



MAATSCHAPPELIJK JAARVERSLAG 2020

BAKKERIJ VAN VESSEM

MEI 2021

BAKKERSBERICHT

'Bakken voor een betere wereld'

Als 4e generatie bakker bij van Vessem sta ik elke dag met veel trots in de bakkerij. Klanten, van jong tot oud, voorzien van dagelijks vers gebakken producten die voor de broodnodige energie en een brede glimlach zorgen. Daar doet Bakkerij van Vessem het voor.

Maar Bakkerij van Vessem denkt ook breder dan brood en zet zich in voor duurzaamheid. Bakkerij van Vessem vindt dat ook de 5^e en 6^e generatie bakkers en hun klanten moeten kunnen genieten van brood in een leefbare wereld. Met meer aandacht voor mens, milieu en maatschappij probeert Bakkerij van Vessem haar steentje, of broodje, bij te dragen.

Duurzaamheid is het hoofdingrediënt van de huidige strategie. Bakkerij van Vessem meet en managet haar impact door bijvoorbeeld de eerste 'echte prijs' van brood te berekenen (2018) en door te investeren in groene energie voor de bakkerij. Als volgende stap presenteert Bakkerij van Vessem hierbij met trots haar eerste maatschappelijk jaarverslag. Dit verslag helpt Bakkerij van Vessem te begrijpen waar zij waarde creëert.

Het laat op een transparante manier Bakkerij van Vessem's commitment zien om positieve waarde voor haar stakeholders te creëren. En zo bakt Bakkerij van Vessem niet alleen gezonde boterhammen, maar is zij ook met iedere smaakvolle hap op weg naar een betere wereld.

Jos Huijbregts
DGA van Bakkerij van Vessem



Copyright 2021 Bakkerij van Vessem & Impact Institute. All rights reserved.

"Het meten en rapporteren van impact helpt ons begrijpen hoe we waarde creëren en hoe we stapje voor stapje naar een duurzame wereld kunnen werken"

M BAKKER JOS



INHOUDSOPGAVE

1.	Over het maatschappelijk jaarverslag	4
2.	Samenvatting	5
3.	Over Bakkerij van Vessem	6
4.	Lange termijn waarde voor stakeholders	8
5.	Het Meten van Waardecreatie	9
6.	Maatschappelijke jaarrekening	14
7.	Toekomstambities	21
8.	Bijlagen	22



1. OVER HET MAATSCHAPPELIJK JAARVERSLAG

Het eerste maatschappelijk jaarverslag van Bakkerij van Vessem

Met trots presenteert Bakkerij van Vessem haar maatschappelijk jaarverslag. Bakkerij van Vessem is het eerste midden- en kleinbedrijf in Nederland (en zelfs het eerste ter wereld!) dat een maatschappelijk jaarverslag publiceert. Voor velen is een 'maatschappelijk' jaarverslag alleen nog een ingewikkeld of onbekend begrip.

In een conventioneel jaarverslag beschrijft een organisatie hoe zij er financieel voorstaat. Een maatschappelijk jaarverslag voegt daar een extra laag aan toe. Hierin staat beschreven wat de algehele impact van een bedrijf haar activiteiten op haar stakeholders¹ is. Het verslag geeft specifiek aan hoe Bakkerij van Vessem als organisatie haar stakeholders beïnvloedt en hoe zij (maatschappelijke) waarde creëert voor elke stakeholder. Omdat duurzaamheid een breed begrip is en organisaties hierover niet altijd even transparant zijn, heeft Bakkerij van Vessem ervoor gekozen alle impacts die zij op

haar stakeholders (klanten, werknemers, leveranciers, natuur en maatschappij) heeft te publiceren. Deze aanpak leidt hierbij tot meer 'inclusiviteit'.

Voorbeelden van hoe Bakkerij van Vessem met haar activiteiten stakeholders beïnvloedt zijn: slim investeren in energiebesparende technologieën en sociale duurzaamheidsinitiatieven. Hierdoor verbetert Bakkerij van Vessem haar winstgevendheid en, nog belangrijker, draagt zij positief bij aan een duurzame leefomgeving. De impact van deze investeringen wordt vervolgens gedeeld met alle stakeholders.

Maar ook kennisdeling op zich kan leiden tot verbeterde levensomstandigheden. Bakkerij van Vessem volgt de nieuwe strategie van VNO-NCW en MKB-Nederland die in het teken staat van 'brede welvaart'². Deze nieuwe, inclusievere vorm van welvaart moet gaan dienen als nieuw kompas voor

Nederlandse MKB-bedrijven. Bakkerij van Vessem is ervan overtuigd dat het gebruik van een maatschappelijk jaarverslag kan helpen bij het navigeren naar deze brede welvaart. Met brede welvaart is er sprake van meer productiviteit, inclusiviteit en een duurzame leefomgeving.

Dit jaarverslag is gebaseerd op een kwalitatieve beoordeling. Het verslag volgt de richtlijnen en eisen die zijn opgesteld in het '[Framework for Impact Statements](#)', ontwikkeld door Impact Institute.³ Dit framework is dankzij de publicatie van de Impact Economy Foundation publiek toegankelijk en de methodologie wordt erkend door de Harvard Business School.



¹Stakeholders zijn individuen of groepen die een organisatie beïnvloedt of die de organisatie kunnen beïnvloeden (Impact Institute, 2019)

²VNO-NCW & MKB-Nederland (2021). Ondernemen voor brede welvaart - Naar nieuw Rijlands samenspel.

³Impact Institute (2019). Framework for Impact Statements. Amsterdam.

2. SAMENVATTING

De impact van een bakkerij gaat verder dan het bakken en verkopen van vers brood en winst maken

Als een van de grootste bakkerijen van Nederland beseft Bakkerij van Vessem dat haar impact verder reikt dan het bakken en verkopen van vers brood. Om beter inzicht te krijgen in de waarde die Bakkerij van Vessem creëert voor haar stakeholders is dit maatschappelijk jaarverslag opgesteld. In samenwerking met Impact Institute heeft Bakkerij van Vessem de positieve en negatieve impacts van haar bedrijfsactiviteiten in kaart gebracht. De samenvatting rechts toont de impact van Bakkerij van Vessem per kapitaal⁴ en per stakeholder.

Het bakken en verkopen van gezond, energierijk brood zorgt voor een positieve impact op de vitaliteit van klanten. Naast het gezondheidseffect, weegt de algemene waarde van Bakkerij van Vessem's producten op zijn minst op tegen de financiële vergoeding die klanten moeten betalen. De productie en verkoop van producten wordt uitgevoerd door haar werknemers afkomstig uit alle lagen van de samenleving.

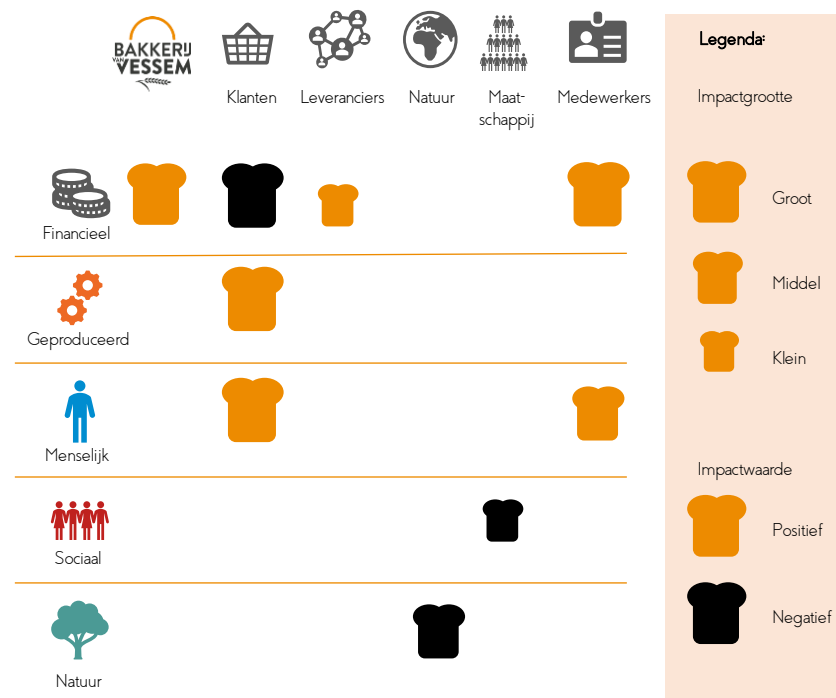
Bakkerij van Vessem heeft een positieve impact op het welzijn van haar medewerkers, omdat zij hen voorziet van een baan en salaris. Bakkerij van Vessem heeft bovendien een positieve impact op haar werknemers door een intern vitaliteits- en opleidingsprogramma. Dit programma stimuleert de gezondheid en persoonlijke ontwikkeling van werknemers.

