



Impactgericht denken en handelen

Wat werkt voor jouw initiatief?

Colofon

Titel Impactgericht denken en handelen.
Wat werkt voor jouw initiatief?
Cette publication est également disponible en français
sous le titre:
Réfléchir et agir pour avoir de l'impact.
Quelles solutions pour votre initiative ?

Verantwoordelijke uitgever Luc Tayart de Borms, afgevaardigd bestuurder
Koning Boudewijnstichting
Brederodestraat 21
1000 Brussel

Redacteurs Isa Van Dorsselaer, Annelies Poppe, Rein Haudenhuyse,
Tinne Vandensande

Dank aan iedereen die meewerkte aan deze publicatie:
de grantees die werden geïnterviewd en de werkgroep sociale
impact van de KBS

Illustraties Annelies Poppe

**Grafisch concept
en vormgeving** Kaligram

Deze uitgave kan gratis worden gedownload
van www.kbs-frb.be

Wettelijk depot D/2893/2018/01

Bestelnummer 3528

Maart 2018

De Koning Boudewijnstichting dankt de Nationale Loterij
en alle schenkers voor hun gewaardeerde steun.

Inhoud

Inleiding	4
1. Probleemanalyse	
Wat is het probleem (echt)?	6
2. Stakeholders	
Wie moet je aan boord hebben?	10
3. Strategie	
Wat wil je veranderen? En hoe ga je dat doen?	15
4. Procesevaluatie	
Hoe weet je of je op de goede weg bent?	21
5. Effecten bepalen	
Welke verandering breng je op de lange termijn?	27
6. Lessen trekken	
Wat kunnen jij en anderen leren uit jouw initiatief?	34
7. Communicatie	
Hoe vertel je jouw verhaal?	38
Checklist	44
Meer weten?	46

Inleiding

Je wil de wereld beter maken met jouw initiatief. Je wil meerwaarde creëren voor jouw doelgroep en voor de samenleving. Je wil dus zeker zijn dat wat je doet ook echt werkt. Je wil weten hoe jouw bijdrage het leven van mensen verandert, niet alleen op de korte maar ook op de lange termijn. Je wil je dus verzekeren van de impact van jouw initiatief.

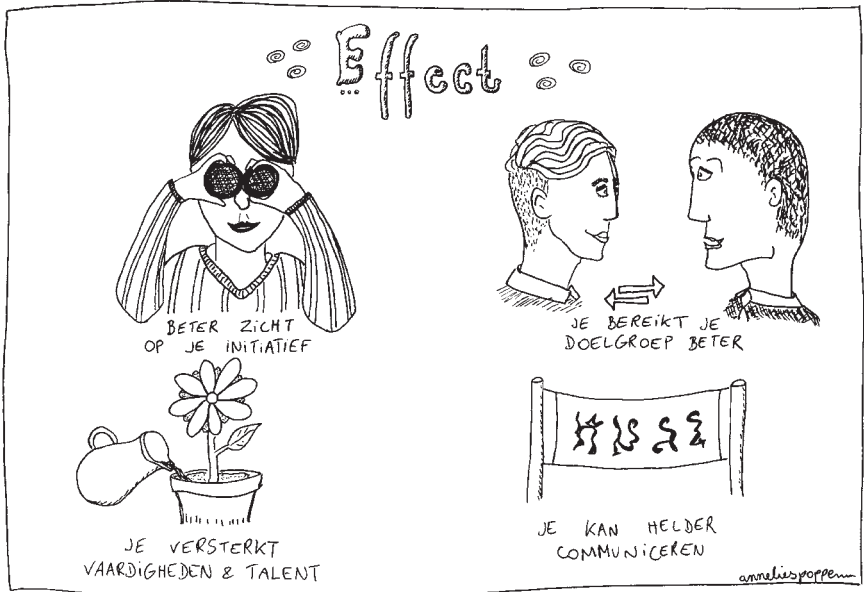
Impact denken en doen gaat over de wil om concrete oplossingen te ontwikkelen voor complexe maatschappelijke uitdagingen en die uit te voeren. Drie vragen staan daarbij centraal. Op welke maatschappelijke uitdaging wil je een antwoord bieden? Welke verandering wil jij tot stand brengen? En hoe kan je weten of je hierin slaagt en wat er beter kan?

Natuurlijk is jouw initiatief slechts één tandwielje in een heel raderwerk van initiatieven en omstandigheden. De relatie tussen wat je doet en de impact die je wil hebben, is bovendien complex. Je kan een effect niet altijd direct toewijzen aan jouw initiatief of jouw organisatie. Maar je gaat er wel van uit dat je een invloed hebt.

Achterhalen welke jouw bijdrage is, waar jouw initiatief het verschil maakt, is een heikele opdracht. Maar de inspanning loont. Je krijgt zo een beter zicht op je initiatief, je bereikt je doelgroep beter, je versterkt de vaardigheden en het leiderschap in je organisatie en je kan helder communiceren. De lessen die je trekt, kan je ook delen met anderen, zodat zij hun eigen organisatie versterken en niet dezelfde fouten hoeven te maken.

Met deze impactgids wil de Koning Boudewijnstichting jou op weg helpen om de impact van jouw initiatief te versterken. En dat hoeft niet ingewikkeld of duur te zijn. De gids wil organisaties en individuen aanmoedigen om te leren uit ervaringen, fouten en zelfs mislukkingen, en zo nog beter te worden in wat je als organisatie of individu wil bereiken voor de mensen met wie je werkt.

In deze gids vind je informatie, doe- en leestips, en inzichten en ervaringen van denkers en doeners. Aan de hand van zeven vragen leer je impactgericht te handelen en met een lerende blik naar je initiatief en je organisatie te kijken. Je kan alleen aan de slag gaan of anderen binnen of buiten je organisatie uitnodigen om samen te werken. Hoe breder je impactverhaal gedragen is, hoe gemakkelijker het is om er iets mee te doen. Probeer en leer. De ervaring die je opdoet, kan van onschatbare waarde zijn.



Achterhalen welke jouw bijdrage is, waar jouw initiatief het verschil maakt, is een heikele opdracht. Maar de inspanning loont.

Wat is het probleem (echt)?

PROBLEEMANALYSE

“Als ik 1 uur had om een probleem op te lossen,
dan zou ik 55 minuten spenderen aan het nadenken
over het probleem en 5 minuten nadenken over een oplossing.”

Albert Einstein

Waarom je deze stap best niet overslaat

Als je de tijd neemt om een probleem goed te ontleden, vind je sneller de bouwstenen voor mogelijke oplossingen. Maatschappelijke problemen zijn weerbarstig en complex. Als je zo'n vraagstuk wil aanpakken en impactgericht handelen, moet je het dus eerst goed analyseren.

Het kan helpen om het probleem te bekijken vanuit een ander perspectief. Zo kan je toetsen of jouw veronderstellingen voor je project juist zijn. Je kan ook mensen uitnodigen die kritisch zijn voor jouw plannen of bij gelijkaardige initiatieven onderzoeken hoe zij het aanpakken.

Doe deze probleemanalyse niet één keer, maar ook wanneer je project al loopt en tijdens de evaluatie. Maatschappelijke uitdagingen veranderen en verschuiven. Jij evolueert zelf ook, en met jou je overtuigingen, ervaringen, vooroordelen en kennis.

Het is daarom goed de uitgangspunten die je project (kunnen) beïnvloeden af en toe ter discussie te stellen. Anders eindig je misschien met projecten die weinig verschil maken of – erger nog – het probleem dat je wil oplossen net bestendigen.

“We hebben eigenlijk altijd heel intuïtief en participatief gewerkt. We hebben de buurtbewoners bevraagd over hun besognes. We hebben dat niet alleen gedaan via vergaderingen rond de tafel, want dan trek je alleen de blanke middenklasse aan met een vergadercultuur. Die heb je ook nodig, zij hebben vaak de kennis en de contacten die je project kunnen vooruit-helpen. Daarnaast hebben we ook elke zondag op het terrein zelf gepraat met mensen uit de buurt: welke behoeften zijn er, wat brengen ze zelf aan? Dat hebben we gedistilleerd tot Au Bord de l’Eau. Onze strategie gaat dus uit van de werkelijkheid. De plek die we hadden gekozen, was voordien al eens een ontmoetingsplaats geweest, tot er hekken rond geplaatst waren. Ons initiatief is gestart vanuit de noodzaak om die plek, die van de radar verdwenen was, weer te vitaliseren!”

Lotte Stoops, *Au Bord de l’Eau*, dat steun kreeg van het Fonds Alain De Pauw

Hoe pak je dit aan?

Je kan het probleem formuleren aan de hand van deze vragen:

- Welk maatschappelijk probleem wil je aanpakken?
- Wat weten we over dit probleem? Is hier onderzoek naar gedaan, zijn er cijfers?
- Welke zijn de oorzaken en de gevolgen en hoe verhouden die zich tot elkaar?
- Wie is de doelgroep? Wat zegt/denkt de doelgroep over het probleem? Welke oplossingen zien zij?
- Welke initiatieven bestaan er al? Welke resultaten hebben die (niet) geboekt?

Zodra je weet wat het probleem is, waarom je dus jouw initiatief wil opzetten en voor wie je een verschil kan maken, kan je activiteiten ontwikkelen.

“De vereenzaming van ouderen is een probleem dat vele mensen die ons contacteren, signaleren. Dit is het gevolg van het verzwakken van sociale banden. Ouderen zijn soms minder mobiel, hun netwerk wordt kleiner omdat er mensen uit hun omgeving wegvallen, de kinderen kunnen niet altijd tijd vrijmaken, soms om professionele, soms om andere redenen. Terwijl een sociaal netwerk essentieel is voor de fysieke en mentale gezondheid van mensen. We willen daarom een solidariteitsnetwerk voor en door senioren opstarten. Een netwerk dat banden smeedt tussen personen, doordat ouderen andere ouderen helpen met kleine klusjes, vragen of behoeften. Op die manier hopen we ook het welzijn en de levenskwaliteit van ouderen te verbeteren.”

Gaëlle Gallet coördineert voor *SENOAH (Seniors Observatoire Accompagnement Habitats) Donner de la Vie à l'âge, dat de KBS steunt als sociale-innovatieproject voor gezond en actief ouder worden*

Oefen: Waarom, waarom, waarom, waarom... en waarom?

De ‘5 x waarom’-oefening is een eenvoudige methode om tot de kern van een probleem te komen. Je kan deze oefening alleen doen, maar ze is vooral interessant met collega’s, deelnemers of stakeholders. Je krijgt zo niet enkel een dieper inzicht in de problemen waar je met je initiatief op wil inspelen, maar het kan je ook helpen een ‘gekend’ probleem vanuit nieuwe hoeken te bekijken.

De oefening gaat als volgt:

1. Nodig maximum acht mensen uit voor een groepsgesprek: collega's, medewerkers van partnerorganisaties of beleidsmakers, maar ook gebruikers/deelnemers.
2. Laat de groep een probleem opschrijven waar jouw initiatief een oplossing voor wil bieden.
3. Waarom is dit probleem ontstaan? Schrijf het antwoord op.
4. Bekijk dit antwoord en stel de vraag waarom dit zo is. Noteer opnieuw het antwoord en vraag dan opnieuw waarom dit zo is. Herhaal dit nog twee keer.
5. Door de vraag vijf keer te stellen, kom je uiteindelijk bij de grondoorzaken van een probleem.

Een valkuil is dat je je als initiatiefnemer aangevallen kan voelen door afwijkende meningen. De '5 x waarom'-methode biedt net de kans om in beperkte en relatief veilige kring jouw veronderstellingen en overtuigingen ter discussie te stellen.

Wie moet je mee aan boord hebben?

STAKEHOLDERS

Waarom je deze stap best niet overslaat

Wil je jouw impact vergroten, dan moet je de mensen in en rond je initiatief zoveel mogelijk betrekken. Dat geldt uiteraard in de eerste plaats voor de doelgroep. Die moet zich kunnen vinden in jouw aanpak.

Maar er zijn nog meer mensen die op een of andere manier betrokken zijn bij het probleem dat je wil aanpakken en die invloed kunnen hebben op hoe je dit doet: collega's, andere initiatieven, overheden, partners. Hoe beter je hun inspanningen op elkaar afstemt, hoe groter jouw impact.

Daarom moet je een goed zicht hebben op alle mogelijke partners en stakeholders voor jouw initiatief.

“Onze **stakeholders** en partners zijn mensen en organisaties met wie we persoonlijk contact hebben. Zo konden we onmiddellijk vaststellen in welke mate ze echt mee aan boord waren. Als je duidelijk je verwachtingen uitspreekt, dan haken organisaties met een andere agenda vanzelf af. Door die persoonlijke contacten met stakeholders kan je dat beter traceren dan aan de hand van een papieren dossier. Een van de evaluatie-instrumenten die mij erg geholpen hebben met dit participatielook, is het logboek. Daar hielden we dag na dag in bij wat er goed liep en wat niet. Zodat we zagen wat we zeker moesten behouden, waar we moesten ingrijpen en wat en wie we eventueel moesten loslaten.

Door het verloop bij te houden, merkten we vanzelf welke stakeholders niet bereid waren om echte partners te zijn. Onze belangrijkste stakeholders zijn de jongeren. Zij geven de doorslag.”

Dirk Lievens, trekker van *Crossing Music*, dat bekroond werd met de *Koningin Mathildeprijs 2017 van het Koningin Mathildefonds*, in het kader van de projectoproep *Music Connects*

Hoe pak je het aan?

Stakeholders in kaart brengen

‘Voor welke mensen en organisaties maken we een verschil?’ Met deze vraag kan je in kaart brengen voor wie je werkt. Wie, met andere woorden, jouw stakeholders zijn. Wiens leven verandert door jouw initiatief? Wie heeft invloed op je traject? Met wie kan je samenwerken? Wie ondervindt eventueel negatieve gevolgen van je initiatief?

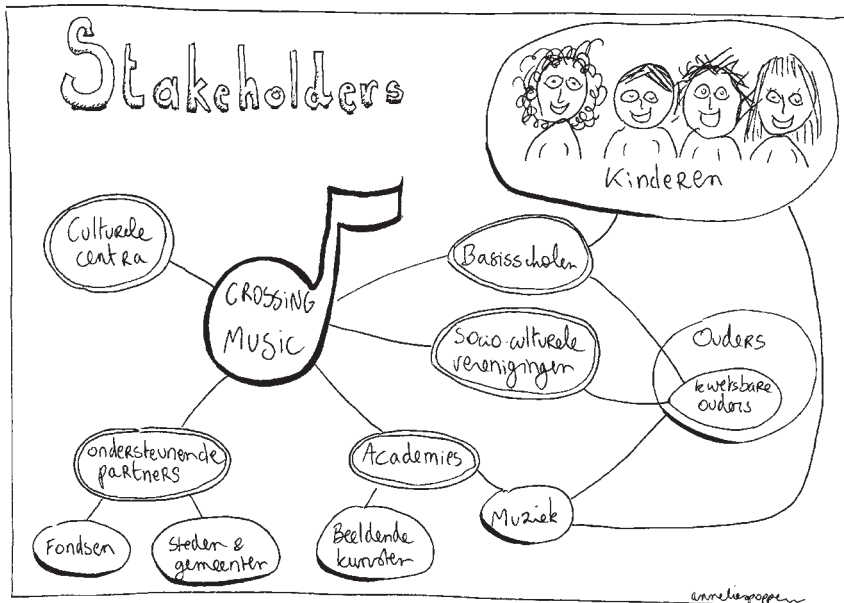
Om je partners en belanghebbenden in kaart te brengen, kan je een *stakeholdersanalyse* doen. Er zijn externe en interne stakeholders.

Externe stakeholders zijn bijvoorbeeld:

- doelgroep
- doorverwijzers
- overheden
- Fondsen
- buurt
- leveranciers
- partners

Interne stakeholders zijn de mensen die de organisatie ‘maken’:

- medewerkers
- raad van bestuur
- vrijwilligers



‘Voor welke mensen en organisaties maken we een verschil?’ Met deze vraag kan je in kaart brengen wie jouw stakeholders zijn.

TIP

Interessant zijn stakeholders die een **grote (politieke) invloed** kunnen uitoefenen op het probleem dat je wil aanpakken. Die ruchtbaarheid kunnen geven aan wat je doet en zelf dingen in beweging zetten. Het kan gaan om beleidsmakers, academici, ngo's, journalisten. Je kan ze nauwer betrekken, bijvoorbeeld door informeel samen te zitten, door ze op te nemen in een stuurgroep of expertenpanel of ze in te schakelen voor advocacy of mediacontacten. Andere stakeholders houd je op de hoogte via nieuwsbrieven, website, conferenties, opleidingen, publicaties.

Samenwerken met stakeholders

Je kan stakeholders op verschillende manieren en momenten betrekken bij je initiatief. Stakeholders betrekken, kan je het gevoel geven dat ze de boel ophouden omdat je ook hun ritme moet respecteren. Maar die tijd haal je vaak later weer in, bijvoorbeeld omdat mensen een aanpak die ze zelf mee vormgegeven hebben, makkelijker aanvaardden.

“Voor dit project voor en door senioren hebben we een netwerk van partners gecreëerd. Zij zijn onze stakeholders. De kerngroep bestaat uit partners van wie de meesten deel uitmaken van onze raad van bestuur: de ouderenorganisaties LLP, Eneo, Espace Seniors. Werken met deze partners vraagt tijd, maar dat is nodig om dit netwerk op poten te zetten. We hebben ook een erezaak gemaakt van de betrokkenheid van de ouderen bij het uitdenken en uitvoeren van het project, dat er één is voor en door ouderen. De oudere vrijwilligers en de partnerorganisaties nemen deel aan het bedenken, vormgeven, uitvoeren en evalueren van dit project.”

Gaëlle Gallet coördineert voor *SENOAH (Seniors Observatoire Accompagnement Habitats) Donner de la Vie à l'âge*, dat de *KBS steunt als sociale-innovatieproject voor gezond en actief ouder worden*

Door stakeholders te betrekken:

- **begrijp je beter de uitdaging die je aanpakt.** Je kan bijvoorbeeld interviews doen met je doelgroep om te weten hoe zij het probleem ervaren. Of je kan je oor te luisteren leggen bij andere initiatieven die met deze doelgroep werken.
- **hoor je relevante perspectieven om je initiatief zo goed mogelijk vorm te geven.** Je kan ideeën voor activiteiten voorleggen aan stakeholders. Zij kunnen vanuit hun perspectief nuttige tips geven over hoe je dit het best aanpakt of waar je op moet letten.

- **krijg je extra informatie om te weten of je goed bezig bent.** Door openlijk te praten over jouw werking vind je bij relevante stakeholders misschien ondersteuning of hoor je hoe zij een gelijkaardig probleem hebben opgelost.
- **kan je grondiger evalueren welke de langetermijnimpact is.** Je trekt je evaluatie open door er verschillende perspectieven bij te betrekken.
- **kan je de impact vergroten.** Je kan andere mensen en organisaties inspireren met jouw verhaal.

TIP

Een zelfevaluatietool voor goed bestuur: stakeholders professionaliseren

Goed bestuur is het geheel van principes, processen en praktijken die regelen hoe je organisatie wordt bestuurd en gecontroleerd. Als het met de interne structuren en procedures, de beslissingsdynamiek en de betrokkenheid van stakeholders goed zit, is de kans groter dat jouw organisatie de impact kan behalen die ze nastreeft.

Om goed bestuur te evalueren, liet de Koning Boudewijnstichting een zelfevaluatietool ontwikkelen voor socialprofitorganisaties. De gratis tool bestaat uit een anonieme vragenlijst voor de raad van bestuur en de directie. Ze geven hun mening over bestuurspraktijken, sociaal ondernemerschap en competenties in de organisatie.

Je organisatie krijgt een gepersonaliseerd rapport met een beeld van haar sterktes en zwaktes en een benchmark tegenover andere deelnemende organisaties. Met dit rapport kan jouw organisatie haar werking verbeteren en deze stakeholders professionaliseren.

www.goedbestuur.be

Wat wil je veranderen? En hoe ga je dat doen?

STRATEGIE

“Een doel zonder plan is gewoon een wens.”

Antoine de Saint-Exupéry

Waarom je deze stap best niet overslaat

Je weet nu welk probleem je de wereld uit wil helpen en wie je moet betrekken om dat doel te bereiken. Nu kan je erin vliegen en activiteiten organiseren. Maar zal je met die activiteiten bereiken wat je wil bereiken? Om te vermijden dat ze hun doel voorbijschieten heb je een strategie nodig. Aan de hand van je strategie kan je dan bepalen welke acties zin hebben en welke niet.

Deze strategie heet ook wel de **veranderingstheorie** of **theory of change**. De term theorie verwijst niet naar een abstracte wetenschappelijke theorie, wel naar de strategie achter de dingen die je doet. Ze beschrijft de verwachtingen die er zijn over hoe jouw activiteiten zullen leiden tot de verandering die je beoogt.

Een heldere veranderingstheorie (verder: strategie) is dus een krachtig instrument om samen met collega's en stakeholders na te denken over:

- de verandering die je wil zien,
- de doelgroep die je wil bereiken,
- wat je op de korte en de lange termijn wil bereiken,
- de activiteiten die je gaat ontwikkelen,
- de manier waarop deze activiteiten bijdragen aan je doel,
- de competenties van medewerkers (betaald/vrijwillig) die hiervoor nodig zijn,
- hoe je jouw doelgroep kan bereiken,
- hoe je de activiteiten kan opvolgen,
- wat je nodig hebt om je project te evalueren en te bepalen of je vooruitgang hebt geboekt.

Een strategie is niet in steen gebeiteld. Jouw veronderstellingen over de doelgroep, de activiteiten en de impact ervan kunnen veranderen. Ook de context kan wijzigen: een veranderend politiek klimaat, nieuwe wetgeving die je zaak kan vooruithelpen of net dwarsbomen.

Het is daarom nuttig om je strategie geregeld opnieuw kritisch onder de loep te nemen. Je kan deze gelegenheid aangrijpen om te praten over aspecten waar binnen je initiatief (nog) geen eensgezindheid over is, of over activiteiten waarvan de impact niet is wat je ervan verwachtte.

Betrek ook hier stakeholders zo veel mogelijk. Zo kan je doelgroep je helpen nog meer rekening te houden met hun leefsituatie. Nodig ook een paar 'wilde ganzen' uit: mensen die jouw werking niet goed kennen. Laat ze kritische en verduidelijkende vragen stellen.

“In het begin waren onze doelstellingen minimaal geformuleerd. We nemen ze nog steeds geregeld onder de loep. Inzichten veranderen doorheen de jaren. De basisdoelstelling blijft uiteraard dezelfde, maar je verfijnt de strategie in de loop der jaren. Zo is er een nieuw project gegroeid uit de vragen van ex-OKAN-leerlingen die andere behoeften hebben, onder andere op het vlak van het Nederlands.”

Sofie Stas, coördinator van het tutoraatsproject AUHA van de Universiteit Antwerpen in het kader van Each One Teach One van het Koningin Mathildefonds

Hoe pak je het aan?

Je strategie opstellen

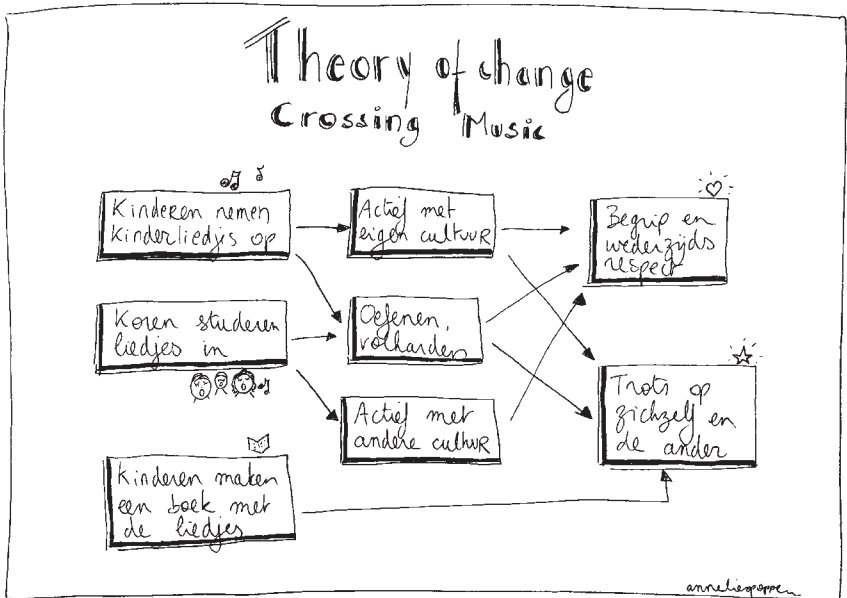
- 1.** Bepaal je doelstellingen. Wat wil je bereiken op de lange termijn? Beschrijf die doelstellingen concreet en filmisch. Bepaal tussentijdse doelstellingen, als kilometerpaaltjes die markeren hoe je dichterbij je doel komt en die motiveren om door te gaan.
- 2.** Wat is er nodig om deze doelstellingen te halen? Welke activiteiten moet je ontwikkelen? Aan welke voorwaarden moet worden voldaan?
- 3.** Wat weet je over de context? Heb je daarmee rekening gehouden bij het bepalen van je activiteiten? Hebben je activiteiten ook negatieve effecten? Hoe kun je dat vermijden? Zijn er neveneffecten (positief of negatief)? Wat leer je daaruit voor jouw initiatief?

Zo maak je een coherent verhaal. Dit verhaal vertelt welke activiteiten je gaat ontwikkelen om de situatie van je doelgroep te veranderen. Onderbouw dat verhaal ook. Is er onderzoek dat je verhaal ondersteunt? Bestaan er relevante cijfers?

Je hebt dus vier bronnen om je strategie uit te tekenen: (1) mensen, (2) bestaand onderzoek, vaak te vinden via onderzoekinstellingen, koepelorganisaties en expertisecentra, (3) projectgerelateerde documenten (bijvoorbeeld een jaarverslag) en (4) logisch redeneervermogen – gezond boerenverstand dus.

“Onze **strategie** wordt bepaald door onze doelstelling, door het proces en door de omstandigheden. Die omstandigheden kunnen wijzigen. Hoe dat gebeurt, kan je niet 100 procent op voorhand inschatten, en dan moet je bijsturen. Zo waren er mama’s in het asielcentrum die kinderliedjes hadden aangebracht omdat hun kinderen nog te jong waren, maar toen we in een volgende fase van het project een van hen wilden uitnodigen voor een uitvoering bleek ze naar Nederland verhuisd te zijn. Dus werken we nu met opnamemateriaal in de voorstelling – wat we aanvankelijk niet voorzien hadden. Aan onze basisdoelstelling – kinderen en jongeren laten kennismaken met elkaars muziek – verandert niets. Dat is en blijft onze eindbestemming. Alles wat daar niet toe bijdraagt, doen we niet. Maar de weg die we erheen hebben uitgestippeld, kan wel omleidingen kennen.”

Dirk Lievens, *trekker van Crossing Music, dat bekroond werd met de Koningin Mathildeprijs 2017 van het Koningin Mathildefonds, in het kader van de projectoproep Music Connects*



Om te vermijden dat jouw activiteiten hun doel voorbij schieten heb je een strategie (theory of change) nodig. Aan de hand van die strategie kan je bepalen welke acties zin hebben en welke niet.

TIP

Tips voor een heldere strategie

- > Neem enkel de relevantste informatie op in je strategieschema.
- > Cluster gelijkaardige activiteiten of focus op een deelwerking of -activiteit van jouw initiatief.
- > Houd steeds de impact die je op de korte en de lange termijn wil creëren, voor ogen.
- > Blijf sleutelen aan je kladjes tot je een heldere strategie hebt. Met dit verhaal kan je gemakkelijker communiceren met stakeholders.

Oefen: De speech

Proficiat! De maatschappelijke uitdaging waar jij je voor inzet, is opgelost. Het succes wordt gevierd en jij mag speechen.

- Wie is er op dat feest?
- Hoe ziet de wereld er vandaag uit?
- Wat is anders dan vroeger?
- Welke elementen hebben voor dit succes gezorgd?

Deze oefening is leuk om te doen in kleine groepjes (3 à 4 per groep). Het is fijn als je deze speech ook echt houdt voor de andere groepjes.

Hoe weet je of je op de goede weg bent?

PROCESEVALUATIE

Waarom je deze stap best niet overslaat

Om te weten of jouw initiatief werkt of niet, volstaat het niet om te kijken naar de indicatoren die het resultaat meten en die de langetermijnimpact evalueren van je activiteiten op de mensen, de wijk of de samenleving. Het proces, de weg naar dat doel, is minstens even belangrijk.

Als je de uitkomst meet zonder het proces op te volgen, leer je namelijk weinig over hoe jouw initiatief werkt. Je krijgt weinig inzicht in de werkzame en minder werkzame activiteiten. Zo mis je kansen om het te verbeteren en zo de impact van jouw initiatief te versterken. Tegelijk hebben ook andere organisaties dan minder kansen om van jou te leren.

Een goede procesevaluatie geeft jou de kans om uit je fouten te leren en om samen met alle betrokkenen de juiste beslissingen te nemen om jouw initiatief op het goede spoor te zetten of te houden.

Je krijgt een beter zicht op het proces aan de hand van deze basisvragen:

- Welke deelnemers bereik je, en welke niet?
- Zijn bepaalde mensen of groepen ondervertegenwoordigd in jouw initiatief?
- Hoe (vaak) nemen mensen deel aan jouw initiatief?

- Kloppen de activiteiten die je organiseert met het initiatief dat je voor ogen had?
- Hoe ervaren de deelnemers de activiteiten van jouw initiatief, en hoe tevreden zijn ze?
- Doet jouw initiatief wat je op de korte termijn vooropgesteld had? Behaal je bijvoorbeeld jouw targets (aantal activiteiten, contacturen, acties)?
- Is jouw initiatief veranderd tegenover een paar maanden of jaar geleden? Is het anders naargelang de setting?
- Waren er belangrijke veranderingen in de ruimere context van jouw initiatief en welke impact hebben die gehad op jouw initiatief en de doelgroep?

Ontwikkel een manier om deze informatie vlot te achterhalen en regelmatig opnieuw na te gaan. Zo weet jij of je op de juiste weg bent en wanneer je moet bijsturen.

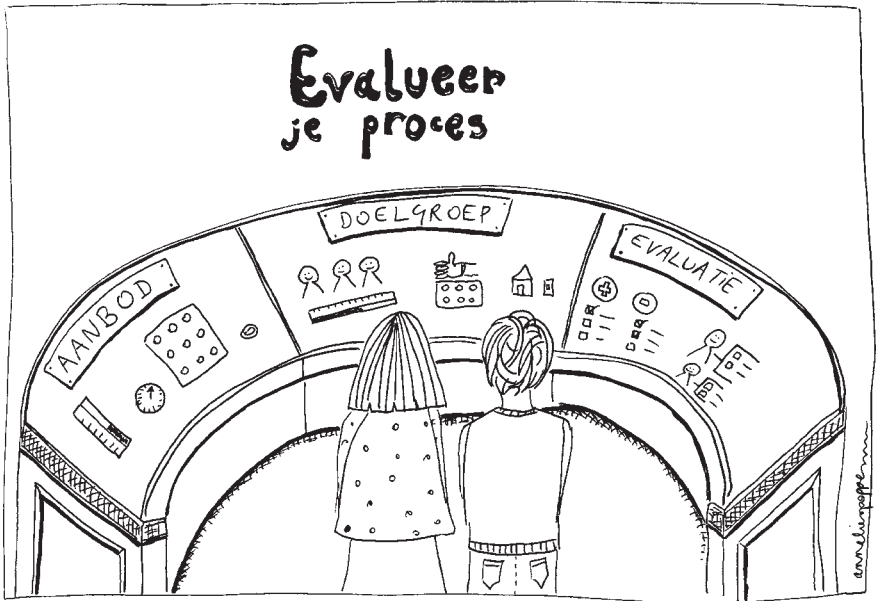
“Evaluaties zijn een moment om stil te staan bij wat je doet en te zien wat je daar nu uit geleerd hebt. Maar wij hebben al onze tijd en energie nodig voor de activiteiten zelf. Bij die professionele evaluatie-instrumenten is het niet altijd meteen duidelijk wat je daar nu aan hebt. Dat betekent niet dat we niet nadenken over wat werkt en wat niet, integendeel. Dat doen we elke week. Elke zondag overlopen we wat er vorige week gebeurd is, of we moeten bijsturen en hoe, wat we nog kunnen doen, welke partners we nog kunnen betrekken.”

Lotte Stoops, *Au Bord de l'Eau, dat steun kreeg van het Fonds Alain De Pauw*

Hoe pak je het aan?

Stel de juiste vragen

Je hebt een doel voor ogen. Je hebt een strategie bepaald om dat doel te bereiken. Leg nu de tussenstappen, de randvoorwaarden en de timing vast die je houvast bieden en die je helpen na te gaan of je op de juiste weg bent en of je moet bijsturen.



Je kan de tussenstappen omschrijven aan de hand van 3 thema's:

1. Aanbod

- Welk aanbod wil je realiseren (hoeveel contacturen, workshops, artikels...)?
- Hoe intensief moet jouw doelgroep gebruik maken van je aanbod?
- Wie moet het aanbod realiseren?

2. Doelgroep

- Hoeveel mensen wil je bereiken? Is dit realistisch?
- Welke mensen wil je bereiken?
- Welke soort relaties moet je opbouwen om jouw langetermijndoelstellingen te halen?

3. Evaluatie

- Waarover moeten deelnemers (en andere betrokkenen) tevreden zijn?
- Hoe kan jouw doelgroep de activiteiten of acties beoordelen?
- Wat is jouw rol in de evaluatie, maar ook die van de beroepskrachten en vrijwilligers met wie je eventueel werkt?

“Ons tutoraatsproject is de voorbije jaren enorm geprofessionaliseerd. Evaluatie is daarbij erg belangrijk geweest. Alle betrokken partijen – tutoren, tuteurs, vakleerkrachten, schoolcoördinatoren, stuurgroep, werkgroep – vragen we jaarlijks om de werking te evalueren via een onlineplatform. Op basis van die input maken we een evaluatieverslag. De evaluatie is in de eerste plaats kwantitief. Een kwalitatieve evaluatie is minder evident, maar we zoeken wel naar methodes omdat we er de meerwaarde van zien. We meten elk jaar in welke mate we voldoen aan onze doelstellingen. Zo is het de bedoeling dat leerlingen vrijwillig deelnemen. Uit een van de vorige evaluaties was gebleken dat dit slechts voor 60 procent het geval was. Op basis van die gegevens sturen we onze aanpak bij. We evalueren niet alleen de doelstellingen, maar ook de organisatie, de samenwerking en de communicatie van de verschillende partijen. Eind augustus mondt dit uit in een lijvig verslag dat besproken wordt in de werkgroep van de achttien schoolcoördinatoren. We overlopen de bevindingen en denken na over hoe we tekortkomingen kunnen verbeteren. In de werkgroep kunnen ze tips uitwisselen. Tegen het einde van het jaar komt de stuurgroep bijeen voor beleidsmatige feedback.”

Sofie Stas, coördinator van het tutoraatsproject AUHA van de Universiteit Antwerpen in het kader van *Each One Teach One* van het Koningin Mathildefonds

Verzamel de informatie

Als je een antwoord hebt op de bovenstaande vragen, ga je bepaalde **informatie bijhouden** – maandelijks, wekelijks, dagelijks. Je hoeft niet steeds iedereen even frequent en uitgebreid te betrekken of te bevragen. Je kan bijvoorbeeld bij een kleine groep wekelijks gedetailleerde informatie verzamelen en bij een grotere groep om de twee maanden minder uitgebreide informatie. Let er bij de selectie van je wekelijkse focusgroep wel op dat je niet alleen mensen kiest bij wie het project goed zal werken.

Verzamel de informatie systematisch en gestructureerd. Dat kan op papier, maar evengoed via beeldmateriaal of audio-opnames.



Tonen hoe ver je al staat met je initiatief, is fijn voor de mensen die meewerken of je initiatief steunen. Laat deelnemers en belanghebbenden meehelpen met het verzamelen van het materiaal voor de evaluatie.

Als je informatie over deelnemers registreert (bijvoorbeeld tijdens activiteiten), weet je wie je bereikt en welke groepen eventueel oververtegenwoordigd zijn. Als je niet systematisch registreert, kan je een survey doen bij de deelnemers die je bereikt en eventueel ook bij deelnemers die afgehaakt hebben.

In beide gevallen heb je echter geen helder zicht op wie je niét bereikt. Schakel anderen in om dit mee te achterhalen:

- Met een survey of brede rondvraag bij jouw doelgroep (bijvoorbeeld op wijkniveau) kom je te weten wie je niet bereikt. Je kan hierbij organisaties en initiatieven betrekken die ook met jouw doelgroep werken in andere settings en met andere doelstellingen. Misschien zijn deze partnerorganisaties bereid enkele vragen op te nemen in hun eigen registratiesystemen.

- Heb je geen tijd voor een brede rondvraag? Vraag dan persoonlijk rond bij medewerkers of vrijwilligers van partnerorganisaties die met jouw doelgroep werken of bij vertegenwoordigers van voorzieningen die in aanraking komen met jouw doelgroep (bijvoorbeeld school, OCMW, Centrum Algemeen Welzijnswerk, wijkgezondheidscentrum, zelforganisaties).

“Bij de uitwerking van ons project hadden we indicatoren ontwikkeld om de voortgang van het project bij te houden: deelnemersaantallen; evaluaties door deelnemers via een informeel collectief feedbackmoment aan het einde van een activiteit en via formulieren; media-aandacht. Virtuele evaluaties, via online surveys, werken voor ons niet zo goed. Je bereikt mensen niet altijd, omdat het e-mailadres verkeerd is of de mail bij spam belandt. Ze stellen het uit of ze negeren het gewoon. Als we mensen een papieren evaluatie voorlegden net na een activiteit, namen ze wel de tijd om die in te vullen. Zo'n informele sessie aan het einde van een activiteit werkt heel goed om het algemeen gevoel te capteren en de belangrijkste feedback op te vangen. Evaluatie is in principe een logisch onderdeel, maar als je niet oppast vergeet je dat toch. Het is namelijk niet de kern van de activiteit of actie. Maar ze is wel essentieel om de activiteiten beter te maken.”

Joris Depouillon, *European Food Waste Innovation Network*, kreeg steun van het Fonds Duurzaam Materialen- en Energiebeheer voor de Food Waste Challenge

Welke verandering breng je op de lange termijn?

EFFECTEN BEPALEN

“Niemand groeit door gemeten te worden.”

Robert Meighan

Waarom je deze stap beter niet overslaat

Effecten in kaart brengen of niet?

Je initiatief draait. Maar heeft het nu de gewenste impact? Om dit te weten te komen, kan je indicatoren bepalen. Ze geven aan waar je met jouw initiatief het verschil maakt. Je kan impactgericht handelen zonder de effecten te meten. Het kan zijn dat dit voor jouw initiatief niet nodig is. Of je het toch doet, hangt af van deze vragen:

- Wat wil je bereiken met deze evaluatie?
- Welk soort effecten streef je na?
- Welke capaciteit (bijvoorbeeld tijd, kennis, geld) heb je om de effecten in kaart te brengen?

Beantwoord deze vragen samen met collega's en andere **stakeholders**. Pas dan kan je indicatoren bepalen en zo effecten in kaart brengen of meten.

Welke meetinstrumenten heb je?

Effecten, op de korte en de lange termijn, kunnen erg divers zijn. Sommige vat je beter in **woorden** of **beelden**, andere met **cijfers**. Ook **vragenlijsten** kunnen bepaalde aspecten in kaart brengen. **Kwantitatief onderzoek** is het meest geschikt om causale verbanden te *beschrijven* en regelmatige effecten in kaart te brengen. **Kwalitatief onderzoek** kan veel beter causale verbanden *verklaren* en aanwijzen wat werkt en welke voorwaarden daarvoor vervuld moeten zijn. Je hebt beide nodig.

Wat als je weinig tijd, middelen en mensen hebt?

In dat geval laat je de ingewikkelde, wetenschappelijke vragenlijsten best links liggen. De tijd en middelen die je hebt, kan je dan beter inzetten om het **probleem of de doelgroep opnieuw te toetsen**, zodat je jouw activiteiten en acties kan verbeteren. Of je kan samen met de stakeholders bekijken of wat je doet in verhouding staat tot wat je wilt bereiken.

Het doel van impactgericht handelen is namelijk **leren en beter worden** in wat je doet en wil bereiken. Het doel is niet om te bewijzen dat je initiatief op zich ‘werkt’. Bij impactgericht denken tellen andere vragen: voor wie werken onze activiteiten en voor wie niet, in welke omstandigheden, op welke termijn en waarom?

“De langetermijneffecten zijn moeilijker te meten, daar zijn we nog zoekende. We zouden graag de doorstroom en de uitstroom toetsen, maar we hebben zelf de tijd niet om op zoek te gaan naar alle leerlingen die zijn uitgezwermd en die systematisch te bevragen. We hebben geprobeerd te mailen maar de respons is laag. We beseffen dat het meten van langetermijneffecten een meerwaarde heeft omdat we daaruit kunnen leren voor ons tutoraatsproject, maar we vinden de tijd niet om dit grondig op te volgen.”

Sofie Stas, coördinator van het tutoraatsproject AUHA van de Universiteit Antwerpen in het kader van *Each One Teach One* van het Koningin Mathildefonds

Hoe pak je het aan?

Om impact te bepalen, kijk je naar de situatie voordat jouw initiatief begon en hoe die verschilt van de situatie nadat jouw initiatief een bepaalde tijd gelopen heeft. Met andere woorden: een foto voor de start en een foto na de start. Indicatoren kunnen je helpen om jouw foto te kaderen.

Er zijn 4 groepen indicatoren:

- **Capaciteit en competenties:** heeft de doelgroep (nieuwe) vaardigheden ontwikkeld?
- **Kennis:** heeft de doelgroep (nieuwe) kennis opgedaan?
- **Opinie en gedrag:** is er iets veranderd in de opinie of het gedrag van de doelgroep?
- **Beleid:** is er iets veranderd in het beleid voor de doelgroep?

Afhankelijk van de aard van jouw initiatief, de effecten die je nastreeft en de relaties met de doelgroep, kies je voor een gepaste 'onderzoeksmethode' om jouw indicatoren in kaart te brengen. Dat kan zoals gezegd gaan van verhalen of getuigenissen in beeld of woord tot het (laten) afnemen van een gestructureerde vragenlijst.

Als je kiest voor een vragenlijst

Let er op dat deze vragenlijst (of survey):

- niet te lang is,
- wetenschappelijk onderbouwd en al gebruikt is,
- te begrijpen is door jouw doelgroep,
- relevante en analyseerbare data oplevert.

Als je kiest voor andere methodes

Het kan zijn dat de impact zich minder laat vangen in cijfers en vragenlijsten. Kies dan voor individuele gesprekken, kringgesprekken, getuigenissen/verhalen van deelnemers en andere betrokkenen, observaties tijdens activiteiten, of andere creatieve methodes zoals fotocollages van deelnemers of zelfportretten.

Bij deze aanpak

- probeer je de groep deelnemers en stakeholders zo divers mogelijk samen te stellen. Ga dus niet enkel voor de succesverhalen.
- ben je je bewust van de positie en de relatie die jij hebt; van je eigen (voor)oordelen en verwachtingen over wat je denkt te vinden.
- zorg je dat je systematisch al jouw indrukken noteert. Doe dit in een 'onderzoeksdagboekje'.
- betrek je een collega of buitenstaander bij het interpreteren van de gegevens die je verzameld hebt. Vraag deze persoon om de rol van kritische vriend te spelen.

TIP

Als trekker van het project heb je mogelijk een invloed op de antwoorden van de doelgroep wanneer jij de vragen stelt. Wees je daarvan bewust. Soms laat je dit beter over aan een buitenstaander, of laat je je bijstaan door iemand met onderzoeksvaardigheden.

Kies van bij het begin voor indicatoren:

- die nauw en logisch verbonden zijn met jouw strategie
- die er al zijn, bijvoorbeeld bestaande cijfers en analyses per organisatie, wijk, gemeente/stad of regionaal niveau
- die gemakkelijk te achterhalen zijn, zodat je geen tijd verliest
- die helder omschreven zijn, zodat er geen discussie is over de interpretatie
- waarover de betrokkenen het eens zijn dat ze goede indicatoren zijn.

“ArmenTeKort leidt vrijwilligers op om verbinding te maken met een persoon in kansarmoede en als buddy gedurende twee jaar in te zetten op empowerment: het versterken van de eigenwaarde en de kracht van de kanszoekende buddy, zodat hij de regie van zijn leven weer in eigen handen kan nemen. Door onze vrijwilligers een andere kijk op oorzaken en effecten van kansarmoede te geven, vergroten we daarnaast het maatschappelijk draagvlak om ook op beleidsniveau structurele verandering te brengen.

Het beoogde effect van onze buddytrajecten is empowerment van de kanszoekende buddy. Om dit te meten, gebruiken we de **empowermentmeter**, een wetenschappelijk gevalideerd meetinstrument ontwikkeld door de Karel de Grote Hogeschool. We werken momenteel samen met een onderzoeker om dit meetinstrument uit te breiden én aan te passen. Op de langere termijn hopen we dat een kanszoekende buddy vanuit zijn versterkte eigenwaarde zelfredzamer wordt op verschillende **levensdomeinen**.

Tijdens een buddytraject doen we om de 6 maanden een meting om de evolutie op te volgen. We willen ook één of twee jaar na afloop van de trajecten opnieuw meten om de duurzaamheid van onze impact in kaart te brengen. Ten slotte zetten we ook in op kwalitatief onderzoek en vragen we onze buddy's zelf heel regelmatig naar hun ervaring en perceptie van de effecten van het buddyschap. Bij de evaluatie van impact is namelijk zowel de objectieve situatie als de subjectieve tevredenheid van de kanszoekende buddy van belang.”

Eva Wuyts, vzw ArmenTeKort, die met het Venture Philanthropy Fund samenwerkt rond impact

Als je kijkt naar je dagelijkse praktijk

Er schuilt een schat aan informatie in de dagelijkse praktijk. Informele gesprekken, indrukken of (leer)ervaringen kan je makkelijk zelf in kaart brengen via een dagboek of registratiesysteem. Ook dit is impact meten, als je dit met een zekere regelmaat en systematiek doet.

“*Allons promener les chèvres*’ is een intergenerationeel en participatief reizend theaterproject over het verleden van de gemeente Nassogne. Met dit project willen we de deelgemeenten dichter bij elkaar brengen, werken aan sociale cohesie, mensen laten kennismaken met het verleden van de dorpen en hen waardering leren hebben voor het patrimonium en de cultuur. We staan met dit initiatief erg dicht bij het publiek dat we willen bereiken. We zijn gaan aankloppen bij scholen, verenigingen en individuele inwoners. Uit hun enthousiasme bleek dat we inspeelden op een behoefte. Ter voorbereiding heb ik een jaar lang oudere inwoners geïnterviewd. Ik kreeg door dat directe contact te zien wat een plezier het hun gaf om die verhalen te delen en hoe fier ze dan waren over hun dorpen. De voorstellingen zaten op voorhand bijna vol, en na de eerste voorstelling gingen de laatste kaartjes meteen de deur uit. Ik kon uit al deze reacties afleiden dat de doelgroep – de inwoners van de gemeente – enthousiast was. We hebben ook wel formele instrumenten om impact te meten. Zo hadden we een evaluatieformulier verdeeld. Maar mensen vertellen je liever direct wat ze ervan vinden, op een spontane manier, in een kleine structuur als de onze.”

Claire Hubert, animator bij het cultureel centrum van Nassogne, voor het project ‘Allons promener les chèvres’, dat steun kreeg in het kader van de oproep Vis mon village!

Oefen: Indicatoren bepalen

Met deze oefening kom je tot concrete en bruikbare indicatoren voor jouw initiatief. Door ze participatief te maken, weet je zeker dat de indicatoren gedragen worden.

1. Nodig deelnemers, collega’s en andere stakeholders uit om te bespreken hoe je jouw impact kan vertalen naar indicatoren.
2. Open het gesprek met deze twee vragen:
 - a. waar denk jij dat wij als initiatief het verschil maken?
 - b. hoe kunnen we weten dat daar iets aan het veranderen is?

3. Formuleer samen op basis van de eerste vragenronde een tiental effecten.
4. Verdeel de tien geformuleerde effecten in twee kolommen: de korte en de lange termijn.
5. Maak voor elke kolom een top 2, dus 2 kortetermijn- en 2 langetermijn-effecten. Als er geen consensus is, praat dan over wat dat betekent voor jouw initiatief.
6. Als er een consensus is over de 2 belangrijkste kortetermijn- en de 2 belangrijkste langetermijneffecten, laat je de groep uitzoeken welke korte- en langetermijneffecten volgens hen het gemakkelijkst te achterhalen zijn.
7. Probeer nu samen te bepalen welke indicator je kan nemen voor deze effecten en hoe je deze in kaart/beeld brengt.

TIP

Je kan de prioritaire effecten die je hebt bepaald voorleggen aan een onderzoeksinstituting met de vraag: hoe kan ik deze effecten best 'meten'.

Wat kunnen jij en anderen leren uit jouw initiatief?

LESSEN TREKKEN

Waarom je deze stap best niet overslaat

Aan een stapel evaluatiepapieren onder in een lade heeft niemand wat. De lessen die je trekt uit de evaluatie van de impact van jouw initiatief kan je gebruiken om dit initiatief verder te ontwikkelen en je organisatie te versterken, ook voor toekomstige projecten. Maar deze lessen zijn minstens even nuttig voor andere organisaties en personen. Zij kunnen leren uit wat bij jou goed ging, minder goed afliep of gewoonweg mislukte, om dezelfde valkuilen te omzeilen in hun eigen projecten of jouw kennis en ervaringen te gebruiken om hun werking te verbeteren.

Hoe pak je het aan?

Als je te hard en te vaak denkt 'dat je goed bezig bent', dan ben je gestopt met leren. Je moet altijd nieuwe vragen stellen, nieuwe antwoorden vinden, uitproberen en evalueren. Zo blijf je vernieuwen.

Je kan leren door de juiste vragen te stellen over:

- jouw missie: Strookt de missie volledig met de activiteiten? Is de context veranderd? Zijn er nog andere activiteiten nodig? Doen we ze of niet?
- jouw strategie: Moeten we ze bijsturen, bijvoorbeeld omdat de doelgroep veranderd is? Hoe kun je de factoren die jouw initiatief succesvol maken, extra in de verf zetten? Hoe kun je wat daarbij in de weg staat, wegwerken?
- jouw samenwerkingen: Wat zou je verhaal nog krachtiger maken? Zijn hier anderen mee bezig? Hoe kun je elkaar versterken en de gezamenlijke impact vergroten?
- leren en ontwikkelen: Welke expertise heb je nog nodig? Waar wil je sterk in zijn? Hoe kun je hier nog sterker in worden?

Projecten of onderdelen van projecten lopen soms niet zoals gepland of schieten hun doel voorbij. Laat je ze dan maar links liggen bij een evaluatie van de resultaten? Integendeel, uit mislukkingen kan je belangrijke lessen trekken voor jezelf en voor anderen. Je leert soms zelfs meer uit projecten die hun doelstellingen niet haalden, dan uit succesvolle projecten. Mislukkingen dragen bij tot het lerend vermogen van organisaties en versterken hun innovatiekracht.

Als jouw initiatief mislukte of als bepaalde acties volledig de bal missloegen, neem dan de tijd om na te gaan wat er fout ging en waarom. Schortte er iets aan de strategie? Had je het project eerder moeten stopzetten? Zijn de omstandigheden in die mate veranderd dat ze je initiatief uit koers sloegen? Heb je de weerstand op het terrein onderschat? Waren er partners die uiteindelijk toch niet de capaciteit hadden die nodig was voor het project?

Een speelse manier om dit te benaderen is een 'Prijs voor de Beste Misser' organiseren. Dit maakt het makkelijker om te delen wat je weet. Door open te zijn over wat er fout ging, kan je vermijden dat dezelfde fouten herhaald worden. Door twijfel toe te laten, werk je innovatie in de hand, omdat jijzelf

of de mensen in jouw organisatie niet bang zijn om nieuwe ideeën te proberen. Je kan deze oefening binnen je initiatief doen, of andere organisaties uitnodigen om ze samen te doen en te kijken wat jullie kunnen leren van elkaars mislukkingen. Je kan openlijk praten over wat er fout ging tijdens conferenties, workshops of evenementen in de sector.

“We hebben lessen getrokken uit de problemen waar we op gebotst zijn en onze werking aangepast aan de realiteit van onze partners op het terrein. Het ging vaak om obstakels die te maken hadden met het vernieuwende karakter van het project. Niet-begeleide minderjarige vreemdelingen werden tot voor kort vooral ondergebracht in opvangcentra. Sommige opvangcentra aarzelden daarom een beetje om deel te nemen aan ons project. We hebben dus een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met de opvangcentra met de steun van Jeugdhulp. We hebben de gastgezinnen gesensibiliseerd over deze nieuwe vorm van opvang. We hebben daarvoor een nieuwe aanpak uitgewerkt en vormingen en intervisies georganiseerd voor de gezinnen. De meeste hindernissen bij het begin van het project hebben we uit de weg geruimd dankzij een constante dialoog met de overheden en onze institutionele partners.”

Ugo Guillet, coördinator van *Mentor Escale*,
dat onder andere steun krijgt van de KBS voor opvang
in gastgezinnen voor niet-begeleide minderjarige vluchtelingen

Oefen: Het kampvuur

Stel: je zit rond een kampvuur. De sfeer is gezellig. Dan komt de vraag: “Wanneer heb jij het verschil gemaakt?”

Iedere deelnemer vertelt één concrete situatie waarin hij of een collega echt het verschil heeft gemaakt. Hij vertelt in detail over deze situatie. De andere deelnemers stellen vragen om goed te begrijpen wat er nu precies heeft gewerkt.

Deze verhalen illustreren wat je ook op andere manieren probeert te meten: je begrijpt de impact nog beter. Je verzamelt mooie verhalen over het werk dat je doet. De verhalen kan je ook gebruiken om op een warme en doorleefde manier te communiceren met je omgeving.

Hoe vertel je jouw verhaal?

COMMUNICATIE

“Goede communicatie is net zo stimulerend als zwarte koffie, en je kan er achteraf net zo moeilijk van slapen.”

Anne Morrow Lindbergh

Waarom je deze stap best niet overslaat

Zodra jouw project loopt, wil je je stakeholders op de hoogte houden van wat je bereikt en leert. Naargelang de stakeholder kan die communicatie een ander doel hebben. Misschien wil je gewoon informeren over wat jouw initiatief verwezenlijkt. Misschien wil je hun houding tegenover het probleem dat jij wil aanpakken, veranderen. Misschien wil je andere organisaties of individuen aanzetten tot actie voor jouw zaak en ze via jouw communicatie de middelen geven om dit te doen. Of wil je beleidsmakers beïnvloeden om met de resultaten van jouw initiatief aan de slag te gaan.

“Ons museum bestaat sinds 1953 maar er is werk gemaakt van een nieuwbouw waar onze regionale etnografische collectie binnenkort wordt ondergebracht. We hebben van de gelegenheid gebruikgemaakt om de toestand van al onze voorwerpen en archieven te analyseren, in de eerste plaats deze die in de nieuwe permanente tentoonstelling komen. Zo zullen 1.650 stukken nauwgezet schoongemaakt, gestabiliseerd en zelfs gerestaureerd worden.

We hebben een beroep gedaan op het Fonds Lemay om voor dit alles de nodige fondsen te hebben. Voor deze operatie hebben we een multidisciplinair team van restaurateurs (hout, metaal, stof, keramiek, glas, papier, leer...) gezocht via openbare aanbesteding – een unicum in België. Ook door de collectie in haar geheel aan te pakken, zijn we vernieuwend. We communiceren over dit hele proces en over de resultaten ervan met onze bezoekers en professionals uit de museumwereld. Op onze website en op Facebook brengen we nieuws over de restauratie, met foto's en filmpjes. Eén keer per maand kunnen bezoekers de werkzaamheden bekijken. We kunnen op veel belangstelling rekenen van kranten en lokale tv-stations die we geregeld uitnodigen. We willen deze hele gegevensbank ook nadien gebruiken in het nieuwe museum om te tonen welk werk er achter de schermen gebeurt. Wat we niet hadden voorzien, was hoeveel interesse er zou zijn voor ons museumproject. Maar we hebben daar gretig op ingespeeld en organiseren ook uitwisselingen van goede praktijken met collega's van andere musea in België en Frankrijk. Voor ons zijn deze ontmoetingen erg belangrijk. Op die manier kunnen we met hen delen wat we hebben gedaan en geleerd.”

Veronique Van de Voorde, directeur van het Musée de Folklore de Mouscron, dat van het Fonds Lemay middelen kreeg voor de restauratie van de etnografische collectie

Hoe pak je dit aan?

Zomaar informatie lossen, is ballast voor de ontvanger en tijdverlies voor jou. Informatie over je initiatief moet je op een gerichte manier de wereld in sturen. Je moet dus goed weten **wat je wil bereiken met jouw communicatie**. Aan de hand van deze vragen kan je doelstellingen voor je communicatie bepalen:

- Wil je stakeholders informeren? Wil je hun houding beïnvloeden? Wil je dat ze in actie komen?
- Wil je goodwill creëren rond je organisatie? Wil je vrijwilligers aantrekken?

- Wil je de manier waarop je fondsen besteedt, verantwoorden?
- Wil je beleidsmakers beïnvloeden, of de publieke opinie?

Je weet nu wat je met je boodschap wil bereiken. Maar **elke boodschap heeft een publiek nodig**. Je moet dus je ontvangers kiezen en de boodschap zorgvuldig afstemmen op hun belangen. ‘*What’s in it for me?*’: die vraag moet jij met je communicatie impliciet beantwoorden. Wat hebben zij er aan?

TIP

Een handig instrument om je communicatie af te stemmen op je doelpubliek is persona uitwerken. Je creëert letterlijk het personage voor wie de boodschap bedoeld is (persona). Je geeft die een gezicht: hoe heet hij (of zij), hoe ziet hij eruit, wat hij wil bereiken, waar is hij mee bezig, wat kan jij voor hem betekenen? Zo probeer je te begrijpen wie jouw boodschap moet ontvangen.

Je hebt een boodschap, je hebt een publiek. Hoe ga je mensen nu bij het nekvel grijpen, zodat ze onthouden wat je wil dat ze **onthouden van je boodschap**? Vergeet nooit dat het een persoon is die jouw communicatie ontvangt. Vertel dus een verhaal, in woorden en beelden, en vertel het zo dat je de belangstelling van anderen prikkelt en vasthoudt. Zo vergroot je het effect van je boodschap.

De kunst is om:

- je verhaal zo te beginnen dat het jouw publiek aanspreekt.
- de lengte en de vorm van je verhaal aan te passen aan dit publiek: hoeveel tijd hebben ze? Wat is hun taalniveau? Kennen ze het jargon van jouw sector?
- de juiste informatie te selecteren: gebruik indicatoren, citaten, getuigenissen van mensen, foto's... om het verhaal te brengen. Cijfers zijn belangrijk, maar citaten en verhalen maken je verhaal warm en doorleefd.

Brainstorm over dit alles met collega's of partners. Wanneer je de boodschap opstelt, let er dan op dat je alleen relevante informatie geeft en je je niet verliest in details. Dat je de boodschap een originele draai geeft die de aandacht vasthoudt, dat je op een eenvoudige, coherente en authentieke manier communiceert. Maak je verhaal ook transparant. Hoe heb je gegevens verzameld? Hoeveel mensen heb je bereikt?

Praktisch

Als je bij de communicatie over jouw project verwijst naar de steun van de KBS of van een Fonds, gebruik dan de volgende formulering: **Met de steun van de Koning Boudewijnstichting OF Met de steun van Fonds (naam betrokken Fonds), beheerd door de Koning Boudewijnstichting.**

Heb je nog vragen over de communicatie over jouw project? Neem contact met Erika Racquet via racquet.e@kbs-frb.be. Wil je van nabij volgen wat de Koning Boudewijnstichting doet, schrijf dan in op onze e-news en volg ons op Facebook & Twitter.

Boodschap: check. Doelpubliek: check. Verhaal dat harten sneller doet slaan: check. Dan is het nu tijd om de **kanalen voor jouw communicatie te kiezen**. De mogelijkheden zijn eindeloos:

- Klassieke kanalen: persbericht, uitgebreid rapport, kort verslag, infografiek, brochure
- Interactieve kanalen: berichten op sociale media zoals Facebook, Twitter, LinkedIn, bericht op website, foto op Instagram, filmpje op YouTube, blogbericht, digitale nieuwsbrief
- Participatieve kanalen: workshops, conferenties, evenementen

Bestudeer welke format welk type boodschap vraagt. Maar onthoud ook hier dat storytelling belangrijk is. Op Facebook, bijvoorbeeld, gebruik je korte, krachtige zinnen die het hart weergeven van wat je doet. Hier werkt een citaat met een foto beter dan een lange, technische uitleg. Die houd je beter voor rapporten, artikels of blogs.

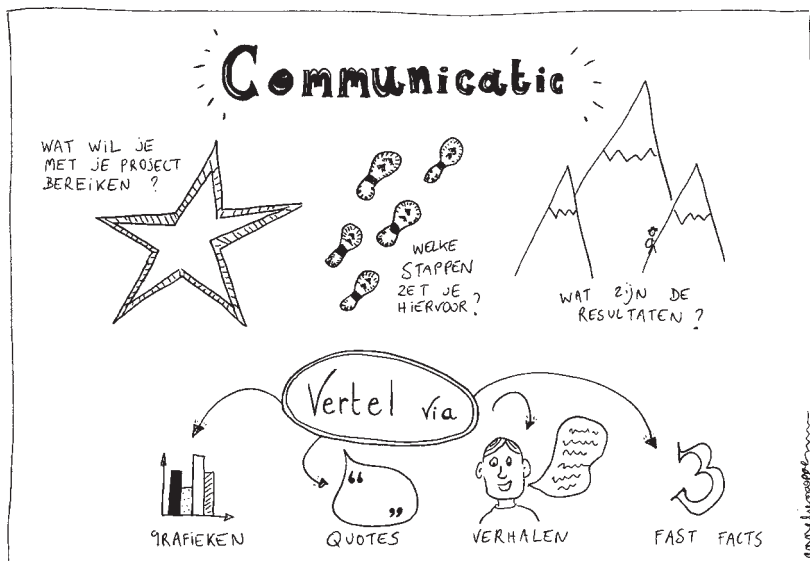
Denk goed na hoe je jouw stakeholders het best bereikt. Pas je boodschap aan naargelang de stakeholder, jouw verwachtingen en het kanaal. Ga er niet van uit dat iedereen je Facebookpagina of je nieuwsbrieven bekijkt.

Na al die inspanningen wil je ongetwijfeld weten **of je boodschap ook echt is aangekomen**. Dit kan je doen door:

- bereik te meten op digitale media;
- te vragen aan mensen hoe ze bij jou terechtgekomen zijn;
- in je communicatie een responsvraag te steken, zodat je kan zien hoeveel reactie je krijgt.

TIP

Zoals bij alles geldt ook hier dat de budgetten meestal beperkt zijn en dat je dus beter meer kan inzetten op de kanalen die goed werken dan je informatie over zoveel mogelijk kanalen te verspreiden.



TIP

Tips om eruit te springen op het web

- > Publiceer regelmatig een post op je website of Facebookgroep.
- > Houd de socialemediatrends in de gaten en spring zo snel mogelijk mee op de kar.
- > Zoek invloedrijke mensen die je boodschap verspreiden op een heel authentieke manier.
- > Spreek je doelgroep direct aan met de juiste e-mails op sleutelmomenten.

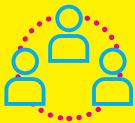
Checklist

Checklist

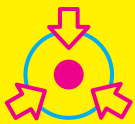
7 sporen naar meer impact



Weet welke de achterliggende problemen zijn bij de uitdaging die je wil aanpakken: Als je de tijd neemt om een probleem goed te ontleden, vind je sneller mogelijke oplossingen. Doe deze probleemanalyse niet één keer, maar ook wanneer je project al loopt en tijdens de evaluatie.



Betrek de doelgroep en de stakeholders: Wil je jouw impact vergroten, dan moet je de mensen in en rond je initiatief zoveel mogelijk betrekken. Hoe beter je hun inspanningen op elkaar en op jouw initiatief afstemt, hoe groter jouw impact.



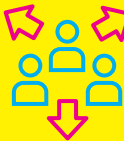
Ontwikkel een strategie, met een heldere doelstelling: Aan de hand van je strategie kan je bepalen welke acties zin hebben en welke niet. Pas ze aan wanneer omstandigheden veranderen. Stel een routeplan op met tussenstappen, randvoorwaarden en een timing.



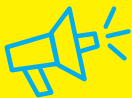
Evalueer het proces: Als je het proces opvolgt, leer je veel over hoe jouw initiatief werkt. Je krijgt inzicht in de werkzame en minder werkzame activiteiten. Dit biedt kansen om jouw project te verbeteren en zo de impact te versterken.



Meet of jouw initiatief werkt: Bepaal de indicatoren die het resultaat meten en die de korte- en de langetermijn-impact van je activiteiten evalueren. Zo kan je zien waar jij het verschil maakt.



Deel wat je geleerd hebt: De lessen uit de evaluatie van jouw initiatief kan je gebruiken om het verder te ontwikkelen en je organisatie te versterken. Andere organisaties en personen kunnen dezelfde valkuilen omzeilen of jouw kennis gebruiken om hun werking te verbeteren.



Communiceer op een authentieke en coherente manier met stakeholders: Weet wat je wil bereiken met je communicatie, wie je doelpubliek is, hoe je je verhaal vertelt op een manier die de ontvanger bij het nekvel grijpt, kies het kanaal, evalueer of de boodschap is aangekomen.

Meer weten?

Publicaties

Impact Management Principles, European Venture Philanthropy Association and Social Value International. 2017

Kleine kinderen, grote kansen. 'Een stapje verder met zelfevaluatie. Gaan voor impact in de strijd tegen kinderarmoede', Koning Boudewijnstichting. 2018

Kwalitatief evalueren in het sociale domein. Mogelijkheden en beperkingen, Vasco Lub. 2014

Managing for Learning and Impact. Project Management Guide, King Baudouin Foundation. 2012

Peilen naar de impact van Sociaal-culturele praktijken, M. Berghmans, S. Deprez, H. Celis en J. Vandenabeele m.m.v. Adinda Van Hemelrijck. 2014

Strategisch performance management. Hoe beginnen we daar nu aan? Dries Van Nieuwenhuysse, Ann-Sophie Bouckaert. 2015

Websites

www.impactwizard.eu

www.evpa.eu.com

www.goedbestuur.be

www.grantcraft.org

www.ideo.org

www.opendesignkit.org/methods/personas

www.theoryofchange.org

www.thinknpc.org/publications/creating-your-theory-of-change

www.thinknpc.org/publications/the-jet-pack

www.avise.org/ressources/evaluer-lutilite-sociale-de-son-activite-conduire-une-demarche-dauto-evaluation

Filmpjes op het net

Strategie:

www.youtube.com/watch?v=dpb4AGT684U&app=desktop

Lange termijn:

www.youtube.com/watch?v=zHLs503L5Lw

Communicatie en leren:

www.youtube.com/watch?v=38fefskOejk&t=71s

De Koning Boudewijnstichting draagt met haar activiteiten bij tot een betere samenleving. Ze stimuleert verandering en innovatie. Ze doet dit onder andere door de competenties van organisaties en personen te versterken, zodat zij hun maatschappelijke impact kunnen vergroten.