

Impact

Een introductie in
Sociale Impactmeting



Partners:





Aan deze uitgave werkten mee:

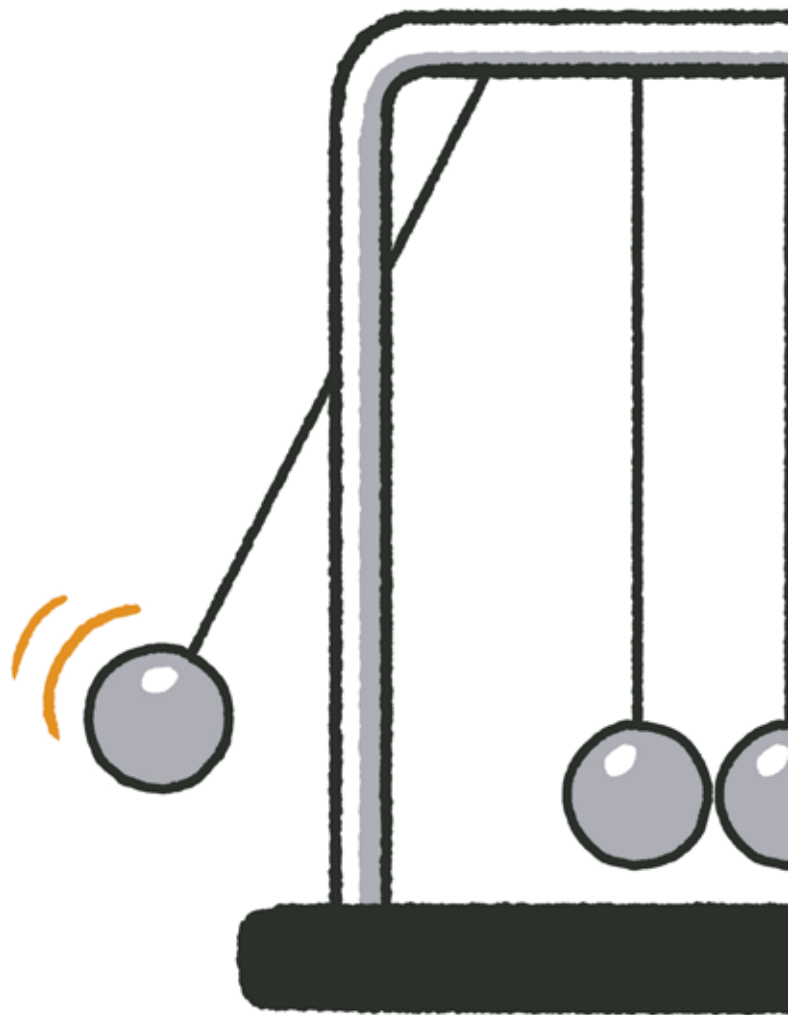
Stijn Custers, Veronique Debeys,
Sandra Peeters, Bram Roosens,
Ilse Van den Berckt, Eva Wuyts.

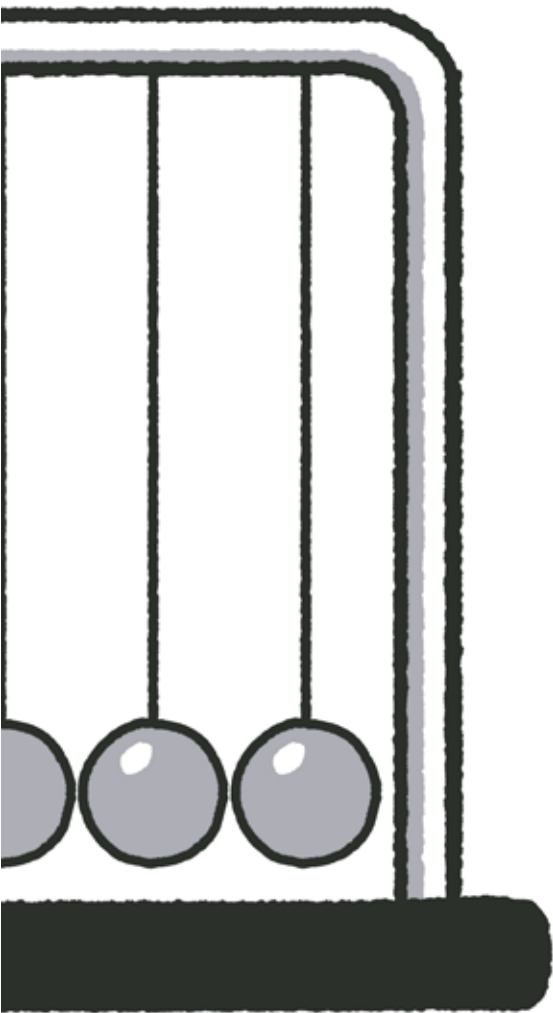
De illustraties werden verzorgd door :

Elissa Verjans van Ella Vive en
artoos group.

Dit werkboekje is het resultaat van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek naar sociale impactmeting in de sociale economie in Vlaanderen. Dit project is uitgevoerd in nauwe samenwerking met het Interreg project VISES dat de impactmeting introduceerde in diverse sociale organisaties in Wallonië, Noord- Frankrijk en West-Vlaanderen. Met als opzet de onderzoeksinzichten te delen en te verspreiden, heeft dit werkboekje als doel een eerste verkenning naar impactgericht werken en meten te zijn. Het bevat een handig stappenplan om je een overzicht te geven van de verschillende onderdelen van een impactproces. Aangezien het een werkboekje betreft, opgebouwd rond oefeningen, wordt dit het best gebruikt in combinatie met een workshop of begeleider. Contacteer ons voor meer informatie.

Veel succes!





INHOUDSTAFEL

Intro

- Wat is impact? 6
- Waarom impact meten? 8
- Wanneer - voor wie impact meten? 9
- Impact meten is wicked problems evalueren 10

Move2Impact

- De impactvraag bepalen 14
- Ondersteunende oefeningen 20

Define your Impact

- Een veranderingstheorie opstellen 24
- De veranderingstheorie - methode 1 26
- De veranderingstheorie - methode 2 34

Measure your Impact

- Bepaal wat je wil meten 41
- Bepaal welke meetinstrumenten je gaat gebruiken 42
- Stel een meetplan op en verzamel data 43
- Analyseer de data 43

Communicate your Impact 50

Navigate your Impact 53

Develop your Impact Culture 54

- Overzicht houden over de niveaus van verandering 56
- Tips voor de procesbegeleider 60

Consolidatie 62

Inspiratielijst 66

Tot slot 69

INTRO

Wat is impact?

De effecten die aan de activiteiten van jouw project of organisatie kunnen toegeschreven worden.

Deze effecten kunnen zowel positief als negatief zijn, bedoeld of onbedoeld, direct of indirect.



Impactgericht werken - impact meten?

Impact meten duidt op het kwantitatief en/of kwalitatief meten van de impact die je nastreeft. Het kan een éénmalige activiteit zijn of deel uitmaken van impactgericht werken. Het is gericht op informatie verzamelen en analyseren.

Impactgericht werken gaat verder dan impact meten. Je kan het zien als een cyclus, een continu proces. Het start met het zichtbaar maken van de impact die je wil bereiken en de intentie om elke beslissing en actie daarop af te stemmen. Het is een participatief proces waarin je blijft leren van eerdere bevindingen. De nadruk ligt op impact als drijfveer.

Output – outcome – impact?

Output:

de directe, kwantificeerbare, resultaten van de activiteiten van een project of organisatie

Outcome:

de veranderingen en effecten die optreden als gevolg van de activiteiten van een project of organisatie

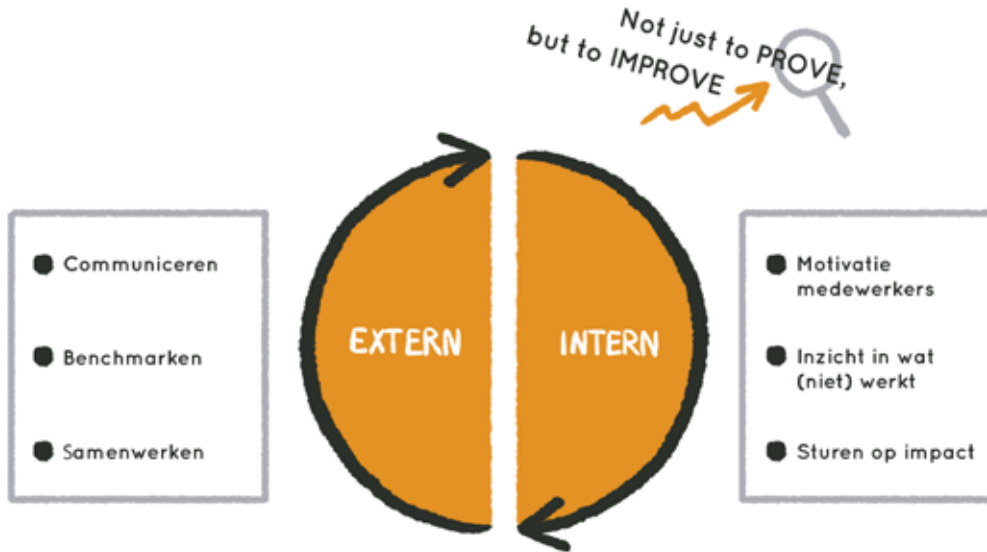
Impact:

maatschappelijke of systemische veranderingen die optreden (mede) als gevolg van de outcomes. Deze effecten kunnen zowel positief als negatief zijn, bedoeld of onbedoeld, direct of indirect.

OUTPUT- DOELEN	IMPACT- DOELEN
We willen elke dag 10 000 daklozen een maaltijd bezorgen	We willen honger met 5% verminderen
We willen 1 miljoen klamboes ter beschikking stellen	We willen het aantal gevallen van malaria verminderen met 5 000
We willen 10 000 families laten overschakelen van koken op hout naar gas	We willen de huishoudelijke CO ₂ -uitstoot verminderen met 50%
We willen 500 lagere school kinderen leren lezen	We willen de geletterdheid in de dorpen verhogen met 10%

Bron: Epstein & Yuthas (2014). Measuring and Improving Social Impacts.