Verder bestaat er een negatieve impact op de natuur door luchtvervuiling, watervervuiling en bijdrage aan klimaatverandering. Op sociaal vlak is er ook een kleine negatieve impact geïdentificeerd. Deze negatieve impacts worden voornamelijk veroorzaakt door processen elders in de waardeketen. Hier heeft Bakkerij van Vessem niet altijd direct invloed op, maar zij is hier wel gedeeltelijk verantwoordelijk voor. Dankzij duurzame investeringen heeft Bakkerij van Vessem ook een positieve impact op de natuur.

Bakkerij van Vessem's intentie is ieder jaar een maatschappelijk jaarverslag te publiceren met steeds

gedetailleerdere data. Hierdoor kan Bakkerij van Vessem in de toekomst nog beter sturen op impact.

Samenvatting van Maatschappelijke Jaarrekening



⁴Kapitalen zijn voorraden van waarde die worden verhoogd, verlaagd of veranderd door de activiteiten en outputs van de organisatie (IIIRC, 2021)

⁵Een waardeketen is een reeks organisaties die intermediaire goederen en diensten aan elkaar levert om een eindproduct of een dienst te leveren (Impact Institute, 2019).

3. OVER BAKKERIJ VAN VESSEM (1/2)

Kracht van vroeger, duurzame kennis van nu

Bakkerij van Vessem is een middelgroot bedrijf opgericht in 1907. In de bakkerij worden gezonde en energierijke producten gebakken voor Bakkerij van Vessem's klanten. Met de kracht van vroeger, wordt er met een innovatieve blik naar de toekomst gekeken.

Afgelopen jaren heeft Bakkerij van Vessem veel geïnvesteerd op het gebied van duurzaamheid, omdat de doelstelling was om de eerste Nederlandse bakker met meerdere filialen te zijn die haar CO₂-uitstoot volledig compenseert. Onder andere door vergisting van oud brood, gebruik van groene stroom en de installatie van warmtepompen is het Bakkerij van Vessem medio 2021 gelukt om deze doelstelling te halen.

Al sinds de oprichting door Dirk van Vessem is er samenwerking gezocht met lokale partijen. Ook nu nog zijn

deze samenwerkingen belangrijk. Denk hierbij aan biologische boter van de Weerribben, meel en bloem uit Groningen en appels uit de Flevopolder. Hierdoor weet Bakkerij van Vessem precies waar haar producten vandaan komen, hoe deze geproduceerd worden en of dit milieuvriendelijk gebeurt. Als Bakkerij van Vessem een product niet lokaal kan inkopen, dan maakt zij passende afspraken over een 'fair trade' traject om zo de lokale bevolking positief te betrekken bij de handelsovereenkomst. Op deze manier monitort en voorkomt zij eventuele misstanden in haar waardeketen.

Op het gebied van sociale duurzaamheid zet Bakkerij van Vessem zich sterk in voor persoonlijke ontwikkeling van haar medewerkers, zowel fysiek als mentaal. Onder andere door werkplaatsen ergonomisch verantwoord in te richten.



3. OVER BAKKERIJ VAN VESSEM (2/2)

Ook probeert het beste uit haar mensen te halen door hen voortdurend nieuwe kennis bij te brengen. Levenslang leren wordt ondersteund door Bakery Institute, een particulier opleidingsinstituut wat mede door Bakkerij van Vessem is opgericht.

Alle medewerkers krijgen bovendien dezelfde kans op ontwikkeling. Bakkerij van Vessem maakt geen enkel onderscheid in afkomst, geloof, opleidingsniveau of andere bepalende omstandigheden. Juist de doorsnede van onze samenleving in het bedrijf zorgt dat ook medewerkers met een achterstand op de arbeidsmarkt een eerlijke kans krijgen.

Wat Bakkerij van Vessem betreft is een bakkerij ook meer dan een winkel waar je alleen brood koopt. De bakker op de hoek heeft invloed op de maatschappij in de vorm van sociale

cohesie. Deze winkel dient namelijk ook als ontmoetingsplek. Tijdens open dagen in de bakkerij worden zowel kinderen als ouders bewust gemaakt van gezonde voeding en de herkomst van grondstoffen.

Om beter te begrijpen hoe Bakkerij van Vessem waarde creëert voor al haar stakeholders heeft zij besloten een (kwalitatief) maatschappelijk jaarverslag op te stellen. Het maatschappelijk jaarverslag laat zien wat Bakkerij van Vessem's impact is op alle stakeholders en hoe zij deze impact beter in balans kan brengen. Bakkerij van Vessem wil immers voor elke stakeholder het verschil maken.



4. LANGE TERMIJN WAARDE VOOR STAKEHOLDERS

Maatschappelijke waardecreatie op basis van kernwaarden

Alleen door waardecreatie voor stakeholders en de maatschappij kan Bakkerij van Vessem haar visie op duurzaamheid kracht bij zetten. Waardecreatie komt vooral uit het dagelijks bakken van unieke, verse en gezonde graanproducten. Op basis van haar kernwaarden streeft Bakkerij van Vessem ernaar om zo veel mogelijk waarde voor de maatschappij te creëren.

Deze kernwaarden zijn:

Balans: Bakkerij van Vessem voorziet haar klanten van energie zodat zij hun dag kunnen starten, van hun lunch kunnen genieten en zichzelf kunnen belonen na een harde dag werk met smaakvol, gezond brood. Als bakkerij stimuleert zij een gezonde levensstijl.

Betrokkenheid: Door een uitbreiding van haar filialen is Bakkerij van Vessem niet alleen makkelijker te bereiken, maar zorgt zij ook voor meer werkgelegenheid in de buurt.

Onderscheiding: Bakkerij van Vessem streeft ernaar om haar producten zo exclusief, traditioneel, vers en smaakvol te maken als mogelijk. Zij doet dit door zorgvuldige selectie van lokale leveranciers met een milieuvriendelijke productiewijze.

Vertrouwen: Door klanten zoveel mogelijk te betrekken probeert Bakkerij van Vessem vertrouwen te bouwen en klanten te binden. De publicatie van een maatschappelijk jaarverslag draagt bij aan een transparante bedrijfsvoering.



5. HET METEN VAN WAARDECREATIE

Impact kan worden bepaald aan de hand van een stappenplan dat bestaat uit vier fases en tien stappen

Uiteraard is het meten van de impact van een organisatie niet iets wat zo maar op een bierviltje kan worden berekend. Bakkerij van Vessem's maatschappelijke impact is berekend aan de hand van het stappenplan beschreven in het 'Framework for Impact Statements', ontwikkeld door Impact Institute. In de bijlage (blz. 26) worden deze stappen in meer detail uitgelegd.

