

Buurtgerichte netwerken met impact.



In kleine stappen naar een groter verschil

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Inleiding	5
Leeswijzer.....	6
Hoofdstuk 1: Het traject van een buurtgericht netwerk in een notendop	9
Hoofdstuk 2: Maak een analyse van de noden.....	14
Hoofdstuk 3: Bepaal je beoogde impact	20
Hoofdstuk 4: Teken je veranderingspad uit	26
Hoofdstuk 5: Check of je op het juiste pad blijft	32
Hoofdstuk 6: Zorg dat je blijft leren	43
Bijlage 1: Meer info over buurtgerichte netwerken.....	51
Bijlage 2: Meer info over het stappenplan voor zelfevaluatie.....	55

Inleiding

Maak je plannen om samen met partners de krachten te bundelen om de complexe uitdagingen in een buurt aan te pakken? Steeds meer lokale besturen of andere lokale actoren doen dat. Ze vormen coalities met partnerorganisaties die vergelijkbare ambities hebben: hun dienstverlening beter afstemmen, een geïntegreerd aanbod uitbouwen, beter inspelen op de noden van de kinderen en de gezinnen in een buurt enzovoort. Ze zijn overtuigd dat samenwerking belangrijk is om complexe problemen aan te pakken. Of ze worden gestimuleerd om een regierol op te nemen in het lokale sociale beleid.

Deze leidraad richt zich tot lokale actoren en netwerken met zulke plannen. Het is, letterlijk, een draad die je leidt langs een mogelijk parcours dat je als netwerk kunt lopen om de impact te realiseren die je wenst te realiseren voor en met de buurtbewoners. Want samenwerking werpt niet vanzelf vruchten af. Hoe zet je al die goesting en energie van lokale actoren om in concrete impact? Hoe zorg je ervoor dat je samen meer bereikt dan ieder afzonderlijk? Hoe pak je het aan om als netwerk ook echt een verschil te maken voor kinderen en gezinnen? En hoe houd je een netwerk werkzaam voor een duurzame impact?

We weten bijvoorbeeld dat een goede samenwerking staat of valt met vertrouwen en gedeelde ambities. De partners moeten zich terugvinden in de dromen en doelen van het netwerk. Ze moeten zien hoe belangrijk hun bijdrage is om die doelen waar te maken. Als je samen iets wilt bereiken, moet je dus eerst samen nadenken en bepalen wat je juist wilt bereiken. Anders gezegd, voordat je acties start, moet je het eens zijn over de beoogde impact. Maar hoe begin je daaraan? En wat is de volgende stap?

In deze leidraad tekenen we een traject uit waarmee je stapsgewijs en impactgericht aan het werk kunt gaan. Het traject is geen keurslijf. Het wijst je niet de enige mogelijke weg. We beschrijven een proces, maar de inhoud en de resultaten vul je als netwerk zelf in. Je zult voor elk onderdeel van het traject in de leidraad concrete, haalbare oefeningen vinden om met je netwerk aan de slag te gaan. Zo zul je lezen wat het mogelijke verloop is van een bijeenkomst waarbij je met een groep netwerkpartners bepaalt wat je beoogde impact is. Maar voor welke impact je gaat, dat bepaal je volledig zelf.

Vertrekkend vanuit het 'referentiekader buurtgerichte netwerken' gingen er in Vlaanderen zes proeftuinen buurtgerichte netwerken je voor. Als netwerk maken zij een verschil voor kinderen en gezinnen in een buurt met minder kansen. Zij liepen hun traject naar impact elk met eigen accenten. Uit hun praktijk halen we ervaringskennis, voorbeelden en tips om het traject voor jou nog concreter te maken. Zo kun je onderweg, naast wegwijzers, ook geruststellende voetsporen tegenkomen ...

Leeswijzer

Deze leidraad gaat **over een tocht van mensen die een verschil willen maken voor kinderen, gezinnen, bewoners in een buurt**. Ze weten dat ze de complexe uitdagingen in de buurt niet alleen kunnen trotseren. Maar ze zien de veerkracht en de mogelijkheden van de buurt. Daarom vertrekken ze op een gezamenlijke reis. Die begint rond een tafel. Ze zijn er allemaal: de denkers en de doeners, de koplopers en de twijfelaars, de friskijkers en de dwarsdenkers, de harde en de zachte. Een rijkdom aan brillen en petten in één zaaltje. De koffie en de koekjes staan klaar, naast de stapeltjes pennen en post-its. Misschien waren er zelfs middelen voor een beamer, een flipover of een schrijfbord. En toen ...

Herkenbaar? Dan ben jij de geknipte lezer. Benieuwd naar het vervolg? Dan geven we jou hieronder alvast een inblik in de **inhoud van deze leidraad**.

In een eerste hoofdstuk nemen we jou op een draf mee doorheen het hele traject. Je ontdekt de verschillende stappen of etappen en de logica waarmee ze elkaar opvolgen. Zo kun jij oordelen waar je netwerk zal instappen. Staat het klaar aan de start of heeft het al een deel van het traject gelopen?

Bij de voorstelling van het traject proberen we uitleg en theorie tot een minimum te beperken, om de doeners niet op een dwaalspoor te zetten. Om die reden gaan we in hoofdstuk 1 alleen kort in op de inspiratiebron van het traject en op de context waarin het traject werd ontwikkeld. Voor meer info daarover kun je in de bijlagen terecht.

Elke etappe van het traject wordt in een apart hoofdstuk uitgewerkt. Je leest er wat de bedoeling is en je vindt er een of meer concrete oefeningen. Daarmee kun je in je netwerkbijeenkomsten aan de slag gaan om die etappe tot een goed einde te brengen. We geven ook voorbeelden en tips, bijvoorbeeld in verband met valkuilen en oplossingen die we in de praktijk zijn tegengekomen. Soms geven we ook een hint voor een opwarm-oefening: dat is een gelegenheid om elkaar beter te leren kennen, het vertrouwen te laten groeien en de groepsgeest aan te wakkeren.

Bij deze leidraad hoort een ‘rugzak’ met tools die onderweg van pas kunnen komen. Denk maar aan leesvoer waarmee je jouw honger naar meer diepgaande informatie kunt stillen, een powerpoint die je kunt gebruiken om uitleg aan je netwerkgenoten te geven, of sjablonen waarmee jouw netwerk zelf aan de slag kan gaan.

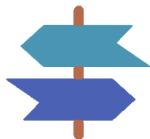
Als lezer kun je tools, oefeningen, tips en hints en verwijzingen naar bijlagen herkennen aan de volgende symbolen:



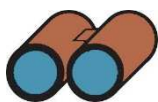
Tools worden in de tekst aangeduid met het symbool van een rugzak.



Concrete **oefeningen** waarmee je samen stappen in zelfevaluatie kunnen zetten, worden in de tekst aangeduid met het symbool van een trekker. Het gaat om oefeningen die je in groep maakt tijdens een bijeenkomst met netwerkpartners.



Tips en hints worden in de tekst aangeduid met het symbool van een wegwijzer.



In de tekst verwijzen we naar een **bijlage** met het symbool van een verrekijker. In de bijlagen achteraan de leidraad bekijken we enkele dingen van dichterbij. Ze zijn interessant voor wie meer achtergrondinformatie zoekt en daartoe graag even een zijweg neemt.

Veel reis- en leesplezier!

Hoofdstuk 1: Het traject van een buurtgericht netwerk in een notendop

Naar meer impact in vijf etappes

Wat kun je als netwerk doen om de kans te vergroten dat je interventies echt een verschil maken voor kinderen en gezinnen in buurt B? Die vraag was de aanzet om een traject uit te werken: een traject dat groepen van lokale actoren na enkele bijeenkomsten dichter bij hun gewenste impact zou brengen.

Voor de duidelijkheid: met 'impact' bedoelen we de positieve veranderingen die je op lange termijn wilt realiseren voor kinderen, gezinnen of bewoners van buurt B. Als je die impact wilt waarmaken, moet je uiteraard eerst weten welke veranderingen dat zijn. Waar wil je naartoe? Wat zal er dan in het leven of aan de levenskwaliteit van de buurtbewoners veranderd zijn?

We gaan ervan uit dat je streeft naar veranderingen die voor hen belangrijk zijn, die aansluiten bij de noden en behoeften van de kinderen en gezinnen in buurt B. Logischerwijze start alles dan met een grondige analyse van de uitdagingen in de buurt en de noden van de bewoners.

Als je het binnen je netwerk eens bent over de noden waarop je wilt inspelen en over de impact die je wilt bereiken, is het tijd om te bekijken via welke tussenstappen je daar kunt geraken. Langs waar loopt je pad naar verandering? Welke veranderingen zijn er op kortere termijn nodig om op lange termijn het beoogde verschil te maken? Pas daarna kun je gerichte acties of interventies bepalen.

Als je er dan invliegt met concrete activiteiten, is het belangrijk je einddoel voor ogen te houden en onderweg te checken of je nog op het juiste pad bent. Doe je de dingen zoals je ze had uitgetekend of loopt je veranderingspad in de realiteit toch wat anders? Bereik je de effecten die je tussentijds hoopte te bereiken? Wat werkt er, voor wie en in welke omstandigheden? Om je koers en de resultaten ervan in het oog te houden, zul je op voorhand moeten nadenken over mogelijke tekens of indicaties die kunnen wijzen op een positief of negatief verloop. Alles tegelijk in de gaten houden, is geen goed idee. Dus zul je moeten focussen op een beperkt aantal, weloverwogen 'indicatoren'. Spontaan denk je dan misschien aan cijfers. Toch 'meet' je heel wat indicatoren op een kwalitatieve manier, bijvoorbeeld door kinderen, ouders of andere betrokkenen naar hun mening te vragen.

Je koers samen bepalen en bewaken en daartoe de nodige cijfers, feiten en getuigenissen verzamelen, is iets wat je moet inbedden in de dagelijkse werking. Het mag geen extra werkje worden en veel mensen moeten zich betrokken voelen. Ze moeten weten wat hun bijdrage is, waarom die gegevens worden verzameld, wat je met de cijfers, uitspraken of getuigenissen gaat doen. De bedoeling is immers dat je

steeds bijleert en dichter bij het einddoel geraakt. Daarom is het belangrijk deze opvolgactiviteiten te plannen: wie zal wat doen, wanneer, hoe enzovoort.

Kortom, **het traject heeft vijf etappes**:

1. Maak een analyse van de noden.

Starten doe je met een analyse van de omgeving en van de noden van je doelgroep. Welke noden hebben de kinderen, gezinnen of bewoners in de buurt? Wat vinden ze belangrijk? Voor welke uitdagingen staan ze?

2. Bepaal je beoogde impact.

Bespreek wat je samen op lange termijn wilt bereiken. Welk verschil wil je uiteindelijk maken voor de kinderen, gezinnen en bewoners in de buurt? Welke positieve veranderingen in hun leven heb je voor ogen?

3. Teken je veranderingspad uit.

Bedenk en teken welke veranderingen en voorwaarden er op kortere termijn nodig zijn als tussenstappen naar de gewenste impact op lange termijn. Welke tussentijdse effecten moet je bereiken op weg naar je einddoel? Via welke tussenstappen loopt je pad naar verandering?

4. Check regelmatig of je op het juiste pad blijft.

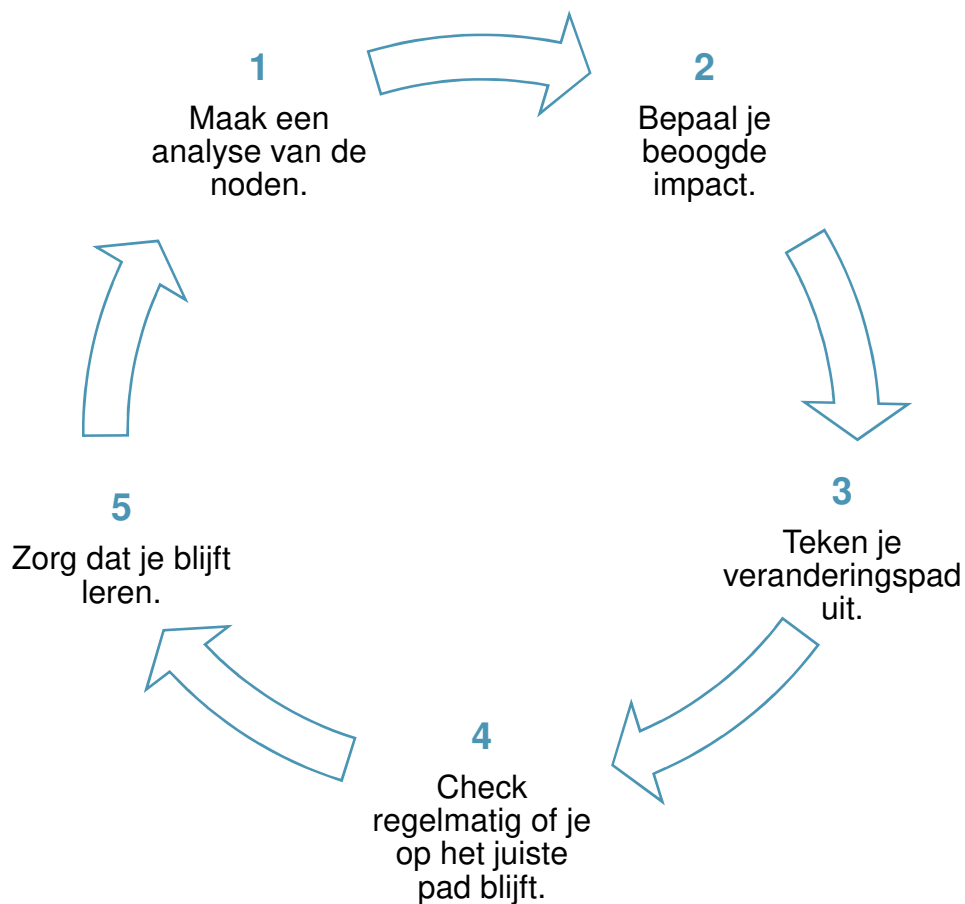
Focus op enkele kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren om na te gaan of je niet afwijkt van de koers die je uittekende. Het is belangrijk dat je ze niet blindelings kiest. Waarop wil je juist letten en welke informatie heb je daarvoor nodig?

5. Zorg dat je blijft leren.

Integreer impactgericht werken in je dagelijkse praktijk. Plan je leeractiviteiten en betrek alle betrokkenen zodat je gaandeweg bijleert en dichter bij de gewenste impact geraakt.

Het traject is **een cyclus**: wat je leert, neem je mee naar het volgende traject. Je bekijkt of je nodenanalyse nog actueel en juist is en je doet ze eventueel opnieuw. Je doet de nodige aanpassingen aan je beoogde impact en je veranderingspad op basis van wat je in het vorige traject leerde. Je bekijkt of je dezelfde indicatoren aanhoudt of iets anders in het oog wilt houden. Enzovoort. **Belangrijk is dat je leert en beter wordt als buurtgericht netwerk.**

In elk van de volgende hoofdstukken van deze leidraad werken we één van de vijf etappes uit.



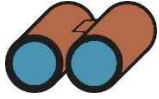
Powerpointpresentatie over het traject

Wil je het traject kort voorstellen aan je netwerkgenoten, dan kun je gebruik maken van de powerpointpresentatie die je in de rugzak vindt.

Zie document 'Rugzak - powerpoint traject buurtgerichte netwerken met impact'

Een beetje geschiedenis

Hoe is dit traject voor buurtgerichte netwerken ontstaan? Het werd ontwikkeld in het kader van de begeleiding van de zes proeftuinen 'Buurtgerichte netwerken voor kinderen en gezinnen' (2019-2022). In die proeftuinen gingen zes lokale netwerken aan de slag met het referentiekader 'Buurtgerichte netwerken'.



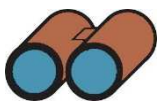
'Buurtgerichte netwerken voor kinderen en gezinnen'

Meer info over buurtgerichte netwerken en over de zes proeftuinen vind je in bijlage 1.

Het traject is gebaseerd op een stappenplan voor zelfevaluatie. Dat maakt immers een wezenlijk deel uit van een **belangrijke bouwsteen van buurtgerichte netwerken: 'Analyse, monitoring en evaluatie'**. Het gaat om veel meer dan meten en rapporteren. In de praktijk betekent die bouwsteen onder meer dat de netwerkpartners starten met een goede analyse van de omgeving. Ze documenteren gaandeweg de processen in hun netwerk. En ze integreren monitoring en zelfevaluatie in hun dagelijkse praktijk. Zelfevaluatie moet de buurtgerichte netwerken helpen om hun impact op kinderen en gezinnen te verbeteren en zichtbaar te maken.

Een verschil maken voor buurtbewoners vraagt een focus op impact. Bij impactgericht werken is **wat er voor je doelgroep verandert, relevanter dan alleen wat je doet (je aanbod)**. Het vraagt ook een andere cultuur. Continu leren, evolueren en jezelf verbeteren, daar draait het om. Dat is ook de klemtoon in het voorgestelde traject.

De term 'evaluatie' heeft voor velen negatieve bijklanken. Laat je er niet door van de wijs brengen. De oorspronkelijke Latijnse betekenis ervan is 'het sterke van iets naar voren halen'. Die positieve gedachte zit trouwens nog in ons Nederlandse woord 'waarderen'. Laat je ook niet afschrikken door de vaktechnische woorden die je hier en daar zult tegenkomen. Je hoeft het stappenplan voor zelfevaluatie niet onder de knie te hebben om het traject te kunnen lopen. Die termen uit de evaluatietaal vermelden we af en toe zodat degenen die zich willen verdiepen, gemakkelijk de link kunnen leggen.



Stappenplan voor zelfevaluatie

In bijlage 2 kun je meer lezen over het stappenplan voor zelfevaluatie dat de inspiratie vormde voor het traject.

Tips uit de praktijk

Goed begonnen is half gewonnen. Daarom halen we uit de praktijkervaring met de proeftuinen drie aandachtspunten die nuttig kunnen zijn bij de voorbereiding van je eigen traject:

1. **Betrek zoveel mogelijk partners van bij de start.** Betrokkenheid van partners, medewerkers én van je doelgroep is heel belangrijk. Je moet een

draagvlak hebben om impactgericht te kunnen werken. Iedereen in je netwerk moet op dezelfde golflengte zitten en weten waar je naartoe wilt. Ze moeten begrijpen welke rol zij daarin spelen en welke hun bijdrage of taak in de geplande evaluatiecyclus is. Kunnen de doelgroep of andere netwerkpartners niet rechtstreeks deelnemen aan je werksessies, plan dan voldoende tijd en momenten in om met die groepen van gedachten te wisselen en ze bij het proces te betrekken. Het gaat tenslotte om het verschil dat je samen wilt maken ten voordele van de kinderen en de gezinnen die je doelgroep uitmaken.

Om die betrokkenheid te stimuleren, vroegen wij aan de proeftuinen om tijdens elke sessie met minstens zes (dezelfde) deelnemers aanwezig te zijn. In de praktijk namen gemiddeld 10 à 15 personen deel aan elke sessie (en soms nog meer). De diversiteit van de deelnemers is de resultaten zeker ten goede gekomen.

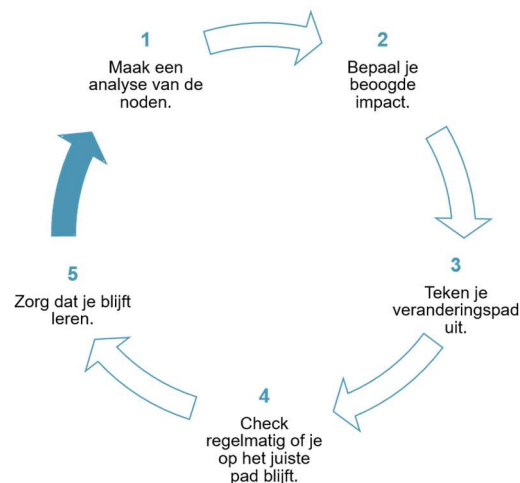
2. Het is zinvol om een soort 'voorzitter' of procesbegeleider tijdens de bijeenkomsten te hebben, eventueel met een beurtrol. Het is ook **aanbevolen om één of enkele 'trekkers' of 'duwers' binnen je netwerk aan te duiden**. Zij plannen de bijeenkomsten, nodigen uit, bewaken de tijd tijdens de oefeningen, brengen info van verschillende partners samen, schrijven resultaten uit, blijven iedereen in de groep betrekken enzovoort.
3. Leg de lat niet te hoog voor jezelf. De proeftuinen zijn erin geslaagd om zes maanden na hun start al een eerste visuele versie van hun veranderingspad voor te stellen. Dat lukt alleen maar als je ervan uitgaat dat een etappe niet perfect afgewerkt moet zijn, vooraleer je aan een volgende begint. Bij zelfevaluatie gaat het om een cyclus die je herhaalt. Je leert tijdens die cyclus dingen die je meeneemt naar een volgende fase of cyclus. Een veranderingstheorie is ook **nooit af**. Neem dus de tijd voor een eerste versie, maar weet dat de kans groot is dat je er bij een volgende stap iets zult aan wijzigen.

Hoofdstuk 2: Maak een analyse van de noden

Etappe 1

Nodenanalyse

Starten doe je met een analyse van de omgeving en van de noden van je doelgroep. Welke noden hebben de kinderen, gezinnen of bewoners in de buurt? Wat vinden ze belangrijk? Voor welke uitdagingen staan ze?

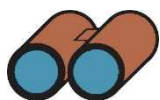


Ken je buurt en de mensen voor wie je een verschil wilt maken. Een buurtgericht netwerk verenigt functies die voor de kinderen en de gezinnen in de buurt belangrijk zijn. Het is dus logisch dat je start met een grondige analyse van de omgeving en van de noden van je doelgroep.

Zo'n nodenanalyse vormt het fundament van je veranderingstheorie. Een 'veranderingstheorie' is een centrale term uit de evaluatietaal. Het is een theorie over je veranderingsplannen. Het is je verhaal over hoe en waarom je aanpak een verschil maakt. Een veranderingstheorie geeft antwoorden op twee centrale vragen:

1. Welke impact wil je met je netwerk op lange termijn bereiken? (beoogde impact – zie etappe 2)
2. Hoe denk je die impact te kunnen bereiken? (veranderingspad met tussentijdse effecten – zie etappe 3)

Het veranderingspad dat je naar de beoogde impact zal leiden, schrijf je niet alleen uit. Je tekent het ook. Je maakt er dus een visuele voorstelling van, maar daarover later meer.



Veranderingstheorie

Een veranderingstheorie vormt de ruggengraat van zelfevaluatie. Wil je er meer over weten, lees dan zeker bijlage 2. Daar gaan we in op de bouwstenen van een veranderingstheorie en de rol ervan in het stappenplan voor zelfevaluatie waarop het traject gebaseerd is.

Je traject start, net als een goede veranderingstheorie, met een zo compleet mogelijke analyse van de noden waarop je met het buurtgericht netwerk wilt inspelen. Want je doelen bereiken kan alleen als je aanpak is afgestemd op de lokale context en de noden van de doelgroep. Ga er niet zomaar vanuit dat je zicht hebt op de noden of maatschappelijke problemen in je buurt. Ga er ook niet vanuit dat alle netwerkpartners hetzelfde beeld van die noden hebben. Door de nodenanalyse samen met partners en met je doelgroep te maken, krijg je een rijker en diepgaander beeld. Houd er rekening mee dat noden kunnen veranderen. En bedenk dat (financiële) opportuniteiten je soms onbewust doen afwijken van de noden waaraan je wou tegemoetkomen.

Sla de nodenanalyse dus niet over en herbekijk die analyse regelmatig.

De nodenanalyse heeft zes bestanddelen:

1. Noden/probleem?

Op welke (sociale) noden wil je een antwoord bieden? Of wat is het maatschappelijke probleem dat je wilt aanpakken?

Wat is er positief en negatief/problematisch aan de situatie?

Op welke schaal doet het probleem zich voor? Is het een probleem specifiek voor de buurt of doet het zich ook ergens anders in je gemeente of regio voor?

2. Oorzaken?

Waarom zijn die noden er?

Wat zijn de oorzaken onderliggend aan het probleem?

Hoe is deze situatie ontstaan?

3. Doelgroep?

Noden van wie? Kinderen en/of ouders? Buurtbewoners? Wie is de doelgroep / vragende partij voor verandering?

Hoe de doelgroep afbakenen?

Wat kenmerkt de doelgroep? Heeft deze doelgroep specifieke noden, ondersteuningsvragen of verwachtingen? Kunnen we de doelgroep beschouwen als één groep of moeten we ze opsplitsen in subgroepen? Is er ook een groep die voordelen haalt uit de huidige situatie? Hoe komt dat?

Welke troeven of mogelijkheden heeft de doelgroep?

4. Partners?

Welke andere organisaties werken rond deze noden? Wat doen ze juist?

Hebben zij al onderzoek of verkenningswerk uitgevoerd naar de oorzaken of hebben ze al oplossingen geformuleerd, geïmplementeerd of getest?

Aan welke noden kunnen we als netwerk zelf iets doen en welke partnerorganisaties moeten we best erbij betrekken?

Wie kan ons tegenwerken/helpen? Bv. wie kent of bereikt doelgroep, wie heeft er aanbod voor de doelgroep, wie kan doorverwijzen, ... Denk ook aan ouders als mogelijke partners!

5. Ondersteunende data en informatie?

Nadat je aan de hand van de vier vorige bestanddelen, de noden van de kinderen en gezinnen in je buurt hebt beschreven, ga je op zoek naar informatie die 'bewijzen' levert voor die noden of die je vaststellingen onderbouwt. Data kunnen kwantitatieve cijfergegevens zijn, maar ook kwalitatieve informatie zoals beschrijvingen, gevalstudies of getuigenissen.

Zoek niet alleen data die bevestigen wat je schrijft, maar ga ook na of er geen data zijn die weerleggen wat je schrijft.

Gebruik alleen data die relevant zijn en betrekking hebben op de noden of de situaties die je beschrijft. Het is niet de bedoeling dat je alle mogelijke of beschikbare informatie over je buurt gebruikt. Maar misschien moet je wel nog gericht informatie gaan zoeken. Stel je bijvoorbeeld vast dat de kinderen in je buurt nood hebben aan meer plekken om te spelen, zoek daar dan data over: waar kunnen kinderen nu spelen, hoeveel speelpleinen zijn er enzovoort.

6. Samenvatting van noden

Als opstapje naar het formuleren van je beoogde impact, helpt het om de noden waarop je gaat inspelen samen te vatten in één zin, namelijk als een negatieve situatie vanuit het perspectief van de doelgroep.

Bijvoorbeeld: 'In buurt B hebben veel gezinnen met jonge kinderen onvoldoende mogelijkheden om hun kinderen al spelend te laten leren (onvoldoende financiële middelen, gebrek aan speelgoed, geen publieke speelruimte, ...).'

Als het lukt om zo'n samenvattende zin te formuleren, is de beoogde impact vaak gewoon de omgekeerde, positieve formulering van die zin ('Gezinnen met jonge kinderen hebben in buurt B voldoende mogelijkheden om ...'). Maar als je, door de complexiteit van de noden, er niet in slaagt om zo'n samenvatting in één zin te formuleren, is dat geen probleem. Er zijn andere manieren om een beoogde impact te bepalen (zie etappe 2), dus steek hier niet te veel tijd in.



Oefening nodenanalyse

Bij een nodenanalyse verzamel je info over de buurt waarin je buurtgericht netwerk actief is en vooral over de noden, behoeften, vragen, ... van de kinderen en gezinnen die in die buurt leven.

Voordat je buurtbewoners actief gaat bevragen over hun noden, kun je best al eens samen zitten met de netwerkpartners om de info die ieder vanuit zijn werkervaring al heeft, samen te leggen.

Voorzie voor deze oefening ongeveer 90 minuten.

Vorbereiding:

- Print enkele exemplaren van het sjabloon voor nodenanalyse (zie sjabloon in rugzak). Print het recto-verso, want op de achterkant staan de richtinggevende vragen voor de oefening.
- Verdeel de groep in een even aantal groepjes (max. 5 personen per groep).

Oefening:

→ Ronde 1 (15 à 20 min. / in groepjes):

De helft van de groepjes probeert een antwoord te geven op de richtinggevende vragen over 'Noden/probleem'; de andere helft doet hetzelfde voor de vragen over 'Oorzaken'. Discussieer niet te lang, maar schrijf zoveel mogelijk antwoorden kort op in het betreffende invulvak op het sjabloon.

→ Breng kort verslag uit aan elkaar (in de voltallige groep).

→ Ronde 2 (15 à 20 min. / in groepjes):

Stel de groepjes eventueel anders samen. De ene helft van de groepjes bespreekt nu het bestanddeel 'Doelgroep', de andere helft werkt met de vragen over 'Partners'.

→ Breng kort verslag uit aan elkaar (in de voltallige groep).

→ Plan de verdere uitwerking van je nodenanalyse. Wie gaat wat doen? Wie gaat coördineren, bevragen, schrijven, ... Hoe ga je het aanpakken? Wat is er nog nodig? Je kunt de resultaten van deze oefening herbekijken nadat elke netwerkpartner actief bij de doelgroep naar noden heeft gepeild.



Sjabloon voor nodenanalyse

Als je met je netwerkgenoten de noden in de buurt wilt bespreken of in groep de oefening nodenanalyse wilt doen, kun je gebruik maken van een hulpsjabloon. Het is een A4 waarop je verschillende vakken kunt invullen. De vakken staan voor de bestanddelen van een nodenanalyse. Op de achterkant van het A4-blad staan dezelfde vakken, maar met de richtinggevende vragen uit de oefening.

Zie document 'Rugzak – Sjabloon voor nodenanalyse'



Kijk niet naar noden door de bril van je aanbod

Noden van kinderen en gezinnen op het spoor komen en verwoorden, is niet altijd gemakkelijk. Het is belangrijk bij een bevraging goed door te vragen naar wat zij belangrijk vinden en nodig hebben. Peil naar noden, niet naar het aanbod dat ze vinden of missen. Stel bijkomende vragen als ouders hun noden zelf al in aanbodtermen omschrijven. Met vragen zoals 'Wat verwacht je van het lokaal bestuur?' of 'Zijn er voldoende speelpleinen in de buurt?' kom je waarschijnlijk wel iets te weten over wat ze van het aanbod vinden, maar niet veel over hun noden.

In de nodenanalyses van de proeftuinen kwam deze **valkuil** geregeld naar boven. Daarom enkele tips. Let erop dat je bij de beschrijving van de noden van kinderen en gezinnen niet te snel oplossingen suggereert. Probeer de noden niet te formuleren in hulpverlenersjargon of in termen van het bestaande aanbod aan diensten, voorzieningen enzovoort. Anders kom je niet bij de echte noden van je doelgroep en vereng je al bij de nodenanalyse het arsenaal aan mogelijke oplossingen.

Enkele voorbeelden van doorvragen en dieper graven:

- *'De buurtbewoners leven vaak in sociaal isolement.'*
Wat betekent dit vanuit het perspectief van de gezinnen? Ervaren zij zelf een gebrek aan sociale contacten? Willen ze meer contacten of andere contacten? Hebben ze nood aan hulp, aan ontmoeting, aan vrienden of gesprekspartners, aan babysitters, aan ...?
- *'In de buurt is er veel absenteïsme op school.'*
Hier zijn noden beschreven als een probleem dat je door de bril van een sociaal werker of hulpverlener ziet. Maar welke noden of behoeften hebben de kinderen en gezinnen in die buurt? Wat vinden zij belangrijk op het vlak van onderwijs en wat hebben zij nodig om hun kinderen leerkansen te

kunnen geven? Worden hun noden gelenigd door naar school te gaan? Wat maakt dat ze niet naar school gaan? En hoe zien zij de gevolgen van niet naar school gaan?

- *‘De kinderen in de buurt hebben nood aan infrastructuur/plekken om elkaar te ontmoeten.’*

Welke noden van kinderen schuilen hierachter? De nood om kind te zijn, om te kunnen spelen met andere kinderen, ...? Is nieuwe infrastructuur de enige oplossing? En wat vinden kinderen en ouders belangrijk bij de inrichting van een speelplek?

- *‘De gezinnen hebben nood aan een warm onthaal en aan mensen die naar hen toekomen (outreaching werken).’*

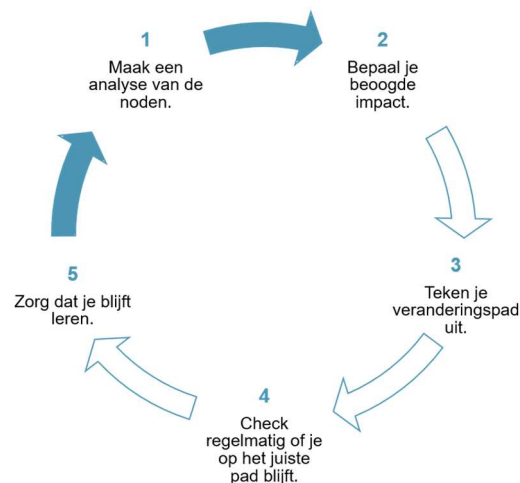
Dat klopt wellicht, maar ook hier zijn de noden beschreven in termen van (al gekende) oplossingen. Het is nodig om de noden van de gezinnen eerst uit te spitten en vanuit hun perspectief te formuleren. Pas later ga je bekijken wat je kunt doen om aan hun noden tegemoet te komen. Hebben zij info nodig, of iemand die het aanbod aan voorzieningen vertaalt naar hun leven, of een vriendin waar ze op elk moment van de dag terecht kunnen, of ...?

Hoofdstuk 3: Bepaal je beoogde impact

Etappe 2

Beoogde impact

Bespreek wat je samen op lange termijn wilt bereiken. Welk verschil wil je uiteindelijk maken voor de kinderen, gezinnen en bewoners in de buurt? Welke positieve veranderingen in hun leven heb je voor ogen?



De term ‘beoogde impact’ staat voor **het verschil dat je op lange termijn wilt maken voor de doelgroep**.

Het bepalen van de beoogde impact is cruciaal om die impact ook te kunnen bereiken. Het is als het vastleggen van de bestemming van je reis. In deze etappe deel je met elkaar welke veranderingen je wilt realiseren voor de doelgroep. Je hebt in een vorige fase bepaald welke noden je doelgroep heeft en op welke noden je wilt inspelen. De beoogde impact is dan een situatie waarin die noden beantwoord zijn. Het is het langetermijneffect waar je veranderingspad naartoe leidt. Het is wat er veranderd zal zijn voor je doelgroep aan het eind van dat pad. Het is wat je uiteindelijk voor de doelgroep wilt bereiken met je interventies.

Neem het voorbeeld van een OCMW dat een samenwerkingsverband aangaat met enkele lokale partners. Uit hun nodenanalyse blijkt dat bepaalde groepen van kinderen in buurt B de weg naar de kinderopvang niet vinden. Daardoor is het voor hun ouders moeilijk om werk of een opleiding te vinden, met als gevolg dat ze in armoede blijven leven. Hun beoogde impact kan dan zijn ‘De gezinnen met jonge kinderen in onze gemeente leven niet in armoede’ of ‘Minder gezinnen met jonge kinderen leven in armoede’.

De **beoogde impact** probeer je te **formuleren in één zin**.

Denk daarbij **vanuit het perspectief van je doelgroep**: welke verandering wil je realiseren voor kinderen, voor gezinnen, of voor buurtbewoners? Die doelgroep zal dus meestal het onderwerp van je zin zijn.

Een van de proeftuinen formuleerde hun beoogde impact voorlopig als volgt: ‘Kinderen en jongeren wonen in een buurt waar ze alle kansen hebben om samen leer- en ontwikkelingskansen te benutten.’

De kinderen en jongeren in hun buurt zien ze dus als hun eerste doelgroep. Voor hen willen ze veranderingen realiseren.



Baken je doelgroep goed af

Versillende proeftuinen wilden hun beoogde impact realiseren voor kinderen én gezinnen. Later, als je tussentijdse effecten of indicatoren bepaalt, leidt dat vaak tot moeilijkheden. Daarom is het beter je doelgroep duidelijk af te bakenen en tot één groep te beperken.

In de praktijk kozen die proeftuinen ervoor om de beoogde impact te formuleren voor de kinderen. De ouders zien ze dan als partners voor wie of met wie ze tussentijdse effecten willen bereiken die op lange termijn het verschil maken voor kinderen.

Voorbeeld:

Eerste formulering van beoogde impact: 'Kinderen en gezinnen kunnen zich ten volle ontwikkelen en ontplooien in de buurt.'

Gewijzigde formulering: 'Kinderen kunnen zich ten volle ontwikkelen en ontplooien in de buurt.'

Als tussentijds effect kun je dan wel een zin formuleren waar gezinnen het onderwerp zijn (Zie verder bij etappe 3).

De zin die je beoogde impact aangeeft, gaat centraal staan als einddoel van je veranderingspad. Daarom is het belangrijk daar samen goed over na te denken en nauwkeurig af te stemmen waar je naartoe wilt. Het is een prima gelegenheid om **elkaars dromen en ambities te leren kennen**. Zo groeit het vertrouwen. Zo geraken de neuzen in dezelfde richting. En zo wordt je netwerk sterker. We bevelen je de opwarm oefening hieronder dan ook warm aan.



Opwarm oefening – Jij en de buurt

Als je samen een verschil wilt maken in een buurt, is het van belang dat je het eens bent over welk verschil je juist wilt maken. Je zult al snel ontdekken dat iedereen zijn of haar beeld van de buurt heeft en dus ook andere ambities. Die beelden met elkaar delen is een goede manier om de denkoefening over de beoogde impact voor te bereiden. En bovendien geeft het de groep een nieuwe energieboost. Plots worden de dromen heel concreet.

Deze oefening kun je ook prima doen met bewoners of mensen uit een doelgroep, die zo hun dromen kenbaar kunnen maken.

Woon jij in buurt B?



Neen → Welk kenmerk van de buurt zou jou het meest storen als je er zou wonen? (nachtmerrie)

Ja → Noem één verandering die je er heel graag zou zien. (droom)

Oefening:

→ Inleiding (2 min.)

Baken voor de duidelijkheid de buurt af: geef de grenzen aan of beschrijf welke straten en pleinen tot de buurt horen. Als de buurt nog niet onder een bepaalde naam bekend is, spreek dan af hoe je de buurt zult noemen.

Leg dan de opdracht uit. Die is verschillend naargelang de deelnemers al dan niet zelf wonen in de buurt waar je aan de slag gaat. De deelnemers die zelf in die buurt wonen, denken na over hun droom voor de buurt: die ene verandering (of twee) die ze heel graag zouden zien. De deelnemers die zelf niet in die buurt wonen, denken aan een 'nachtmerrie': wat als ze binnenkort met hun gezin zouden moeten gaan wonen in de buurt in kwestie? Welk kenmerk van die buurt zou hen dan het meest storen?

→ Ronde 1 (5 min. / individueel):

Iedereen krijgt vijf minuten om individueel zijn antwoord voor te bereiden (zonder overleg).

→ Ronde 2 (1 à 2 min. per aanwezige deelnemer / in de voltallige groep):

Deel de antwoorden met elkaar. Zorg dat iedereen aan het woord komt. Laat de deelnemers die in de buurt wonen en dus een droom mogen formuleren, als laatsten aan het woord.

→ Doe eventueel nog een nabespreking.

Wat viel je op? Deel je allemaal hetzelfde beeld van de buurt? En dezelfde dromen? Hebben mensen die er zelf wonen een andere kijk op de buurt? Herken je elementen uit je nodenanalyse?

Na de opwarmoefening heb je een levendig beeld van de buurt waar je een verschil wilt maken. Houd dat beeld voor ogen als je overlegt over de impact die je wenst te realiseren. Tot een gedeelde formulering van de beoogde impact komen, kan via de brainstorm- of breinstormoefening die we hier voorstellen. Verder in dit hoofdstuk geven we ook nog drie aandachtspunten mee.



Brainstormoefening – een stroom aan ideeën om samen je beoogde impact te bepalen

Tijdens deze oefening ga je vanuit verschillende invalshoeken brainstormen over de beoogde impact van je netwerk.

Eigen aan zo'n brainstorm is dat je het ideeën laat regenen. Censureer jezelf niet en ga ook niet in discussie over de ideeën die anderen aanbrengen. Tijdens de brainstorm mag je nog niet denken aan de haalbaarheid of de betaalbaarheid van een idee. Noteer gewoon waaraan je denkt en laat je inspireren door de gedachten van anderen. Er zijn geen domme of zotte ideeën. De enige reden om de tsunami van invallen even te stoppen is als de notitienemers niet kunnen volgen.

Voorzie voor deze oefening 60 tot 90 minuten.

Vorbereiding:

- Verdeel de groep in drie (of zes) groepjes (max. 6 à 7 personen per groep) en geef de groepen een nummer (1, 2, 3, ...).
- Zorg dat elk groepje papier, schrijfgierief en een pakje post-its (formaat 7,5x7,5 cm of 7,5x13 cm of iets in die grootteorde) heeft. En voorzie voor ronde 3 een flip-over, een schrijfbord of grote papierflappen die je op een muur of tafel kunt bevestigen.

Oefening:

➔ Inleiding:

Zorg dat iedere deelnemer begrijpt dat je deze oefening doet om vanuit verschillende invalshoeken te zoeken naar een omschrijving van je beoogde impact. Leg eventueel ook even uit wat er belangrijk is bij een brainstorm (zie hierboven).

➔ Ronde 1 (20 min. / in groepjes):

Elk groepje houdt een brainstorm over één van de volgende vragen. Duid telkens twee mensen in het groepje aan die afwisselend een idee noteren (op papier), zodat ook de notitienemers ideeën kunnen verwoorden.

Groepje 1 (en evt. groepje 4): Als de lokale krant binnen 5 jaar een artikel schrijft over het succes van je buurtgericht netwerk, over welke verandering of verwezenlijking zal dat artikel dan gaan?

Groepje 2 (en 5): Welke veranderingen hopen de netwerkpartners (en de financiers) binnen 3 jaar te zien in de buurt?

Groepje 3 (en 6): Wat zal er in het leven van de kinderen en de gezinnen in de buurt veranderd zijn over 10 jaar?

➔ Ronde 2 (10 min. / in groepjes):

Elk groepje bespreekt de genoemde ideeën en kiest en groepeerde de ideeën die het met de groep wilt delen.

Probeer elk idee te formuleren in één zin, waarbij de doelgroep voor wie je de verandering wilt realiseren, het onderwerp van de zin is. Schrijf de zin alsof de gewenste verandering is bereikt, bv. 'Elk kind tussen 0 en 3 jaar kan terecht in een kinderopvang in of vlakbij de buurt' of 'Alle gezinnen in de buurt hebben toegang tot hun sociale rechten'.

Schrijf die zinnen elk apart op een post-it.

➔ Ronde 3 (30 tot 60 minuten / in de voltallige groep):

Bespreek de resultaten. Laat elk groepje afwisselend een post-it met een zin voorstellen, eventueel met wat extra uitleg. Plak de zinnen op een flip-over, bord, muur of tafel die iedereen kan zien. Groepeer en herformuleer de zinnen op de post-its onderweg, zodat je uiteindelijk tot één zin komt: een zin die weergeeft welke impact je op lange termijn beoogt.

➔ Het helpt om je bij elke post-it af te vragen of dat het einddoel is, of dat je er nog iets anders mee wilt bereiken. Want het is het einddoel waar je naar zoekt. Zo is de gewenste verandering 'Elk kind tussen 0 en 3 jaar kan terecht in een kinderopvang in of vlakbij de buurt' misschien maar een tussenstap naar 'Elk kind uit de buurt krijgt stimulansen om zich te ontwikkelen nog voor het naar school gaat'.

Bewaar ook de post-its waarvan je tijdens de bespreking zegt dat het tussenstappen naar het einddoel zijn, want daar kun je in de volgende etappe mee aan de slag gaan.

In de praktijk vergt het formuleren van je beoogde impact in één zin wel wat denk- en overlegwerk. Soms hebben medewerkers of partners niet dezelfde veranderingen voor ogen. Soms hebben ze enkel vage ideeën of is het niet duidelijk voor wie ze juist veranderingen willen realiseren. Of soms zien partners een einddoel wat voor anderen nog maar een tussenstap is. Uit de praktijk halen we nog drie aandachtspunten voor die ene impact-zin:

- Denk op lange termijn en zorg dat je het eens bent over **wat 'lange termijn' betekent**. Om daarbij stil te staan, denken de verschillende groepjes in de brainstormoefening na over veranderingen die ze zien na een termijn van drie, vijf of tien jaar.

Bij een concreet project is dat meestal de termijn van het project. De proeftuinen kregen bijvoorbeeld middelen voor drie jaren en dus was het ergens logisch om bij de formulering van de beoogde impact na te denken wat er voor de doelgroep na drie jaren proeftuinwerking gerealiseerd moest zijn.

- Denk **zo concreet en eenduidig mogelijk**. Zoek naar veranderingen die je echt kunt zien, horen, voelen, ... Dat helpt om concreet te zijn.

Soms wil je zoveel veranderingen nastreven, dat je een vage, algemene term gebruikt om ze in één zin te kunnen stoppen. Bijvoorbeeld: 'Alle kinderen vinden een rijke omgeving in buurt B.' Je kunt die 'rijke omgeving' eventueel concreter maken aan de hand van je tussenstappen in je veranderingspad, maar zorg dan zeker dat iedereen hetzelfde concrete beeld heeft van wat een 'rijke omgeving' betekent voor een kind.

Beperk je ook tot één gewenst effect. Neem bijvoorbeeld de formulering 'Buurt B biedt veel gelegenheid tot ontmoeting en wederzijdse verrijking, waardoor kinderen plaats hebben om kind te zijn en ouders elkaar ontmoeten'. Het gebruik van het woord 'waardoor' wijst er hier op dat het over meer dan één beoogd effect gaat. De beoogde impact zou kunnen zijn dat kinderen plaats hebben om kind te zijn of dat ouders elkaar ontmoeten. Het eerste deel van de zin is eigenlijk een tussenstap die nodig is om die impact te bereiken.

- Denk **niet** aan **wat je gaat doen**, maar aan veranderingen of effecten in het leven van je doelgroep.

Je beoogde impact is niet wat je gaat doen. Het gaat niet om interventies of activiteiten zoals ergens een zitbank of speeltuig zetten, of om ontmoetingsavonden organiseren. In dat geval zou je impact bijvoorbeeld kunnen zijn: 'Alle ouders uit buurt B hebben de gelegenheid om andere buurtbewoners te ontmoeten', maar dus niet 'We voorzien zitbanken in de openbare ruimte'.

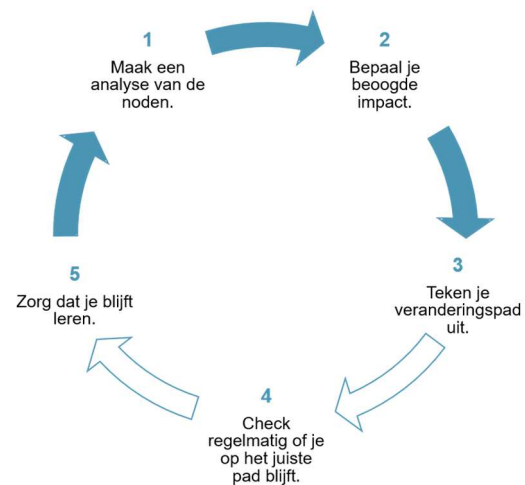
Dat verschil kan soms subtiel zijn. Neem bijvoorbeeld het verschil tussen 'We organiseren kinderopvang voor alle jonge kinderen in de buurt' (=interventie) en 'Alle jonge kinderen uit de buurt kunnen terecht in een kinderopvang' (effect of impact waar je naar streeft). Of het verschil tussen 'We creëren meer plekken waar jonge ouders elkaar kunnen ontmoeten' (= interventie) en 'Jonge ouders hebben meer plekken waar ze elkaar kunnen ontmoeten' (beoogd effect). Bij impactgericht werken gaat het niet om 'output' of aanbod op zich, maar om de uitkomsten daarvan. Zo kun je heel veel ontmoetingsmomenten met ouders organiseren, maar als dat voor de ouders of kinderen niets verandert, heb je geen impact.

Hoofdstuk 4: Teken je veranderingspad uit

Etappe 3

Veranderingspad met tussentijdse effecten

Bedenk en teken welke veranderingen en voorwaarden er op kortere termijn nodig zijn als tussenstappen naar de gewenste impact op lange termijn. Welke tussentijdse effecten moet je bereiken op weg naar je einddoel? Via welke tussenstappen loopt je pad naar verandering?

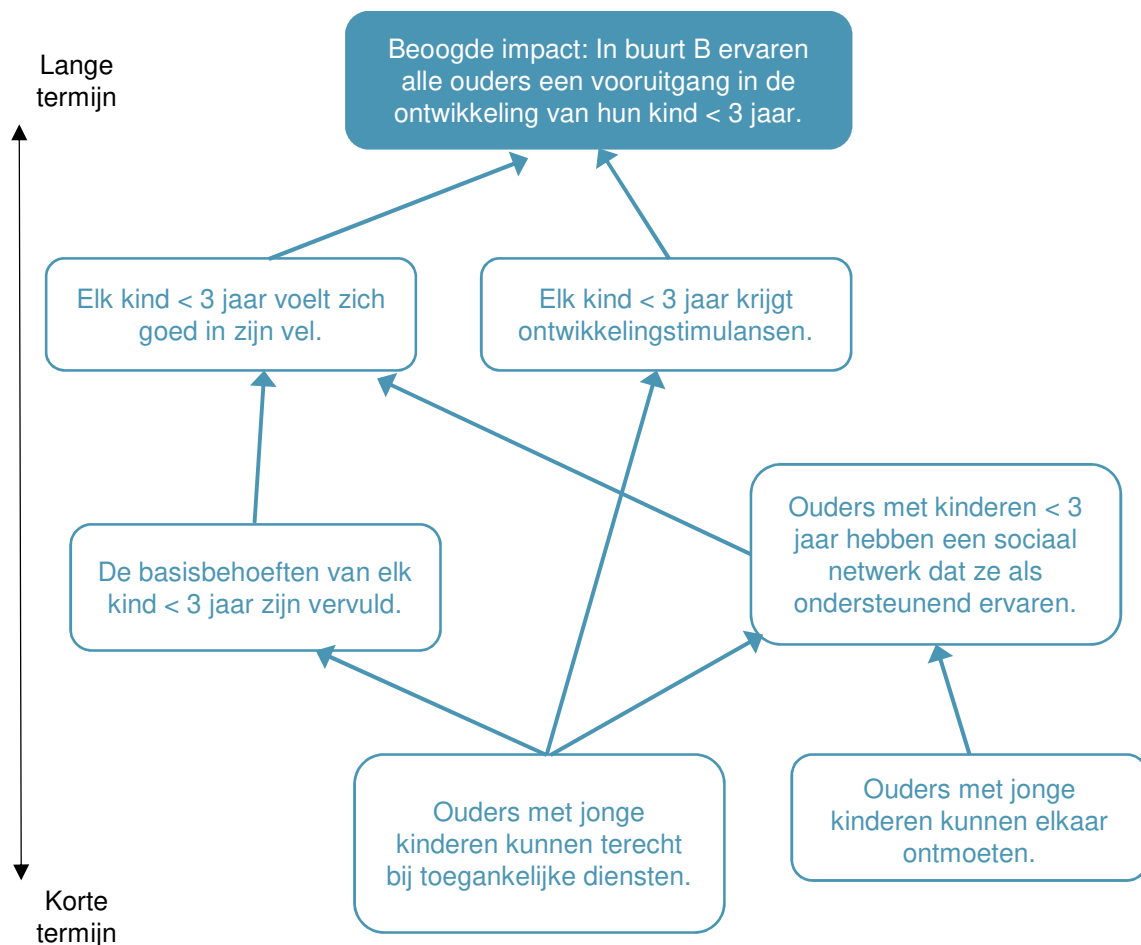


Je hebt nu samen bepaald waar je naartoe wilt. Die beoogde impact heb je in één zin geformuleerd. Maar hoe geraak je daar? **Hoe loopt het pad dat je, in theorie en op lange termijn, naar de beoogde impact zal leiden?** In etappe 3 ga je dat pad uittekenen. Dat doe je op basis van gezond verstand, buikgevoel, jarenlange praktijkervaring, kennis uit onderzoek enzovoort. Als je later merkt dat dit theoretische pad niet klopt of dat je de beoogde impact niet bereikt, zul je aanpassingen aan de theorie moeten doen. Zo zal je theoretische veranderingspad steeds meer aansluiten bij een realiteit waarbij je de impact waarnaar je streeft, ook echt bereikt.

Je beoogde impact bereik je op lange termijn, dus niet onmiddellijk, als een rechtstreeks gevolg van een interventie. Je moet er eerst voor zorgen dat aan bepaalde randvoorwaarden voldaan is. Of er moeten eerst andere veranderingen gerealiseerd worden. Al die **noodzakelijke tussenstappen** noemen we tussentijdse effecten.

Net als de beoogde impact zijn dit effecten, dus geen activiteiten of interventies. Denk dus in termen van wat er voor een doelgroep gerealiseerd moet zijn, niet in termen van wat je moet doen. Vergeet ook even wat je nu al doet. En vergeet het courante 'vooruit-denken' waarbij je een actie plant en nadenkt over welke doelstellingen je daar op korte, middellange en lange termijn mee wilt bereiken. **Om de tussentijdse effecten te bepalen, denk je 'achteruit'**: je vraagt je af wat er op kortere termijn nodig is om een effect te bereiken. Je denkt dus van lange termijn, te starten bij je beoogde impact, naar korte termijn. Je zoekt naar de eerst-vorige stap die nodig is.

Hier een voorbeeld om dat te verduidelijken:



Stel dat je gaat voor vooruitgang in de ontwikkeling van jonge kinderen.

Een noodzakelijke tussenstap is dan dat het kind zich goed in zijn vel voelt. Dat weten we uit onderzoek. Een kind kan niet leren en zich ontwikkelen als het zich niet goed voelt. Om dat te bereiken is het dan weer nodig dat de basisbehoeften van het kind vervuld zijn. Dat is dus een tussentijds effect op kortere termijn. En het is ook nodig dat een kind stimulansen krijgt om zich te ontwikkelen.

Je kunt ook denken aan tussentijdse effecten in verband met de ouders of het gezin van het kind, bijvoorbeeld aan het belang van een ondersteunend netwerk. Om dat te realiseren, is het van belang dat ouders kansen op ontmoeting krijgen of terechtkunnen bij toegankelijke diensten.

Zo kom je bijvoorbeeld tot dit (te vervolledigen) veranderingspad met tussentijdse effecten.

Hoe begin je aan het uittekenen van je eigen veranderingspad? Zoals uitgelegd, start je bij de beoogde impact. Hang of schrijf je impact-zin ergens hoog op een muur of bord. En start dan met de volgende opwarmoefening.



Opwarmoefening – Hoe zie jij de beoogde impact?

Nadenken over tussenstappen die nodig zijn om de beoogde impact te behalen, lijkt voor velen iets abstracts. Daarom is het goed eerst stil te staan bij wat die impact concreet betekent in het leven van mensen. Dat is waar het in deze opwarmoefening om draait: concrete beelden oproepen.

Voorbereiding:

Omdat het niet voor iedereen gemakkelijk is om uit zichzelf een beeld op te roepen, kun je een blad met voorbeeld-beelden voorbereiden dat je kort kunt tonen (en dan weer weglegt). Als je met zo'n blad werkt, is het belangrijk om meer dan één voorbeeld te tonen. Gebruik best ook beelden en uitdrukkingen die je tijdens etappe 2 al hoorde.

Voorbeeld:

Beoogde impact =

Kinderen kunnen zich ten volle ontwikkelen en ontplooiën in de buurt.

NOG NIET INGEVULDE
RUIMTE



KANS OM SAMEN TE SPELEN



KANS OM TE LEREN
DOOR VALLEN EN OPSTAAN



Oefening:

➔ Inleiding

Herinner de deelnemers aan de zin waarmee je de beoogde impact formuleert (= resultaat van de vorige etappe). Vraag de deelnemers welk concreet beeld er spontaan bij hen opkomt als ze die zin lezen. Laat ze eerst individueel in stilte hun 'foto nemen' (ronde 1) en deel dan de beelden in de groep (ronde 2).

➔ Ronde 1 (5 min. / individueel):

Iedereen krijgt vijf minuten om individueel na te denken (zonder overleg).

➔ Ronde 2 (1 à 2 min. per aanwezige deelnemer / in de voltallige groep):

Deel de beelden met elkaar. Laat elke deelnemer zijn of haar 'foto' kort beschrijven en uitleggen hoe ze die in verband brengen met de beoogde impact.

Nu er in je netwerk concrete beelden leven over het verschil dat je op lange termijn wilt maken, ben je klaar om uit te tekenen hoe je daar wilt geraken. Om de tussentijdse effecten te bepalen, ga je opnieuw aan de slag met een brainstorm-oefening.



Brainstorm-oefening – welke tussenstappen moet je realiseren om de beoogde impact te kunnen bereiken?

Tijdens deze oefening ga je brainstormen over de tussentijdse effecten die verwezenlijkt moeten zijn om je beoogde impact waar te kunnen maken. Met die tussentijdse effecten teken je een veranderingspad uit.

Voorzie voor deze oefening minstens 2 uren.

Vorbereiding:

1. Verdeel de groep in twee, drie of meer groepjes (max. 5 à 6 personen per groepje). Als je meer dan drie groepjes hebt, kun je best een extra ronde voorzien tussen ronde 2 en ronde 3, waarin telkens twee groepjes hun resultaten al een eerste keer samenleggen, vergelijken en bundelen.
2. Zorg dat elk groepje een pakje post-its heeft (formaat 7,5x7,5 cm of 7,5x13 cm of iets in die grootteorde). En voorzie voor ronde 3 een bord, muur of tafel waarop je post-its kunt ordenen (zichtbaar voor alle deelnemers).

Oefening:

→ Inleiding:

Zorg dat iedere deelnemer begrijpt wat tussentijdse effecten zijn en dat het de bedoeling is dat je een pad naar je beoogde impact uittekent door na te denken over de tussenstappen die nodig zijn om er te geraken. Leg eventueel opnieuw uit wat er belangrijk is bij een brainstorm (zie opwarmoefening in etappe 2).

→ Ronde 1 (10 min. / individueel):

Elke deelnemer schrijft op papier zoveel mogelijk tussenstappen op die nodig zijn om de beoogde impact te kunnen bereiken (individueel, zonder overleg). Denk in deze fase nog niet te veel na over korte en lange termijn.

→ Ronde 2 (30 à 50 min. / in groepjes):

Elk groepje bespreekt de individuele ideeën uit ronde 1. Selecteer en formuleer samen de tussentijdse stappen als effecten of veranderingen die voor de doelgroep bereikt moeten zijn.

Probeer elk idee te formuleren in één zin, waarbij de doelgroep voor wie je de verandering wilt realiseren, het onderwerp van de zin is. Schrijf de zin alsof de gewenste verandering is bereikt, bv. 'Elk kind tussen 0 en 3 jaar kan terecht in een kinderopvang in of vlakbij de buurt' of 'Alle gezinnen in de buurt hebben toegang tot hun sociale rechten'.

Schrijf die zinnen elk apart op een post-it, zo concreet mogelijk.

→ Ronde 3 (ongeveer 1 uur / in de voltallige groep):

Bespreek de resultaten. Laat elk groepje afwisselend een post-it met een zin voorstellen, eventueel met wat extra uitleg. Plak de zinnen onder je beoogde impact op een bord, muur of tafel die iedereen kan zien.

Hang deze tussentijdse effecten van lange termijn (bovenaan, net onder je beoogde impact) naar korte termijn (onderaan).

➔ Het helpt als je (tijdens ronde 2 en ronde 3) twee vragen stelt bij elke post-it met een tussentijds effect erop:

- Wat willen we hiermee bereiken? Het antwoord daarop is een tussentijds effect dat erboven komt te hangen.
- Wat moet er daarvoor gerealiseerd zijn? Het antwoord daarop is een tussentijds effect dat eronder komt te hangen.

Schrijf zo nodig een nieuwe post-it.

➔ Op het eind van de oefening zal er wellicht een moeheid ontstaan bij de deelnemers. We raden je aan foto's van je resultaat te nemen en de post-its eventueel op grote bladen papier te plakken in de juiste volgorde.

➔ Duid best een of enkele mensen aan om het resultaat een tijd nadien nog eens te bekijken en een visuele voorstelling van het veranderingspad uit te tekenen. Bij een volgende bijeenkomst kan de groep daarover dan zijn 'zegen' geven. Bewaar tot dan ook de post-its die niet in je pad zijn geëindigd, zodat je ze eventueel nog kunt herwinnen.

Na etappe 3 is de **eerste versie van je veranderingstheorie** klaar. Die neemt dus eerst de vorm aan van een grafisch schema of een andere **visuele voorstelling**. Je mag met die voorstelling creatief zijn, maar misschien wacht je daar best nog even mee, want de kans is groot dat je tijdens de volgende etappes de formulering van je tussentijdse effecten en je tekening nog zal wijzigen. Een veranderingstheorie is trouwens nooit af. Je leert altijd bij.



Sjabloon om je veranderingspad te tekenen

Om een visuele voorstelling van je pad met tussentijdse effecten te maken, kun je starten met het eenvoudige Word-sjabloon dat we hiertoe hebben gemaakt. Je kunt vakjes en pijlen verschuiven en toevoegen om er jouw schema van te maken.

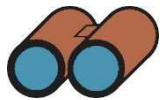
Zie document 'Rugzak – Sjabloon voor veranderingspad'

Koppel de tekening van je veranderingspad zeker terug naar je doelgroep. Heb je het goed begrepen? Geeft het veranderingspad de essentie weer zoals aanvoeld door de doelgroep? Zijn er belangrijke elementen die je gemist hebt?

Daarna kun je met de tekening aan nieuwe netwerkpartners, financiers en andere geïnteresseerden uitleggen wat je met het netwerk wilt bereiken en hoe je denkt dat te moeten aanpakken. **Belangrijker is dat het veranderingspad je de weg naar actie wijst.** Want nu duidelijk is wat er nodig is om de beoogde impact te bereiken, kun je aan de slag. Alles wat je gaat doen (interventies) moet gelinkt zijn aan een of meer tussentijdse effecten. Je zet, anders gezegd, een actie of project op met het doel een tussentijds effect te realiseren. Hebben enkele van je activiteiten andere doelen, denk dan na of je tussentijdse effecten moet toevoegen of toch op zoek moet naar andere interventies.

Maak de tekening niet te complex. Zorg dat ze op een A4 of A3 past. Beperk ze dus tot de belangrijkste tussentijdse effecten. Meer details en toelichting kun je opnemen in de tekstversie van je veranderingstheorie.

Een extra uitdaging kun je aangaan door in de tekstversie ook belangrijke assumpties (aannames) en externe factoren op te nemen. En je kunt de link maken met je nodenanalyse, want je veranderingspad moet uiteraard tegemoetkomen aan de noden waarop je wilde inspelen.



Bouwstenen van een veranderingspad

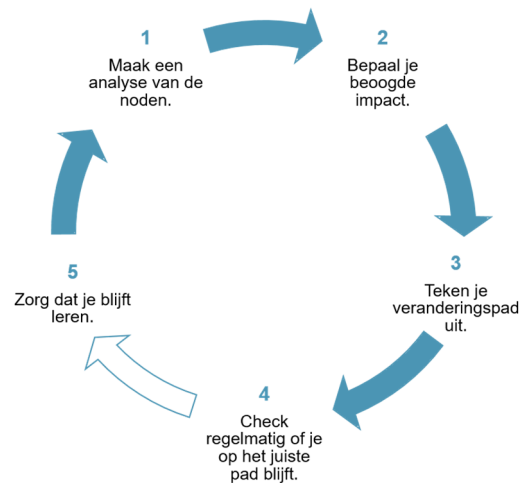
Wil je meer weten over andere mogelijke bouwstenen van een veranderingspad, zoals externe factoren en assumpties, ga dan eens kijken in bijlage 2.

Hoofdstuk 5: Check of je op het juiste pad blijft

Etappe 4

Evaluatievragen en indicatoren

Focus op enkele kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren om na te gaan of je niet afwijkt van de koers die je uittekende. Het is belangrijk dat je ze niet blindelings kiest. Waarop wil je juist letten en welke informatie heb je daarvoor nodig?



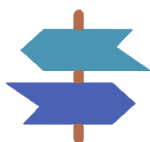
Je veranderingspad is uitgetekend.

Nu is het belangrijk om het uitgezette pad aan te houden. Elke interventie die je plant moet erop gericht zijn een of meer tussentijdse effecten waar te maken. **Wat je onderneemt moet afgestemd zijn op je veranderingspad.**

Voor al je interventies ga je na aan welke tussentijdse effecten ze gelinkt zijn? Zijn het de beste interventies om dat effect te bereiken? Waar kun je samenwerken of de krachten bundelen? Zijn er nog tussentijdse effecten waar niemand in het netwerk aan werkt? Wie kun je dan aanspreken om daar iets aan te doen?

Het enthousiasme van doeners die in actie willen schieten, moet je niet afremmen. Wel is het van belang dat ze hun actie koppelen aan een van de tussentijdse effecten en dat ze weten op welke manier of via welke weg hun actie bijdraagt aan het bereiken van je beoogde impact.

Om te verkennen waar op het veranderingspad je spontane actie-ideeën gesitueerd zijn, kun je onderstaande opwarmoefening doen.



Opwarmoefening – Van goede voornemens tot samenwerking en focus

Met deze oefening breng je energie, verbinding en focus in je netwerk. Het accent ligt op doen. Het is trouwens een aanrader voor nieuwjaarsrecepties met samenwerkende organisaties.

Voorbereiding:

- Hang de visuele voorstelling van je veranderingspad in A3-formaat (of groter) op een bord of muur.
- Geef iedere deelnemer een post-it (formaat 7,5x7,5 cm of 7,5x13 cm)
- Knip enkele post-its (van een andere kleur) in reepjes van 1 cm breed en nummer ze, zoveel als er deelnemers zijn. Of gebruik kleine stickers met nummers.



Oefening:

➔ Ronde 1 (5 min. / individueel):

Iedereen schrijft individueel (zonder overleg) op zijn of haar post-it:

- zijn of haar voornaam;
- een goed-voornemen-actie die je met jouw organisatie zou willen ontwikkelen in het kader van het netwerk (nieuwe of bestaande actie);
- het tussentijds effect uit het veranderingspad dat je met die actie wilt realiseren.

➔ Ronde 2 (10 min. / per twee, bij voorkeur van verschillende organisaties):

Bespreek je actie-voornemen kort met je gesprekspartner. Verfijn zo je actie en check de link met het genoemde tussentijds effect. Pas eventueel je post-it aan. Overleg ook kort hoe de organisatie van de gesprekspartner zou kunnen meewerken aan jouw actie of hoe ze die kunnen versterken. Herhaal dit voor het actie-voornemen van je gesprekspartner.

➔ Ronde 3 (1 min. per aanwezige deelnemer / in voltallige groep)

Ga nu met z'n allen staan rond de plek waar het veranderingspad opgehangen is. Laat ieder om beurt aan het woord. Als iemand zijn of haar post-it heeft toegelicht, schrijf je er een volgnummer op en hang je de post-it onder het veranderingspad. Hetzelfde volgnummer hang je met de reepjes-post-it nabij het tussentijds effect waarmee de actie gelinkt is.

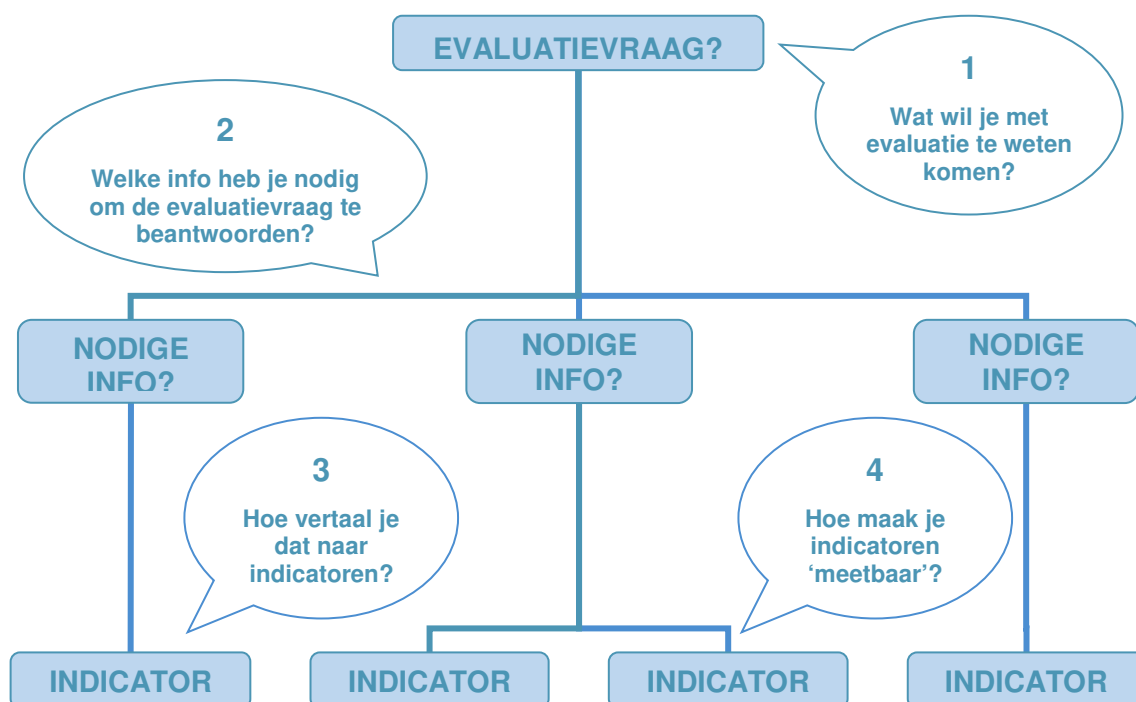
➔ Doe eventueel een nabespreking als iedereen aan de beurt geweest is. Wat valt erop? Zijn er al veel samenwerkingsmogelijkheden? Concentreren de spontane acties zich rond enkele tussentijdse effecten of zijn ze verspreid?

➔ Neem een foto en bewaar de post-its. Misschien kun je binnen zes maanden of binnen een jaar er eens naar terugkijken om te zien welke goede voornemens daadwerkelijk in daden zijn omgezet.

Het einddoel voor ogen houden en onderweg checken of je nog op het juiste pad loopt, dat is wat in etappe 4 centraal staat. Maar **hoe ga je na of je goed bezig bent en de vooropgestelde tussentijdse effecten realiseert?** Want voor de beoogde impact en de tussentijdse effecten gebruik je meestal omschrijvingen of begrippen die je niet rechtstreeks kunt beoordelen, observeren of meten. Je moet ze **‘vertalen’ in een of meer indicatoren** om dat te kunnen doen. Indicatoren zijn dan aanwijzingen of concrete aspecten waarover je wel info kunt verzamelen door te observeren, te interviewen, te meten enzovoort. Sommige indicatoren kun je kwantitatief meten en in cijfers uitdrukken. Andere beoordeel je op een kwalitatieve manier.

Een voorbeeld: ‘Ons lokaal is aangenaam warm’ kun je niet rechtstreeks beoordelen. Een mogelijke indicator is ‘temperatuur’ die je kwantitatief kunt meten en uitdrukken in graden (Celsius). Een andere indicator zou het ‘aanvoelen’ van de mensen in de ruimte in kwestie kunnen zijn: zij beoordelen kwalitatief of zij het daar ‘te heet’, ‘net warm genoeg’ of ‘te koel’ vinden.

Om te checken of je op koers zit, volg je dus een aantal indicatoren op. Alles tegelijk in de gaten houden, dat houd je niet vol. Alles meten en evalueren en blindelings tientallen indicatoren kiezen, heeft ook weinig zin. **Wat je gaat meten en hoe je dat gaat meten, hangt af van wat je wilt weten.** De vragen die je monitoring en evaluatie sturen noemen we evaluatievragen. Die bepalen welke informatie je nodig hebt om conclusies te trekken, welke indicatoren je moet monitoren en welke instrumenten en methoden je gaat gebruiken om ze te beoordelen. Het formuleren van evaluatievragen helpt je om een **focus** aan te houden. Het zorgt ervoor dat je evaluatie-activiteiten enkel richt op het verzamelen van informatie die voor je netwerk belangrijk en relevant is.



Door een focus te kiezen en goed na te denken over wat je te weten wilt komen, vind je samen een beperkt aantal weloverwogen indicatoren die een gerichte opvolging haalbaar maken. **Hoe je via evaluatievragen tot gepaste indicatoren komt**, beschrijven we in de rest van dit hoofdstuk, met oefeningen en voorbeelden. Het schema hierboven vat de vier deelstappen in dat proces samen.

Wat wil je te weten komen?

Om ervoor te zorgen dat het opvolgen van je koers haalbaar blijft en dat je informatie verzamelt waaruit je iets kunt leren, is het nodig om een focus te kiezen. **Op welke elementen uit je veranderingspad ga je focussen?** Met 'elementen' bedoelen we bijvoorbeeld een tussentijds effect, of de link tussen een interventie en een effect, of de rol van een externe factor. Welke elementen vind je op dit moment cruciaal? Welke zijn uniek voor je netwerk of typeren je aanpak? Welke zijn belangrijk en relevant?

Als uit je opwarmoefening of uit een meer uitgebreide analyse van je interventies blijkt dat een meerderheid van de netwerkpartners met hun acties op korte termijn één of twee bepaalde tussentijdse effecten nastreeft, kun je die effecten als focus kiezen. Maar je kunt ook een focus kiezen omdat je zeker wilt zijn van je aannames of omdat een financier daar een klemtoon op legt. Belangrijk is dat je een focus kiest die voor je netwerk zinvol is, om er iets uit te leren en je veranderingspad of praktijk te verbeteren.

Is je focus bepaald, denk dan na over **wat je juist te weten wilt komen over dat element**. Anders gezegd, formuleer evaluatievragen. Beperk je tot één of enkele vragen. Later (bij een volgende evaluatiecyclus) kun je een andere focus of andere evaluatievragen kiezen.

Evaluatievragen stel je zowel om je veranderingstheorie te bevestigen of te verbeteren, als om je interventies meer effectief te maken (doe je het goed of hoe kan het beter?).

We geven enkele voorbeelden van evaluatievragen, naar gelang van je focus.

Is je focus een tussentijds effect?

Dan wil je mogelijk te weten komen of je dat effect bereikt, of je streefdoel gerealiseerd is, of welke effecten je interventie had.

Bijvoorbeeld:

'Klopt het dat ouders weten waar ze met hun vragen terecht kunnen?'

'Wat zijn de effecten van onze foldercampagne bij de ouders in onze buurt?'

'Leven er nu minder gezinnen in armoede in onze wijk?'

'Lukt het ons om voor elk kind een leervriendelijke omgeving aan te bieden?'

Is je focus het verband tussen een interventie en een tussentijds effect?

Dan wil je mogelijk te weten komen of de interventie leidt tot de verwachte uitkomst, of hoe je de interventie meer effectief kunt maken.

Voorbeelden van dat soort vragen:

‘Zorgt het organiseren van intervisies ervoor dat de medewerkers voldoende vaardigheden opbouwen om opvoedingsondersteuning te kunnen bieden?’

‘Wat kunnen we doen om meer mensen te bereiken?’

‘Heeft het plaatsen van zitbanken in de straten geleid tot minder eenzaamheidsgevoelens bij de buurtbewoners?’

Is je focus de uitvoering of de kwaliteit van een interventie?

Dan wil je mogelijk te weten komen of je het vereiste aanbod hebt gerealiseerd, of je de nodige kennis en vaardigheden hebt, of de deelnemers tevreden zijn of dat ze verbeterpunten zien.

Voorbeelden van dat soort vragen:

‘Hebben we alle geplande speelpleinen kunnen aanleggen?’

‘Zijn onze medewerkers voldoende opgeleid om de interventie tot een goed einde te brengen?’

Is je focus een assumptie of aanname?

Dan wil je mogelijk te weten komen of die assumptie klopt, of er inderdaad het verband tussen twee effecten is waarvan je uitgaat.

Voorbeeld van dat soort vragen:

‘Zijn er voldoende jobs voor de ouders die afstuderen aan onze opleiding?’
(want daar ging je van uit toen je stelde dat een betere opleiding wel tot meer tewerkgestelde ouders zou leiden)

Is je focus de rol van een externe factor?

Dan wil je mogelijk te weten komen wie of wat er (buiten jouw controle) een invloed had.

Voorbeeld van dat soort vragen:

‘Welke invloed heeft de afschaffing van de bushalte gehad op het aantal deelnemers aan onze activiteiten?’



Oefening – Bepaal je focus en formuleer je evaluatievragen

Tijdens deze oefening kies je een focus voor je monitoring en evaluatie. Over welk element uit je veranderingspad wil je iets leren en wat wil je daarover te weten komen?

Vorbereiding:

Verdeel de groep in groepjes van 3 of 4 personen (uit verschillende organisaties).

Oefening:

→ Ronde 1 (15 min. / in de voltallige groep):

Bekijk het veranderingspad waar je tijdens de opwarmoefening actie-voornemens op hebt geplakt. Is er een tussentijds effect waarrond veel acties geconcentreerd zijn? Is dat toevallig? Is dat een goede focus voor je netwerk? Kun je daar iets uit leren? Of wil je voor een eerste evaluatiecyclus op iets anders focussen?

Kies in samenspraak één focus (of maximum 2 focussen).

→ Ronde 2 (20 min. / in groepjes):

Bedenk met je groepje interessante evaluatievragen over je focus. Als er meer dan één focus is gekozen, spreek dan op voorhand af welke groepjes voor welke focus evaluatievragen zoeken. Je kunt je laten inspireren door de voorbeeldevaluatievragen (zie boven deze oefening).

Iemand uit elk groepje noteert de evaluatievragen. Houd ze bij voor de volgende oefening (indicatoren).

Welke info heb je nodig om je evaluatievraag te beantwoorden?

Als je beslist hebt met welke evaluatievraag je verdergaat, moet je nadenken over welke informatie je nodig hebt om ze te beantwoorden. Je zoekt dan eigenlijk welke deelvragen er achter de evaluatievraag schuilen.

Om dat te verduidelijken, geven we een voorbeeld uit een project van een basisschool in Jette (ondersteund door het Fonds IKEA). In die school stelde men vast dat sommige ouders hun kinderen niet regelmatig naar de kleuterschool sturen. Die ouders zijn zich niet zo bewust van het belang van kleuteronderwijs en menen dat kinderen op de kleuterschool vooral spelen maar niet echt iets leren. Daarom ontstond het idee om een spelothek op te richten waar ouders educatieve spellen kunnen ontlenuen. Op die manier kunnen ze ervaren dat kinderen al spelend veel bijleren.

Als focus kiezen ze het tussentijds effect ‘Ouders zijn zich meer bewust van het belang van het kleuteronderwijs’.

Evaluatievraag – wat ze te weten willen komen over hun focus: Zorgt de spelothek er mee voor dat ouders het belang van het kleuteronderwijs inzien?

(ze willen vooral te weten komen of er een verband is tussen hun interventie (de spelothek) en het tussentijds effect, maar eventueel ook onrechtstreeks een link tussen het gebruik van de spelothek en een mogelijke gedragswijziging van de ouders, namelijk dat ze hun kinderen vaker naar de kleuterschool sturen)

Wat moeten ze weten om die evaluatievraag te beantwoorden? De nodige info bestaat uit de antwoorden op de volgende drie deelvragen:

- a. Zien ouders het belang van de kleuterschool?
(is het tussentijds effect bereikt?)
- b. Komen kleuters frequenter naar de kleuterschool?
(want misschien zorgt de spelothek niet alleen voor meer bewustzijn maar ook voor een gedragswijziging van de ouders)
- c. Komen gezinnen regelmatig naar de spelothek?
(is de interventie dus met succes uitgevoerd?)

Hoe vertaal je dat naar indicatoren?

Als je de deelvragen concreet genoeg geformuleerd hebt, kom je bijna automatisch bij indicatoren terecht. Dat kun je zien in het vervolg op het voorbeeld. Na de focus, de evaluatievraag en de deelvragen, volgt een rij met de indicatoren die je rechtstreeks kunt afleiden uit de deelvragen.

Focus	Ouders zijn zich meer bewust van het belang van het kleuteronderwijs.		
Evaluatievraag	Zorgt de spelothek er mee voor dat ouders het belang van het kleuteronderwijs inzien?		
Deelvragen	Zien ouders het belang van de kleuterschool?	Komen kleuters frequenter naar de kleuterschool?	Komen gezinnen regelmatig naar de spelothek?
Indicatoren	Beoordeling door ouders van het belang van kleuteronderwijs voor hun kind	De frequentie waarmee de kleuters naar de kleuterschool komen	De frequentie waarmee gezinnen naar de spelothek komen

Als je die indicatoren meet of opvolgt, kun je een antwoord geven op je evaluatievraag en checken of je goed bezig bent. Durf **verschillende indicatoren te combineren**. Een combinatie van indicatoren die je kwalitatief meet en indicatoren die je in cijfers uitdrukt (kwantitatief) zoals hier werkt altijd goed. Ook indicatoren vanuit diverse perspectieven of invalshoeken combineren is aan te raden: je

beoordeelt of telt zelf iets, je laat medewerkers of verwijzers iets beoordelen, je laat ouders of gebruikers iets beoordelen, je laat mensen met andere kenmerken iets beoordelen enzovoort. Je krijgt een rijker beeld als je door verschillende brillen kijkt.



Indicatoren zijn neutraal

Een indicator is iets dat je meet, observeert, beoordeelt om een beeld te krijgen van iets dat meer abstract is. Het resultaat kan verschillende richtingen uitgaan. Denk bijvoorbeeld aan de indicator ‘temperatuur’. Die kan je aangeven dat het fris of heet is, dat het gisteren kouder was dan vandaag enzovoort. De **indicator** zelf **verwoord je** dus best **met neutrale termen die nog geen richting aangeven**. Noem je indicator dus niet ‘afname van ...’ of ‘verbetering van ...’, want dan wijs je al in één richting. Een neutrale term als ‘evolutie van ...’ is meer geschikt.

Enkele voorbeelden van neutraal geformuleerde indicatoren:

- Het aantal gezinnen waarvan iemand deelnam aan een infosessie
- Het niveau van taalontwikkeling van de kinderen
- De feedback van de jongeren na afloop van de activiteit
- Het geobserveerde welbevinden van de kinderen
- De inschatting door de ouders van het welbevinden van hun kind
- De evolutie van het aantal vragen naar informatie
- Het percentage kansarme kinderen in de kinderopvang
- De mate van betrokkenheid van de bewoners bij de inrichting van het binnenplein
- De beoordeling van onze folder door de verwijzers
- De frequentie waarmee vaders naar de speltheek komen
- De aard van interactie tussen de sociaal werker en de cliënt

Indicatoren een concrete invulling geven en meetbaar maken

Indicatoren meten of beoordelen kun je op verschillende manieren en met diverse instrumenten doen. Eerst moet je zorgen dat je indicator voldoende concreet is. Denk na bij wie je de verandering wilt zien en de indicator wilt meten? En tegen wanneer je de verandering verwacht en dus op welke momenten je best meet. Je verbindt er zo mogelijk ook een doel of norm aan. Waar leg je de lat? Bij hoeveel mensen of bij welke deelgroepen wil je een verschil zien en je indicator opvolgen? En hoe groot moet de verandering zijn? Wat is je streefcijfer?

Als hulpmiddel om indicatoren meer meetbaar te maken, hebben we een schema met vier vragen opgesteld. Die vragen probeer je te beantwoorden voor elke indicator (of voor het ermee verbonden gewenste effect). Het is niet erg als je op een van de vragen geen afdoend antwoord vindt. Bij indicatoren die kwalitatieve informatie geven, kan de vraag 'Hoe groot?' bijvoorbeeld niet altijd zinvol lijken, maar die helpt je wel om samen grondig na te denken welke norm of standaard je wilt behalen.

We gaan verder met het voorbeeld van de spelothek. Ter illustratie vullen we het schema in voor twee indicatoren uit dat voorbeeld.

Ter herinnering:

Focus = 'Ouders zijn zich meer bewust van het belang van het kleuteronderwijs'

Evaluatievraag = 'Zorgt de spelothek er mee voor dat ouders het belang van het kleuteronderwijs zien?'

Indicator <i>Wat zal er veranderen? Waaraan kun je zien dat het gewenste effect bereikt is?</i>	De beoordeling door de ouders van het belang van het kleuteronderwijs voor hun kind ➔ we gaan bevragen hoe ouders staan t.o.v. het belang van het kleuteronderwijs
Voor wie? <i>Voor wie beoog je verandering? Wie vormt de doelgroep van de verandering? Voor wie maak je het verschil?</i>	We meten deze indicator bij alle ouders waarvan een of meer kinderen bij ons op de kleuterschool zitten.
Hoeveel? <i>Hoeveel mensen of welke mensen uit je doelgroep moeten de verandering ervaren of doormaken? Voor wie precies zal er iets veranderen?</i>	Al die gezinnen (geen deelgroepen).
Hoe groot? <i>Hoe groot moet de verandering zijn? Hoeveel, hoe sterk, hoe goed, in welke mate ... wil je veranderen? Hoe hoog leg je de lat? Wat is je streefcijfer of norm?</i>	We hopen dat meer ouders het belang van het kleuteronderwijs inzien. (we vinden het moeilijk om een streefcijfer te bepalen, maar hopen dat minstens 75 % van de gezinnen die gebruik maken van de spelothek het kleuteronderwijs nadien belangrijker vinden)
Tegen wanneer? <i>Tegen wanneer verwacht je de verandering? Op welk tijdstip zou je effect bereikt moeten zijn?</i>	Continue opvolging tijdens de oudercontacten van oktober en maart. Zo kunnen we de evolutie beoordelen.

Indicator <i>Wat zal er veranderen? Waaraan kun je zien dat het gewenste effect bereikt is?</i>	De frequentie waarmee een gezin naar de spelothek komt → De spelothek opent wekelijks de deuren. We gaan bijhouden welke gezinnen komen en hoe vaak.
Voor wie? <i>Voor wie beoog je verandering? Wie vormt de doelgroep van de verandering? Voor wie maak je het verschil?</i>	Deze indicator meten we bij alle gezinnen die naar de spelothek komen, ongeacht of ze één of meer keren komen.
Hoeveel? <i>Hoeveel mensen of welke mensen uit je doelgroep moeten de verandering ervaren of doormaken? Voor wie precies zal er iets veranderen?</i>	Alle gezinnen die naar de spelothek komen (geen deelgroepen). We nodigen alle gezinnen met kinderen in onze kleuterschool uit om naar de spelothek te komen.
Hoe groot? <i>Hoe groot moet de verandering zijn? Hoeveel, hoe sterk, hoe goed, in welke mate ... wil je veranderen? Hoe hoog leg je de lat? Wat is je streefcijfer of norm?</i>	We hopen dat gezinnen regelmatig komen. Met 'regelmatic' bedoelen we minimaal acht maal per schooljaar. Maar we zijn niet zeker dat we enkel bij regelmatige bezoekers een verandering gaan zien op het vlak van bewustzijn van belang van kleuterschool
Tegen wanneer? <i>Tegen wanneer verwacht je de verandering? Op welk tijdstip zou je effect bereikt moeten zijn?</i>	Continue opvolging. We meten over een periode van een schooljaar (omdat ook de meting van de succesansen van de kinderen bij de start van de lagere school éénmaal per schooljaar gebeurt). Zo kunnen we jaarlijks de evolutie beoordelen.

Je hebt tijdens de laatste oefening een focus gekozen en daarover in groepjes mogelijke evaluatievragen geformuleerd. In de volgende oefening werk je verder en bepaal je een aantal indicatoren om je koers op te volgen.



Oefening – Vind gepaste indicatoren

Tijdens deze oefening denk je na over de deelvragen die achter je evaluatievragen schuilen. Op welke deelvragen heb je een antwoord nodig om de evaluatievraag te kunnen beantwoorden?

Vorbereiding:

- Werk verder met de groepjes van 3 of 4 personen uit de vorige oefening. Overloop eventueel samen eerst het voorbeeld van de spelothek om te verduidelijken hoe je van evaluatievragen naar indicatoren gaat.
- Geef elke groep een recto-verso-print van het sjabloon 'focus tot indicatoren' (zie sjabloon in rugzak).

Oefening:

➔ Ronde 1 (30 min. / in groepjes):

Kies één van de evaluatievragen die je tijdens de vorige oefening formuleerde met je groepje. Bespreek welke info je nodig hebt om die vraag te beantwoorden en werk één of enkele indicatoren uit. Denk nadien verder na over de concrete invulling van elke indicator.

Vul de resultaten van je bespreking in op het sjabloon.

➔ Ronde 2 (20 min. / in de voltallige groep):

Deel de resultaten van ronde 1 met elkaar en verzamel de sjablonen. Probeer samen een keuze te maken van de evaluatievragen en indicatoren die het meest gepast voor je netwerk zijn.

Stel een werkgroepje samen om op basis van het werk uit de groepjes en de bespreking in de voltallige groep een voorstel met evaluatievragen en indicatoren uit te werken tegen je volgende bijeenkomst.

Dat werkgroepje kan zo nodig ook je veranderingspad aanpassen. Want de kans is groot dat je bij het zoeken naar gepaste indicatoren hebt gemerkt dat bepaalde tussentijdse effecten niet concreet genoeg geformuleerd waren of dat je doelgroep niet eenduidig was.



Sjabloon om je focus te vertalen in gepaste indicatoren

In je rugzak zit een Word-sjabloon dat je kunt gebruiken bij de oefening om indicatoren te bepalen en die een concrete invulling te geven.

Zie document 'Rugzak – Sjabloon focus tot indicatoren'

Hoofdstuk 6: Zorg dat je blijft leren

Etappe 5

Evaluatieblauwdruk

Integreer impactgericht werken in je dagelijkse praktijk. Plan je leeractiviteiten en betrek je medewerkers zodat je gaandeweg bijleert en dichterbij de gewenste impact geraakt.



Je bent samen al een hele weg gegaan. Je hebt eerst een analyse gemaakt van de noden in de buurt waar je aan de slag ging (etappe 1). Nadat je bepaalde welk verschil je op lange termijn in die buurt wilt maken (etappe 2), heb je ook het veranderingspad uitgetekend met noodzakelijke tussenstappen om bij dat einddoel te geraken (etappe 3). Vervolgens heb je samen nagedacht over de indicatoren die je gaat opvolgen om regelmatig na te gaan of je nog de juiste koers aanhoudt (etappe 4).

De vijfde en laatste etappe moet ervoor zorgen dat dit alles **geen eenmalige inspanning** is waar je tijd in hebt geïnvesteerd **zonder dat je er iets uit kunt leren**. Om impactgericht werken in te bedden in de dagelijkse werking van je netwerk en er zo duurzame vruchten van te plukken, moet je **aandacht besteden aan betrokkenheid en planning**.

Met 'betrokkenheid' bedoelen we dat zoveel mogelijk mensen mee zijn en dat er een leercultuur in je netwerk heerst. Je veranderingspad is door alle partners, ook door de doelgroep, gedragen en je bent erop uit om bij te leren en steeds beter te worden in het maken van het verschil dat je wilt maken.

Een goede 'planning' is het halve werk. En dat is nog belangrijker als je met velen samenwerkt. Elke betrokken moet je proces kunnen volgen en weten waar en wanneer hij of zij iets kan bijdragen.

Om je op weg te helpen met die inbedding, tonen we in dit hoofdstuk hoe je een evaluatieblauwdruk kunt maken. Dat is een uitgewerkt ontwerp of plan van uitvoering, waarbij je op voorhand uitdoktert en plant hoe je met je indicatoren aan het werk gaat om er uiteindelijk iets uit te leren en jezelf te verbeteren. Je legt vast wat je gaat meten en op welke manier. Je stippelt uit wie welke data gaat

verzamelen, verwerken en analyseren. Je bepaalt ook wanneer en hoe dat zal gebeuren. En je spreekt al ver op voorhand af wie zal helpen om conclusies te vertalen in verbeteracties.

Een **evaluatieblauwdruk** kan verschillende vormen aannemen, maar geeft per evaluatievraag of indicator antwoorden op de volgende vragen:

Focus	Op welk element van je veranderingstheorie focus je? Bijvoorbeeld een tussentijds effect, het verband tussen een interventie en een effect, een assumptie, ... (zie etappe 4)
Evaluatievraag	Wat wil je over dit effect of element te weten komen? Welke evaluatievraag wil je beantwoorden? (etappe 4)
Nodige info / Deelvragen	Wat wil je meer specifiek hierover weten? Welke info heb je nodig om je evaluatievraag te beantwoorden? (etappe 4)
Indicatoren	Hoe kun je de nodige info vertalen naar indicatoren? (etappe 4)
Methode	Welke methode (werkwijze of techniek) ga je hanteren om de indicator op te volgen of te meten? Bijvoorbeeld observeren, interviewen, registreren enzovoort. En waarom die methode?
Tool	Welke tool ga je gebruiken om de indicator te 'meten'? (werkmiddel of instrument zoals een vragenlijst of een checklist voor je observatie) Is die tool al beschikbaar of ga je die zelf ontwikkelen?
Data-verzameling	Wie zal de kwalitatieve en/of kwantitatieve data verzamelen? Bij wie en wanneer worden die gegevens verzameld?
Opslag	In welke vorm ga je de ingezamelde data bewaren of opslaan? Op papier, in een excelbestand, ...
Verwerking	Moet je de ingezamelde data nog verwerken om ze te kunnen analyseren? Zo ja, hoe?
Analyse	Wie zal de data analyseren en er conclusies uittrekken? En wanneer?
Verbeteracties	Wie wordt betrokken bij het nadenken over verbeteracties? En wanneer?
Andere opmerkingen of aandachtspunten	Waar moet je extra aandacht aan besteden bij de uitvoering of realisatie?



Meer info over methoden, tools en analyses?

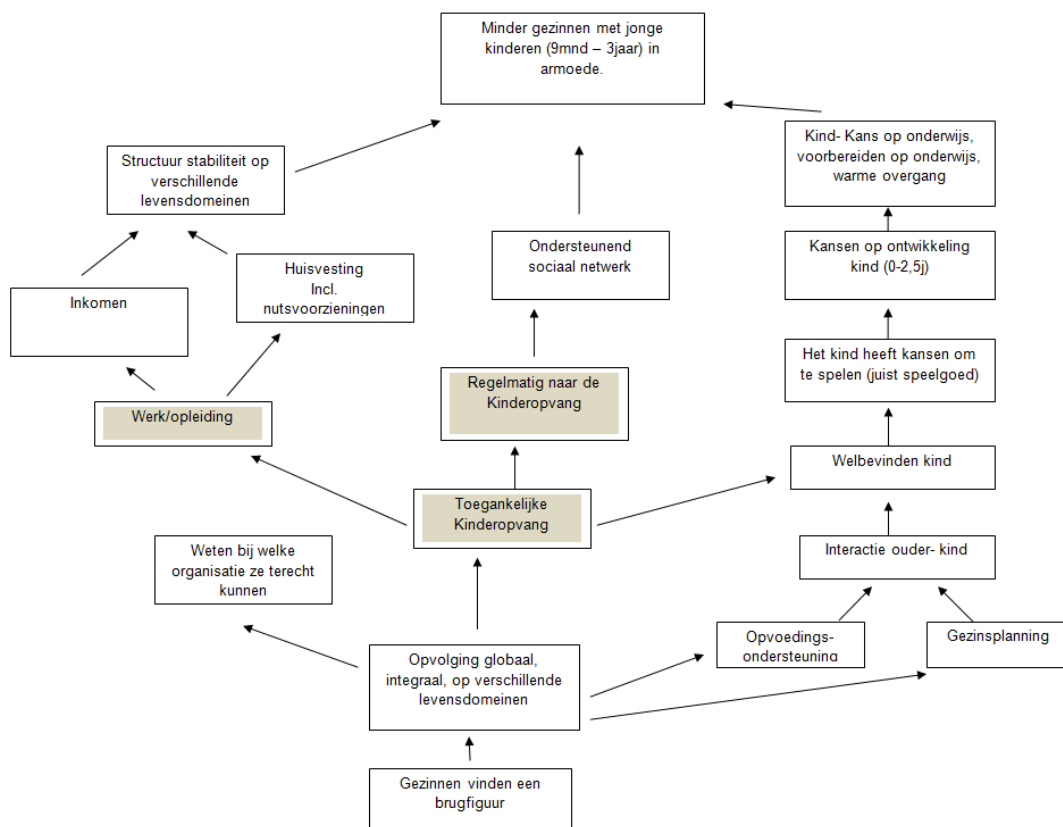
Meer gedetailleerde informatie over de verschillende rubrieken in de evaluatieblauwdruk vind je in het stappenplan voor zelfevaluatie waarop dit traject gebaseerd is (zie ook bijlage 2).

Wil je een stapje verdergaan, dan kun je de publicatie daarover gratis downloaden via

<https://www.expoo.be/samen-evalueren-voor-meer-impact-in-de-strijd-tegen-kinderarmoede>

of <https://www.kbs-frb.be/nl/Activities/Publications/2018/20180523NT1>

We baseren ons op een ander project **om het gebruik van een evaluatieblauwdruk te illustreren**. Het gaat om een project van het OCMW Halle dat door het Fonds IKEA werd ondersteund. Het OCMW werkte samen met een sociale huisvestingsmaatschappij en een partner uit de kinderopvang. Ze creëerden nieuwe opvangplaatsen waarvan ze de helft wilden voorbehouden voor kansarme kinderen. Hun eerste versie van het veranderingspad (waarbij de effecten nog niet in duidelijke zinnen waren geformuleerd):



Hun focus (= de ingekleurde vakjes in de figuur hierboven): drie tussentijdse effecten in verband met kinderopvang en werk/opleiding die ze cruciaal vonden om de uitvoering en impact van hun project op te volgen.

We gaan dieper in op twee van hun evaluatievragen en geven voor elk van die vragen een voorbeeld van evaluatieblauwdruk.

Evaluatievraag 1: Bereiken we met de kinderopvang kwetsbare/kansarme gezinnen?

(want we bieden kinderopvang om aan kansarme gezinnen een hefboom voor werk/opleiding te bieden en hun kinderen meer ontwikkelingskansen te geven)

Nodige info (wat moeten we weten om evaluatievraag te beantwoorden?):

Welke is de socio-economische situatie van de kinderen in de kinderopvang?

→ indicator: het percentage kansarme kinderen in de kinderopvang

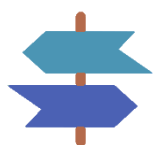
Ze volgen de gegevens continu op in het kader van de registratie van voorrangsgroepen voor Kind en Gezin. Er zijn in de kinderopvang 18 plaatsen, maar één plaats kan doorheen een jaar door verschillende kinderen worden bezet. Kansarmoede definiëren ze volgens de criteria van Kind en Gezin (zie <https://www.kindengezin.be/cijfers-en-rapporten/cijfers/kansarmoede/>). Tweemaal 25% van de plaatsen zijn voorbehouden voor kinderen die doorverwezen worden door respectievelijk het OCMW en Woonpunt. De andere 50% is er voor kinderen van meer kansrijke gezinnen, want ze wensen een sociale mix en diversiteit binnen de kinderopvang.

Evaluatievraag 2: Vergemakkelijk het gebruik van de kinderopvang het vinden van werk of het volgen van een opleiding volgens de ouders?

(want daar gaan we vanuit, maar ervaren de ouders dat ook?)

Nodige info: Ervaren de ouders de kinderopvang als een hefboom in de zoektocht naar werk of een opleiding?

→ indicator: de beoordeling door de ouders van de rol of het belang van kinderopvang in de zoektocht naar werk of opleiding



Documenteer je traject

Heb je de want-zinnen gezien, tussen haakjes onder elk van de evaluatievragen? Ze leggen uit waarom je die evaluatievraag kiest of zo verwoordt. Noteer en deel tijdens je traject dit soort informatie. Omdat je het zelf mogelijk niet precies meer weet op het moment dat je conclusies of verbeteracties zult formuleren. Maar ook om een zo groot mogelijke groep mensen bij het traject betrokken te houden zodat je werk gedragen blijft.

Een mogelijke evaluatieblauwdruk voor deze twee evaluatievragen:

Focus	Toegankelijkheid van de kinderopvang (= tussentijds effect)
Evaluatievraag	Bereiken we met de kinderopvang kwetsbare/kansarme gezinnen?
Nodige info / Deelvragen	Welke is de socio-economische situatie van de kinderen in de kinderopvang?
Indicator	Percentage kansarme kinderen in de kinderopvang
Methode	Registratie van voorrangsgroepen Kind en Gezin
Tool	Het Koala-programma van LK
Dataverzameling	Bij het indienen van een aanvraag voor kinderopvang, be vraagt de infolijn van de LK ouders om na te gaan of ze tot de voorrangsgroepen behoren en wordt dit aangeduid in hun Koala-programma. Als ouders starten in de opvang wordt het voorrangsbeleid overlopen tijdens het inschrijfmoment en ook genoteerd in hun opvangdossier.
Opslag	De gegevens worden digitaal in de hoofdzetel opgeslagen.
Verwerking	Deze gegevens kunnen worden gefilterd door de hoofdzetel van LK in kader van kansengroepen en voorrangsbeleid.
Analyse	De gegevens zullen worden opgevraagd door de dienst kindbeleid van de stad en zij gaan ze op hun beurt jaarlijks analyseren.
Verbeteracties	Na de meting en analyse zal er in overleg met de onthaalouders, de verantwoordelijke kinderopvang, OCMW, Woonpunt en de stad bekeken worden waar er al dan niet verbeteracties nodig zijn.
Andere opmerkingen of aandachtspunten	In de bezettingsgegevens wordt door de verantwoordelijke bijgehouden welk gezin werd doorverwezen door het OCMW of door Woonpunt om die verdeling in het oog te kunnen houden.

Focus	Kinderopvang is een hefboom bij het zoeken naar werk of het volgen van een opleiding (= assumptie over het verband tussen twee tussentijdse effecten)
Evaluatievraag	Klopt het dat het gebruik van de kinderopvang het vinden van werk of het volgen van een opleiding voor de ouders vergemakkelijkt?
Nodige info / Deelvragen	Ervaren ouders kinderopvang als helpend bij hun zoektocht naar werk of het volgen van een opleiding?
Indicatoren	De beoordeling door de ouders van de rol of het belang van kinderopvang in de zoektocht naar werk of opleiding
Methode	Bevraging van de ouders
Tool	Open vraag (toegevoegd aan zesmaandelijks 'evaluatiegesprek' van onthaalouders met ouders): "Vind je dat het hebben van een plek in de kinderopvang je zoektocht naar werk of het vinden van een opleiding vergemakkelijkt? Zo ja, hoe / op welke manier?"
Dataverzameling	De onthaalouders stellen de vraag tweemaal per jaar aan de ouders van de kinderen in de kinderopvang en noteren het antwoord.
Opslag	Antwoorden worden bewaard in een Word-bestand.
Verwerking	Door onthaalouders in samenwerking met de dienst kindbeleid van de stad. Groeperen/samenvatten van antwoorden.
Analyse	De analyse van de informatie gebeurt door de dienst kindbeleid van de stad; tweemaal per jaar.
Verbeteracties	Tijdens het jaarlijkse overlegmoment met alle partners worden de resultaten besproken en evt. verbeteracties geformuleerd.
Andere opmerkingen of aandachtspunten	Antwoorden anoniem bewaren.



Oefening – Evaluatieblauwdruk maken

Tijdens deze oefening maak je een evaluatieblauwdruk voor elk van je evaluatievragen.

Vorbereiding:

- Print enkele exemplaren van het 'sjabloon voor evaluatieblauwdruk'. (zie sjabloon in rugzak).
- Maak groepjes van 2 tot 4 deelnemers. Zorg dat je een even aantal groepjes hebt per indicator waar je mee verdergaat (dus 2, 4 of 6 groepjes voor eenzelfde indicator).

Oefening:

➔ Ronde 1 (30 min. / in groepjes):

Vul met je groepje een evaluatieblauwdruk in voor één indicator. Gebruik het sjabloon.

➔ Ronde 2 (10 min. / in groepjes):

Ruil het ingevulde sjabloon met een groepje dat een evaluatieblauwdruk invulde voor dezelfde indicator. Bespreek de aanpak van de andere groep en bereid een gesprek erover voor. Noteer eventuele opmerkingen op een apart blad, niet op het sjabloon.

➔ Ronde 3 (20 min. / per 2 groepjes):

Probeer samen met het groepje waarmee je ruilde van sjabloon tot een consensus te komen. Gebruik een nieuw sjabloon om je consensus-blauwdruk in te vullen.

➔ Duid per evaluatievraag (dat is mogelijk voor meer dan één indicator!) een 'trekker' aan om de evaluatieblauwdruk af te werken en de uitvoering ervan op te volgen. Die opvolging betekent ook dat hij of zij contact opneemt met iedereen die een rol opneemt bij de dataverzameling, de analyse en de verbeteracties en hen coördineert.



Sjabloon voor je evaluatieblauwdruk

In je rugzak zit een Word-sjabloon dat je kunt gebruiken om per evaluatievraag (of per indicator) een evaluatieblauwdruk te maken. Er zijn drie modellen, voor als je één, twee of drie indicatoren per evaluatievraag hebt.

Zie document 'Rugzak – Sjabloon voor evaluatieblauwdruk'

Deze leidraad is geschreven voor lokale actoren die willen samenwerken met anderen en een 'buurtgericht netwerk voor kinderen en gezinnen' willen opzetten. In zo'n buurtgericht netwerk gaan lokale partnerorganisaties uit verschillende sectoren **samen** de uitdaging aan om binnen een buurt **een rijke omgeving voor alle kinderen en gezinnen te creëren**. Ze nemen samen allerlei essentiële functies op die voor kinderen en gezinnen belangrijk zijn: kinderopvang en basisonderwijs, ontmoeting, spel en vrijetijdsbeleving, plaats in de publieke ruimte, ondersteuning bij de realisatie van grondrechten, gezinsondersteuning, gezondheidszorg, belangenverdediging enzovoort.

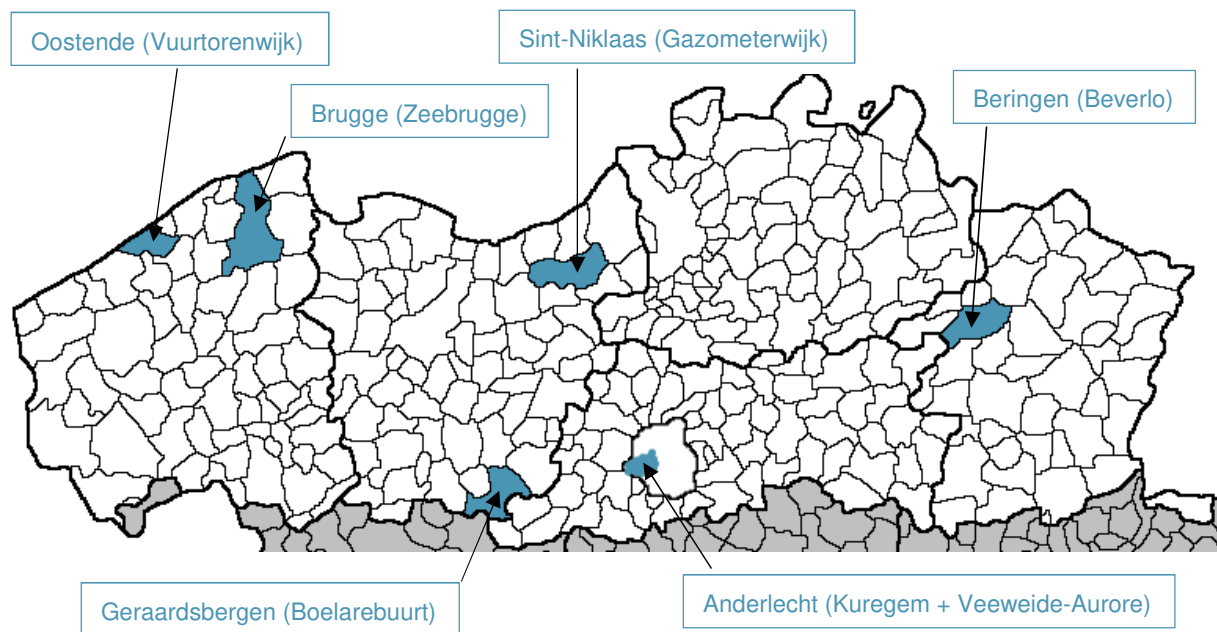


Kind en Gezin ontwikkelde dit referentiekader samen met tien pionierbuurtgerichte netwerken. In het document lees je wat een buurtgericht netwerk is en welke de kernprincipes en bouwstenen ervan zijn.

Zie <https://www.expoo.be/buurtgerichte-netwerken>

Zes lokale besturen kregen de kans om het referentiekader in de specifieke context van een wijk of deelgemeente uit te proberen gedurende drie jaren (juli 2019-juli 2022). Met de creatie van die zes proeftuinen wilden de beleidsmakers zicht krijgen op de vormen die buurtgerichte netwerken in verschillende settings kunnen aannemen en op de werkzame elementen of mechanismen. De proeftuinen werden aangelegd en uitgebouwd in buurten met een hoge kansarmoede-index. Daar is het voor de netwerkpartners een hele uitdaging om de materiële en de immateriële noden van kinderen en gezinnen te verbinden.

De zes proeftuinen 'Buurtgerichte netwerken voor kinderen en gezinnen':



Bij de begeleiding van de zes proeftuinen ging veel aandacht naar een belangrijke bouwsteen van buurtgerichte netwerken: analyse, monitoring en evaluatie. We bekeken hoe zelfevaluatie hen kon helpen om impactgericht aan het werk te gaan. We werkten het traject uit deze leidraad uit om hen te ondersteunen om het verschil te maken dat ze als netwerk willen maken.

Ieder netwerk loopt zo'n traject natuurlijk op eigen tempo. Om je toch een idee te geven van het tijdsbestek, beschrijven we kort **hoe het proces bij de proeftuinen verliep** en met welke timing.

Al anderhalve maand voor ze in juli 2019 officieel van start zouden gaan, namen drie 'trekkers' van elke proeftuin deel aan een tweedaagse. Eén van de agendapunten was het traject op het vlak van zelfevaluatie. De verschillende onderdelen van het stappenplan voor zelfevaluatie werden kort toegelicht. De deelnemers wisselden van gedachten over de impact die ze wensten te bereiken met hun netwerk. Ze kregen uitleg over de verwachtingen en de planning van het begeleidingstraject. En ze kregen richtinggevende vragen om tijdens de zomer (juli-september) in hun buurt een

nodenanalyse uit te voeren. Met de resultaten van die nodenanalyse gingen we in oktober aan de slag in een eerste sessie van drie uren (ter plaatse in de buurt van de proeftuin). Aan het eind van sessie 1 had elke proeftuin een voorlopige formulering van hun beoogde impact op lange termijn. In een tweede sessie in november lag de klemtoon op het formuleren van tussentijdse effecten en op het uittekenen van een veranderingspad. Zo konden de proeftuinen in december een eerste visuele voorstelling van hun veranderingstheorie presenteren aan de leden van de reflectiegroep. Tegen eind februari 2020 werd de visuele voorstelling aangevuld met tekst en uitleg, maar ondertussen gingen de proeftuinen al een stapje verder in de derde sessie (eind januari-begin februari). Ze formuleerden evaluatievragen en indicatoren. En ze kregen een sjabloon om de concrete evaluatiepraktijken uit te werken en te plannen in een evaluatieblauwdruk.

Het traject van de proeftuinen in een schema:

Mei 2019	Start-tweedaagse met de 6 proeftuinen	Voorbereiding Kennismaking met stappenplan voor zelfevaluatie en organisatie traject
Juli-sept. 2019		Etappe 1: nodenanalyse
Oktober 2019	Sessie 1	Etappe 2: beoogde impact
November 2019	Sessie 2	Etappe 3: tussentijdse effecten
December 2019	Feedbacksessie met reflectiegroep	(Proeftuinen stellen hun eerste visuele versie van hun veranderingspad voor aan de reflectiegroep)
Jan.-febr. 2020	Sessie 3	Etappe 4: evaluatievragen en indicatoren + op weg zetten met etappe 5: evaluatieblauwdruk

Bijlage 2: Meer info over het stappenplan voor zelfevaluatie

Het traject beschreven in deze leidraad, is geïnspireerd op een stappenplan voor zelfevaluatie. Wil je na het doorlopen van het traject meer doen op het vlak van zelfevaluatie? Wil je meer weten over termen zoals 'veranderingstheorie', 'beoogde impact', 'tussentijdse effecten' of 'indicatoren'? Of ben je gewoon nieuwsgierig? Ga dan zeker eens snuffelen in het stappenplan.



Stappenplan voor zelfevaluatie

Het traject in deze leidraad is gegroeid uit een stappenplan voor zelfevaluatie, bedoeld voor organisaties die hun eerste stappen op het vlak van zelfevaluatie willen zetten. Dat stappenplan wordt gedetailleerd voorgesteld in de publicatie 'Kleine kinderen, grote kansen. Samen evalueren voor meer impact in de strijd tegen kinderarmoede in de gezinsondersteuning en de kinderopvang' (gratis te downloaden).

Zie <https://www.expoo.be/samen-evalueren-voor-meer-impact-in-de-strijd-tegen-kinderarmoede>

of <https://www.kbs-frb.be/nl/Activities/Publications/2018/20180523NT1>



Een cyclus met zeven stappen

Het stappenplan voor zelfevaluatie is gebouwd rond een cyclus met zeven stappen.

Stap 1, meteen de ruggengraat van je zelfevaluatie, is het opstellen van je veranderingstheorie. Vaak wordt daar de Engelse term ‘theory of change’ voor gebruikt.

Als je (voorlopige) veranderingstheorie klaar is, kun je verder met stap 2: je bepaalt je evaluatievragen. Wat wil je met de zelfevaluatie te weten komen? Over welke elementen uit je veranderingstheorie of uit je praktijk wil je iets leren? En welke informatie heb je daarvoor nodig? Zo kom je tot indicatoren die je concreet en meetbaar maakt.

In stap 3 breng je de veranderingstheorie in de praktijk. En je kiest tools – instrumenten, methoden en technieken – om informatie over je indicatoren te kunnen verzamelen. Zo kun je ze monitoren of opvolgen.

Om monitoring en evaluatie tot een goed einde te kunnen brengen, is meer nodig dan het bepalen van indicatoren en het kiezen van tools om te meten. De cultuur van een organisatie, maar ook de processen en werkwijzen moeten erop afgestemd zijn. Evaluatie moet, anders gezegd, ingebed zijn in de organisatie. In stap 4 maak je werk van die inbedding van impactgericht werken. Betrokkenheid en planning zijn daarbij heel belangrijk. ‘Betrokkenheid’ betekent dat er een evaluatiecultuur leeft in je organisatie. En dat het evaluatieproces gedragen is en verweven met de dagelijkse praktijk. ‘Planning’ zorgt ervoor dat duidelijk is wie welke rol opneemt, wanneer en hoe dikwijls je gaat meten, hoe de data bewaard worden, waarop je moet letten bij de uitvoering enzovoort. Al die informatie bundel je op een schematische manier in een evaluatieblauwdruk.

Het verzamelen van data is geen doel op zich. In stap 5 analyseer je de ingezamelde informatie om een antwoord te kunnen formuleren op je evaluatievragen en dus iets te leren. Je ordent en beschrijft de gegevens. Je interpreteert ze door te zoeken naar verklaringen, patronen, thema’s, evoluties enzovoort. En je trekt er conclusies uit.

Het stappenplan gaat ervan uit dat je niet evalueert om te evalueren, maar om te leren en te evolueren. Het doel van je zelfevaluatie is namelijk dat de kwaliteit van je dienstverlening erop vooruitgaat en zo ook je impact op kinderen en gezinnen. Dus is het belangrijk het niet bij die conclusies te laten. Cruciaal is wat je met de evaluatieresultaten doet. Met de geleerde lessen ga je aan de slag in stap 6. Je zet conclusies om in concrete, uitvoerbare aanbevelingen voor actie. En je realiseert die verbeteracties. Je verbetert je veranderingstheorie, de uitvoering van je initiatieven of je zelfevaluatie. Je begint met zelfevaluatie om de kwaliteit van je dienstverlening te verbeteren en zo dus ook de impact op kinderen en gezinnen.

Als leren en verbeteren het doel van je zelfevaluatie zijn, is het belangrijk in je organisatie of netwerk een omgeving te creëren waarin resultaten en lessen worden gedeeld. In stap 7 zorg je ervoor dat de opgedane kennis niet verloren gaat. Maar natuurlijk wil je niet alleen aan je collega’s of netwerkpartners tonen hoe je werkt en

welk verschil je maakt. Je toont je werkwijze, je impact en je verbeteracties ook aan de buitenwereld.

En je maakt de cyclus rond: na stap 7 start je gewoon opnieuw met stap 1. Je past je werking of je veranderingstheorie aan, rekening houdend met de uitgewerkte verbeteracties. Je bekijkt of je indicatoren bijgestuurd of aangevuld moeten worden. Enzovoort.

Veranderingstheorie

Omdat de veranderingstheorie zo centraal staat, gaan we er wat dieper op in. Wat is een veranderingstheorie en welke bestanddelen heeft zo'n theorie?

Een 'veranderingstheorie' is een theorie over je veranderingsplannen.

Het is een 'theorie', dus het gaat over hypothesen, wensen, beoogde doelen. Tijdens opeenvolgende evaluatiecyclussen ga je testen of alle stukken van de theorie kloppen en ga je zo steeds meer je theorie verfijnen en verbeteren totdat die goed aansluit bij de praktijk en een juist beeld geeft van de realiteit.

Investeren in een goed doordachte veranderingstheorie loont, tenminste als het een gedragen theorie is. Daarom is het belangrijk om de veranderingstheorie **op een participatieve manier op te stellen**, samen met alle netwerkpartners en met je doelgroep.

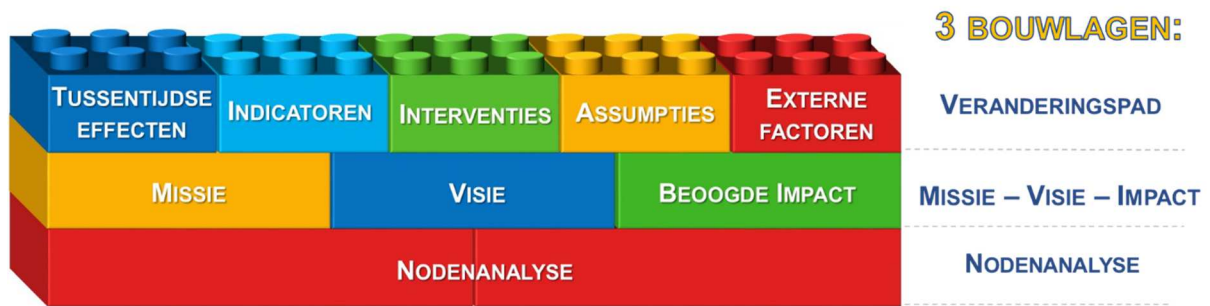
Een veranderingstheorie geeft uitleg over de logica, de strategie of het verhaal achter je veranderingsplannen. Het is **je verhaal over hoe en waarom je aanpak een verschil maakt**. Een veranderingstheorie geeft antwoorden op twee centrale vragen:

1. Welke impact wil je op lange termijn bereiken? (beoogde impact – zie etappe 2)
2. Hoe denk je die impact te kunnen bereiken? (veranderingspad met tussentijdse effecten – zie etappe 3)

Een veranderingstheorie is ook een product: het resultaat van het proces waarbij je antwoorden formuleert op die twee vragen. Je schrijft de theorie uit in een tekst, maar meestal begin je met een visuele voorstelling van het veranderingspad. En daar kun je heel creatief in zijn.

Er zijn uiteraard vele manieren om een veranderingstheorie op te stellen. Bij onze aanpak zijn er drie bouwlagen. Je begint met het fundament. Dat is de noden-analyse. In de tweede laag focus je op je eigen, specifieke manier om er iets aan te doen. Je stemt af met je visie en missie en je bepaalt welke impact je beoogt op lange termijn. De derde bouwlaag is het eigenlijke veranderingspad en bestaat uit vijf bouwstenen.

Bouwlagen en bouwstenen van een veranderingstheorie:

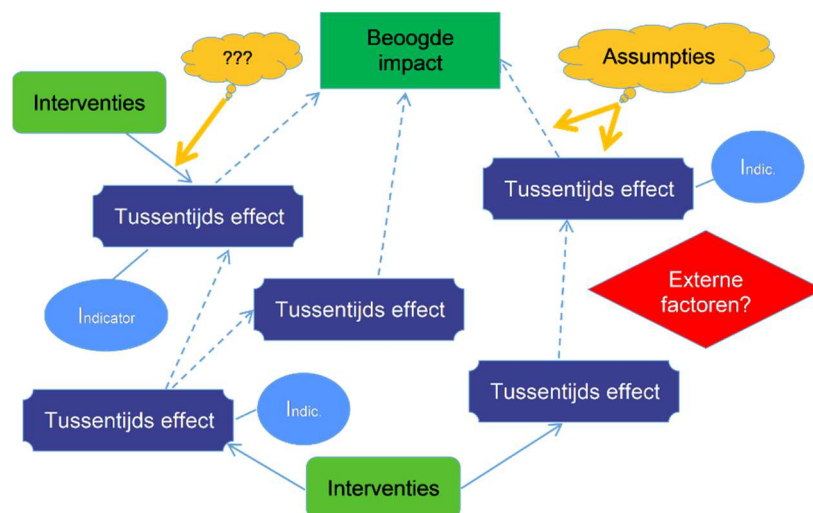


In het traject hebben we de opbouw van een beperkte veranderingstheorie gespreid over drie etappes: de nodenanalyse, de beoogde impact en de tussentijdse effecten van het veranderingspad. Maar je kunt er ook **nog andere bouwstenen** in opnemen en je veranderingspad zo verfijnen:

	Voeg er bijvoorbeeld je interventies aan toe. Wat ga je ondernemen om een bepaald (tussentijds) effect te bereiken, om een bepaalde positieve verandering voor kinderen of gezinnen waar te maken? Met welke interventie(s) kun je garanderen dat het effect wordt bereikt? Interventies = je acties, activiteiten, programma's, diensten, realisaties, beleidsmaatregelen, strategische tussenkomsten, ... (Bijvoorbeeld: folder maken, ontmoetingscafé organiseren, drempel signaleren, huisbezoek doen, ...) Tot welke tussentijdse effecten kan je organisatie of netwerk bijdragen? Maak een onderscheid tussen wat je zelf kunt doen en wat door anderen moet gebeuren. Wees kritisch voor jezelf en forceer je huidige activiteiten niet in je veranderingspad.
	Denk na over contextfactoren die je zelf niet in de hand hebt. Welke kunnen je veranderingspad compleet in de war sturen, dwarsbomen of saboteren? Of welke kunnen je vooruithelpen? Het helpt je ook om de juiste partnerorganisaties te kiezen die helpende randvoorwaarden kunnen waarmaken of belemmerende factoren kunnen neutraliseren. Barrières kun je soms ook omdenken naar tussentijdse effecten (bv. veel inwijkelingen spreken geen Nederlands > tussentijds effect: 'Alle buurtbewoners kennen een of meer talen waarin ze met anderen kunnen communiceren').

	Je kunt ook op zoek gaan naar assumpties. Dat zijn aannames of veronderstellingen die 'achter' je veranderingspad schuilen. Je gaat ervan uit zonder dat je zeker weet dat het zo is. Stel die assumpties in vraag. Bekijk of je ze al kunt onderbouwen. Houd in het oog of je alle noodzakelijke tussentijdse effecten in het veranderingspad hebt opgenomen. Misschien ontbreekt er wel een schakel. Zoek naar de 'mechanismen' die maken dat een interventie tot een effect leidt of één effect tot een ander. Waarom werkt iets bij een deel van de doelgroep en niet bij een ander deel?
	Indicatoren in stap 1 (veranderingstheorie): Om zeker te zijn dat een tussentijds effect concreet genoeg is en iedereen er hetzelfde onder verstaat, kun je nu al nadenken met welke indicator je zou kunnen nagaan of je dat effect hebt bereikt. De indicatoren moet je nog niet verder uitwerken. Deze oefening kan er wel toe leiden dat je een tussentijds effect anders formuleert. Indicatoren in stap 2: Om je evaluatievraag (of -vragen) te beantwoorden, gebruik je een beperkt aantal indicatoren die je uitwerkt om ze 'meetbaar' te maken.

Een visuele voorstelling van een veranderingstheorie kan er dan zo uit zien:



Of je kunt het fantasierijker doen, met een tekening, een filmpje enzovoort. Meestal is het beter om de voorstelling overzichtelijk te houden en sommige bouwstenen (bijvoorbeeld assumpties, contextfactoren en zelfs indicatoren en interventies) enkel in de toelichtende tekst over je veranderingstheorie op te nemen. In die tekst kun je ook de link maken met je nodenanalyse.

Eigen aan deze manier om een veranderingstheorie op te stellen is dat zo'n theorie niet weergeeft hoe je nu werkt, dus met de klemtoon op wat je nu doet en waartoe

dat op korte en lange termijn leidt. Het is veeleer een theorie die iets zegt over **het logische pad dat je denkt te moeten volgen om de beoogde impact waar te maken**. Om je veranderingspad met tussentijdse effecten op te bouwen, vertrek je bij de impact die je uiteindelijk wilt bereiken. Daarna daal je af of denk je achteruit ('backwards mapping' in het Engels). Je vraag je telkens af welke veranderingen of voorwaarden op iets kortere termijn nodig zijn om die impact of een tussentijds effect op langere termijn te bereiken. **Je denkt dus over effecten van lange naar korte termijn, niet omgekeerd**. Die manier van werken is verschillend van de wijze waarop we normaal 'vooruit' plannen, maar ze helpt je om cruciale stappen of inconsistenties in je aanpak aan het licht te brengen. Ze biedt dus kansen om te leren en te verbeteren.



Powerpointpresentatie over stappenplan voor zelfevaluatie

Als je het toch belangrijk vindt om aan je netwerkgenoten het stappenplan voor zelfevaluatie voor te stellen (in plaats van alleen het traject), kun je gebruikmaken van een powerpointpresentatie die met dit doel voor ogen is opgesteld.

Zie document 'Rugzak - powerpoint stappenplan'

Tip: Kijk tijdens de voorbereiding van je presentatie ook naar de notitiepagina's ('notes pages' in Engelstalige versie van PowerPoint).

Post-it Meeting Charts

Gezinnen bedenken zelf oplossingen die de buurt een goede keuze.
 x Identiteit (heden)
 Gezinnen zijn trots op hun buurt.
 x Werk & ambacht in de buurt
 Gezinnen weten waar ze met vragen terecht kunnen
 Gezinnen voelen zich thuis in de buurt
 Grondrechten realiseren
 Kinderen en jongeren
 (gezinnen) wonen in een buurt waar ze alle kansen hebben om zich ten volle te kunnen ontploien.