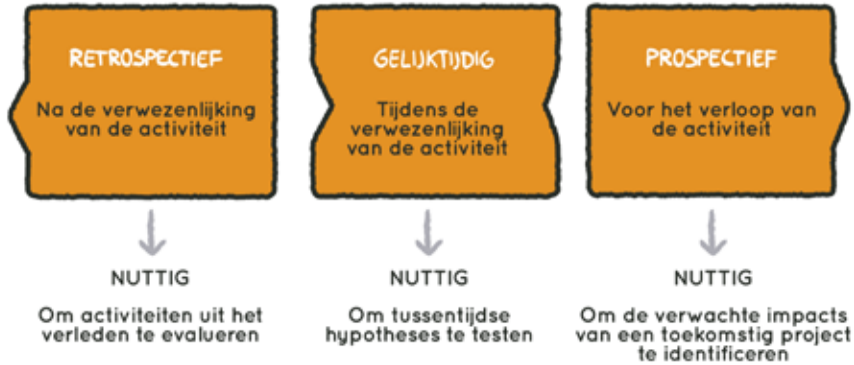
Waarom impact meten?



“It doesn't matter why you want to measure your impact, be it for your CSR policy or for philanthropic reasons. The approach and the reasoning behind stay the same. It's necessary for both aims. Because if you don't measure your impact it's the same as a commercial organization which does not know how much profit it makes.”

Dr. Karen Maas
Erasmus University Rotterdam

Wanneer impact meten?



Bron: VISES (2017). Tweede Thematisch Schrift van het VISES-project

Voor wie impact meten?

Voor wie je impact meet, bepaalt mee de aanpak van je impactmeting:

- Wie zijn de gebruikers van de impactevaluatie?
- Wat vinden ze belangrijk?
- Waarvoor gaan ze de resultaten gebruiken?
 - **Impact vaststellen:**
'Bereiken we het doel?'
 - **Impact verklaren:**
'Hoe bereiken we het doel?'
 - **Impact verhogen:**
'Doen we de juiste interventies om het doel te bereiken, kunnen we de interventies die we doen optimaliseren?'
 - **Impact bewijzen:**
'Zijn wij de oorzaak?'

Impact meten is wicked problems evalueren

Complex

Bij complexe situaties is het verband tussen oorzaak en gevolg niet eenduidig, dit is het domein van de 'unknown unknowns'. De complexiteit ontstaat doordat verschillende partijen met verschillende perspectieven betrokken zijn. Complexe problemen vergen kracht en leiderschap om door processen te durven gaan waarvan de uitkomst niet controleerbaar is, en daarbij samen te werken en al doende nieuwe dingen te leren. Oplossingen ontstaan vanuit de **best fit**.

Chaotisch

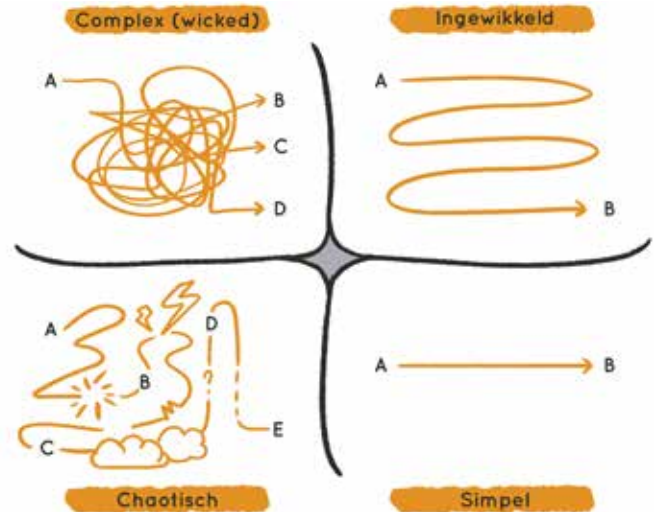
De chaotische context wordt gekenmerkt door crisis. Er dient zo snel mogelijk daadkrachtig opgetreden te worden. Het zoeken naar de juiste reactie is zinloos omdat alles constant verandert en er geen patronen zichtbaar zijn die gemanaged kunnen worden. Situaties zoals 9/11 vallen onder deze categorie. Oplossingen ontstaan vanuit een **krachtige leider** die orde en stabiliteit creëert.

Simpel

In eenvoudige probleemsituaties zijn de relaties tussen oorzaak en gevolg gemakkelijk te beschrijven. Oplossingen ontstaan vanuit **best practices** en routines.

Ingewikkeld

In een ingewikkelde context is er nog steeds een verband tussen oorzaak en gevolg maar het is minder duidelijk te zien. Het is het domein van experts die aan de hand van een diepere analyse de problemen oplossen. In vele gevallen zijn er trouwens meerdere goede oplossingen. Oplossingen ontstaan vanuit **good practices**.



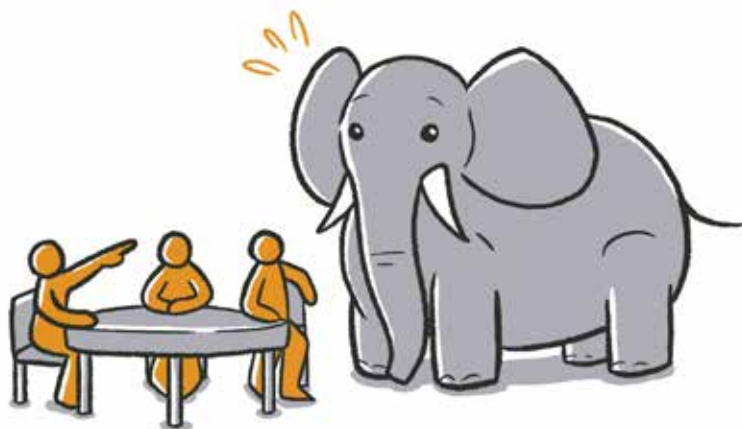
Maatschappelijke uitdagingen zijn complex, wicked, en los je enkel op door **samenwerking met andere stakeholders**. Stakeholders met telkens andere perspectieven en waarden, doorgaans lid van verschillende organisaties die zelf ook elk hun eigen belangen hebben. De uitdaging is om **alle stemmen te horen** én te stroomlijnen naar het gezamenlijke doel.

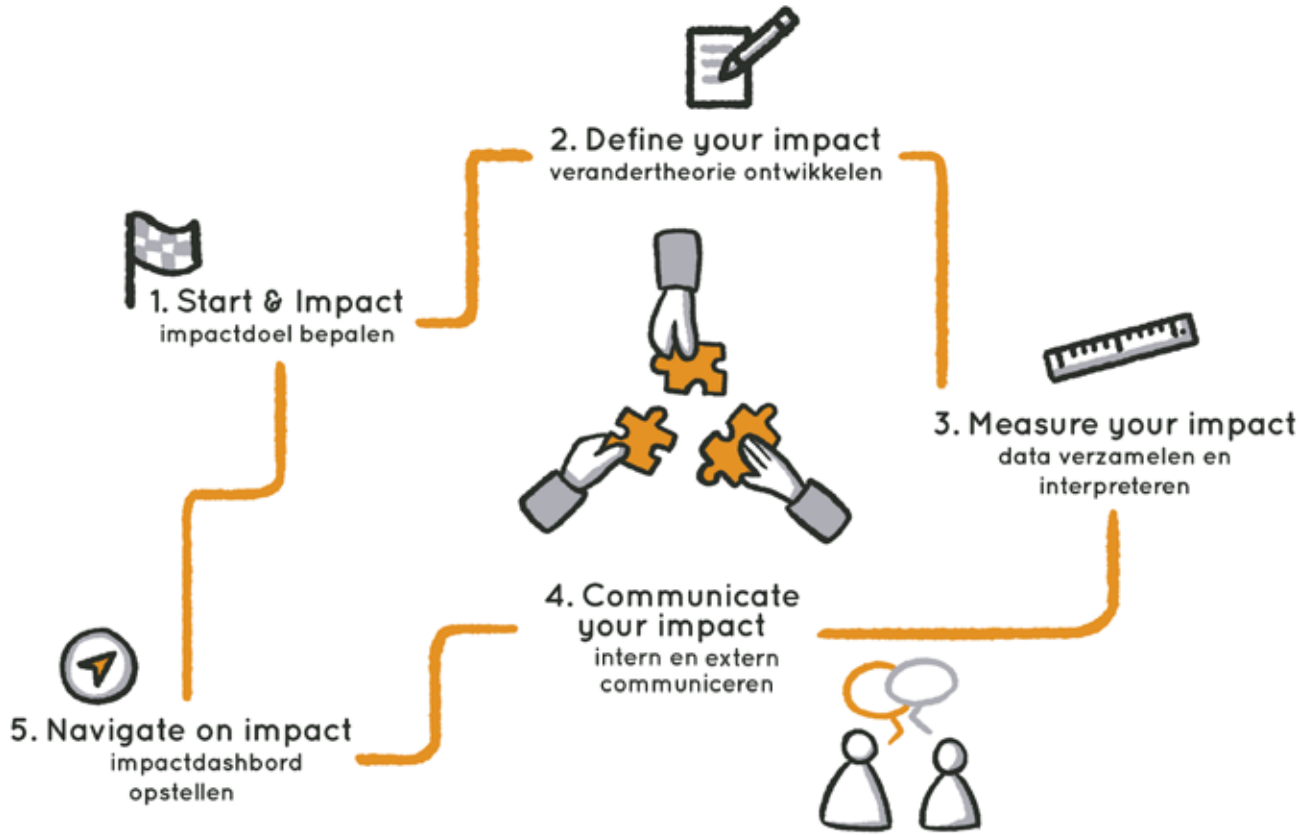
De methodiek van impactgericht werken is hierbij een mooie ondersteunende tool, waarbij:

- alle kennis, informatie en activiteiten van de stakeholders met betrekking tot het thema samengebracht worden in een overzichtelijk geheel;
- de **neuzen in dezelfde richting** gebracht en gehouden worden;
- concrete en **zinnvolle inhoudelijke discussies** kunnen gevoerd worden;
- kennis van en inzicht in de perspectieven van alle deelnemers beschikbaar wordt.

Op deze wijze kan de groep kritisch nadenken hoe ze samen maatschappelijke impact kunnen genereren. Het brengt een **helderheid en overzicht** die vaak ontbreken om samenwerking aan complexe uitdagingen mogelijk te maken.

