laat vrijwilligers of deelnemers vertellen wat het voor henzelf, hun naasten of de buurt oplevert. Het is ook mogelijk om de deelnemers en vrijwilligers eerst over hun ervaringen te laten vertellen en die vervolgens te bespreken met deelnemers, bestuurders en andere betrokkenen.

Investing

Deze vorm vraagt organisatiekosten en inzet van een dag door de initiatiefnemers.

Onderscheidend element

De dag van de verantwoording of initiatievenfestival is erg geschikt om raadsleden bij je initiatief te betrekken. Zo werk je aan politieke betrokkenheid bij jouw initiatief.

Meer informatie

Voorbeeld: initiatievenfestival 'Vallen en Opstaan'.



VOORBEELD 2 Kijk mee!

Wat is het?

Met 'Kijk mee' presenteert u je verhalen en cijfers door middel van film. Het is een beeldende manier om data en verhalen te presenteren.

Aanpak

1. In een eerste video laten initiatiefnemers en betrokkenen zien welke kwestie ze aanpakken, zoals re-integratie inwoners, klimaatverandering et cetera. Onderbouwd door data en verhalen van de doelgroep laten ze zien hoe groot het vraagstuk is. Ook laat het eerste filmpje zien hoe het initiatief dit vraagstuk aanpakt.

2. De tweede video gaat in op hoe het initiatief loopt. Wat gebeurt er, wat gaat goed, wat kan beter, eventuele bijvangst, wat zouden we anders kunnen doen. Verhalen en observaties zijn al voldoende basis voor de video. Indien mogelijk worden ze onderbouwd met data.
3. De derde video kun je zien als een eindevaluatie. Wat hebben we gerealiseerd? Je brengt bijvoorbeeld bereik, ervaringen deelnemers, omwonenden initiatief, professionals, en bestuurders in beeld. Video drie kan elk jaar herhaald worden, zodat de vorderingen zichtbaar worden.

Investing

De tool is gratis. Gebruik vraagt technisch materiaal en kunde en inzet van de initiatiefnemers.

Onderscheidend element

De video's zijn zeer geschikt om te delen op een eigen website of via social media. Ze vergroten het draagvlak voor het initiatief bij relevante actoren en je kunt er vrijwilligers of deelnemers mee werven.

Meer informatie

Voorbeeld: [Kijk mee!](#)

D. Financiële barometers

Bovenstaande tools maken de maatschappelijke waarde van een initiatief zichtbaar. Je kunt er ook voor kiezen om naast de maatschappelijke waarde ook de financiële waarde zichtbaar te maken. Maatschappelijke effecten worden dan uitgedrukt in euro's. Je kunt verschillende financiële waarden berekenen:

- De **vervangingswaarde** geeft aan wat het zou kosten als het initiatief er niet was geweest. Welke zorg en ondersteuning had een inwoner waarschijnlijk gehad?
- De **investeringswaarde** meet de inkomsten die een vrijwilliger misloopt omdat hij niet betaald wordt voor zijn inzet.
- De **marktwaarde** geeft aan wat het zou kosten als het initiatief niet door vrijwilligers wordt uitgevoerd maar op commerciële basis.

VOORBEELD 1 Social Handprint

Wat is het?

De Social Handprint is een instrument dat de maatschappelijke en financiële waarde van een initiatief inzichtelijk maakt. De Social Handprint is gebaseerd op de [17 Sustainable Development Goals \(SDG's\)](#). De financiële waarde wordt berekend op basis van de absolute waarde van het initiatief, de output. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het aantal uren activiteiten zoals sportles of het aantal deelnemers aan een initiatief. Het instrument wordt op basis van de kennis en eigen ervaringen van initiatiefnemers ingevuld.

Aanpak

1. De initiatiefnemer levert per activiteit gegevens aan aan landelijk platform MAEX aan door een vragenlijst in te vullen.