Het stappenplan bestaat uit vier fases:

1. De **Frame**-fase, waarin de redenen achter dit onderzoek worden geschetst
2. De **Scope**-fase, waarin wordt bepaald hoe de waardeketen eruitziet en welke stakeholders en impacts gemeten gaan worden
3. De **Meet en Waardeer**-fase, waarin de vastgestelde impacts worden gemeten en gewaardeerd
4. De **Rapporteur**-fase, waarin de resultaten worden geïnterpreteerd en gecommuniceerd

Het stappenplan



5. HET METEN VAN WAARDECREATIE

Een overzicht van Bakkerij van Vessem's waardeketen

Om de waarde die Bakkerij van Vessem creëert te meten, moet zij weten welke impacts belangrijk zijn voor haar organisatie en haar stakeholders. In het Framework for Impact Statements wordt dit de **Framing**-fase en **Scoping**-fase genoemd. In deze fases wordt er gekeken welke (i) specifieke bedrijfsactiviteiten; (ii) stakeholders en kapitalen; (iii) impacts meegenomen worden in de impactmeting.

Bakkerij van Vessem doet veel meer dan broodbakken alleen, maar het bakken van brood is wel haar hoofdactiviteit. Hiervan wordt daarom de impact berekend. Het produceren van brood gebeurt niet alleen in de bakkerij, maar ook ketenpartners zoals een graanboer, maalderij, energiebedrijf en andere grondstofleveranciers spelen een cruciale rol. Een versimpelde versie van de waardeketen is afgebeeld in de figuur rechts. Het is belangrijk om deze ketenpartners te betrekken aangezien er een gedeelde verantwoordelijkheid bestaat over wat er allemaal gebeurt in een keten.

Versimpelde waardeketen van Bakkerij van Vessem



5. HET METEN VAN WAARDECREATIE

Een overzicht van de geselecteerde stakeholders en IIRC-kapitalen



Bakkerij van Vessem's stakeholders



Medewerkers
(full-time en part-time)



Bakkerij van Vessem
(BVV)



Leveranciers (energie,
grondstoffen, enz.)



Maatschappij
(lokale gemeenschappen, overheid,
reguleerders, overige
ondernemingen)



Klanten



Natuur

De IIRC-kapitalen⁶

Financieel Kapitaal



Alle activa in de vorm van geld of andere financiële activa, inclusief contracten. In bijna alle gevallen is het eigendom van een specifieke eigenaar.

Relevante impacts: *bijv. nettowinst, salarissen*

Geproduceerd Kapitaal



Alle materiële activa, inclusief de activa gebruikt voor productie (pand, fabriek en apparatuur). Dit bevat ook materiële activa in de vorm van tussen- en eindproducten.

Bijv. waarde van producten, verandering in pand, bakkerij of apparatuur.

Menselijk Kapitaal



De productieve capaciteit ingebed in individuele mensen. Dit omvat hun gezondheid en competenties.

Bijv. gezondheids- en veiligheidsincidenten, effecten op de menselijke gezondheid

Sociaal Kapitaal



Waarde ingebed in groepen mensen - van familie tot aan de wereldgemeenschap - en dit omvat sociale banden, netwerken en normen.

Bijv. sociaal vertrouwen in een gemeenschap, voorkomen van dwangarbeid

Natuurlijk Kapitaal



Alle voorraden van natuurlijke hulpbronnen. Dit geldt voor zowel levende als niet-levende natuurlijke hulpbronnen, inclusief schaarse hulpbronnen, klimaat en ecosystemen die voordelen bieden aan huidige en toekomstige generaties.

Bijv. watervervuiling, bijdrage aan klimaatverandering

Intellectueel Kapitaal



Immateriële activa zowel met als zonder wettelijke rechten. Dit omvat intellectueel eigendom, organisatorisch kapitaal en immateriële activa gelinkt aan merknaam en reputatie.

Bijv. Waarde van diensten, waarde van patenten

Niet in scope

⁶The International Integrated Reporting Council (IIRC). (2021). International <IR> Framework.

5. HET METEN VAN WAARDECREATIE

Een overzicht van positieve en negatieve impacts

Nadat de belangrijkste bedrijfsactiviteiten en stakeholders zijn geïdentificeerd, is het bepalen van specifieke impacts de volgende stap.

De keuze voor impacts is gebaseerd op drie verschillende criteria:

1. **Materialiteit:** De grootte van de impact
2. **Haalbaarheid:** Beschikbaarheid van data
3. **Strategische relevantie:** Mate waarin een impact past binnen de strategie van Bakkerij van Vessel

In totaal zijn er in dit maatschappelijk jaarverslag zestien impacts gemeten, verdeeld over vijf verschillende kapitalen. Zowel directe als indirecte impacts zijn in deze impactmeting meegenomen. In de bijlage vindt u uitleg over directe en indirecte impacts.



Positieve impacts in scope

Kapitaal	Impact
Natuurlijk	Beperking van klimaatverandering
Menselijk	Welzijn door werk
	Ontwikkeling van werknemers
	Gevolgen voor de menselijke gezondheid
Geproduceerd	Waarde van producten naar klanten
Financieel	Kosten van grondstoffen
	Salarissen voor werknemers
	Belastingen
	Bijdrage aan (netto) winstgevendheid

Optelling/samenvoeging van impact

Een van de voordelen van het Impact Creatie Model van Impact Institute is dat deze de mogelijkheid biedt impacts te vergelijken. Dit kan zowel per kapitaaltype als stakeholder. Het laat tevens de algehele impact gecreëerd door Bakkerij van Vessel zien.

Toch wil Bakkerij van Vessel het optellen van negatieve impacts (externaliteiten) en positieve impacts zo veel mogelijk beperken. Zij zal bijvoorbeeld niet haar CO₂-uitstoot wegstrepen tegen haar positieve impacts op haar werknemers. Bakkerij van Vessel wil waarde creëren voor elke stakeholder op een gebalanceerde manier.

Negatieve impacts in scope

Kapitaal	Impact
Natuurlijk	Bijdrage aan klimaatverandering
	Luchtvervuiling
	Waternvervuiling
	Overige impacts
Menselijk	Werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers
Sociaal	Bijdrage aan mensenrechtenschending
Financieel	Klantbetalingen

Zie de *bijlage* voor een definitie van impact

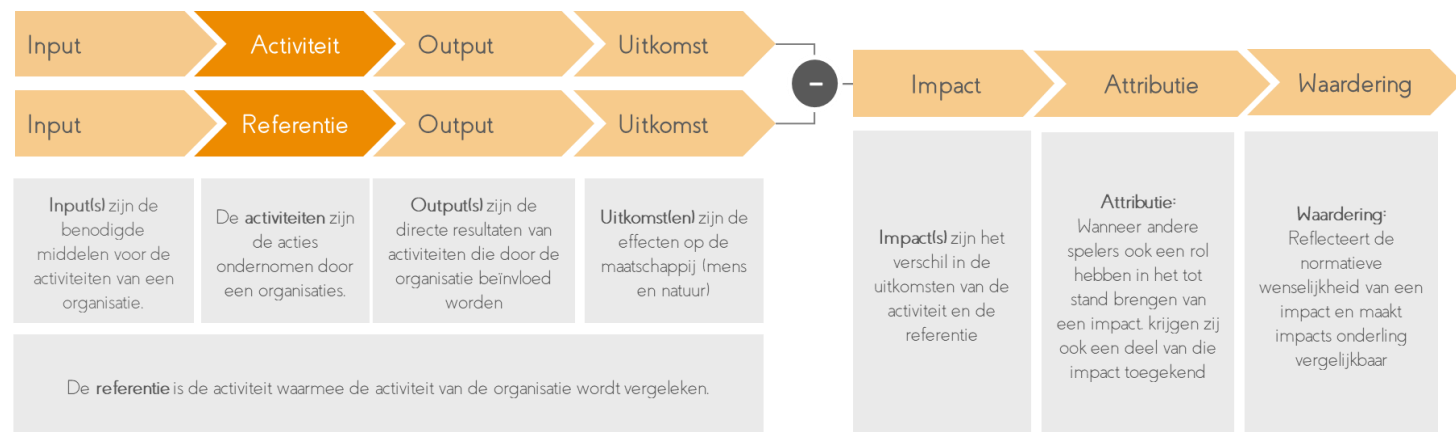
5. HET METEN VAN WAARDECREATIE

Impact wordt beoordeeld aan de hand van het Impactcreatiemodel

Daarna worden alle eerdere stappen verwerkt in het zogenoemde 'Impactcreatiemodel', ontwikkeld door Impact Institute. Het impactcreatiemodel bestaat onder andere uit inputs (alles wat je nodig hebt om de activiteit uit te voeren), activiteiten (bijv. broodbakken), outputs (het gebakken brood) en uitkomsten. De input, activiteit en output hebben direct en indirect effect op stakeholders. De impact is vervolgens het verschil tussen de uitkomst van jouw activiteit en de uitkomst van het referentiescenario of alternatieve scenario.⁷

Alle elementen van het waardecreatiemodel kunnen worden gepresenteerd in een zogenaamde 'impact pathway'. Zo kan Bakkerij van Vessem gemakkelijk laten zien op welke manier zij waarde creëert. De 'impact pathways' van Bakkerij van Vessem worden op de volgende pagina's gepresenteerd. Ze volgen een *impact pathway*-stijl zoals geadviseerd door de Framework for Impact Statements.⁸ De grootte van de

Impactcreatiemodel



impact is gepresenteerd in de vorm van 'impact broden'. De grootte van de boterham geeft aan of de impact klein, gemiddeld of groot is per stakeholdergroep. Dit is op de volgende pagina weergegeven.

Tot slot is het belangrijk om te vermelden dat het gaat om een kwalitatieve beoordeling. De resultaten geven de relatieve

grootte van de impact, maar niet specifieke bedragen zoals bij een volledige kwantitatieve benadering. Wel is er gebruik gemaakt van kwantitatieve schattingen bij berekeningen.

⁷Impact Institute. (2020). Integrated Profit & Loss Assessment Methodology (IAM): Core. Amsterdam.

⁸Impact Institute. (2019). Framework for Impact Statements. Amsterdam.

6. MAATSCHAPPELIJKE JAARREKENING

De onderstaande maatschappelijke jaarrekening toont een overzicht van Bakkerij van Vessem's financiële en non-financiële impacts per stakeholdergroep en per kapitaal



*In de volgende sectie wordt uitgelegd hoe impacts tot stand zijn gekomen. Bijvoorbeeld waarom klantbetalingen een negatieve impact hebben op klanten.

*Het resultaat is gebaseerd op kwalitatief onderzoek aangevuld met kwantitatieve schattingen waar mogelijk en is enkel representatief voor Bakkerij van Vessem.

De impacts zijn onvergelykbaar met resultaten van andere organisaties.

Copyright 2021 Bakkerij van Vessem & Impact Institute. All rights reserved.

6. MAATSCHAPPELIJKE JAARREKENING

Bakkerij van Vessel heeft de grootste impact op haar klanten

De figuur rechts geeft een beknopt overzicht, zowel per stakeholder als kapitaal, van alle impacts van Bakkerij van Vessel. Dit figuur is een samenvatting van de resultaten gepresenteerd op de vorige slide. Op de volgende pagina's worden de impacts meer gedetailleerd gepresenteerd per stakeholder.

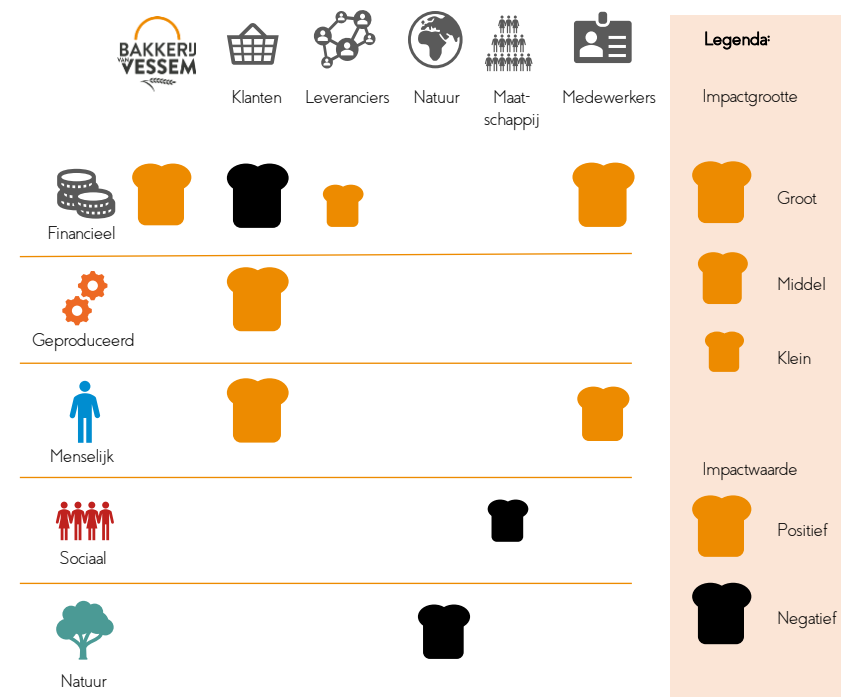
Niet geheel onverwacht heeft Bakkerij van Vessel de grootste impact op haar klanten dankzij de waarde van haar dagelijks vers gebakken brood. Door haar brood worden klanten voorzien van de broodnodige energie en een deel van hun dagelijkse behoeften. Verder heeft onderzoek laten zien dat reguliere volkorenconsumptie is gelinkt aan een verminderd risico op diabetes, hart- en vaatziekten en darmkanker⁹. Deze impacts zijn weergegeven onder Menselijk kapitaal.

Daarnaast creëert Bakkerij van Vessel waarde voor haar

werknemers door hen niet enkel van werk en salaris te voorzien maar ook door het geven van bijvoorbeeld, trainingen. Het hebben van een baan vergroot op zichzelf al het welzijn van een individu. Alle positieve impacts passen bij haar intenties om werknemersgezondheid en ontwikkeling te stimuleren.

Kijkend naar de natuur, hebben Bakkerij van Vessel's activiteiten hoofdzakelijk nog een negatieve impact. Luchtvervuiling veroorzaakt door haar eigen bedrijfsactiviteiten en het produceren van grondstoffen vormt hierbij de grootste impact. Doordat Bakkerij van Vessel deel is van internationale waardeketens heeft zij ook een negatieve impact op sociaal vlak. De redenen hiervoor worden later uitgelegd. Tenslotte heeft Bakkerij van Vessel een positieve impact op de natuur. Door onder andere opwekking van biogas en het gebruik van groene energie beperkt Bakkerij van Vessel haar klimaatvoetafdruk.

Samenvatting van Maatschappelijke Jaarrekening



⁹VZW Instituut Brood & Gezondheid. (2020). Graanvezels: broodnodig voor ons microbiom én onze (darm) gezondheid.

6. MAATSCHAPPELIJKE JAARREKENING

Impact op klanten

Een van de voornaamste stakeholders waar Bakkerij van Vessem een positieve impact op heeft is de consument. Dagelijks bakt Bakkerij van Vessem vers en smaakvol brood om haar klanten te voorzien van broodnodige energie, onmisbaar voor een goede gezondheid.

Het is belangrijk om te noemen dat Bakkerij van Vessem op de hoogte is van de negatieve claims die er rond broodconsumptie hangen, met name op het gebied van zoutinname. Om deze reden zijn recepturen aangepast zodat het zoutpercentage zo laag mogelijk gehouden kan worden. Smaak wordt vooral verkregen uit lange processen, op basis van desem. Op deze manier bevat de meerderheid van de broden minimale hoeveelheden zout, circa 1 gram zout per 100 gram brood.

Uiteraard bakt Bakkerij van Vessem zo veel mogelijk brood van volkoren meel. Zij laat zich daar intensief over adviseren door wetenschappers en experts. Volkorenbrood kent vele

Input			Output	Uitkomsten				Impact
Stakeholder	Kapitaal	Input	Output	Uitkomst	Omschrijving	Stakeholder	Kapitaal	
BVV/Werknemers	Menselijk	Tijd, expertise, energie	Verkoop broden met veel voedingswaarde	Verbeterde gezondheid	Effecten op menselijke gezondheid broodconsumptie	Klanten/maatschappij	Menselijk	 Gevolgen voor de menselijke gezondheid
				Waarde van producten	De waarde van ons brood die klanten krijgen in ruil voor hun geld	Klanten	Geproduceerd	 Waarde van producten naar klanten
				Klantbetalingen	De prijs die klanten betalen voor onze producten	Klanten	Financieel	 Klantbetalingen

gezonde eigenschappen. Zo zijn de vezels van groot belang voor de darmflora, draagt het bij aan een evenwichtige spijsvertering en is het voedzaam. Bovendien laten studies zien dat reguliere volkorenconsumptie gepaard gaat met een verminderd risico op diabetes, hart- en vaatziekten en darmkanker.¹⁰

Daarnaast verschilt het gezondheidseffect per persoon. Broodconsumptie kan gezond zijn indien het aangevuld wordt met ander voedzaam voedsel. Echter wordt broodconsumptie vaak gelinkt aan een ongezond dieet met meer suiker en vet. De impact van een geheel dieet valt al-

leen niet binnen de scope van dit onderzoek. Brood is dus net zoals ander voedsel op zichzelf niet goed of slecht, maar het hangt af van het bredere dieet van een persoon.

Naast de positieve impact op gezondheid heeft de aankoop van brood een negatieve impact op klanten. Omdat klanten moeten betalen voor het brood is er een negatieve (financiële) impact voor de klant. Het brood moet immers betaald worden. Echter weegt deze waarde op zijn minst op tegen de waarde van de producten, die de klant hiervoor terugkrijgt, bijvoorbeeld brood. Deze impact wordt uitgedrukt in de vorm van waarde van producten naar klanten.



¹⁰VZW Instituut Brood & Gezondheid. (2020). Graanvezels: broodnodig voor ons microbioom én onze (darm) gezondheid.

6. MAATSCHAPPELIJKE JAARREKENING

Impact op werknemers

Als organisatie heeft Bakkerij van Vessem op verschillende manieren een positieve impact op haar werknemers. De twee grootste impacts op werknemers zijn de uitbetaling van salarissen en het welzijn gecreëerd door werk. Alleen al het hebben van een baan kan leiden tot verbeterde (psychologische) welzijn, bijvoorbeeld door sociale relaties en minder (financiële) stress. Dit effect van welzijn door werk geldt nog sterker voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij kan men denken aan mensen met een psychische of lichamelijke handicap of psychosociale traumatiek.¹¹ Bij Bakkerij van Vessem werken momenteel vier mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Hiernaast hebben Bakkerij van Vessem's vitaliteitsprogramma's, opleidingsprogramma's en arbo-technische aanpassingen een positieve impact op de ontwikkeling van werknemers. Ook Bakery Institute, een particulier opleidingsinstituut mede opgericht door Bakkerij van Vessem, is een goed voorbeeld van hoe de bakkerij zich inzet voor sociale duurzaamheid.

¹¹Caparis. (n.d.) Wat is afstand tot de arbeidsmarkt?

¹²CBS. (2021). Ziekteverzuim.



Input			Output	Uitkomsten				Impact
Stakeholder	Kapitaal	Input	Output	Uitkomst	Omschrijving	Stakeholder	Kapitaal	
Werknemers	Menselijk	Tijd, expertise, energie	Tewerkstelling van personeel	Human capital	Human capital creatie door training e.d.	Werknemers, BVV	Menselijk	 Ontwikkeling werknemers
				Welzijn	Welzijn door het hebben van werk	Werknemers	Menselijk	 Welzijn door werk
BVV	Intellectueel	Training, ervaring en personeelsbeleid	Getraind personeel	Verminderd ziekteverzuim	Minder verzuim door verbeterde gezondheid	Werknemers	Menselijk	 Werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers
BVV	Financieel	Investerings in vitaliteitsprogramma's	Vitaal, gezond personeel	Minder werk-ongevallen	Verbeterde, veiligere werkomstandigheden	Werknemers	Menselijk	 Salarissen voor werknemers
BVV	Intellectueel	Behouden kennis		Salarissen	Uitbetaling van werknemers	Werknemers	Financieel	

Er is berekend dat Bakkerij van Vessem een kleine, negatieve impact heeft op de gezondheid en veiligheid van werknemers. De negatieve impact komt door ziekteverzuim en (kleine) ongevallen op de werkvloer. De beperkte grootte van deze impact komt, net zoals bij de positieve impacts, deels door ons vitaliteitsprogramma, RI&E programma met

preventiemedewerker en arbo-technische investeringen. Mede hierdoor hebben er geen ongevallen plaatsgevonden in het afgelopen jaar. Het ziekteverzuimpercentage over 2020 was 3,27% en ligt daarmee onder het gemiddelde Nederlandse ziekteverzuimpercentage van 4,75%.¹²

6. MAATSCHAPPELIJKE JAARREKENING

Impact op leveranciers en op Bakkerij van Vessem

Bij Bakkerij van Vessem is er gekeken naar de impact van de bedrijfsvoering op de leveranciers en de eigen organisatie als geheel. Uiteraard is zij afhankelijk van haar leveranciers op het gebied van grondstoffen. En wat voor de één kosten zijn, zijn voor de ander opbrengsten. Het inkopen van grondstoffen heeft daarom een positieve (financiële) impact op de leveranciers.

De tijd, kennis en energie van Bakkerij van Vessem werknemers in combinatie met investeringen dragen positief bij aan de eigen winstgevendheid. Deze winst wordt vervolgens weer volledig geïnvesteerd in de eigen organisatie.



Input			Output	Uitkomsten				Impact
Stakeholder	Kapitaal	Input	Output	Uitkomst	Omschrijving	Stakeholder	Kapitaal	
Leveranciers	Geproduceerd	Grondstoffeninkoop	Verkoop broden	Winst leveranciers	De winst gemaakt door verkoop van grondstoffen	Leveranciers	Financieel	 Kosten van grondstoffen
				Winst BVV	De winst gemaakt door de verkoop van producten	BVV	Financieel	 Bijdrage aan netto winstgevendheid
BVV	Financieel	(Duurzame) Investerings in eigen bedrijf						
Werknemers	Menselijk	Tijd, expertise, energie						

6. MAATSCHAPPELIJKE JAARREKENING

Impact op maatschappij

De grootste impact van Bakkerij van Vessem op de maatschappij komt voort uit het afdragen van belastingen. Als organisatie draagt zij in verschillende vormen belasting af, zoals omzet- en winstbelasting, gemeentelijke heffingen en ingehouden belasting op loon. Aangezien de overheid belastingen gebruikt om bijvoorbeeld te investeren in educatie, infrastructuur en gezondheidszorg wordt dit als een positieve impact gerekend.

Naast de positieve impact van belastingen, is er een negatieve impact berekend in de vorm van bijdrage aan mensenrechtenschending. Ondanks dat de organisatie het merendeel van haar grondstoffen lokaal inkoopt - lees binnen Nederland en West-Europa - komt een deel uit landen waarbij het risico op misstanden in de waardeketen groter is. Bakkerij van Vessem probeert juist in deze landen door inkoop op

Input			Output	Uitkomsten				Impact
Stakeholder	Kapitaal	Input	Output	Uitkomst	Omschrijving	Stakeholder	Kapitaal	
Leveranciers	Geproduceerd	Grondstoffeninkoop	Contributie instandhouding waardeketen	Mensenrechtenschending	Mensenrechtenschending in waardeketen	Maatschappij	Sociaal	 Bijdrage aan mensenrechtenschending
				Belastingen	Omzet winst- en gemeentebelastingen (o.a.)	Maatschappij	Financieel	 Belastingen
Werknemers	Menselijk	Tijd, expertise, energie	Tewerkstelling personeel en verkoop van producten					

basis van Fairtrade of eigen afspraken deze risico's te beperken. Garanderen dat de waardeketen vrij is van deze misstanden blijft echter een uitdaging. Vooral het controleren van leveranciers van leveranciers is lastig. Berekeningen zijn daarom gebaseerd op 'conservatieve' aannames waarbij sectorgemiddelden worden gebruikt.

Voorbeelden van risicovolle producten die Bakkerij van Vessem gebruikt zijn sesamzaad uit Nigeria en rozijnen uit Turkije. In deze landen komen problemen als onderbetaling of

kinderarbeid geregeld nog voor. Bakkerij van Vessem is zich hiervan bewust en streeft ernaar om enkel gecertificeerde grondstoffen in te kopen.

Tenslotte draagt Bakkerij van Vessem positief bij aan sociale cohesie binnen de maatschappij aangezien de bakkerij deels dient als ontmoetingsplek voor mensen. Bovendien creëren haar educatieve evenementen extra waarde voor haar stakeholders. Helaas is de grootte van deze impact nog niet meegenomen in deze impactmeting.



6. MAATSCHAPPELIJKE JAARREKENING

Impact op natuur

De activiteiten van Bakkerij van Vessem zijn uiteraard niet vrij van negatieve impacts. De grootste negatieve impact is luchtvervuiling. Deze luchtvervuiling wordt vooral veroorzaakt eerder in de waardeketen bij het produceren van grondstoffen. Overigens is grondstoffenproductie ook hoofddverantwoordelijk voor de andere negatieve impacts op natuur. Zoals eerder beschreven is het elektriciteits- en dieselgebruik in de bakkerij beperkt te noemen. Dit valt voor een groot deel toe te schrijven aan de investeringen in duurzame energie. Het elektriciteitsverbruik van Bakkerij van Vessem is naar schatting 20% minder dan het verbruik van 'normale' bakkerijen.¹³ Door enkel groene stroom te gebruiken wordt er zelfs geen CO₂ gegenereerd door elektriciteitsverbruik.

Want naast de negatieve impacts draagt Bakkerij van Vessem wel degelijk positief bij aan de natuur. Zij probeert haar klimaatvoetafdruk zoveel mogelijk te beperken door: (i) het gebruik van groene stroom, (ii) installatie van warmtepompen en gebruik van restwarmte van ovens, (iii) het omzetten van

¹³Carbon Trust. (2014). Industrial Energy Efficiency Accelerator: Guide to the industrial bakery sector.

Legenda:

Impactgrootte

Groot

Middel

Klein

Impactwaarde

Positief

Negatief

Input		Output	Uitkomsten		Impact				
Stakeholder	Kapitaal	Input	Output	Uitkomst	Omschrijving	Stakeholder	Kapitaal		
Leveranciers	Geproduceerd	Grondstofinkoop	CO ₂ -uitstoot hele waardeketen	Toename CO ₂ -uitstoot	Meer uitstoot van broeikasgassen	Natuur	Natuurlijk		Bijdrage aan klimaatverandering
Leveranciers	Geproduceerd	Mest en fossiele brandstoffen boerderij	Luchtemissies	Acidificatie	Formatie van salpeter- en zwavelzuur die de chemische compositie van grond- en oppervlaktewater aantast	Natuur	Natuurlijk		Luchtvervuiling
Leveranciers	Geproduceerd	Fossiele brandstoffen en elektriciteit bakkerij	Stikstofuitstoot (NI) in de hele waardeketen	Eutrofiëring	Uitspoeling van meststoffen in (zoet) water wat leidt tot algenbloei en biodiversiteitsverlies	Natuur	Natuurlijk		Watervervuiling
Leveranciers	Geproduceerd	Fossiele brandstoffen transport	Fosforuitstoot (PI) in de hele waardeketen	Biodiversiteitsverlies	Verlies van diër- en plantsoorten en de vernietiging van ecosystemen	Natuur	Natuurlijk		Overige impacts
Leveranciers	Geproduceerd	Water	Giftige emissies in het water	Uitputting van fossiele brandstoffen	Verwerven en uitputten van niet-hernieuwbare hulpbronnen zoals olie, kool en gas.	Natuur	Natuurlijk		Beperking van klimaatverandering
BVV	Geproduceerd	Land		Gebruik schaars water	Gebruik van schaarse waterbronnen zoals rivieren, meren en grondwater	Natuur	Natuurlijk		
BVV	Financieel	Investeringen in duurzame initiatieven	Land- en watergebruik	Verminderde CO ₂ -uitstoot	Minder uitstoot van broeikasgassen	Natuur	Natuurlijk		

oud brood naar biogas en (iv) inkoop van lokaal en duurzaam geproduceerde grondstoffen. Uitgedrukt in cijfers, heeft vergisting van oud brood in 2020 een hoeveelheid biogas opgebracht dat gelijk staat aan 64,6 ton CO₂. De hoeveelheid opgewekte stroom door Bakkerij van Vessem's zonnepanelen

staat gelijk aan 19,3 ton CO₂. In totaal is er dus 83,9 ton CO₂ 'voorkomen'. In algemene zin draagt Bakkerij van Vessem door deze duurzame investeringen positief bij aan de creatie van een duurzame leefomgeving, één van de pilaren van VNO-CNW's brede welvaart strategie.



7. TOEKOMSTAMBITIES

Bakken voor een betere wereld

Het bakken van vers en gezond, smaakvol brood voor klanten is Bakkerij van Vessem's topprioriteit. Door de verkoop van brood draagt zij positief bij aan de gezondheid en het welzijn van haar klanten. Het welzijn van haar werknemers wordt gestimuleerd door diverse programma's en extra arbeidsvoorwaarden. En door haar activiteiten heeft het bedrijf ook een positieve impact op haar ketenpartners. Als maatschappelijk verantwoorde bakkerij wil Bakkerij van Vessem altijd haar positieve en negatieve impacts verbeteren. In de praktijk betekent dit:

- ❖ Samenwerken met lokale leveranciers die rekening houden met het handhaven van de biodiversiteit middels een blockchain
- ❖ Zorgvuldige keuze voor grondstoffen met een hoge kwaliteit en rijk aan voedingswaarden zodat de gezondheid van klanten wordt bevorderd

- ❖ Vergroting van sociale impact voor zowel klanten als werknemers.
- ❖ Klanten verschaffen van waardevolle productinformatie en het hebben vitaliteits- en opleidingsprogramma's ontwikkeld voor werknemers.
- ❖ Investeren in duurzame initiatieven om circulariteit te bevorderen en de organisatie haar klimaatvoetafdruk te verkleinen. Dit betekent dus duurzame energie, minder verpakkingen, inkoop van lokale grondstoffen en hergebruik van afval.

Het opstellen van een maatschappelijk jaarverslag is naar verwachting niet iets eenmaligs. De intentie is ieder jaar een nieuw jaarverslag op te stellen en dit in toenemende mate te baseren op kwantitatieve data waardoor impacts nog preciezer worden berekend. Jaarlijkse rapportage biedt de organisatie de mogelijkheid om impacts te vergelijken en hier vervolgens nog beter op te sturen.



8. BIJLAGEN

- A. **Impact definitie:** Verduidelijking over (het meten van) impacts. Wat wordt hier precies mee bedoeld? Dit wordt tevens belicht in het bespreken van het 'Impact Creation Model'.
- B. **Aannames/beperkingen:** Bij berekeningen in het model zijn er verschillende aannames en beperkingen gemaakt, voornamelijk als volledige data ontbreekt.
- C. **Fases en stappen bij het opstellen van een maatschappelijke jaarrekening:** Een overzicht van de stappen die zijn genomen in dit onderzoek.
- D. **Onderzoeksbenadering:** Uitleg over welke onderzoeksmethoden er zijn toegepast, wat voor data er is gebruikt, en hoe eventuele 'data gaten' zijn opgevuld.
- E. **Referenties:** Berekeningen in dit onderzoek worden gedeeltelijk gebaseerd op literatuur



A. IMPACTDEFINITIE

Positieve impacts

Kapitaal	Impact	Definitie
Natuurlijk	Beperking van klimaatverandering	De vermeden broeikasgassen die in het milieu terechtkomen door activiteiten van de organisatie
Menselijk	Welzijn door werk	Het welzijns effect van het hebben van werk (zelfvertrouwen, autonomie, sociale relaties en status)
	Ontwikkeling van werknemers	Creatie van menselijk kapitaal bij werknemers door opgedane ervaring en training
	Gevolgen voor de menselijke gezondheid	Bijdrage aan het welzijn van de klanten door de energie die zij winnen uit brood en de vermindering van het risico op bepaalde ziekten door de consumptie van brood
Geproduceerd	Waarde van producten naar klanten	Wanneer de organisatie producten en/of diensten levert, creëert dit waarde voor de klanten
Financieel	Kosten van grondstoffen	Betalingen van de organisatie aan leveranciers
	Salarissen voor werknemers	Betalingen aan werknemers bestaande uit bruto salarissen en verschillende sociale zekerheids- en pensioenbijdragen
	Belastingen	Betaalde belastingen van de organisatie aan de overheid
	Bijdrage aan (netto) winstgevendheid	Als de organisatie netto winst of verlies maakt, verandert dit het financieel kapitaal van de organisatie

Negatieve impacts

Kapitaal	Impact	Definitie
Natuurlijk	Bijdrage aan klimaatverandering	De uitstoot van broeikasgassen leidt tot klimaatverandering, wat een negatieve impact heeft op mensen en ecosystemen
	Luchtvervuiling	Negatieve impact op luchtkwaliteit door uitstoot van verontreinigende stoffen
	Watervervuiling	Negatieve impact op waterkwaliteit door uitstoot van verontreinigende stoffen
	Overige impacts	Negatieve impact door het gebruik van schaarse materialen, waterbronnen, energievoorraden en land, landtransformatie en bodemvervuiling door de activiteiten van de organisatie
Menselijk	Werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers	De waarde van schade van fatale en niet-fatale werkgerelateerde ongevallen en ziekteverzuim van werknemers
Sociaal	Bijdrage aan mensenrechtenschending	Waardeverlies door mensenrechtenschending
Financieel	Klantbetalingen	Betalingen klanten aan de organisatie

B. AANNAMES

Deze slide bevat de voornaamste aannames die zijn gemaakt gedurende dit onderzoek. De volgende aannames zijn gemaakt:

- De impact die beoordeeld wordt is de impact van de productie van brood door Bakkerij van Vessem in vergelijking met het referentiescenario waarbij geen activiteit wordt ondernomen.
- Het model focust op materiële impacts en ingrediënten die belangrijk zijn voor broodproductie. Belangrijkheid hangt in dit geval af van de gebruikte hoeveelheid van een ingrediënt.
- De grootte van de impacts gepresenteerd in dit jaarverslag zijn enkel representatief voor Bakkerij van Vessem en kunnen niet worden gebruikt om andere organisaties te vergelijken
- Het onderzoek is gebaseerd op primaire data aangeleverd door Bakkerij van Vessem die gebruikt voor kwantitatieve schattingen van impacts. Indien er geen primaire data beschikbaar is, wordt er gebruik gemaakt van kwantitatieve secundaire data. Als dit ook niet beschikbaar is, wordt er kwalitatieve data gebruikt.

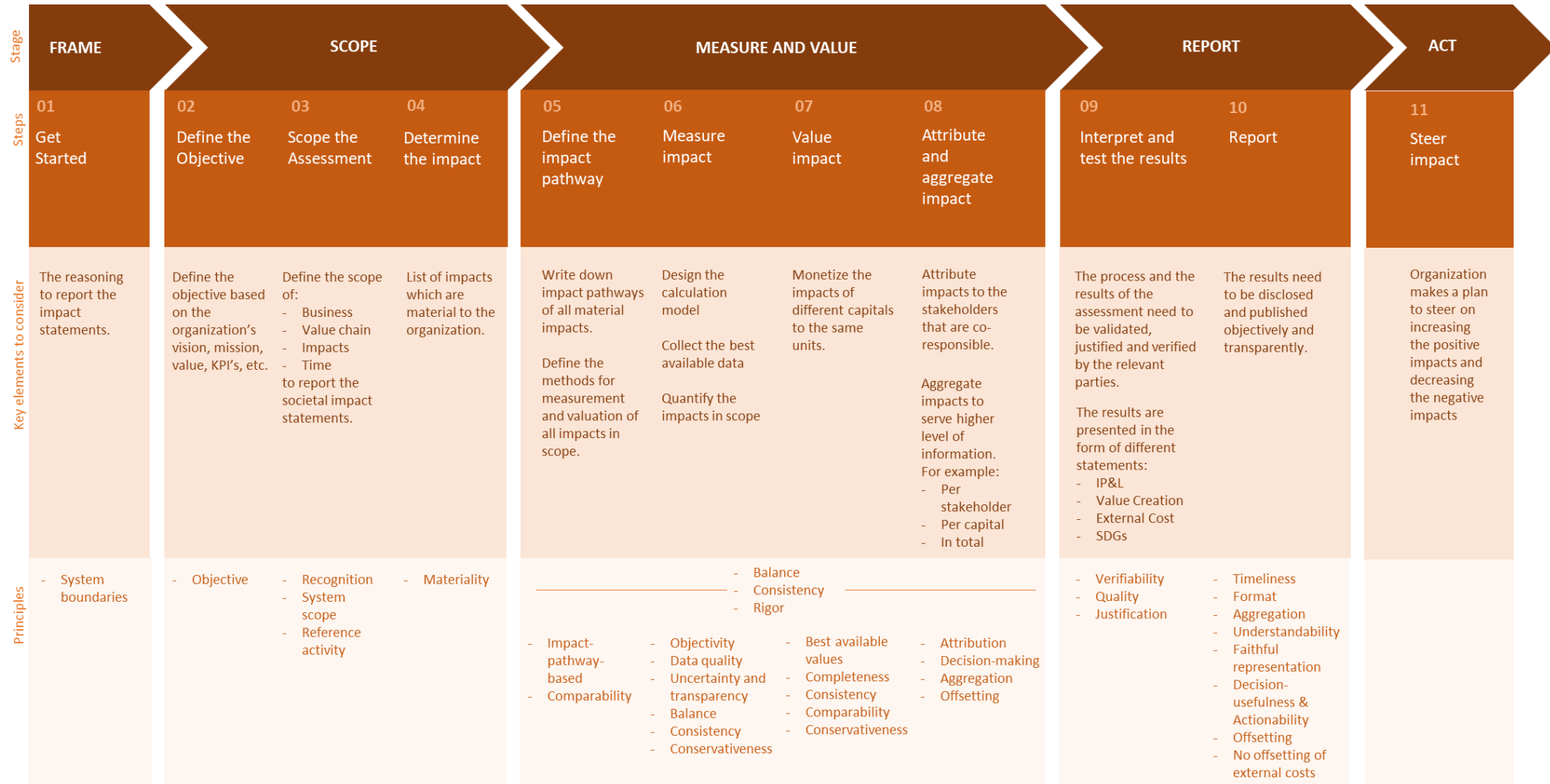


B. BEPERKINGEN

Deze slide bevat de voornaamste beperkingen die zijn gemaakt gedurende dit onderzoek. De voornaamste beperkingen zijn:

- De scope van dit onderzoek is hoofdzakelijk kwalitatieve analyse met kwantitatieve schattingen waar mogelijk. Dit betekent dat de resultaten enkel dienen als schattingen van informatie. Deze zijn daarom ook niet bedoeld voor audit doeleinden.
- Wanneer oordelen van deskundigen nodig waren, werden enkel experts van Bakkerij van Vessem en Impact Institute geraadpleegd.
- Impacts met een hoge mate van onzekerheid en complexiteit vallen buiten de scope van dit onderzoek. Dit omvat impacts buiten de eigen waardeketen om (bijv. hoe Bakkerij van Vessem andere organisaties beïnvloedt) en effecten van hogere orde (bijv. complementaire goederen - de consumptie van het ene product leidt tot de consumptie van een ander product (meer consumptie van brood leidt tot meer consumptie van hagelslag)).
- De impact van materiële grondstoffen is geschat met behulp van de True Price Database. Deze database is ontwikkeld door True Price en bevat de impact van grondstoffen geproduceerd in een bepaald land. Dit dient als representatieve schatting, maar representeert niet de impact specifieke waardeketenpartners van Bakkerij van Vessem.
- Wanneer een grondstof bestaat uit een mix van andere grondstoffen, zijn alleen materiële grondstoffen meegenomen in de schatting van de impact. De impact van, bijvoorbeeld, enzymen die minder dan één procent van een eindproduct opmaken zijn niet meegenomen.
- Alleen absolute impacts zijn gemeten. Marginale impacts vielen buiten de scope van dit assessment, tenzij anders aangegeven (bijv. impact van brood op de menselijke gezondheid, waarbij de absolute impact energie-inname betreft en de marginale impact het verminderd risico op bepaalde ziektes).
- Wanneer de meningen van stakeholders niet beschikbaar waren, bijvoorbeeld in het geval van werknemers- en consumententevredenheid, is er een proxy gebruikt waardoor de resultaten minder granulair zijn.
- Voor de impacts van sommige grondstoffen is kwantitatieve data van verschillende LCI-studies gebruikt die mogelijk zijn gebaseerd op andere LCA-definities en -methodes.

C. FASES EN STAPPEN BIJ HET OPSTELLEN VAN EEN MAATSCHAPPELIJKE JAARREKENING



D. ONDERZOEKSBENADERING

Bij het berekenen van impacts is er een 'mixed-methods design' toegepast

Zoals al eerder benoemd, komt er best wel wat kijken bij het meten van impact. Het verzamelen van voldoende data is hierbij natuurlijk cruciaal. Bij deze impactmeting is er van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden gebruik gemaakt. Dit wordt ook 'mixed methods research (MMR)' genoemd.¹⁴ Bij de framing en scoping fase zijn er interviews gehouden met interne en externe experts (van Impact Institute) om de bedoeling van de impactmeting beter te begrijpen en het kader van de impactmeting te bepalen. Dit proces kan worden gekenmerkt door een meer verkennend, subjectief karakter.

De berekeningen die vervolgens zijn gemaakt als onderdeel van de daadwerkelijke impactmeting zijn veel meer gebaseerd op kwantitatieve data. Er is hoofdzakelijk gebruikt gemaakt van primaire data aangeleverd door Impact Institute. In de gevallen waar primaire data ontbrak zijn literatuurstudies

uitgevoerd en is er om deskundig advies van ervaren experts binnen Impact Institute gevraagd. Verkregen (objectieve) secundaire data is vervolgens gebruikt in berekeningen. De secundaire data is veelal afkomstig uit wetenschappelijke artikelen en documenten van onderzoeksorganisaties. Verder wordt in dit verslag expliciet benoemd welke specifieke aannames er zijn gemaakt in berekeningen. Deze aannames dienen wel als 'beste schattingen' in plaats van een afspiegeling van de realiteit.

¹⁴Schoonenboom, J., & Johnson, R. B. (2017). How to construct a mixed methods research design. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 69(2), 107-131.



E. REFERENTIES

- Brood.net. (2020). Hoeveel invloed heeft brood op het milieu?
- Carbon Trust. (2014). Industrial Energy Efficiency Accelerator: Guide to the industrial bakery sector.
- Caparis (n.d.). Wat is afstand tot de arbeidsmarkt? Geraadpleegd via <https://www.caparis.nl/nieuws/wat-afstand-tot-de-arbeidsmarkt#:~:text=Als%20iemand%20niet%20oof%20lastig,Een%20arbeidshandicap>.
- CBS (2021). Ziekteverzuim. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/ziekteverzuim>
- IIRC. (2013). The International <IR> Framework. The International Integrated Reporting Council.
- Impact Institute. (2019). Framework for Impact Statements. Amsterdam.
- Impact Institute. (2020). Integrated Profit & Loss Assessment Methodology (IAM): Core. Amsterdam.
- Schoonenboom, J., & Johnson, R. B. (2017). How to construct a mixed methods research design. KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 69(2), 107-131.
- VNO-NCW & MKB-Nederland. (2021). Ondernemen voor brede welvaart - Naar nieuw Rijnlants samenspel.
- VZW Instituut Brood & Gezondheid. (2020). Graanvezels: broodnodig voor ons microbioom én onze (darm) gezondheid.





Bingerweg 1, Haarlem
+31 235 271 771

info@wvjp.nl / bakkerijvanvessem.nl

Winkelcentrum Schalkwijk
Mentonpassage 7
Haarlem

Kleverpark Haarlem
Kleverparkweg 10
Haarlem

Grote Houtstraat Haarlem
Grote houtstraat 187
Haarlem

Floriande Hoofddorp
Aalburgplein 61
Hoofddorp

Bakkerspleintje Castricum
Dorpsstraat 56
Castricum

Bennebroek
Zwarteweg 8
Bennebroek

Zandvoortselaan Heemstede
Zandvoortse laan 171
Heemstede

Bloemendaal
Bloemendaalseweg 68
Bloemendaal

Gallepromenade Velsbroek
Gallepromenade 22
Velsbroek

Grote Krocht Zandvoort
Grote krocht 7
Zandvoort

Jan van Goyenstraat Heemstede
Jan van Goyenstraat 26
Heemstede

Raadhuisstraat
Raadhuisstraat 79 - 81
Heemstede

Cornelis Schuytstraat Amsterdam
Cornelis Schuytstraat 27
Amsterdam

Overveen
Bloemendaalseweg 236 A
Overveen

Maasstraat Amsterdam
Maasstraat 90
Amsterdam

De Ont-moeting
Bingerweg 1
Haarlem

Santpoort-Noord
Hoofdstraat 203
Santpoort-Noord

In samenwerking met:



Adres: Haarlemmerplein 2
1013 HS, Amsterdam
Site: www.impactinstitute.com
Facebook: [/impactinstitute](https://www.facebook.com/impactinstitute)

Twitter: [impact_inst](https://twitter.com/impact_inst)
Tel.: +31 202 403 440
Mail: info@impactinstitute.com