Samen impact behalen is niet een lineair maar **circulair** en **iteratief proces**. Het is een **proces van samen leren**, waarvan de **resultaten zich pas op langere termijn laten meten**. Het is belangrijk dat alle deelnemers overtuigd zijn van het samenwerken, en zich op langere termijn willen en kunnen engageren.





IMPACTCULTUUR

MOVE2 IMPACT

De impactvraag bepalen

De 'focus' van de impactmeting bepalen door middel van het vastleggen van een impactvraag. Om aan de verleiding van 'alles willen meten' te kunnen weerstaan, is het belangrijk om vooraf een richting vast te leggen. Wat wil je gaan evalueren? Voor wie wil je de impact zichtbaar maken?

Organisaties die hun missie niet kennen wordt aangeraden eerst een missietraject te volgen voordat ze verder gaan met impactgericht werken. Omgekeerd zorgt een impactproces ervoor dat de missie periodiek geëvalueerd en eventueel aangepast wordt.



<p>Missie/Visie</p> <p>Waarden</p>	<p>Missie vertaald naar organisatiedoelen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 																
<p>Stakeholders</p>	<p>Focus impactmeting</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>doel 1</th> <th>doel 2</th> <th>doel 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>Stakeholder 1</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>Stakeholder 2</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>Stakeholder 3</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		doel 1	doel 2	doel 3	Stakeholder 1				Stakeholder 2				Stakeholder 3			
	doel 1	doel 2	doel 3														
Stakeholder 1																	
Stakeholder 2																	
Stakeholder 3																	



WAAK

Missie/Visie

Duurzame en aangepaste tewerkstelling creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met kansen tot zelfontplooiing.

Waarden

- Verantwoordelijkheid
- Eerlijkheid
- Integriteit
- Respect

Missie vertaald naar organisatiedoelen

1. Maximaliseren van tewerkstelling
2. Mensen sterker maken.
3. Hogere toegevoegde waarde creëren met dezelfde of een zwakkere doelgroep.

Stakeholders

- Klanten
- Doelgroep
- Overheid

Focus impactmeting

	doel 1	doel 2	doel 3
Stakeholder 1 Klanten	Lokale verankering verhogen	Meer economisch interessante toelevering	Meer economisch interessante toelevering
Stakeholder 2 Doelgroep	Het hebben van een job, inkomen en koopkracht	Sterker in het leven staan, meer eigen keuzes maken	Hoger geluks- en eigenwaardegevoel, hogere trots, minder (toekomst) onzekerheid
Stakeholder 3 Overheid	Minder inactiviteitskosten	Bouwen aan een meer inclusieve maatschappij	LT- zekerheid op vlak van doel 1 en doel 2



OEFENING

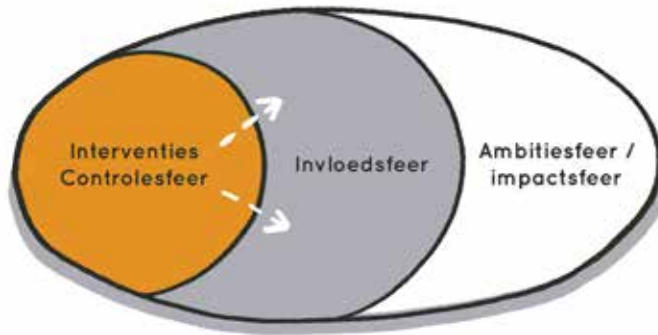
<p>Missie/Visie</p> <p>Waarden</p>	<p>Missie vertaald naar organisatiedoelen</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	
<p>Stakeholders</p>	<p>Invloedsfeer</p> <div data-bbox="783 561 1066 919"></div>	<p>Ambitiesfeer</p> <div data-bbox="1114 561 1433 919"></div>

INVLOED- VERSUS AMBITIESFEER

De activiteiten en interventies van je eigen organisatie hebben een bepaalde reikwijdte, de invloedsfeer genoemd.

Het is interessant om vooraf in kaart te brengen tot waar die reikt. En te checken in hoeverre deze samenvalt met de impactsfeer.

- Welke potentiële partners kunnen de invloedsfeer van je organisatie uitbreiden tot de gewenste impactsfeer?
- Hoe kan je deze potentiële partners bereiken en engageren?



“ Sociale verandering komt tot stand door mensen. Het gaat in essentie over relaties en samenwerking van actoren. Daarom zetten we actoren (mensen, groepen, organisaties, instanties,...) in de maatschappij centraal in planning, opvolging en meten van impact. ”

DEFINE YOUR IMPACT

- Via welke **tussenverwezenlijkingen** komt een bepaalde verandering op lange termijn tot stand?
- Hoe zit dit **proces** in elkaar?
- Welke **aannames** maak je daarbij?
- Waar bevinden zich de **interventies** van de verschillende stakeholders in dit proces?

“*Creating a pathway of change is more of an art than a science.*”

Een veranderingstheorie opstellen

Inzicht krijgen in hoe en waarom veranderingen plaatsvinden en hoe deze leiden tot de realisatie van impactdoelen, helpt te bepalen welke activiteiten er nodig zullen zijn om dit te realiseren en welke investering hiervoor nodig is.

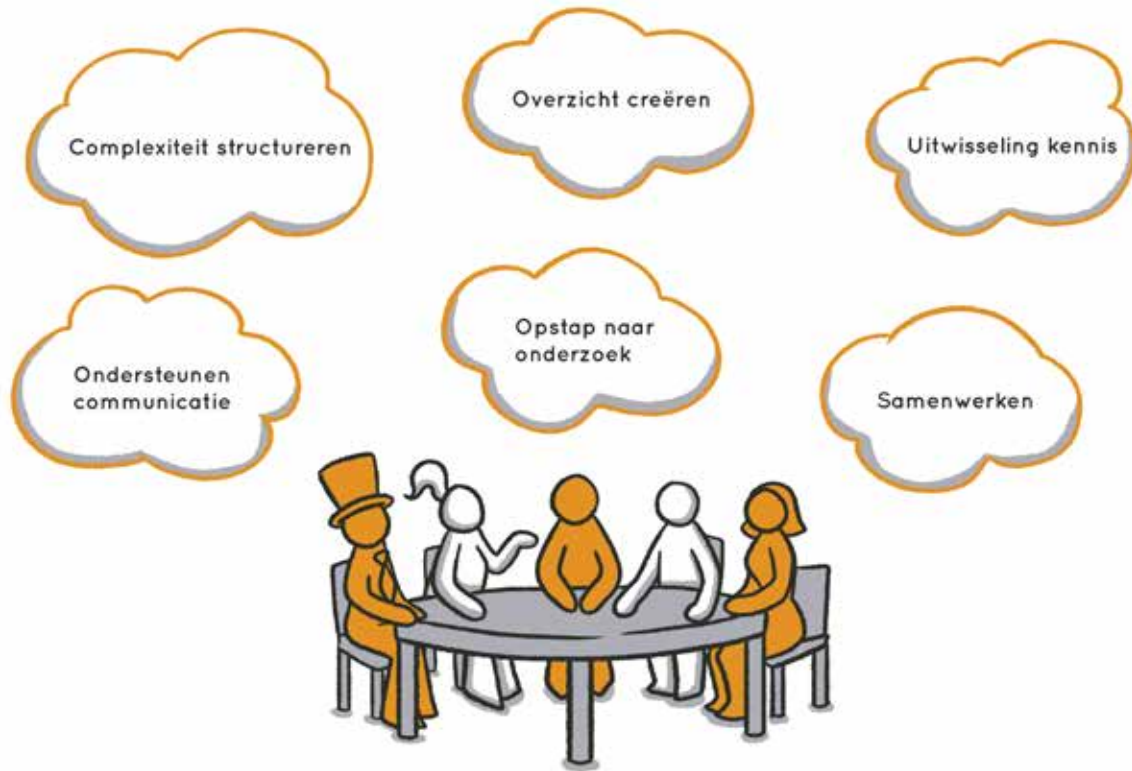
Met een veranderingstheorie, ook wel **Theory of Change** genoemd, worden de activiteiten en de korte-, middellange- en lange termijnveranderingen die hierdoor (gaan) ontstaan expliciet gemaakt en onderbouwd op basis van reeds bestaand bewijs. Het maakt inzichtelijk welke aannames, randvoorwaarden en eventuele risico's bestaan die het bereiken van de lange termijn impactdoelstelling zouden kunnen belemmeren.

De vragen die een veranderingstheorie beantwoordt zijn:

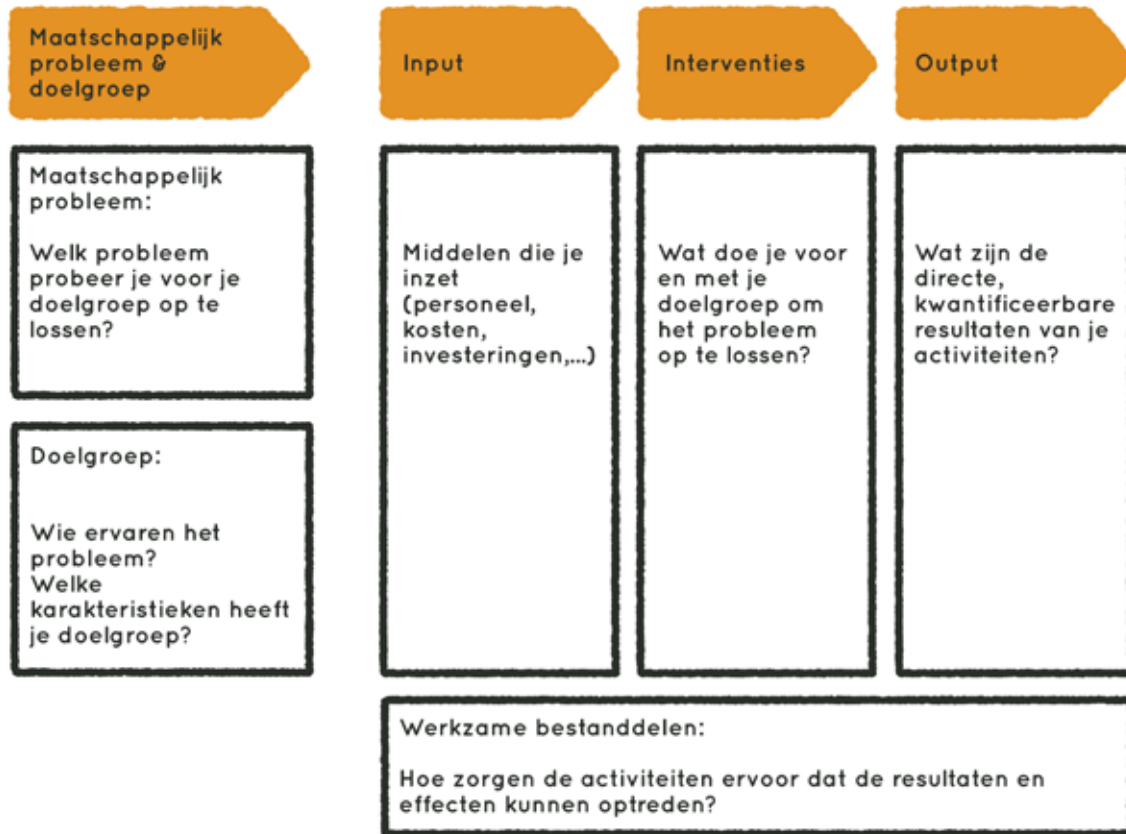
- Welke activiteiten zijn nodig om de gewenste impactdoelen te bereiken?
- Hoe en waarom leiden die activiteiten tot de effecten?
- Welke randvoorwaarden en aannames liggen daaronder?

Hierbij wordt vertrokken van de gewenste impact en wordt 'retroactief' teruggewerkt naar lange- en korte termijn outcomes, tot de beste interventies, en input, om deze te bereiken.

Waarom een veranderingstheorie?



De veranderingstheorie - methode 1



Outcome resultaten

**Korte termijn:
einde traject**

Welke effecten
zijn er
gerealiseerd
voor de
doelgroep aan
het eind van het
traject?

**Middellange
termijn:**

Welke effecten
zijn er
gerealiseerd
voor de
doelgroep op
de middellange
termijn?

Lange termijn:

Welke effecten
zijn er
gerealiseerd
voor de
doelgroep op
lange termijn?

Aannames en randvoorwaarden:

Welke aannames liggen onder de veranderingstheorie? Wat zijn de randvoorwaarden om de outcomes te realiseren?

Impact

Doelgroep:

Wat is de lange
termijn impact die je
beoogt voor je
doelgroep?

Maatschappij:

Welke
maatschappelijke
verandering beoogt je
te bereiken?



OEFENING

STAP 1: Creëer een duidelijk beeld van de gewenste impact op basis van de impactvraag

- Wie is de doelgroep? Wat verandert er bij hen?
- Wat is de context/maatschappij? Hoe verandert deze?
- Wie zijn de betrokkenen? Wat is het effect op hen?
- Zijn er nog andere effecten die je ziet gebeuren?

STAP 2: Vertaal dit impactbeeld naar de effecten op lange, middellange en korte termijn.

STAP 3: Breng de context en de uitdagingen in kaart

- Maak een analyse van het maatschappelijk probleem dat je wil aanpakken en van de doelgroep. Onderbouwen met cijfers maakt het nog sterker.

STAP 4: Bepaal de interventies die uitgevoerd worden om de effecten te verkrijgen, en welke outputs nagestreefd worden. Lijst op met welke middelen dit zal gerealiseerd worden (inputs).

- Inventariseer de huidige interventies.
- Brainstorm over andere opties, en/of aanpassingen aan de huidige interventies.
- Kies de meest geschikte en/of haalbare oplossing voor de organisatie.
- Bepaal welke outputs gehaald willen worden.
- Maak een inschatting van tijd, geld en andere middelen die nodig zijn.

STAP 5: Druk de werkzame bestanddelen van de interventies uit

- Bevraag medewerkers die over de nodige expertise beschikken.
- Raadpleeg vakliteratuur en wetenschappelijk onderzoek.

STAP 6: Bepaal de aannames en randvoorwaarden

- Bepaal welke aannames in de veranderingstheorie zitten.
- Bepaal welke randvoorwaarden en precondities nodig zijn om de outcomes te realiseren.

STAP 7: Schrijf een narratief impactverhaal

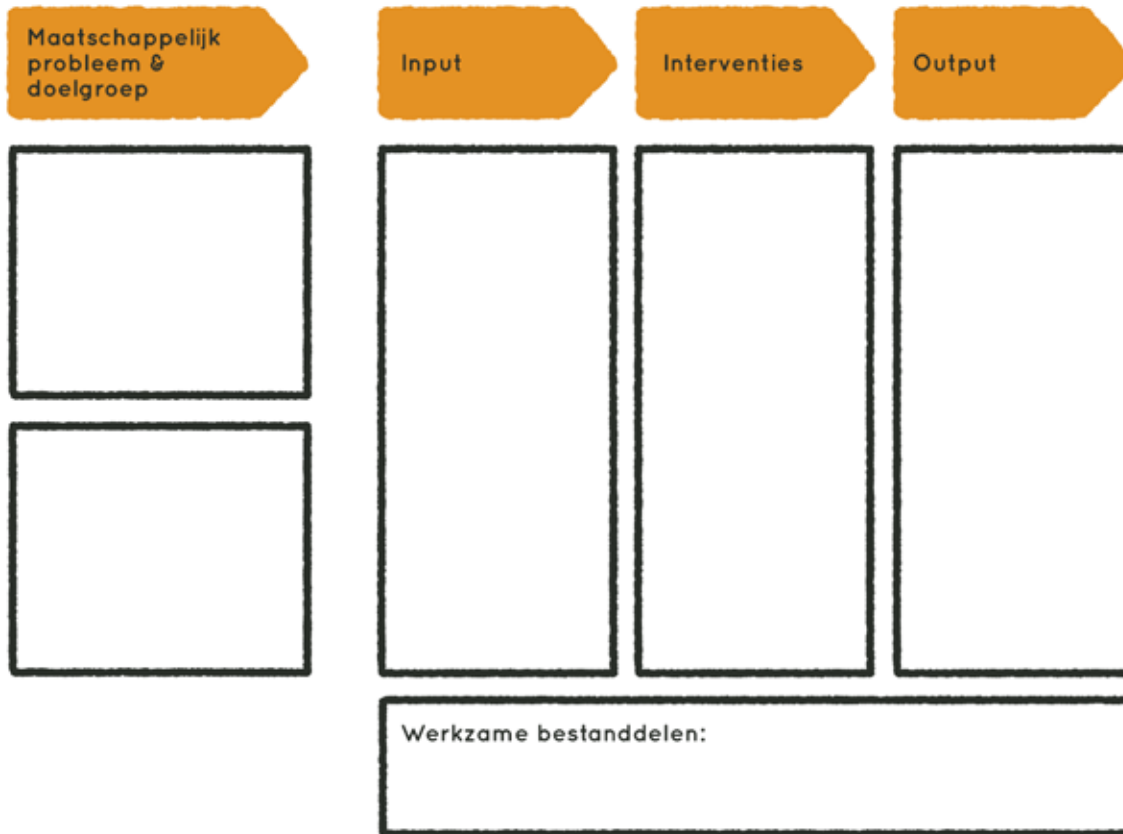
- Een 'narratief schrijven' is in feite niets meer dan alle stappen van de veranderingstheorie in taal omzetten.

Outcome resultaten

Impact

--	--	--

Aannames en randvoorwaarden:





VOORBEELD
ARMEN
TEKORT

Maatschappelijk probleem & doelgroep

Kansarmoede als
groeiende
maatschappelijke
uitdaging zonder zicht op
een duurzame oplossing

Kansarmen worden
geconfronteerd met een
combinatie van financiële
tekorten en verlies van
eigenwaarde. Een negatieve
spiraal die enkel doorbroken
wordt wanneer de context
juiste voorwaarden creëert

Input

Tijd en
engagement
buddy's

Financiering en
partnerschappen

Tijd, engagement
en expertise van
medewerkers en
vrijwilligers

Interventies

Opleiding in
empowerment
voor kansrijke
vrijwilligers

Buddyschap
gericht op
versterking van
eigenwaarde en
sociaal netwerk

Actie-onderzoek
met focus op
impactmeting en
data-gedreven
verbeterprocessen

Output

(eind 2019)

650 opgeleide
vrijwilligers

650 gekoppelde
buddyduo's

120 afgeronde
buddytrajecten
(duurtijd 2 jaar)

Werkzame bestanddelen:

- vrijwillig engagement maakt gelijkwaardigheid tussen buddy's mogelijk
- de buddy als compagnon-de-route: niet helpen maar een stukje mee op weg gaan
- groeiende bereidwilligheid bij individuen en bedrijven om maatschappelijk bij te dragen

Outcome resultaten

Outcome KT

Kanszoekende buddy: geloof in eigen kracht en controle

Kansbiedende buddy: persoonlijke ontwikkeling en bewustwording rond (kans)armoede

Outcome MLT

Kanszoekende buddy: vertrouwen, verbinding en participatie in de maatschappij

Kansbiedende buddy: maatschappelijke beweging

Outcome LT

Kanszoekende buddy: duurzame verandering levenssituatie

Kansbiedende buddy: structurele maatschappelijke en beleidsverandering

Aannames en randvoorwaarden:

Aannames

- duurzaamheid van eigenwaardeherstel van kanszoekende buddy's
- bewustmaking van kansbiedende buddy's leidt tot activering

Randvoorwaarden

- (voor KT outcome) regelmatige ontmoetingen tussen buddy's in sfeer van gelijkwaardigheid gedurende twee jaar
- (voor LT outcome) schaalbaarheid: kritische massa van vrijwilligers engageert zich, wordt bewust en wordt geactiveerd

Impact

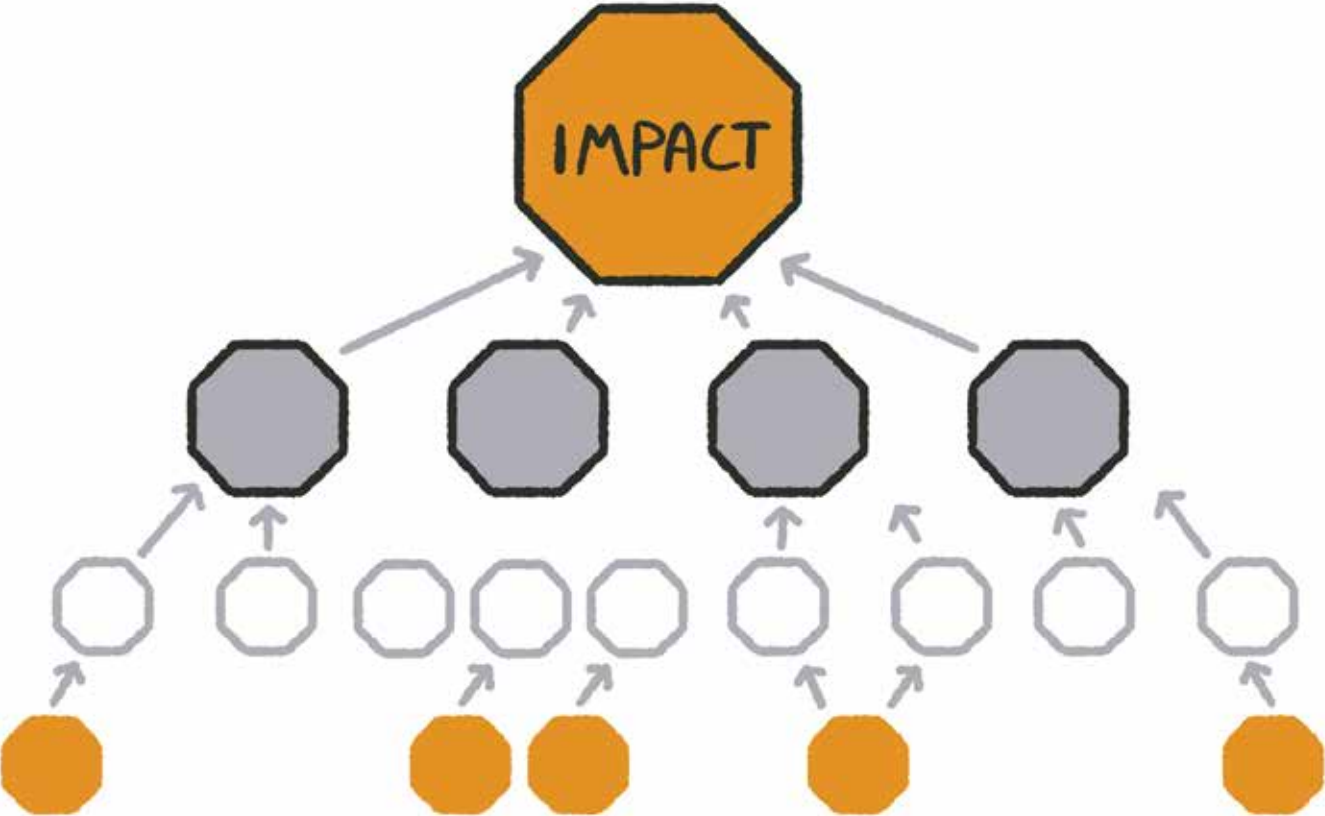
Doelgroep

Volwaardig lid van een inclusieve samenleving zonder kansarmoede

Maatschappij

Inclusieve samenleving zonder kansarmoede

De veranderingstheorie - methode 2





OEFENING

STAP 1: Zet je belangrijkste lange termijn doelstelling (beoogde verandering) bovenaan

- Visualiseer de gewenste lange termijn effecten en beschrijf ze.
- Wanneer is het programma/de activiteit succesvol?
- Wat zal er anders zijn wanneer het programma het gewenste resultaat haalt?
- Wat verwachten de financiers, of andere stakeholders als resultaat?
- Wat zijn mogelijke negatieve effecten/gevolgen?

STAP 2: Bepaal de tussenliggende veranderingen nodig om tot je lange termijn doelstelling te komen

- De eerste fase bij deze stap is het beantwoorden van de vraag 'Wie moet wat doen om de gewenste impact te realiseren?' Deze actor-gerichte aanpak is noodzakelijk om tot een werkbaar resultaat te komen.
- De belangrijkste, of meest omvattende, spelers en hun acties worden op de eerste rij, net onder de evaluatievraag, geschreven.
- Vervolgens worden retroactief de voorgaande stappen opgelijst. Ondersteunende vragen zijn 'wat zijn de noodzakelijke voorwaarden opdat dit effect zal plaatsvinden?' of 'wat moet er eerst zijn voordat deze impact kan gehaald worden?'. Gelijkaardige stappen worden geclusterd om het geheel overzichtelijk te houden.

STAP 3: Expliciteer assumpties en randvoorwaarden

- Bepaal welke aannames in de veranderingstheorie zitten.
- Bepaal welke randvoorwaarden en precondities nodig zijn om de outcomes te realiseren.

STAP 4: Welke interventies doe je om een bepaalde verandering te bewerkstelligen?

- Na de voorgaande stappen kunnen de acties en andere maatregelen bepaald worden die de outcomes helpen verwezenlijken.

STAP 5: Schrijf de veranderingstheorie uit in een narratief

- Een 'narratief schrijven' is in feite niets meer dan alle stappen van de veranderingstheorie in taal omzetten. Dit helpt verduidelijken en kan gemakkelijk gecommuniceerd worden naar interne en externe stakeholders.



VERANDERINGSTHEORIE
SOCIALE ECONOMIE
VLAANDEREN
VOLGENS ONDERZOEK
UCLL - PWO SIM

EFFECTEN
SYSTEME

- invulling van (lokale) noden door een kwaliteitsvol, stabiel toegankelijk en flexibel aanbod
- innovatie & optimalisatie van werkprocessen
- CSR en MVO mogelijkheden
- invulling van (lokale) noden
 - behoud van arbeid
 - ecologische duurzaamheid
 - integratie en sociale cohesie
 - kostenbesparing en armoedebestrijding

meerwaarde voor klanten en opdrachtgevers

meerwaarde voor de maatschappij

mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn duurzaam tewerkgesteld

meerwaarde voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

TOELEIDING

NEC biedt voldoende duurzame loopbanen

SE voorziet voldoende werk op maat

overheid faciliteert en reguleert samenwerking NEC en SE

SAMEN

- kennis en expertise delen
- afstemmen van werk en competenties

arbeidscompetenties
persoonlijke competenties
inkomen en levenskwaliteit
sociale inclusie

- kennis en expertise voorzien (zelf of vanuit SE)
- werk op maat verankerd in structuur
 - kwalitatieve begeleiding verankerd in cultuur

overheid biedt een stimulerend kader en instrumenten opdat elke NEC werkgever zijn verantwoordelijkheid kan/moet opnemen

overheid faciliteert en reguleert voldoende SE tewerkstellingsplaatsen, financiering en instroom

- werk op maat vinden en creëren vanuit noden en opportuniteiten in de samenleving
- zorgen voor voldoende schaalgrootte en diversiteit in activiteiten en diensten
- kwalitatieve begeleiding

mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn werk- en leerbereid (empowerment + randvoorwaarden)

bewust en bereid

overheid faciliteert en reguleert een kader en instrumenten waardoor mensen kunnen groeien naar werk- en leerbereidheid

onderwijs & vormingsorganisaties
welzijnsorganisaties

arbeidstrajectbegeleiding

De sector van de sociale economie en het normale economische circuit (NEC) vormen een systeem dat zorgt voor duurzame tewerkstelling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit doel is tegelijk het middel waarmee de sector positieve effecten realiseert voor de mensen zelf, de klanten of opdrachtgevers, en de brede maatschappij.

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen slechts instappen in het systeem (toeleiding) als zij werk- en leerbereid zijn. Dit vergt een zekere motivatie en geloof in eigen kunnen, maar evenzeer een voldoende stabiele levenssituatie waarin randvoorwaarden zoals gezondheid en mobiliteit tot op zekere hoogte ingevuld zijn. Binnen een door de overheid gefaciliteerd kader biedt een breed en geconnecteerd aanbod van welzijnsorganisaties, onderwijs- en vormingsorganisaties, en arbeidstrajectbegeleiding hiertoe de nodige begeleiding en stimulering.

Als mensen instappen in het systeem vinden zij tewerkstelling binnen de sociale economie of het NEC. Dit laatste gebeurt zelden rechtstreeks, meestal via doorstroom vanuit de sociale economie.

De sociale economie zorgt voor voldoende werk op maat door aangepast werk te vinden of te creëren, met het oog op noden en opportuniteiten van werkgevers en de ruimere samenleving. Kwalitatieve begeleiding van doelgroepmedewerkers is een essentieel kenmerk dat de sector bindt.

- Bij maatwerkbedrijven is de tewerkstelling vaak duurzaam. Zij zetten in op voldoende schaalgrootte en diversiteit aan activiteiten en diensten in functie van instroom van diverse competentieprofielen.
- LDE kent verplichte doorstroom na 5 jaar. Hun dienstverleningsactiviteiten zijn vaak kleinschaliger en sterk gericht op competentie-ontwikkeling in functie van doorstroom.

De overheid heeft een regulerende functie om voldoende tewerkstellingsplaatsen met bijhorende financiering én voldoende en geschikte instroom te voorzien. Het NEC heeft kennis en expertise nodig om duurzame loopbanen te kunnen bieden. Dit omvat een aanbod van werk op maat verankerd in hun structuur en de noodzakelijke kwalitatieve begeleiding verankerd in hun cultuur. De sociale economie kan hierin een grote inspirerende rol spelen.

Als noodzakelijke voorwaarde moet het NEC zich bewust zijn van de nood en meerwaarde van duurzame loopbanen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en bereid zijn om de investeringen in structuur en cultuur te maken. Aangepaste kaders en instrumenten vanuit de overheid kunnen dit sterk stimuleren.

Binnen het systeem is actieve samenwerking tussen de sociale economie en het NEC cruciaal, op eigen initiatief en waar nodig gereguleerd en gefaciliteerd door de overheid via bv. proeftrajecten en terugkeergaranties. Kennis

Measure your Impact



Stel een meetplan op en verzamel data

- **Bij wie ga je de data halen?** Dit kan zowel de doelgroep zelf zijn (bij wie de effecten plaatsvinden) als bijvoorbeeld hun omgeving.



Hou rekening met bepaalde beperkingen qua taal, cognitieve vaardigheden, ... bij het benaderen van bepaalde doelgroepen.

- **Wanneer en hoe ga je de data verzamelen?** Hoe dikwijls ga je de data verzamelen? Op welke momenten ga je deze verzamelen? Wie gaat de data verzamelen? In welke vorm ga je de data verzamelen (online, op papier,...)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Analyseer de data

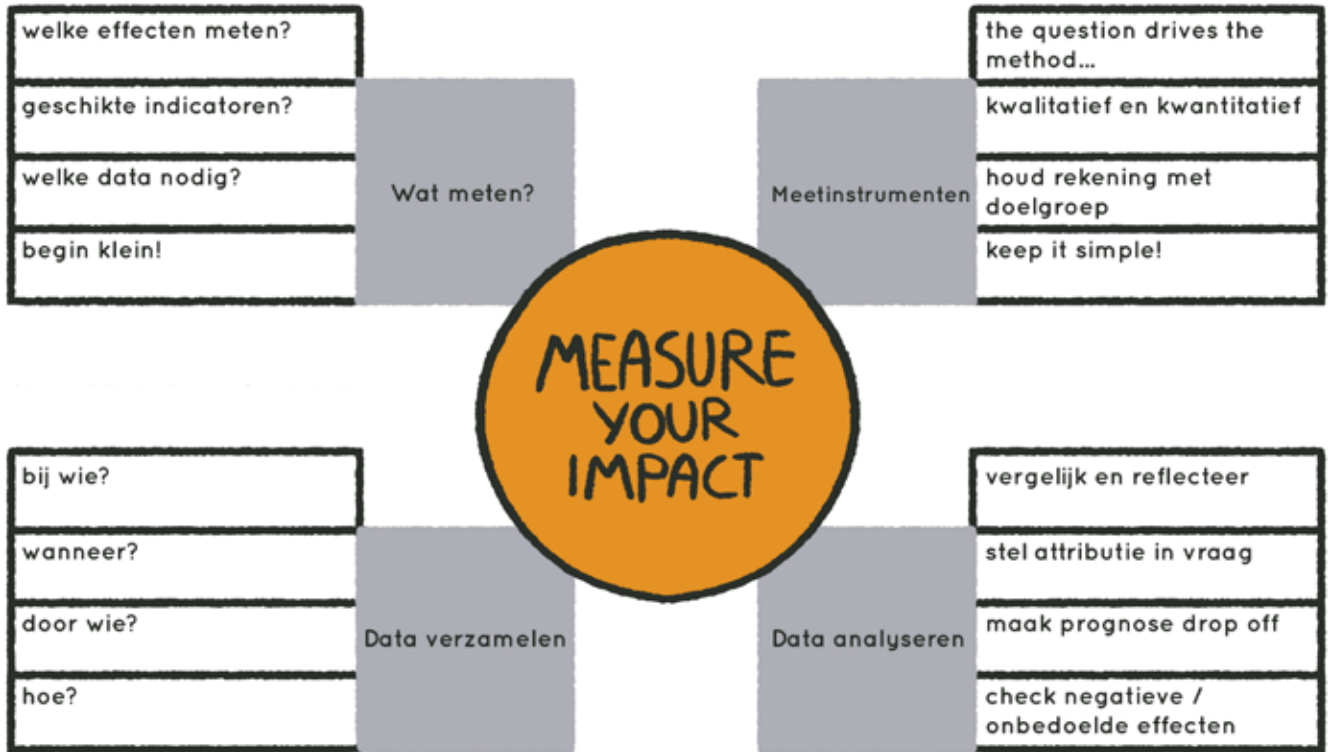
- **Reflecteer over de data.** Breng de verzamelde data in verband met de uitgevoerde activiteiten en verwachte effecten van de veranderlogica. Vragen die je hierbij kan stellen:
 - Zijn de resultaten hoger of lager dan verwacht?
 - Wat leren de data?
 - > Zijn de effecten duidelijk?
 - > Neem je patronen waar?
 - > Zie je verbeterpunten?
 - Hoe kunnen de positieve effecten nog verder geoptimaliseerd worden?
 - Zijn er bronnen beschikbaar waar je de resultaten kan vergelijken?
- **Causaliteit.** In hoeverre is er een verband tussen de effecten en de activiteiten? Dit kan enkel aangetoond worden met een controlegroep.
- **Drop off.** In hoeverre verwacht je dat de effecten in de toekomst gaan afnemen?
- **Negatieve / onbedoelde effecten.** Waar kunnen er negatieve of onbedoelde neveneffecten optreden?

.....

.....

.....

.....



Effecten?

Prioriteit?

Indicator?

Meetinstrument?

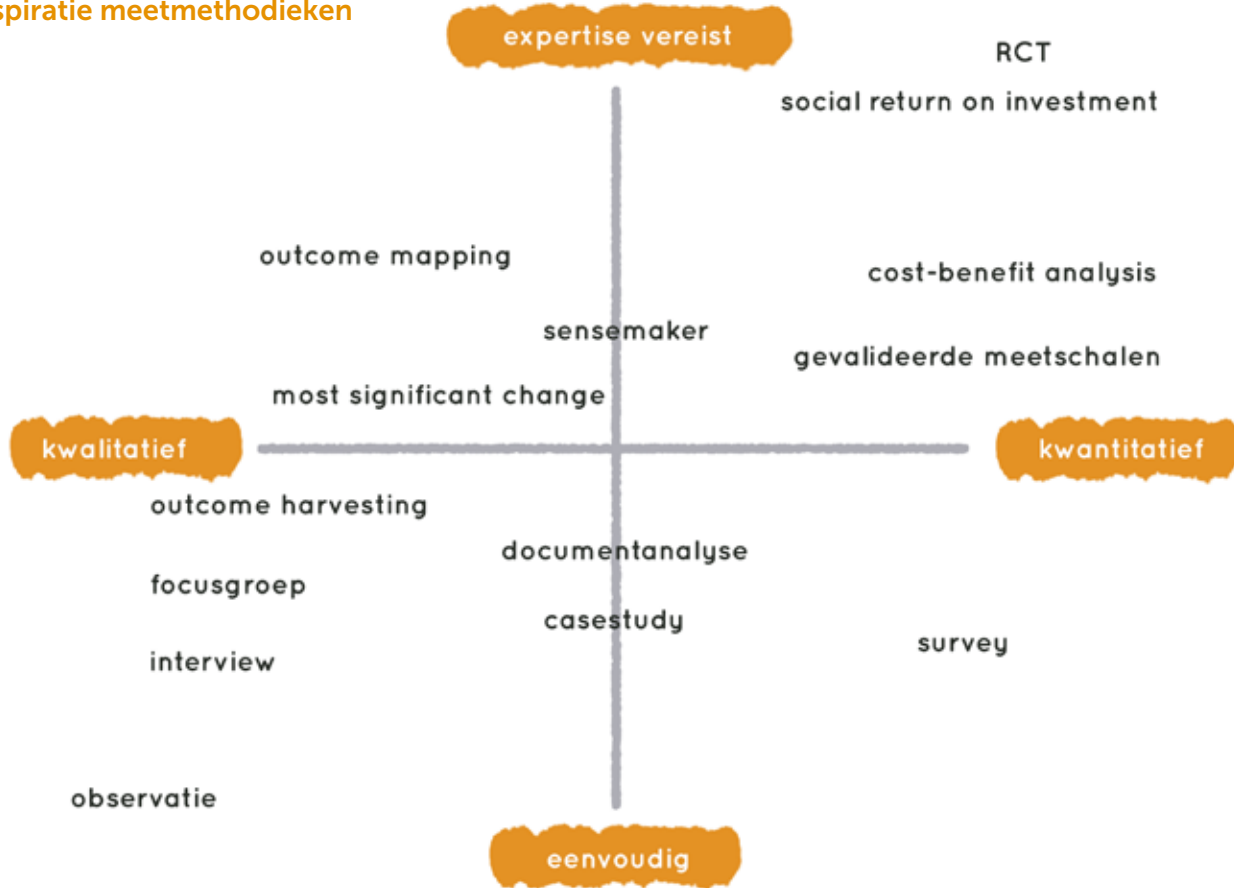
Bij wie bevrage?

Wanneer?

Hoe?

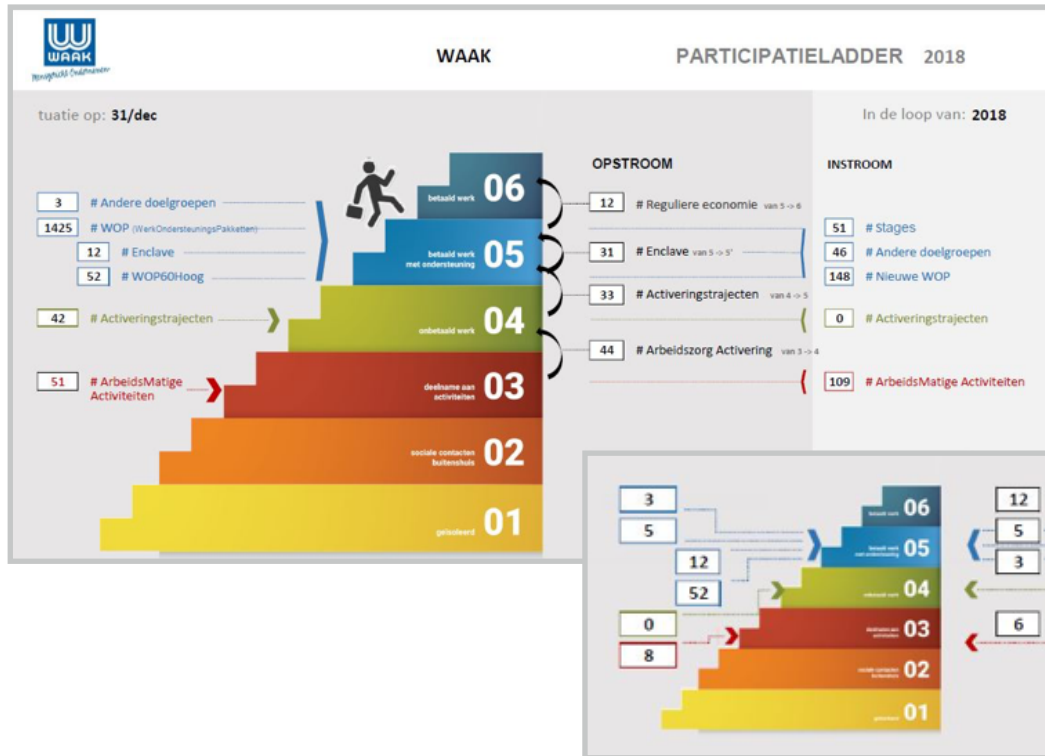
Door wie?

Inspiratie meetmethodieken





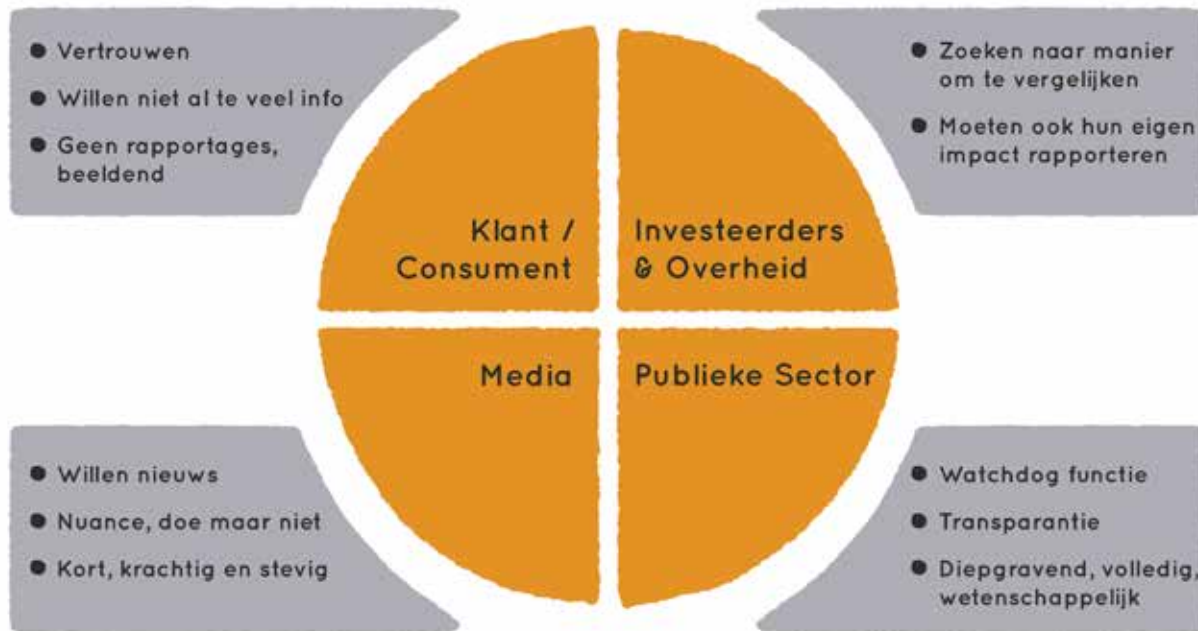
Voorbeeld
WAAK



COMMUNICATE YOUR IMPACT

- Stem je af op de **doelgroep** voor wie je communiceert
- **Onderbouw** wat je zegt
- Maak het **visueel** en **eenvoudig**





NAVIGATE YOUR IMPACT



Om te kunnen sturen op impact is het belangrijk te beschikken over een goede veranderingstheorie, die up-to-date gehouden wordt, en data die de verschillende componenten ervan onderbouwen. Deze data kunnen bijgehouden worden in een visueel rapport, ook wel dashboard genoemd, dat alle relevante indicatoren verzamelt.

Om goede en betrouwbare data te verzamelen is de medewerking van de ganze organisatie vereist. Hetzelfde geldt om de inzichten uit het dashboard in de organisatie te laten landen. Hiertoe is het belangrijk een impactcultuur te ontwikkelen.

DEVELOP YOUR IMPACT CULTURE

“*In een impactgerichte organisatiecultuur weten medewerkers wat hun eigen bijdrage aan de organisatiemissie is, zijn processen ingericht om te sturen op basis van data en telt falen als leermoment.*”

(Impactwijzer; <https://www.impactwijzer.nl/cultuur>)

Is impact meten en impactgericht werken iets dat vooral leeft bij het management of de communicatieafdeling van de organisatie? Dan is er waarschijnlijk nog wat werk aan de impactcultuur.

Een impactgerichte organisatiecultuur start met de kennis, en de gedragenheid van de missie en visie door alle medewerkers en betrokkenen. Een missie geeft immers de bestaansreden van een organisatie weer, en de impact die zij nastreeft. Zodat bij alle activiteiten en beslissingen de vraag gesteld kan worden of deze bijdragen aan de missie. En bij keuze tussen verschillende opties, welke het meest de gewenste impact zal realiseren. Op deze wijze worden alle neuzen naar hetzelfde doel gericht, maar wordt voor iedereen ook duidelijk op welke manier hij/zij kan bijdragen aan dit doel. Zo worden medewerkers actief eigenaar van de gerealiseerde resultaten.

Hiervoor is het essentieel om impactgericht werken te integreren in organisatieprocessen en in de organisatiecultuur. Dat vraagt om een cultuurverandering naar een 'impactcultuur'. En zoals elke cultuurverandering is dit een complexe uitdaging, die alleen zal slagen indien het als een co-creatief en lerend proces benaderd wordt, waarbij de ganze organisatie betrokken wordt.

Op de volgende pagina's vind je ter ondersteuning hiervan:

- een verandermodel dat je helpt om overzicht te behouden over het ganze proces, en
- tips voor het begeleiden van het multidisciplinair en participatief proces naar een impactcultuur.

SMALL ACTIONS
X LOTS OF PEOPLE
= BIG CHANGE!

Overzicht houden over de niveaus van verandering

De logische niveaus van Dilts – Bateson leren ons dat een verandering maar effectief (lees impactvol) is wanneer deze in alle lagen en alle processen van de organisatie verweven wordt.

Onderzoek toont aan dat:

- hoe lager in de piramide, hoe gemakkelijker het is om iets te veranderen
- hoe hoger het niveau van verandering, hoe groter de impact en bijgevolg de verandering
- wanneer je één aspect van de piramide verandert, veranderen alle onderliggende niveaus. De invloed op de bovenliggende factoren is beperkt
- wanneer je een verandering wil, moet je een aanpassing doen op het juiste 'niveau' om de gewenste impact te behalen
- wanneer alle niveaus op elkaar afgestemd zijn, werkt de organisatie vlot en kan ze haar potentieel neerzetten.



Wanneer we het hebben over impactgedreven werken, betekent dit dat deze ambitie moet gedragen worden vanuit de missie en visie en vertaald worden tot op het niveau van concreet gedrag. Dit wordt gevisualiseerd door de pijl in de tekening hiernaast. Deze geeft aan dat de missie vertaald wordt in effecten in de omgeving. Dit wil echter niet zeggen dat de verandering top-down moet gebeuren. In tegendeel. Verandering in complexe aangelegenheden gebeurt door iedereen, bottom-up, top-down en lateraal. Impact genereren is een verantwoordelijkheid van iedere medewerker.

MISSIE & VISIE

Enkele vragen die hierbij gesteld kunnen worden:

- Zijn de missie en visie duidelijk voor alle medewerkers, en stakeholders?
- Zijn de missie en visie gedragen door alle medewerkers, en stakeholders?
- Ondersteunt de visie impactgericht werken?
- Is impact aantonen opgenomen in de visie van de organisatie?



Missie en visie onvoldoende duidelijk? Maak werk van een missie-visie oefening alvorens te starten met een impacttraject.

IDENTITEIT

- Een organisatie die op een positieve manier bewust is van haar identiteit (d.w.z. haar krachten en sterktes kent, erin gelooft en er op focust) zal het doorgaans makkelijker hebben om haar impact te gaan meten en er transparant over te communiceren.
- Wat zijn successen waarop de organisatie het meest trots is?
- Waarvoor is de organisatie gekend?



Zorg ervoor dat bij een impactmeting de kracht van de organisatie ook tot uiting komt, in de meting en de communicatie.

MISSIE & VISIE

De missie geeft de opdracht van een organisatie weer en wordt ook wel de reden van bestaan genoemd. Een goed geformuleerde missie draagt de na te streven impact in zich. De visie drukt uit op welke wijze de organisatie deze missie/impact wil behalen.

IDENTITEIT

Identiteit wordt door velen ervaren als een abstract begrip. Toch is het belangrijk om er voeling mee te krijgen, de 'identiteit' van de organisatie te zien en uit te drukken. Net omdat de grootste kracht van een organisatie hierin verscholen zit. We zijn echter niet gewend om de eigen kracht te zien en te waarderen, waardoor het enige oefening en geduld zal vragen.

WAARDEN

De beslissing om impactgericht werken en meten te integreren, heeft invloed op de ganse werking van de organisatie. Het is dan ook logisch dat deze beslissing in de visie en/of waarden wordt uitgedrukt. Impactgericht werken kan een waarde op zich uitdrukken, maar ook vertaald worden naar waarden zoals transparant werken, samen leren om maximale kwaliteit te leveren, het effect op de doelgroep/cliënt centraal stellen,...

(ORGANISATIE)COMPETENTIES

Weten wat impact meten is en hoe het werkt, is belangrijk, maar de belangrijkste factor voor een geslaagd impacttraject zijn de organisatiecompetenties.

- Welke processen en procedures zijn nodig om een impactcultuur mogelijk te maken?
- Welke processen en procedures zijn nodig om alle medewerkers en betrokkenen mee te hebben in het impactgericht werken?
 - Op welke manier wordt gewerkt aan het creëren van draagvlak bij medewerkers?
 - Op welke manier wordt gewerkt aan het creëren van draagvlak bij andere betrokkenen (bv. Raad van Bestuur, doelgroep,...)?
- Wat hebben medewerkers nodig om impactgericht te werken en hoe is dit vertaald naar een kader?
 - Voelen medewerkers zich veilig genoeg om hun impact te onderzoeken?
 - Is het duidelijk dat impactgericht werken een leerproces is waarbij falen een vorm van leren is?
 - Is er voldoende tijd vrij gemaakt om het impactproces op te starten en op te volgen?
- Zijn de nodige technische middelen beschikbaar om het impactproces te ondersteunen?

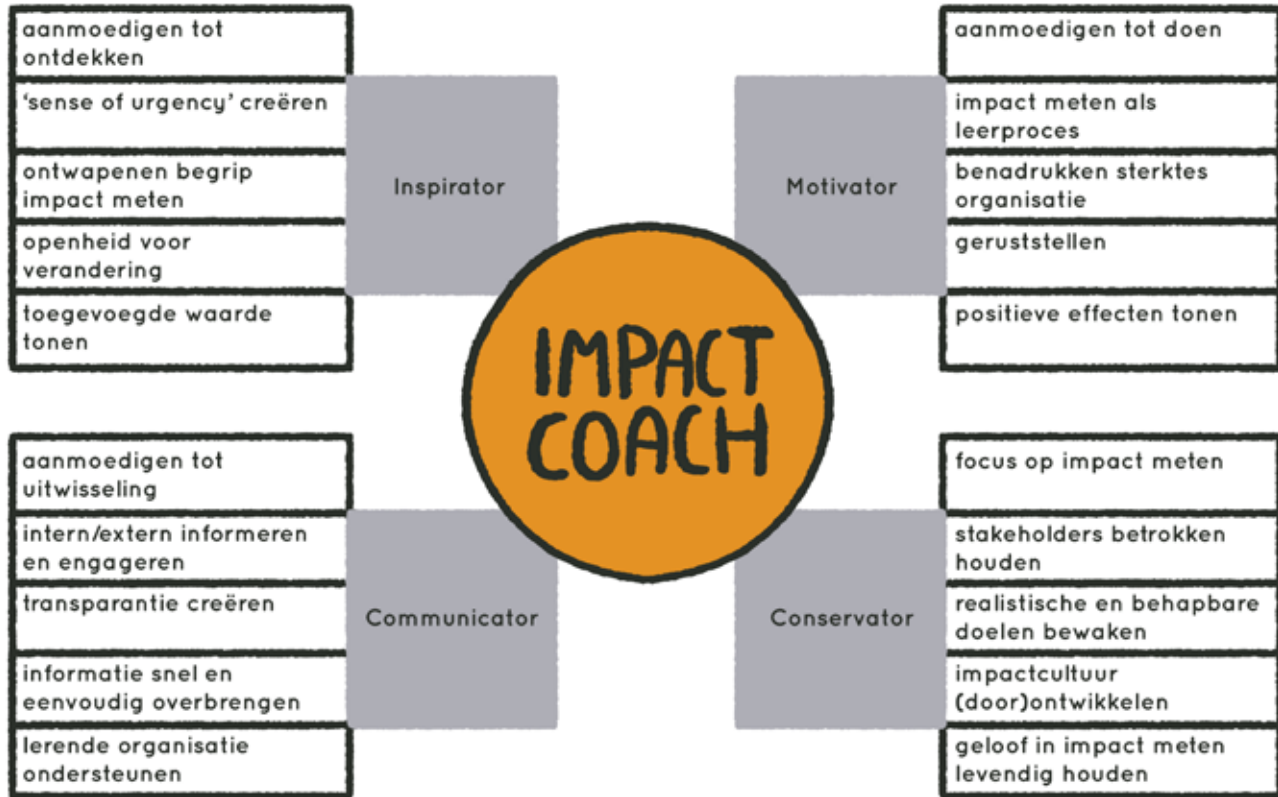
WAARDEN

Waarden zijn de voorkeuren die een groep of samenleving heeft met betrekking tot doelen, ook wel het moreel kompas genoemd. Ze worden vaak vertaald in normen en voorschriften.

(ORGANISATIE)COMPETENTIES

Om de missie te realiseren zijn een aantal competenties, vaardigheden om iets te kunnen, nodig. Het belang van competenties op het niveau van de individuele medewerker is ondertussen bij iedereen gekend. De opkomst van nieuwe managementdisciplines zoals competentie management tonen dit goed aan. De vaardigheid om de missie te verwezenlijken ligt echter niet bij de individuen alleen. Ook de organisatie op zich moet over de nodige competenties beschikken. Concreet gaat het over geschikte en aangepaste processen en procedures, zoals een organisatiecultuur creëren, communiceren, leiderschap ontwikkelen, samenwerking mogelijk maken,...

Tips voor de procesbegeleider



CON SOLI DATIE

Begrippenlijst

AANNAMES EN RANDVOORWAARDEN

Welke aannames liggen onder de veranderingstheorie?
Wat zijn de randvoorwaardes om de outcomes te realiseren?

ACTOR-GERICHTE AANPAK

Een actor-gerichte aanpak vertrekt steeds van een actor die iets ervaart. In het kader van een veranderingstraject stellen we de vraag: "Bij welke actor (personen/organisaties/...) moet wat veranderen om de gewenste impact te realiseren?"

CAUSALITEIT

Een oorzakelijk verband tussen een interventie of praktijk en de effecten die daaruit voortkomen. Causaliteit bewijzen vereist intensieve onderzoeksmethodes zoals een RCT (Randomised Controlled Trial).

COMPLEXE PROBLEMEN - WICKED PROBLEMS

Uitdagingen waarbij vele standpunten, waarden en belangen in het spel zijn, die elkaar vaak tegenspreken. Ze zijn niet oplosbaar en om tot een 'verbetering' van het probleem te komen moet een inclusief democratisch leerproces opgezet worden. Sociale of maatschappelijke uitdagingen zijn vaak 'wicked problems'.

IMPACT

Lange termijn maatschappelijke of systemische veranderingen die optreden (mede) als gevolg van een interventie, aanpak, project, ... Deze uitkomsten kunnen zowel positief als negatief zijn, bedoeld of onbedoeld, direct of indirect.

IMPACTGERICHT WERKEN

Je kan het zien als een cyclus, een continu proces. Dat start met het duidelijk hebben van de impact die je wil bereiken en elke beslissing en elke actie daarop afstemmen. Het is een iteratief proces waarin je blijft leren van eerdere bevindingen.

IMPACT METEN

Het meten, kwantitatief en/of kwalitatief van de impact die je nastreeft. Het kan een éénmalige activiteit zijn, of vaker plaatsvinden. Het is gericht op informatie verzamelen en analyseren.

IMPACTVRAAG

De vraag die je wil beantwoorden over de impact die je wil hebben. Het gaat om de doelstelling waarvoor je de impact wil nagaan bij een bepaalde stakeholder.

INDICATOREN

Stukjes bewijs die je vertellen of en in welke mate resultaten optreden. Geven aan op basis van welke parameter je succes gaat meten. Het kunnen aparte items zijn die later deel uitmaken van je meetinstrument.

INTERVENTIES

De activiteiten, diensten, producten, aanpak die een verandering teweegbrengen... Wat je doet voor en met de doelgroep om het probleem op te lossen.

MEETINSTRUMENTEN

De instrumenten waarmee je de indicatoren gaat meten. Hierbij kan het gaan om gevalideerde vragenlijsten, eigen samengestelde enquêtes, een interviewleidraad, ...

OUTCOME

De veranderingen en effecten die optreden als gevolg van de activiteiten van een project of organisatie.

OUTPUT

De directe, kwantificeerbare, resultaten van je activiteiten.

STAKEHOLDERS

De betrokkenen die invloed hebben op, en worden beïnvloed door organisatie-activiteiten. De belanghebbende partijen van je project of organisatie.

VERANDERINGSTHEORIE

Een beschrijving van de activiteiten en de korte, middel-lange en lange termijn veranderingen die hierdoor (gaan) ontstaan. Ook wel veranderlogica of 'logic chain' genoemd, vaak gebruikt men de Engelse term 'Theory of Change'.

WERKZAME BESTANDDELEN

Hoe zorgen de activiteiten ervoor dat de resultaten en effecten kunnen optreden? Interventies creëren bepaalde effecten omdat ze werkzame bestanddelen bevatten, die een verandering teweegbrengen. Heel vaak is dit een 'black box', men weet dat iets werkt maar niet precies waarom. Echter, hoe meer inzicht je krijgt in waarom een bepaalde interventie werkt, en onder welke voorwaarden, hoe beter de interventies kunnen ontwikkeld worden.

Missie

Stakeholders

Voor wie meten?

Impactvraag

Indicatoren

Meetinstrumenten

Communicatie

Impactcultuur

To do

INSPI RATIE LIJST

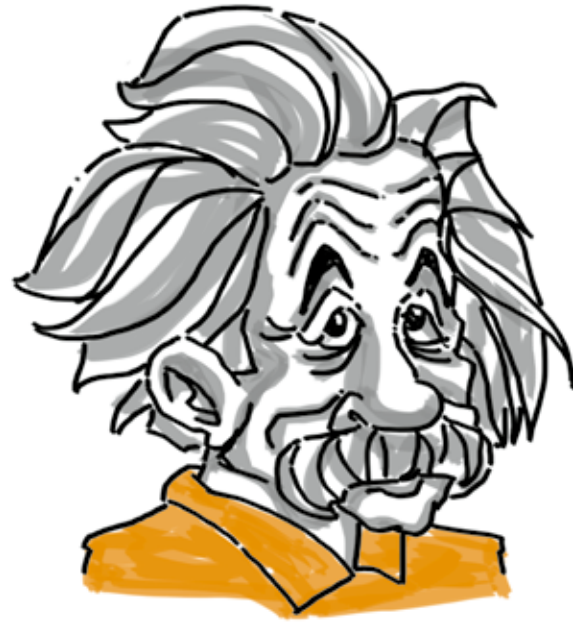
Artikels, inspiratiegidsen, literatuur en rapporten:

- Berghmans, M., Deprez, S., Celis, H. & Vandenabeele, J. (2014). Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken. Brussel: Steunpunt sociaal-cultureel volwassenenwerk vzw.
- Snowden, D. & Boone, M. (2007). The Cynefin Framework. In: A Leader's Framework for Decision-Making. Harvard Business Review, November 2007, pp 69-76
- VISES (2017). De Maatschappelijke Impact van Sociaal Ondernemerschap Evalueren. Tweede Thematische Tijdschrift van het VISES-project. Geraadpleegd via VISES INTERREG NWE, <http://www.projetvisesproject.eu/>.
- Aspen: Anderson, A. (2009). The Community Builder's Approach to Theory of Change: A practical Guide to Theory Development. New York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change.

Websites of online tools:

- www.avance-impact.nl
- www.impactwijzer.nl
- www.impactpad.nl
- www.socialeinnovatiefabriek.be

TOT SLOT



“ Not everything that counts can be counted. Not everything that can be counted counts. ”

Interesse of vragen?

Aarzel niet om ons te contacteren om samen een kop koffie te drinken en te bekijken wat sociale impactmeting of impactgericht werken kan betekenen voor jouw organisatie.



Contactpersonen:

Eva.Wuyts@ucll.be
Ilse.VandenBerckt@ucll.be
Stijn.Custers@ucll.be