2. Deze vragenlijst bevat allerlei vragen over alle activiteiten van een initiatief zoals de urenbesteding, het bereik en het resultaat. De MAEX vraagt naar de cijfers over afgelopen jaar en de prognose voor het lopende jaar. Het gaat daarbij om vragen als: 'Hoeveel mensen heeft uw organisatie in 2019 bereikt met voorlichting over alcoholgebruik?' of: 'Hoeveel kilo kleding en stoffen heeft uw organisatie in 2019 gerecycled?'
3. De aantallen en cijfers worden door MAEX omgerekend naar een indicatie van de marktwaarde van het initiatief. Informatie komt uit Maatschappelijke Kosten Baten Analyses (MKBA's), academische artikelen, maatschappelijke waarden van vergelijkbare activiteiten (proxies) en informatie over de kostprijs van bepaalde activiteiten. Kwalitatieve methoden worden niet ingezet.

Investing

De tool is gratis. Eigen inzet initiatiefnemers is relatief laag.

Onderscheidend element

De MAEX is een online platform dat inzicht biedt in initiatieven en sociale ondernemingen. De organisatie stimuleert fondsen, overheden en bedrijven om in initiatieven te investeren. Als initiatief kun je aangeven waar je behoefte aan hebt, zoals geld, kennis of menskracht.

Meer informatie

Instrument: [Social Handprint](#)

Algemene informatie: www.maex.nl

Voorbeeld: [Social Handprint in Delft](#)

VOORBEELD 2 Effectencalculator

Wat is het?

De Effectencalculator brengt maatschappelijke opbrengsten, kosten en de financiële meerwaarde van een initiatief in kaart. Een individuele deelnemer/cliënt staat centraal. Relevante betrokkenen beschrijven de situatie met en zonder het initiatief, waardoor de vervangingswaarde van het initiatief zichtbaar wordt.

Aanpak

1. Betrokkenen kiezen een aantal casussen van deelnemers die exemplarisch zijn voor het initiatief.
2. Bij iedere casus worden onderstaande vragen beantwoord:
 - Op welk moment kwam de deelnemer bij het initiatief en hoe ging het toen met de deelnemer?
 - Hoe ziet het tijdspad van de deelnemer eruit? Wat zijn beslissende momenten waarop een verandering zichtbaar wordt?
 - Welke activiteiten of professionele ondersteuning komen in het tijdspad voor?
 - Welk prijskaartje is aan deze ondersteuning te hangen?
3. Deze vragen worden ook gesteld voor de situatie zonder het initiatief. Wat was er dan gebeurd en aangeboden en wat had dat gekost?
4. Het prijskaartje wordt opgebouwd door informatie van betrokken organisaties en de maatschappelijke prijslijst van de effectencalculator.

Investing

Er is een gecertificeerde procesbegeleider nodig om dit instrument in te zetten.

Van initiatiefnemers vraagt het voorbereiding en drie uur per casus om de stappen te doorlopen.

Onderscheidend element

De analyse van effecten wordt opgebouwd uit echte casussen. De uitkomst is gebaseerd op de inbreng van betrokkenen zelf, wat het draagvlak van de analyse vergroot. De tool stimuleert onderlinge kennisuitwisseling en biedt daarmee ruimte voor het leren en ontwikkelen van betrokkenen.

Meer informatie

Algemene informatie:

www.effectencalculator.nl

Instrument en voorbeelden:

[Effectencalculator](#)

De [Maatschappelijke Kosten Baten](#)

[Analyse \(MKBA\)](#) en [Social Return On](#)

[Investment \(SROI\)](#) zijn uitgebreide

varianten om de combinatie van

maatschappelijke en financiële waarde

van een initiatief zichtbaar te maken.

Colofon

Auteurs: Roos van Schaijk, Mellouki Cadat-Lampe, Ronald Hetem, Krista van Mourik en Karin Sok

Eindredactie: Marc Engberts

Fotografie: Bert Spiertz: blz. 11 en 13. Overige: 123RF

Vormgeving: Ontwerpburo Suggestie en Illusie

Bijzondere dank wil Movisie uitspreken aan de vele organisaties en personen die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van deze handreiking.

Utrecht, december 2020

© Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

Postbus 19129 * 3501 DC Utrecht

T 030 789 20 00 * info@movisie.nl * www.movisie.nl



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door financiering van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap