

KLEINE KINDEREN GROTE KANSEN



**Samen evalueren voor meer impact in de
strijd tegen kinderarmoede in de
gezinsondersteuning en de kinderopvang**

KLEINE KINDEREN GROTE KANSEN



**Samen evalueren voor meer impact in de
strijd tegen kinderarmoede in de
gezinsondersteuning en de kinderopvang**

COLOFON

Titel Kleine kinderen, grote kansen. Samen evalueren voor meer impact in de strijd tegen kinderarmoede in de gezinsondersteuning en de kinderopvang

Een uitgave van de Koning Boudewijnstichting
Brederodestraat 21
1000 Brussel

Auteur(s) Isabelle Delvaux, Tine Rommens, Nele Travers,
Anne Van Meerbeeck

Eindredacteur Tine Swaenepoel

Coördinatie voor de Koning Boudewijnstichting Françoise Pissart, directeur
Saïda Sakali, senior projectcoördinator
Ann Vasseur, programme management

Vormgeving Stock Associates

Illustraties Laura Janssens

Deze uitgave kan (gratis) online besteld of gedownload worden van onze website www.kbs-frb.be

Wettelijk depot D/2893/2018/20

Bestelnummer 3563
Mei 2018
Met de steun van de Nationale Loterij



VOORWOORD

De Koning Boudewijnstichting steunde in het kader van het programma 'Kleine kinderen, grote kansen' de voorbije jaren talloze verenigingen en voorzieningen die de cognitieve, sociale, psychomotorische en emotionele ontwikkeling van jonge kinderen bevorderen. De laatste jaren klinkt het pleidooi immers steeds luider om te **investeren in de eerste levensjaren van kinderen**. Eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat die investeringen positieve effecten hebben op de ontwikkeling van kinderen. Dat geldt nog meer als het gaat om de meest kansarme en kwetsbare kinderen. Want 'ongelijkheid begint in de wieg'.

Veel organisaties willen hun steentje bijdragen in de strijd tegen kinderarmoede. Ze zijn ook bezorgd over de effecten van hun dagdagelijkse inzet en willen weten of dit ook het verschil maakt voor deze kinderen en hun gezinnen. Ze zijn meer en meer vragende partij om deze impact te meten en ook te vergroten.. Maar deze organisaties hebben steeds meer nood aan begeleiding bij evaluatie en monitoring van hun impact. Dat heeft geleid tot het project 'Samen evalueren voor meer impact in de strijd tegen kinderarmoede'. Dit project heeft een duidelijke ambitie: zoveel mogelijk organisaties stimuleren om aan zelfevaluatie te doen. Niet evalueren óm te **evalueren**, maar **om te leren en te evolueren**. Evalueren om de kwaliteit van diensten te verbeteren en om zo doeltreffend mogelijk de ontwikkeling van kinderen uit kansarme milieus te ondersteunen.

3

De Stichting heeft in samenwerking met Kind en Gezin, academies over deze thema's georganiseerd. Ze heeft ook een lerend netwerk opgericht met tien 'voorlopers' in de eerste fase, gevolgd door tien organisaties in de tweede fase (zie kader). De 'voorlopers' die er deel van uitmaakten, hebben in die periode ervaringen gedeeld en stappen richting zelfevaluatie in hun organisatie gezet.

De kennis en de ervaring uit al deze projectluiken vormt de basis voor deze publicatie, die een stappenplan voor zelfevaluatie biedt. Op die manier wil de Koning Boudewijnstichting organisaties ertoe aanzetten om zelfevaluatie in te bedden in hun werking. Het stappenplan is bedoeld voor organisaties die zich richten op jonge kinderen (0-3 jaar) en hun gezin. Ook lokale samenwerkingsverbanden (bv. Huizen van het Kind, Lokaal overleg kinderopvang, ...) die hun impact willen meten kunnen met het stappenplan aan de slag. En eigenlijk is de gids bruikbaar voor verenigingen uit diverse sectoren, al focussen de voorbeelden die gegeven worden op organisaties die werken met kansarme jonge kinderen en gezinnen.

De Koning Boudewijnstichting wil de adviesgroep (zie achteraan) bedanken voor de begeleiding van deze gids voor zelfevaluatie. Tevens een uitdrukkelijk woord van dank voor de inzet van Kind en Gezin alsook iedereen die een rol heeft gespeeld bij het tot stand komen van deze publicatie.



De Koning Boudewijnstichting lanceerde in 2016 een oproep voor organisaties die een verschil wilden maken op het vlak van armoede bij de jongste kinderen (0-3 jaar en perinataal). Kandidaat-organisaties moesten zelfevaluatie als een troef zien, die ervoor zorgt dat hun dienstverlening kwaliteitsvol is en blijft. De Stichting dankt de tien 'voorlopers' die door hun enthousiaste deelname aan het lerend netwerk deze publicatie mee vorm gaven:

4

Campus O3 – Huis van het Kind Genk
CKG Kapoentje vzw – Oostende
Vzw Elmer – Brussels Hoofdstedelijk Gewest
Inloopteam Menen
Inloopteam Zuidrand – Antwerpen 3

Vzw IN-Z – IN-Zetje Beringen
Kinderdagverblijf Mezenestje vzw – Aalst
Kinderdagverblijf Wigwam vzw – Leuven
Stad / OCMW Roeselare
ZuMa – UC Limburg – Hasselt

Een tweede oproep werd gelanceerd in 2017 en volgende organisaties stappen mee in het proces:

De Egeltjes vzw – Sint-Truiden
Villa Boempatat vzw – Gent
Familiehulp – Expertisecentrum Kraamzorg
Volle Maan – Sint-Joost-ten Node
Domo vzw – Leuven

Huis van het Kind vzw – Leuven
vzw Villa Clementina – Zemst
De Sloep vzw – Gent
Kind en Preventie vzw – Antwerpen

Tot slot konden dankzij de steun van het IKEA-fonds nog twee projecten deelnemen:

OCMW Halle en Landelijke Kinderopvang

BS De Kleine Geuzen – Jette

INHOUD

Voorwoord	3
Samenvatting	6
Inleiding	9
Zelf je impact evalueren	11
Zelfevaluatie, waarom niet?	13
Stappenplan	14
FASE 1: PLAN JE BEOOGDE IMPACT	19
STAP 1 – STEL JE VERANDERINGSTHEORIE OP	20
<i>Wat is een veranderingstheorie?</i>	20
<i>De bouwlagen en bouwstenen van een veranderingstheorie</i>	20
<i>Wat is een goede veranderingstheorie?</i>	37
STAP 2 – BEPAAL INDICATOREN VOOR JOUW IMPACT	39
<i>Evaluatievragen</i>	39
<i>Van evaluatievragen naar indicatoren</i>	42
<i>Meetbare indicatoren</i>	46
<i>Schema als hulpmiddel om indicatoren meetbaar te maken</i>	47
FASE 2: MAAK EN MEET JE IMPACT	49
STAP 3 – VIND DE TOOLS OM DE GEWENSTE INFORMATIE TE VERZAMELEN	50
<i>Welke data heb je nodig?</i>	51
<i>De geschikte methode vinden om data te verzamelen</i>	53
<i>Zorg ervoor dat je methoden en technieken kiest die bij je organisatie passen.</i>	54
<i>Je eigen tools vinden</i>	54
<i>Je tools gebruiken</i>	60
STAP 4 – ZORG VOOR INBEDDING VAN JE IMPACTMETING IN JE ORGANISATIE	61
<i>Iedereen mee?</i>	62
<i>Naar een blauwdruk voor je evaluatie</i>	64
FASE 3: EVALUEREN	67
STAP 5 – ANALYSEER DE INFORMATIE DIE JE VERZAMELDE EN TREK DE JUISTE CONCLUSIES	68
<i>Je kan in het analyseproces drie deelstappen onderscheiden</i>	69
FASE 4: LEREN EN COMMUNICEREN	75
STAP 6 – LEER EN VERBETER	76
<i>Verbeteren: van wijsheid naar verbeteracties</i>	77
STAP 7 – COMMUNICEER OVER JE IMPACT	79
<i>Kennis delen binnen je organisatie</i>	79
<i>Je resultaten tonen aan de buitenwereld</i>	80
<i>Communiceren over je impact</i>	81
<i>Met impact communiceren</i>	83
<i>Maak de cyclus rond</i>	84
Nog een stapje verder?	85

SAMENVATTING

Organisaties kunnen hun impact vergroten door actief aan de slag te gaan met zelfevaluatie. Maar dat is niet voor alle organisaties evident. Er is steeds meer nood aan begeleiding bij evaluatie en monitoring. Daarom bundelden de Koning Boudewijnstichting en Kind en Gezin de krachten in het project 'Samen evalueren voor meer impact in de strijd tegen kinderarmoede'. Het resultaat van dit project, waaraan ook organisaties uit de sector hun steentje bijdroegen, is voorliggend stappenplan.

Het project 'Samen evalueren voor meer impact in de strijd tegen kinderarmoede' maakt deel uit van het programma 'Kleine kinderen, grote kansen'. Het is in eerste instantie bedoeld voor organisaties die zich richten op jonge kinderen (van 0 – 3 jaar) en hun gezin. Ook lokale samenwerkingsverbanden met dezelfde doelgroep, bijvoorbeeld de Huizen van het Kind en de lokale overlegplatformen kinderopvang kunnen het stappenplan gebruiken om (aspecten van) hun werking te evalueren en de impact van hun werk te meten. En het stappenplan kan ook een bron van inspiratie zijn voor allerlei initiatieven uit de bredere sector.

Het stappenplan bestaat uit **4 fasen** en **7 stappen**.

De **4 fasen** komen overeen met de Kwaliteitscirkel van Deming (Ononderbroken Verbeteringsspiraal of PDCA-cyclus).

6

Fase 1 gaat over het **plannen** van je beoogde impact. In fase 1 worden 2 stappen gezet.

Stap 1 is het opstellen van je **veranderingstheorie**: welke impact wil je hebben? En hoe denk je die te kunnen bereiken? Een veranderingstheorie bestaat uit veel verschillende bouwstenen. Die worden in het stappenplan verduidelijkt.

In stap 2 ga je **indicatoren** kiezen: wat wil je te weten komen door je zelfevaluatie? En hoe kan je je impact **meten**?

Fase 1 vormt als het ware de ruggengraat van je zelfevaluatie. Alle volgende fasen en stappen zijn erop gebaseerd. Het is belangrijk dat je die grondig en niet overhaast doorloopt.

In fase 2 focus je op het uitvoeren van wat je gepland hebt en het verzamelen (**meten**) van informatie over de impact die je bereikte.

Om de gewenste informatie ook echt te gaan verzamelen, heb je **tools** nodig. Stap 3 van het stappenplan geeft je inzicht in de manier waarom je best instrumenten kiest om dat te doen.

Stap 4 helpt je dan weer om je strategie te bepalen en te zorgen voor **inbedding** van impactmeting in je organisatie.

Fase 3 bestaat enkel uit stap 5: **analyseer** al het materiaal dat je verzamelde en trek de juiste conclusies. Dit is de eigenlijke **evaluatie**, die je ook op weg zal zetten om verbeteracties te bepalen.

Tot slot wil je ook **leren** uit het geleverde werk en **communiceren** over wat je geleerd hebt. Dat is fase 4.

Je trekt allerlei lessen uit de stappen die je gezet hebt. In stap 6 kies je met welke je aan de slag gaat. Wat ga je **verbeteren** om je impact te verhogen? En hoe ga je **communiceren** over je impact? Stap 7 geeft allerlei tips over hoe je ervoor kan zorgen dat de kennis die je opgedaan hebt, niet verloren gaat. Zelfevaluatie is geen eenmalige activiteit. Het is een proces, het is cyclisch. Je bent er eigenlijk voortdurend mee bezig. Eens alle stappen doorlopen zijn, begin je gewoon opnieuw.

Dit stappenplan is een gids voor organisaties die via zelfevaluatie hun impact willen vergroten. Voor elke stap wordt duidelijk uitgelegd wat die inhoudt. Die uitleg is niet louter theoretisch, maar wil ook praktische handvatten aanreiken. Doorheen de hele publicatie vind je daarom allerlei tips, bronnen die kunnen inspireren, doewijzers. Her en der zijn ook voorbeelden opgenomen. Die komen uit de praktijk van de betrokken organisaties of kwamen aan bod tijdens de academies. Ze zijn dan ook vaak contextgebonden.

Wie bepaalde elementen van het stappenplan verder wil uitdiepen, wordt op weg gezet op de laatste pagina's van deze publicatie. Daar zijn allerlei links naar publicaties en tools verzameld.







INLEIDING

Tijdens de zwangerschap en de eerste levensjaren groeien kinderen sneller dan ooit. Ze hechten zich aan hun ouders of aan andere opvoeders. Ze leggen de basis voor hun lichamelijke, verstandelijke, emotionele en sociale ontwikkeling. Om kinderen ten volle te laten ontwikkelen, is een **rijke, stimulerende omgeving** nodig. Ze moeten ervaringen kunnen opdoen in essentiële levensdomeinen.

Investeren in jonge kinderen wil dus ook zeggen investeren in hun omgeving. 'Omgeving' moet je ruim bekijken: niet alleen de thuisomgeving, maar ook de familie, de woon- en arbeidssituatie van het gezin, de buurt, de kinderopvang, de school, de vrijetijdsmogelijkheden, gezondheidsdiensten, milieu en klimaat enzovoort. Verschillen tussen de omgevingen waarin kinderen opgroeien, leiden ertoe dat kinderen van bij de start ongelijke kansen of mogelijkheden hebben om zich te ontwikkelen. Naast structurele maatregelen (werkgelegenheid, huisvesting, sociale zekerheid, ...) die de ouders ondersteunen, is ook het aanbod van **kwaliteitsvolle en toegankelijke dienstverlening voor jonge kinderen en hun gezin van cruciaal belang** in de strijd tegen kinderarmoede.

Zo onderscheidt men in de kinderopvang (zie pedagogisch raamwerk MeMoQ) vier cruciale ervaringsgebieden waarin medewerkers jonge kinderen ontplooiingskansen moeten bieden:

- 'Ik en de ander': ontwikkeling van een positieve identiteit, te midden van relaties met anderen;
- 'Lichaam en beweging': ontwikkeling van het lichaam en van bewegingsvaardigheden;
- 'Communicatie en expressie': ontwikkeling van verbale en non-verbale communicatie, zich creatief leren uitdrukken;
- 'Verkennen van de wereld': de fysieke, ruimtelijke en maatschappelijke wereld leren kennen en begrijpen.

9

Die ervaringsgebieden zijn met elkaar verweven. Als je een kind in het ene gebied een sleutelervaring rijker maakt, heeft dat ook effect in de andere gebieden. Bijvoorbeeld: als een kind zich zelfstandig leert verplaatsen (lichaam en beweging), verbetert dat zijn mogelijkheden om sociale contacten aan te gaan (ik en de ander) en dus zijn communicatie met anderen (communicatie en expressie), maar ook zijn verstandelijke ontwikkeling (verkennen van de wereld). Hoewel MeMoQ specifiek ontwikkel werd voor de kinderopvang, is dit pedagogisch raamwerk, een onderdeel van MeMoQ wel breed bruikbaar voor organisaties die zich richten op jonge kinderen en hun gezin.



ECEC ('early childhood education and care') en de Nederlandse term OOJK ('opvang en onderwijs voor het jonge kind') worden in dat verband vaak genoemd. Het gaat om prenatale voorzieningen, kinderopvang, kleuteronderwijs en andere (voorschoolse) voorzieningen voor kinderen tot zes jaar. Zij kunnen kinderen en gezinnen vooruithelpen. Als ze kwaliteitsvol zijn en als alle gezinnen (ook de meest kwetsbare) er toegang toe hebben, kunnen ze kinderen bescherming bieden tegen de negatieve effecten van armoede en zo hun ontwikkelingskansen vergroten. En ze laten ouders toe te ontstressen, een sociaal netwerk uit te bouwen, een opleiding te volgen, te solliciteren of te gaan werken. Hefbomen dus om het armoederisico van hun gezin te verminderen en om voluit ouders voor hun kinderen te kunnen zijn.



ZELF JE IMPACT EVALUEREN

Zelf je impact evalueren. Daarover gaat het in deze publicatie. Ze biedt een praktijkgericht **stappenplan** dat je stapje voor stapje leest en realiseert. Ze wil een houvast zijn voor organisaties die zichzelf willen evalueren. Want steeds meer social-profitorganisaties zijn bewust bezig met het zichtbaar maken en vergroten van hun impact. Zo ook diverse organisaties die een bijdrage leveren aan de strijd tegen kinderarmoede door in te zetten op **kwaliteitsvolle zorg en opvang voor álle kinderen van bij de start** van hun leven.

Zelf je impact evalueren. Elk woord in die zin zegt iets over de uitgangspunten van het stappenplan.

Impact is het verschil dat je organisatie maakt voor jonge kinderen en hun gezin. Dat we een verschil maken, lijkt vaak vanzelfsprekend. Je buikgevoel zegt dat of je ziet elke dag de positieve veranderingen bij je doelgroep. Maar ben je daar wel zeker van? Evaluatie helpt je om in kaart te brengen of, hoe en bij wie je organisatie impact heeft.

Je kan om verschillende redenen je impact **evalueren**. Om verantwoording af te leggen aan externen bijvoorbeeld. Of om de doelstellingen van je projecten scherper te kunnen formuleren. Of om draagvlak voor een gewenste verandering te creëren. Dit stappenplan legt de klemtoon op leren uit je ervaring zodat je dienstverlening in de toekomst nog beter verloopt en je jonge kinderen en hun gezin meer kansen kunt bieden.

We kiezen voor **zelf**evaluatie. Je weet zelf tenslotte het best waar je naartoe wilt. Zelf de kwaliteit van je dienstverlening beoordelen, zorgt voor meer engagement en betrokkenheid. En dat is cruciaal om te leren en verbeteren. Zelfevaluatie is ook voor de meeste organisaties haalbaar.

Organisaties die inzetten op zelfevaluatie, gaan ook voor meer impact, door die te meten en in te schatten. Ze documenteren, monitoren, vergelijken en evalueren. Maar daar blijft het niet bij. Ze leren uit hun eigen ervaringen en vergroten zo de kwaliteit en de langetermijneffecten van hun acties en diensten. Ze kijken kritisch naar hun keuzes, hun manier van werken en hun resultaten. Ze leren uit wat goed gaat, maar ook uit hun fouten. Ze willen hun kwantitatieve en kwalitatieve impact inzichtelijk maken, systematisch opvolgen en bijsturen. Zo kunnen ze een nog groter verschil maken.

MONITORING EN EVALUATIE. HET VERSCHIL

'Monitoring' en 'evaluatie' worden vaak in één adem genoemd. Toch verwijzen ze naar verschillende activiteiten.

Monitoren is dingen in de gaten houden, observeren, meten, kritisch volgen, er data over verzamelen enzovoort. Je doet het voortdurend: je documenteert, beheert en volgt je middelen, je acties, je resultaten, je vooruitgang. Zo kun je nagaan of je nog op koers zit om je doelen te bereiken. Tegelijkertijd creëer je een 'geheugen' of een archief over je werking.

Monitoren is vooral beschrijvend.

Bij **evalueren** staan analyse en reflectie voorop. Een evaluatie is een momentopname waarbij je de monitoring-informatie onder de loep neemt. Je interpreteert en beoordeelt je (tussentijdse) resultaten: wat heb je bereikt en hoe heb je dat bereikt. Zo krijg je zicht op je impact op middellange en lange termijn. Zo leer je ook wat werkt en waarom dat werkt. Monitoring en evaluatie helpen je als organisatie om de kwaliteit van je dienstverlening te bewaken en te versterken. Ze geven je informatie om de juiste beslissingen te nemen, om je middelen doeltreffender in te zetten en om verslag uit te brengen aan financiers.

In ons stappenplan voor zelfevaluatie zijn monitoring en evaluatie twee belangrijke fasen in een cyclus die je steeds opnieuw doorloopt als je impactgericht wilt werken.



ZELFEVALUATIE, WAAROM NIET?

'Monitoring, impactmeting, evaluatie, ...': die begrippen hebben bij velen een negatieve bijklank. Er zijn altijd wel excuses om er niet aan te beginnen: 'we kunnen dat geld beter aan diensten voor de gezinnen besteden', 'dat vraagt (te) veel tijd en papierwerk', 'ik heb meer vertrouwen in mijn buikgevoel', 'ik zou niet weten hoe eraan te beginnen', 'wat als de resultaten negatief zijn?' enzovoort.

Als gaan voor impact nog niet is **ingebed in de cultuur van je organisatie**, krijg je je collega's misschien moeilijk mee. Evalueren en impactgericht werken worden vaak gezien als extra's. Je moet het doen bovenop je gewone werk. Evaluatie roept bij sommigen ook het nare gevoel op dat je in vraag stelt of ze wel goed bezig zijn. Wil je dat impact centraal staat voor alle medewerkers, dan is het belangrijk dat zij zien hoe hun werk bijdraagt in het verschil dat je als organisatie probeert te maken. En dat iedereen, van praktijkwerker tot bestuurder, zich aangesproken voelt om hun steentje aan die impact bij te dragen.

De focus leggen op impact vraagt een verandering van cultuur. Maar het loont. Het zorgt ervoor dat je samen bepaalt welk verschil je wil maken, dat je samen dezelfde doelen nastreeft. Daarop stem je dan beslissingen over middelen en acties af. Het gaat niet alleen over het aantal activiteiten, begeleidingen, vormingen, enzovoort, maar ook over de positieve effecten die je bij de kinderen, ouders of andere doelgroepen wil bereiken. Een verschil maken of zijn, werkt ook echt motiverend voor de medewerkers én voor de doelgroep.

13

EVALUATIE, WAAROM WEL! EEN PRAKTIJKGETUIGENIS UIT IERLAND

Preparing for Life, een organisatie uit het Ierse Dublin, ondersteunt ouders en professionals met de bedoeling het leven van jonge kinderen in kansarme buurten te verbeteren. Noel Kelly, de programmabeheerder, getuigde tijdens de academie van juni 2016 vurig over het belang van evalueren en onderbouwd werken. 'Nu weten we echt dat we een verschil maken!' Hij bouwde aan een evaluatiecultuur die ingebed is in de dagelijkse praktijk. Na twaalf jaar ervaring met (wetenschappelijke) evaluatie zijn de personeelsleden er anders over gaan denken:

- 'We willen weten dat wat we doen, werkt.'
- 'We willen zeker zijn dat wat we doen, niet slecht is voor de kinderen.'
- 'De onderbouwde informatie die we uit de evaluaties halen, geeft ons zekerheid en vertrouwen.'
- 'We vieren onze successen, want we zijn blij dat we een verschil maken.'
- 'We zijn niet bang om toe te geven dat we fouten maken – we leren eruit.'
- 'De gezinnen waarmee we werken, vinden het fijn om over hun kinderen te praten tijdens evaluaties.'

Dus waarom zou je niet **gaan voor impact**?



STAPPENPLAN

Zelfevaluatie, hoe doe je dat? Er zijn geen kant-en-klare formules. Sommigen beginnen klein, bijvoorbeeld bij de start van een nieuw project met een afgebakende doelstelling. Anderen zien het groot en nemen meteen de impact van hun organisatie als geheel onder de loep.

Het is belangrijk dat een zelfevaluatie geen eenmalige actie is. Je doet het systematisch. Je bedt je zelfevaluatie in in de dagelijkse werking van je organisatie. Het is een cyclus die je steeds opnieuw doorloopt.

Begin bij het begin, met een duidelijk beeld van wat je wilt bereiken en hoe je dat wilt doen. Zorg ervoor dat alle betrokkenen achter dat beeld staan: niet alleen de professionele en vrijwillige medewerkers maar ook het bestuur, de doelgroepen of cliënten, de partnerorganisaties, de financiers enzovoort.

Een zelfevaluatie schrijf je niet in een dag, het is een proces waar je best voldoende tijd voor voorziet. Hoeveel tijd dat precies is, hangt af van de keuzes die je maakt en de context van je organisatie. Misschien ga je eerst aan de slag met een deelaspect van je organisatie, bv. een bepaald project. Dat vraagt minder tijd dan het evalueren van je basiswerking. Ook de grootte van je team heeft invloed: hoeveel medewerkers kunnen hoeveel tijd vrijmaken voor zelfevaluatie? Zorg voor een goede en haalbare planning. Om toch een inschatting te geven: kijk er niet van op als de doorlooptijd van het stappenplan een jaar of langer is. Als je je basiswerking onder de loep wil nemen, kan dat zelfs meerdere jaren vragen.

14

Een zelfevaluatie doe je in de eerste plaats voor jezelf, voor je eigen organisatie en medewerkers. Het helpt je de eigen werking richting te geven, duidelijke doelen te stellen en te evalueren of die doelen gehaald worden. Maar een zelfevaluatie doe je niet alleen voor jezelf. Het is ook een instrument om te communiceren met de buitenwereld over wat je doet, hoe je dat doet en of je dat goed doet. Je kan communiceren naar verschillende groepen: ouders, partnerorganisaties, de overheid, ...

Een stappenplan kan je helpen om zelfevaluatie uit te bouwen in je organisatie. Het zet je op weg aan de hand van cruciale bouwstenen en richtinggevende vragen. Het stappenplan is geen keurslijf: je kan er alle kanten mee uit. Elk zelfevaluatieproces is uniek.

GEBRUIK JE ZELFEVALUATIE OOK BUITEN JE ORGANISATIE

De resultaten van de zelfevaluatie kan je op verschillende manieren inzetten:

- Om beleidsmakers te beïnvloeden zodat ze je methodieken overnemen.
- Om beleidsmakers ervan te overtuigen dat jouw indicatoren de juiste zijn voor hun beleidsmonitoring.
- Om financiers te overhalen je organisatie te steunen of om bv. subsidiedossiers beter te stofferen.
- Om goodwill te creëren rond je organisatie en zo bv. vrijwilligers aan te trekken.

DOE-WIJZER

Bezin eer je begint! Enkele overwegingen en tips vooraf ...

- **Eerst plannen, dan doen.**

Denk goed na over de impact die je wilt bereiken, over wie, wat, wanneer en hoe je stappen in je zelfevaluatie zal vormgeven. Heldere gedachten en duidelijke plannen zijn het halve werk.

- **Zet iemand aan het roer.**

Doorheen het zelfevaluatieproces zul je regelmatig keuzes moeten maken en prioriteiten stellen. Een leidersfiguur of een stuurgroep (met diverse samenstelling) is geen overbodige luxe: die kan knopen doorhakken en erover waken dat het proces haalbaar blijft en dat iedereen mee is.

- **Zelfevaluatie doe je nooit alleen.**

Put inspiratie uit de ideeën, kritische stemmen en uiteenlopende perspectieven van al je stakeholders: je medewerkers, je bestuur, je vrijwilligers, je financiers en zeker ook je doelgroep. Zij zijn allemaal 'belanghebbenden'. Ze hebben er belang bij dat je organisatie de vooropgestelde doelen kan verwezenlijken. Starten met een kleine groep kan praktisch zijn, maar wacht niet te lang om iedereen te betrekken die cruciaal is voor het behalen van jullie beoogde impact. En vooral: zorg dat alle neuzen in dezelfde richting blijven wijzen.

- **Zelfevaluatie bouw je niet in één dag.**

Plannen, discussiëren, mensen actief betrekken, ... elke stap van het zelfevaluatieproces vraagt tijd. Het loont om zelfevaluatie in je dagelijkse werking en in verschillende projecten in te bedden. Het is een langetermijninvestering in de kern van je werk: het verschil dat je maakt voor jonge kinderen en hun gezin.

15

Het stappenplan telt vier fasen en zeven stappen. Ze vormen een cyclus die je steeds opnieuw doorloopt als je **impactgericht** wilt **werken**. In de vier fasen herken je misschien de Kwaliteitscirkel van Deming, ook bekend als de Ononderbroken Verbeteringsspiraal of de PDCA-cyclus: Plan-Do-Check-Act.

De vier fasen zijn:



Fase 1:

PLANNEN van beoogde impact

Je plant welke impact je wilt hebben en hoe je die wilt bereiken.



Fase 2:

Werken aan en **METEN** van impact

Je voert je plannen uit en je verzamelt systematisch informatie over je impact.



Fase 3:

EVALUEREN van impact

Je analyseert de verzamelde informatie en je trekt conclusies over de impact die je hebt bereikt.



Fase 4:

LEREN en communiceren

Die evaluatie gebruik je om je werk te verbeteren. Je maakt je impact ook zichtbaar voor je collega's en de buitenwereld.

De 7 stappen zijn:

Fase 1	STAP 1	Stel je VERANDERINGSTHEORIE op. Welke impact wil je hebben? Hoe wil je die bereiken?
	STAP 2	Kies INDICATOREN voor je impact. Naar welke informatie ga je op zoek met je zelfevaluatie, wat zijn je evaluatievragen? Hoe groot moet je impact zijn en hoe kan je die meten? Waaraan merk je verandering of succes?
Fase 2	STAP 3	Vind de TOOLS om de gewenste informatie te verzamelen. Met welke instrumenten of werkwijzen ga je kwalitatieve en kwantitatieve info te verzamelen en je impact meten?
	STAP 4	Zorg voor INBEDDING van impactmeting in je organisatie. Welke strategie ga je volgen om informatie te verzamelen en verwerken: wie, wat, wanneer en hoe?
Fase 3	STAP 5	ANALYSEER de informatie die je verzamelde en trek de juiste CONCLUSIES . Wat zegt de verzamelde informatie over je impact? Wat kan je concluderen?
Fase 4	STAP 6	Leer en VERBETER . Met welke lessen ga je aan de slag? Hoe ga je je werking verbeteren met het oog op meer of andere impact?
	STAP 7	COMMUNICEER over je impact. Hoe, wat en aan wie (gezinnen, financiers, beleid, ...) ga je communiceren? Hoe maak je je impact zichtbaar?

SCHEMATISCH ZIET HET STAPPENPLAN ER ZO UIT

Fase 1

PLANNEN

van beoogde impact

STAP 1: VERANDERINGSTHEORIE

STAP 2: EVALUATIEVRAGEN
EN INDICATOREN



Fase 2

Maken en METEN

van impact

STAP 3: TOOLS

STAP 4: INBEDDING



Impact
op jonge
kinderen
en hun
gezin



Fase 4

LEREN

en communiceren

STAP 6: VERBETERING

STAP 7: COMMUNICATIE



Fase 3

EVALUEREN

van impact

STAP 5: ANALYSE EN CONCLUSIES

Fase 1

PLAN JE BEOOGDE IMPACT

Om je beoogde impact te plannen, stel je eerst een veranderingstheorie op (stap 1) en kies je indicatoren (stap 2).





STAP 1

STEL JE VERANDERINGSTHEORIE OP

WAT IS EEN VERANDERINGSTHEORIE?

Een veranderingstheorie legt het verhaal, de logica of de strategie achter jullie veranderingsplannen uit. Welke impact wil je als organisatie en hoe ga je die bereiken? Je schrijft je veranderingstheorie neer in een tekst en stelt die ook visueel voor.

Je veranderingstheorie is het fundament van je zelfevaluatie en de impact die je wil realiseren. Je trekt er veel mensen bij en komt daardoor tot:

- Gedragenheid binnen de organisatie: de neuzen wijzen in dezelfde richting, want iedereen werd betrokken. Zorg ervoor dat je niemand vergeet!
- Een gedeeld kader om naar terug te grijpen om prioriteiten te bepalen of strategische keuzes te maken. Ga je in op een nieuwe opportuniteit of staat die te ver van jullie doelen? Is jullie organisatie geschikt om een bijkomende nood aan te pakken? Met welke partnerorganisatie kunnen jullie best samenwerken?
- Een gedeelde woordenschat om te praten over wat jullie doen en waarom. In die zin is het ook een hulpmiddel voor interne en externe communicatie.

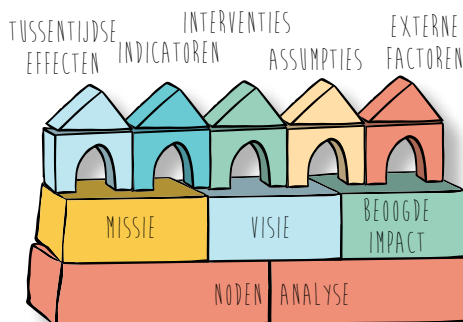
20

Een veranderingstheorie evolueert voortdurend. Tijdens de volgende stappen in je zelfevaluatie toets, wijzig of verfijn je de 'theorie'. Dat doe je omdat je merkt dat een van je interventies niet de gewenste effecten heeft. Of je krijgt nieuwe inzichten en wil je veranderingstheorie daaraan aanpassen. Soms verandert ook de context waarin je werkt of de noden van je doelgroep.

DE BOUWLAGEN EN BOUWSTENEN VAN EEN VERANDERINGSTHEORIE

Hoe begin je aan een veranderingstheorie? In dit stappenplan werken we met drie bouwlagen en met bouwstenen binnen elke laag.

De eerste bouwlaag is een nodenanalyse. In de tweede laag formuleer je de beoogde impact en stem je af met de missie en de visie van je organisatie. De derde bouwlaag vormt de eigenlijke kern van je veranderingstheorie: het veranderingspad. In die derde bouwlaag zijn er vijf bouwstenen: tussentijdse effecten, interventies, assumpties, externe factoren en indicatoren.



DOE-WIJZER

Snel of diepgaand?

Je veranderingstheorie vormt de ruggengraat van je (zelf)evaluatie of impactmeting. Het opstellen ervan neemt tijd en is eigenlijk nooit af. Bouw je theorie laag voor laag, bouwsteen voor bouwsteen op. Je kiest zelf hoe diepgaand je theorie moet zijn. Breng je alle doelen en aspecten van je werking in kaart? Of beperk je de zelfevaluatie en de theorie (voorlopig) tot een bepaald initiatief of een op te starten project? Betrek je al je stakeholders (belanghebbenden)? Of werk je in een eerste fase met een kleine groep je theorie uit? Als je snel de volgende stappen in je zelfevaluatie wilt zetten, kun je er ook voor kiezen om de bouwstenen 'assumpties' en 'externe factoren' uit de derde bouwlaag voorlopig te laten vallen en later uit te werken.

BOUWLAAG 1: DE NODENANALYSE

De eerste bouwlaag van een veranderingstheorie gaat over de bestaansreden van je organisatie: op welke noden en problemen wil je een antwoord bieden? Die nodenanalyse moet correct en compleet zijn. Je doelen bereiken kan alleen als je je aanpak afstemt op de lokale context en de noden van je doelgroep.

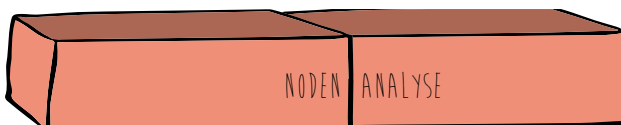
21

Een voorbeeld. Een goede nodenanalyse vooraf is belangrijk. Zo zette een vzw een project op over opvoedingsondersteuning. In het begin bepaalden de initiatiefnemers duidelijk op welke opvoedingsvragen ze een antwoord wilden bieden. Hun vrijwilligers werden in de praktijk echter geconfronteerd met schrijnende situaties. Ze hadden het moeilijk om niet in te gaan op vragen naar huisvesting, voedselhulp enzovoort. Na een tijd bleek de kernactiviteit van de vzw in de praktijk niet meer te gaan om opvoedingsondersteuning. Werd de nood aan opvoedingsondersteuning verkeerd ingeschat of zijn er andere en meer dringende noden? Werd de doelgroep zelf bevraagd? Wellicht had een goede nodenanalyse voor de start van het project aan het licht gebracht dat er andere en meer dringende noden waren bij de doelgroep.

Behalve een beschrijving van de situatie van je doelgroep(en), bevat de bouwlaag ook ondersteunende data: kwantitatieve (cijfers) of kwalitatieve informatie (feiten, gevalstudies, getuigenissen, ...). Die bewijzen de beschreven noden of onderbouwen je vaststellingen.

BESCHRIJVING VAN DE SITUATIE

ONDERSTEUNENDE DATA
VERSTERKEN DE FUNDERING



DOE-WIJZER

Betrek je doelgroep ook bij de nodenanalyse

Het probleem of de noden waarop je inspeelt, verwoord je best als een negatieve situatie vanuit het perspectief van de doelgroep, bijvoorbeeld 'jongeren vinden geen job wanneer ze de middelbare school verlaten'. Vermijd een beschrijving in termen van een afwezige oplossing (zoals 'een gebrek aan tewerkstellingsmogelijkheden'), want dan suggereer je al een bepaalde oplossing (meer jobs creëren) zonder dat je een volledig zicht hebt op de oorzaken en zonder dat je de haalbaarheid van de voorgestelde oplossing kent.

Inspiratie voor goede methoden om informatie te verzamelen bij je doelgroep, vind je onder het trefwoord 'participatie van de doelgroep' in het hoofdstuk 'Nog een stapje verder?'. Je kan ook ervaringsdeskundigen betrekken. Of stel je bij elke genoemde oorzaak opnieuw de eenvoudige vraag 'Waarom?' Dat helpt je om dieper te graven in noden en problemen.

VRAGEN TER INSPIRATIE VOOR EEN NODENANALYSE

- Het PROBLEEM of de NODEN?

Welk (sociaal) probleem wil je aanpakken? Op welke (sociale) noden wil je een antwoord bieden? Wat is er positief en negatief/problematisch aan de situatie? Op welke schaal doet het probleem zich voor? Is het enkel een lokaal probleem?

- De OORZAKEN?

Wat zijn de oorzaken onderliggend aan het probleem? Hoe is deze situatie ontstaan?

- De DOELGROEP?

Wie is de doelgroep/vragende partij voor verandering? Heeft die doelgroep specifieke noden, ondersteuningsvragen of verwachtingen? Is het één doelgroep of moeten we die opsplitsen in subgroepen? Zijn kinderen de doelgroep, de ouders, of beiden samen? Is er een groep die voordelen haalt uit de huidige situatie? Heeft de doelgroep ook troeven of mogelijkheden?

- Welke PARTNERS?

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

Een voorbeeld. Een organisatie stelt vast dat de kinderen in hun kansarme buurt minder voorbereid en met minder vaardigheden naar de kleuterschool komen. Ze hebben daardoor later minder kans op slagen op school. Testen bij het begin en het einde van de kleuterschoolperiode wijzen daarop.

Dat PROBLEEM wil de organisatie aanpakken door een spel- en ontmoetingsplaats voor ouders met jonge kinderen te voorzien.

Een mogelijke OORZAAK van de achterstand is dat de jongste kinderen in die buurt geen gebruik kunnen maken van kinderopvang. Er is een tekort aan betaalbare opvangplaatsen en werkende ouders krijgen voorrang. Ze hebben daardoor weinig spelen leeransen. Ook hun ouders leven in sociaal isolement. Ze ontmoeten weinig andere jonge gezinnen. Ze kennen het onderwijssysteem niet of hebben er slechte ervaringen mee.

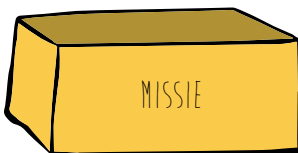
De organisatie gaat na om welke gezinnen het gaat. Alle gezinnen in de wijk? Alleenstaande ouders of bepaalde culturen? Is de situatie voor alle gezinnen in de wijk hetzelfde? Wat kenmerkt de DOELGROEP? Hebben kansrijke en kansarme gezinnen dezelfde noden?

De organisatie gaat op zoek naar mogelijke PARTNERS en hun ervaringen. Is de stad op de hoogte van de situatie in die wijk? Zijn er plannen om meer betaalbare opvangplaatsen te voorzien? Zijn er andere organisaties bezig met deze doelgroep of met deze problematiek? Hebben zij al aan een spel- en ontmoetingsplaats gedacht?

BOUWLAAG 2: MISSIE, VISIE EN BEOOGDE IMPACT

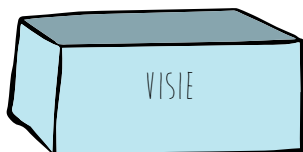
In de tweede bouwlaag van de veranderingstheorie ga je op zoek naar je eigen antwoord op de noden die je vaststelde in de eerste bouwlaag.

De tweede bouwlaag heeft drie bouwstenen: je **missie**, je **visie** en je **beoogde impact**.



Je missie zegt iets over je opdracht of functie, over wat anderen van je organisatie kunnen verwachten. Ze geeft een antwoord op de vragen 'Wat doe je?' of 'Waaraan wil je bijdragen?'

Een voorbeeld. 'Wij versterken de ontwikkeling van de jonge kinderen in onze wijk.'



Je visie geeft een antwoord op de vragen 'Wat wil je zijn?' en 'Waar geloof je in?'. Ze beschrijft je (ambitieuze) toekomstbeeld. De visie verwijst daarom ook naar de normen en waarden die je organisatie belangrijk vindt. In die zin is het een soort ethisch kompas.

Een voorbeeld. Wij gaan voor een samenleving met gelijke onderwijskansen voor alle kinderen.'

Opgelet! Misschien heb je al een missie en een visie. Die hoeft je dan niet te veranderen. Zorg er wel voor dat ze past binnen je veranderingstheorie.

24

Je missie en visie zijn theorie. Je wil die omzetten in praktijk. Je wil je missie en visie realiseren. Voor je dit concretiseert in je veranderingspad (bouwlaag 3), is het belangrijk te bepalen wat je uiteindelijk wil bereiken. Wat is de impact die je op lange termijn wilt realiseren in het leven van kinderen, ouders of andere doelgroepen? Welk verschil wil je maken? Welke maatschappelijke verandering wil je teweegbrengen? Dat alles is de beoogde impact.



Een voorbeeld. 'Alle peuters van 2,5 à 3 jaar in onze wijk zijn klaar om naar de kleuterschool te gaan.' (In dit voorbeeld is 'klaar' nog niet concreet genoeg. Je zult het nog moeten verduidelijken...)

TER INSPIRATIE VOOR JULLIE VISIE, MISSIE ... EN ZELFEVALUATIE

De missie van Kind en Gezin is 'Kind en Gezin wil, samen met zijn partners, voor elk kind, waar en hoe het ook geboren is en opgroeit, zo veel mogelijk kansen creëren'.

Deze missie werd voor de kinderopvang geconcretiseerd in een visietekst of pedagogisch raamwerk in het kader van MeMoQ (Meten en Monitoren van de Kwaliteit van de kinderopvang van baby's en peuters). MeMoQ omvat ook een zelfevaluatie-instrument. Daarmee kunnen organisaties diverse dimensies van de pedagogische kwaliteit die ze kinderen bieden (bijvoorbeeld welbevinden of educatieve ondersteuning), onder de loep nemen.

Zie <https://www.kindengezin.be/kinderopvang/sector-babys-en-peuters/pedagogische-aanpak/>
MeMoQ werd specifiek ontwikkeld voor de kinderopvang, maar het pedagogisch raamwerk binnen MeMoQ is ook ruimer bruikbaar voor organisaties die zich richten op jonge kinderen.

In de tekst 'Een betere wereld voor jonge kinderen, investeren in hun omgeving.' werkte Kind en Gezin samen met vijf wetenschappelijke experts een visie uit over het belang van investeren in een rijke leefomgeving voor jonge kinderen en hun gezin zodat ze maximale kansen krijgen om zich te ontplooiën.

Zie www.kindengezin.be/img/visietekst-investeren-in-de-omgeving-van-jonge-kinderen.pdf

JE BEOOGDE IMPACT BEPALEN

Je beoogde impact is het verschil dat je op lange termijn hoopt te maken voor je doelgroep. In je nodenanalyse (bouwlaag 1) beschreef je de problemen en noden van je doelgroep. Stel je voor hoe het zou zijn als die probleem of noden er niet meer waren. Dat is je beoogde impact.

Een voorbeeld. Uit je nodenanalyse blijkt dat bepaalde groepen van kinderen in je wijk de weg naar de kinderopvang niet vinden. Je beoogde impact kan dan zijn 'Alle kinderen in de wijk hebben toegang tot kinderopvang.'

25

De beoogde impact staat centraal in de veranderingstheorie en de zelfevaluatie. Het is ook het startpunt voor de derde bouwlaag. Je beoogde impact moet daarom concreet en duidelijk geformuleerd zijn. Enkele tips:

TIPS VOOR HET FORMULEREN VAN JE BEOOGDE IMPACT

- Het is belangrijk dat iedereen in je organisatie het eens is over de beoogde impact. Je bepaalt die dus best samen met medewerkers en belanghebbenden.

Enkele vragen die je op weg kunnen helpen zijn:

- ✓ Wat is het einddoel van ons initiatief/onze activiteiten?
- ✓ Wanneer kunnen we zeggen dat ons initiatief/onze werking succesvol is?
- ✓ Wat verwachten financiers of deelnemers in ruil voor hun 'investering'?
- ✓ Wat zal er op lange termijn veranderd of anders zijn in ons werkgebied/de samenleving als we ons doel halen?

Opgelet, echt iedereen op een lijn krijgen is niet altijd eenvoudig of mogelijk. Je zal te maken krijgen met weerstand. Bots je op (te) veel weerstand? Ga dan op zoek naar manieren om daarmee om te gaan.

- Formuleer je beoogde impact zo **CONCREET** mogelijk.
Zorg dat de langetermijnverandering die je nastreeft concreet is. Gebruik geen jargon of vage termen. Baken je doelgroep ook duidelijk af. Stel jezelf kritische vragen. Is dit echt je beoogde impact of is het eerder een tussentijds effect of een middel om de verandering te verwezenlijken?

Een voorbeeld. In een eerste poging om de beoogde impact te formuleren, schreef een organisatie uit het lerend netwerk 'De opvoedingsvaardigheden van zwangere kansarme gezinnen uit gemeente X doen toenemen zodat zij gepaste zorg kunnen bieden aan hun pasgeboren baby'. Maar eigenlijk zijn de toegenomen opvoedingsvaardigheden een tussentijds effect dat nodig is om de beoogde impact te realiseren. Die beoogde impact is 'dat ouders gepaste zorg aan hun pasgeboren baby kunnen bieden'.

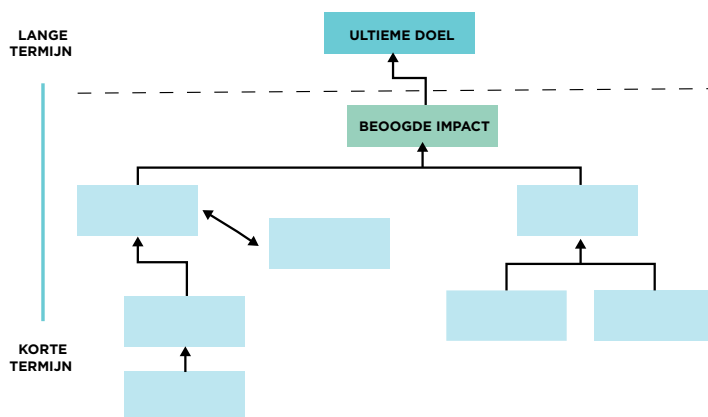
- Beoogde impact is **NIET** hetzelfde als de **ACTIVITEITEN** die je ontwikkelt.
De beoogde impact is wat je wil bereiken voor of met de doelgroep, de verandering die je op lange termijn bij de doelgroep wil teweegbrengen. Dat is iets anders dan wat je doet of wilt doen met je organisatie. Het gaat ook niet over de activiteiten of producten die je op het eind van een project ontwikkeld wil zien.

Een voorbeeld. Tijdens de oefeningen met het lerend netwerk bleek dat het verschil tussen activiteiten en impact of effecten soms subtiel is. Je beoogde impact is bijvoorbeeld 'Alle kinderen in onze buurt krijgen ontwikkelingskansen in onze kinderopvang' en niet 'Wij organiseren kinderopvang voor alle kinderen in onze buurt'. Kinderopvang organiseren is een activiteit. Bij impact gaat het over veranderingen die je wil voor je doelgroep, in dit voorbeeld 'ontwikkelingskansen krijgen'.

- **'IMPACT OP LANGE TERMIJN'** versus **'ULTIEME DOEL'**
Je beoogde impact is het verschil dat je op lange termijn wil maken. Hoe lang die termijn effectief is, kan verschillen. Het belangrijkste is dat iedereen het erover eens is.

Een voorbeeld. Bij de organisaties uit het lerend netwerk, die werken met zeer jonge kinderen, wordt de overgang naar de kleuterschool vaak als eindpunt voor hun bijdrage gezien. De 'lange termijn' schommelt voor hen dan rond de drie jaar.

- Impact op lange termijn of **ULTIEME DOEL**?
Organisaties hebben voor ook een "grotere" maatschappelijke verandering of een ultiem doel voor ogen. Dat gaat verder dan wat ze zelf kunnen waarmaken. De beoogde impact is wat organisaties zelf concreet nastreven door concrete acties. Het vermelden van het ultieme doel kan de logica van een veranderingstheorie wel helpen verduidelijken. Je kan het daarom ook een plaats geven in de veranderingstheorie, ook in de visuele voorstelling ervan.



Een voorbeeld. De organisaties uit het lerend netwerk willen kinderarmoede. Hun ultieme doel is dus het bestrijden van armoede in jonge gezinnen. Zij dragen hun steentje bij tot het bereiken van dat doel, maar eigenlijk ligt het buiten hun bereik. Hun beoogde impact is 'beperkt' tot de uitkomst van hun interventies, bijvoorbeeld: 'De kinderen uit kansarme wijk X hebben meer ontwikkelingskansen' of 'De opvoedingsvaardigheden van zwangere kansarme gezinnen in onze gemeente nemen toe'.

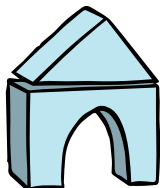
- Vele doelen, vele projecten.

Sociale interventies zijn vaak complex en hebben meer dan één doel of aan elkaar gelinkte doelen. Als de beoogde impact voor elk doel anders is, moet je eigenlijk aparte veranderingstheorieën uitwerken. Maak de oefening dan eerst voor een goed afgebakend initiatief, bijvoorbeeld voor een project dat je gaat opstarten. Durf te kiezen!



BOUWLAAG 3: JE VERANDERINGSPAD

De derde bouwlaag brengt je bij de kern van je veranderingstheorie: het veranderingspad dat naar de beoogde impact moet leiden. Het telt vijf bouwstenen: tussentijdse effecten, indicatoren, interventies, assumpties en externe factoren.



TUSSENTIJDSE EFFECTEN

Je bereikt de beoogde impact niet onmiddellijk. Je moet er eerst voor zorgen dat aan bepaalde randvoorwaarden voldaan is. Soms moeten er eerst veranderingen gerealiseerd worden. Alle **noodzakelijke tussenstappen** op weg naar je beoogde impact zijn tussentijdse effecten.

28

Een voorbeeld. Wil je vooruitgang in de ontwikkeling van een kind, dan is een noodzakelijke tussenstap dat het kind zich goed in zijn vel voelt. Onderzoek leert immers dat een positieve ontwikkeling alleen mogelijk is als dat het geval is. Om dat te bereiken, moeten de basisbehoeften van het kind zijn vervuld (dat is dus een tussentijds effect op kortere termijn). Je kan ook tussentijdse effecten met betrekking tot zijn ouders of zijn gezin in je veranderingspad opnemen. Denk maar aan het belang van een ondersteunend sociaal netwerk. Om dat netwerk te kunnen realiseren, is het nodig dat ouders kansen op ontmoetingen krijgen of terecht kunnen bij toegankelijke diensten.

DOE-WIJZER

Denk over effecten van lange naar korte termijn, niet omgekeerd.

Een veranderingstheorie geeft niet weer hoe je nu werkt (dus met de klemtoon op wat je nu doet en waartoe dat leidt), maar is een theorie over het logische pad dat je denkt te moeten volgen om de beoogde impact waar te maken. Vertrek daarom bij de bouw van je veranderingspad bij de impact die je wil bereiken. Daarna daal je af of denk je terug ('backwards mapping'). Vraag je telkens af welke veranderingen of voorwaarden er op iets kortere termijn nodig zijn om die impact of een tussentijds effect op langere termijn te bereiken. Deze manier van werken helpt je om cruciale stappen of inconsistenties in je aanpak aan het licht te brengen en biedt dus kansen om te leren en te verbeteren.

TIPS OM HET PAD MET TUSSENTIJDSE EFFECTEN UIT TE TEKENEN

- Werk met een **TIJDSLIJN**.

Met een tijdslijn kun je visueel duidelijk maken welke tussentijdse effecten wanneer worden verwacht. Je tijdslijn loopt van beneden naar boven, met bovenaan de lange termijn en onderaan de korte termijn (zie figuur pagina 27). Je geeft naast 'lange termijn' aan wat je beoogde impact is. Onder de beoogde impact schrijf je de tussentijdse effecten die nodig zijn om de beoogde impact te realiseren. Je kan verschillende lagen tussentijdse effecten hebben, de onderste laag zijn de veranderingen op korte termijn. Verbind de effecten met lijnen of pijlen om samenhangen of verbanden duidelijk te maken.

Tussentijdse effecten waarvan je meteen weet dat ze buiten jullie bereik of verantwoordelijkheid liggen, hoeft je niet verder uit te werken (bijvoorbeeld 'betere economische omstandigheden' waar je als kinderopvang niet veel aan kunt veranderen).

- Maak je veranderingspad **NIET TE COMPLEX**.

Drie tot vijf lagen tussentijdse effecten volstaan, met per laag maximum vier tot zes effecten. Beperk je tot de effecten die noodzakelijk en voldoende zijn om je impact te bereiken. Een goede toets om na te gaan of je alle belangrijke effecten hebt, is om stil te staan bij wat je wilt bereiken met de drie belangrijkste activiteiten die je nu al organiseert. Ga daarbij niet te ver in details: beperk je tot de hoofddoelen van die activiteiten.

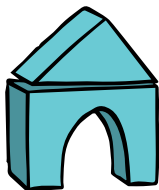
Ga op het einde van je oefening na of je een logisch verhaal kunt maken met de elementen van het uitgetekende pad. Durf te kiezen en unieke of kenmerkende klemtonen te leggen. De praktijk of de realiteit zal altijd complexer zijn.

- Besteed aandacht aan de **FORMULERING** van je effecten.

Het is belangrijk dat je de tussentijdse effecten die je uiteindelijk in je veranderingspad opneemt, duidelijk en concreet formuleert. Gebruik best geen jargon of termen die onbekend zijn voor buitenstaanders. Zorg dat ze eenduidige veranderingen beschrijven en dus niet meer dan één aspect bevatten.

Enkele voorbeelden:

- Sommige begrippen worden in een sector vaak gebruikt maar zijn niet altijd duidelijk. Wil je dat gezinnen zich meer 'empowered' voelen? Wat betekent dat concreet? Wat verandert er voor hen?
- Bij een eerste oefening omschreef een van de organisaties uit het lerend netwerk een tussentijds effect als 'Het kind voelt zich goed en heeft meer interactie met de moeder'. Dat zijn twee verschillende aspecten in één zin. Hier maak je best twee effecten van.
- Stel dat je als effect 'meer ontwikkelingskansen voor elk kind' wilt bereiken. Bedoel je dan echt al de mogelijke aspecten van de ontwikkeling of vooral de fysieke, de verstandelijke, de emotionele, ...?



INDICATOREN

Indicatoren zijn 'tekenen van succes' of 'bewijzen' van verandering. Je hebt ze nodig om impact te meten. Het zijn **aanwijzingen of indicaties die je helpen evalueren, inschatten of meten** of je een gewenste uitkomst, effect of impact hebt bereikt.

Eigenlijk ga je pas in stap 2 aan de slag met indicatoren. Omdat het zoeken naar indicatoren ook nuttig kan zijn voor de beoogde (tussentijdse) effecten, komen ze hier kort aan bod.

Een voorbeeld. Eén van je tussentijdse effecten is dat elk kind zich goed voelt in z'n vel in jouw kinderopvang of ontmoetingsplaats. Een mogelijke indicator is dan het 'welbevinden' van de kinderen. Om die indicator te meten of te beoordelen, gebruik je methoden, tools of instrumenten (zie stap 3). Dat kunnen kant-en-klare (wetenschappelijke) instrumenten zijn, bijvoorbeeld het uitgewerkte zelfevaluatie-instrument van MeMoQ. Maar het kan ook iets zijn dat je zelf ontwikkelt om de indicator te meten, zoals gesprekken met ouders over hoe hun kind zich voelt.

30

Voor de beoogde impact en de tussentijdse effecten zul je meestal omschrijvingen of begrippen gebruiken die niet rechtstreeks beoordeeld, geobserveerd of gemeten kunnen worden. Je moet ze 'vertalen' in een of meer indicatoren om dat wel te kunnen doen. 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.



TIPS OM INDICATOREN TE VINDEN

Het is niet eenvoudig om indicatoren te vinden voor (tussentijdse) effecten die je niet rechtstreeks kunt meten. Enkele tips

- Probeer een **DEFINITIE** te geven.

Beschrijf zo duidelijk mogelijk wat je eigenlijk bedoelt met je effect. Laat ieder apart een definitie formuleren en vraag dat ook aan iemand die je organisatie minder goed kent. Een vergelijking van die definities zorgt voor een concreter beeld van wat je eigenlijk wil bereiken.

- Zoek naar **DIMENSIES** of aspecten.

Denk na over de verschillende dimensies van je effect: welke aspecten, deelaspecten, onderdelen, bouwstenen, ... kun je onderscheiden?

Stel dat je ernaar streeft dat meer kansarme gezinnen naar je voorziening komen en dat je dat denkt te kunnen bereiken via verbeterde toegankelijkheid. Aan welke aspecten van toegankelijkheid denk je dan? Bereikbaarheid, beschikbaarheid, betaalbaarheid, begrijpbaarheid, bruikbaarheid, bekendheid of betrouwbaarheid? (dat zijn de 7 B's van toegankelijke hulp- en dienstverlening)

Misschien kan je voor die dimensies indicatoren afleiden (zie ook lager).

- Stel je **SUCCESS** voor.

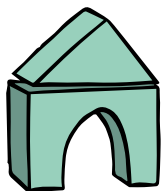
Bedenk waaraan je zou kunnen zien dat je effect of een dimensie ervan bereikt is, dat de gewenste verandering voor je doelgroep er ook echt is. Vraag dit ook aan je doelgroep: welke verandering willen zij in hun leven zien na jullie tussenkomst?

Is je beoogde impact dat alle pasgeborenen in je buurt kwaliteitsvolle prenatale zorg hebben gekregen? Dan zou je dat bijvoorbeeld kunnen zien aan een daling van de perinatale sterfte (dodgeboorten en overlijdens kort na de geboorte). De evolutie van de perinatale sterfte is dan een mogelijke indicator.

Streef je met succes naar sociale cohesie (goede sociale relaties) in je buurt, dan kun je dat bijvoorbeeld zien aan de mate waarin mensen vertrouwen hebben in elkaar, of aan het aantal vrijwilligers dat komt helpen bij buurtactiviteiten.

Je kan ook inspiratie zoeken bij indicatoren die andere organisaties in je sector of organisaties in verwante sectoren gebruiken. Linken naar sets van indicatoren die je kunnen op weg helpen, vind je achteraan in deze gids, in het hoofdstuk 'Nog een stapje verder?'

Door voor alle tussentijdse effecten indicatoren te zoeken, kan je nagaan of die effecten duidelijk genoeg geformuleerd zijn en of iedereen er hetzelfde onder verstaat. Het is in stap 1 nog niet nodig om de indicatoren al helemaal uit te werken zoals je in stap 2 voor een beperkt aantal indicatoren zult doen.



INTERVENTIES

Interventies zijn **alle acties, activiteiten**, programma's, diensten, realisaties, beleidsmaatregelen, strategische tussenkomsten enzovoort. Over interventies denk je pas nadat duidelijk is waar je wilt geraken (beoogde impact) en welke veranderingen daarvoor nodig zijn.

INTERVENTIES TOEVOEGEN AAN JE VERANDERINGSPAD

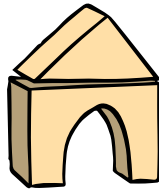
- Tot welke tussentijdse effecten kan je organisatie bijdragen?
Overloop de tussentijdse effecten en overweeg op welke je een invloed kunt en wilt hebben. Je zult keuzes moeten maken, want je kunt niet alles doen!

- Welke interventies zijn nodig?
Met welke interventie(s) kan je garanderen dat dit effect wordt bereikt? Geef gewoon een korte omschrijving van de interventie, uitwerken is voor later. Zorg dat de korte omschrijving ook voor een buitenstaander duidelijk is.

Concrete omschrijvingen van interventies zijn bijvoorbeeld 'maken en verdelen van een folder met beeldtaal', 'vormingen voor medewerkers organiseren', 'werkschema's aanpassen om langere openingsuren te garanderen', 'zorgen voor veilig en stimulerend speelgoed' of 'drempels signaleren aan lokale beleidsverantwoordelijken'.

Als je veranderingstheorie gaat over een of meer initiatieven die al bezig zijn, kun je beginnen met de interventies die je nu al doet. Wees kritisch voor jezelf en neem je huidige activiteiten enkel op in je veranderingspad als ze echt en direct bijdragen aan het bereiken van een tussentijds effect. Bekijk ook voor welke tussentijdse effecten er nog bijkomende interventies nodig zijn.

- Maak een onderscheid tussen wat je zelf kan doen en wat door anderen moet gebeuren. Sommige effecten liggen buiten het bereik van je actieveld. En voor andere effecten zijn er ook interventies van anderen of samenwerkingen met andere organisaties nodig.
- Domino-effecten
Niet bij alle tussentijdse effecten is een interventie nodig. Bij een 'domino-effect' volgt een effect automatisch, dus zonder interventie, uit een voorgaand effect. En soms wordt een effect enkel bepaald door externe factoren of actoren, zonder dat je moet of kan tussenkomen.



ASSUMPTIES

Een assumptie of veronderstelling is een gedachte waarvan je aanneemt dat ze waar is, bijvoorbeeld op grond van ervaring, van een buikgevoel of van feiten die je ergens gehoord of gelezen hebt, maar eigenlijk ben je er niet zeker van of heb je er geen bewijs voor.

Verkeerde assumpties kunnen er de oorzaak van zijn dat een gewenste verandering niet plaatsvindt.

Ga op zoek naar de veronderstellingen die achter je veranderingstheorie schuilen. Stel ze in vraag. Bekijk of je ze kunt onderbouwen: hebben eerdere evaluaties dit al aangetoond, heeft de praktijk van andere organisaties al bewezen opgeleverd of heeft wetenschappelijk onderzoek al bevestigd dat je aanname terecht is? Pas nadien je theorie aan of neem de assumpties er uitdrukkelijk in op.

Een voorbeeld. Een vzw wil meer kansarme ouders aan het werk krijgen. Ze denken dat ze kunnen doen door hen praktijkgerichte opleidingen te geven. Tijdens een evaluatie stellen ze vast dat het niet zo goed lukt. Ze merken dat hun veranderingslogica steunt op een assumptie die niet correct is: namelijk dat een goede opleiding volstaat voor de ouders om werk te vinden. Ze hebben daarbij een belangrijk element over het hoofd gezien, namelijk dat het ook nodig is dat er een aanbod van jobs is.

33

VERSCHILLENDE SOORTEN ASSUMPTIES

Zoek naar verscholen assumpties die een rol spelen in je veranderingstheorie. Houd er rekening mee dat er verschillende soorten assumpties zijn:

- Assumpties over tussentijdse effecten

Heb je de juiste tussentijdse effecten gekozen? Ben je er geen noodzakelijke vergeten? Staan ze in de juiste volgorde?

Een voorbeeld. Een van de organisaties uit het lerend netwerk wil meer generatie-arme gezinnen bereiken. Er zijn enkele verenigingen van en voor kansarmen in hun buurt en dus gaan ze ervan uit dat ze hun doelpubliek beter kunnen bereiken als ze samenwerken met deze toeleiders. Ze worden zich bewust van die assumptie ('via samenwerking met toeleiders kunnen we meer generatie-arme gezinnen bereiken'), wanneer een gesprek met één van die verenigingen hen leert dat ook daar die gezinnen niet komen naar activiteiten. Ze moeten dus eerst controleren of enkele van hun aannames wel kloppen: wonen er wel jonge gezinnen in generatie-armoede in de

buurt van hun voorziening en zijn er verenigingen in de buurt die wel contacten hebben met die gezinnen?

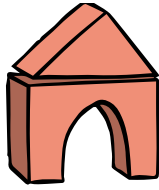
- Assumpties over de verbanden tussen effecten
Waarom ga je ervan uit dat een bepaald effect nodig is om een ander effect op langere termijn te kunnen bereiken? Zoek bevestiging voor je ideeën en redeneringen in de praktijk van anderen of in wetenschappelijk onderzoek.

Een voorbeeld. Een sociale mix in het netwerk van ouders wordt vaak als een noodzakelijke tussenstap gezien om ervoor te zorgen dat ouders de nodige opvoedingsvaardigheden leren en de ontwikkeling van hun kinderen kunnen stimuleren. De meningen hierover verschillen. Waarschijnlijk is het zo dat ouders die in contact komen met andere, heel verschillende ouders, meer diverse opvattingen en praktijken in verband met opvoeding leren kennen en daaruit leren. Maar wetenschappelijk onderzoek toont ook aan dat de sociale mix meer is dan het samenbrengen van mensen uit diverse socio-economische milieus of etnische groepen (zie visietekst 'Een betere wereld voor jonge kinderen. Investeren in hun omgeving').

- Assumpties in verband met de context, de omgeving, de doelgroepen
Heb je de context waarin je werkt correct ingeschat? Welke veronderstellingen maak je in je veranderingspad over die context, over de mogelijkheden van je doelgroep, over de aanwezigheid van sociale voorzieningen enzovoort? Zijn die veronderstellingen realistisch? Kunnen jouw interventies in die context wel het gewenste resultaat opleveren?

Een voorbeeld. Plan je een folderactie om je dienst bekender en dus toegankelijker te maken? Ga dan eerst na wat de kenmerken, mogelijkheden en noden van je doelgroep zijn. Als een groot deel van je doelgroep ongeletterd is of onvoldoende Nederlands spreekt, zul je beter met beeldtaal werken, je folder vertalen in andere talen of kiezen voor een meer geschikte interventie.





EXTERNE FACTOREN

Externe factoren zijn **contextelementen** waar je zelf niet veel controle over hebt. Ze kunnen een positieve of een negatieve invloed op je veranderingspad hebben. Ze kunnen je pad vergemakkelijken of moeilijk maken. Ze **moeten aanwezig of afwezig zijn om de beoogde impact te kunnen bereiken**. Het kunnen heel verschillende factoren zijn: sociale, culturele, economische, politieke, wetgevende, infrastructuurle enzovoort.

Enkele voorbeelden:

- de sociale samenstelling van je wijk
- een heersende mentaliteit of beeldvorming
- een tekort of een overvloed aan jobmogelijkheden
- de afschaffing of de invoering van een buslijn
- besparingen waardoor de lokale voedselbedeling dicht moet

35

EXTERNE FACTOREN ALS MEDE-WERKERS

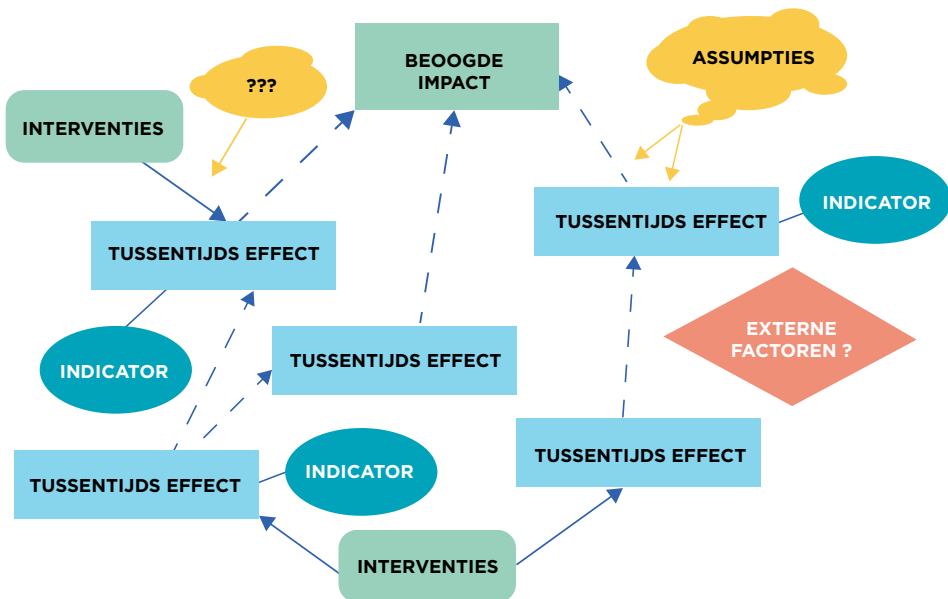
Maak een lijst van dingen die je zelf niet in de hand hebt maar die je werking toch compleet in de war kunnen sturen, dwarsbomen of saboteren. Beperk je tot die externe factoren die daadwerkelijk kunnen verhinderen dat jullie een of meer (tussentijds) effecten bereiken. Die denkoefening brengt vaak ook belangrijke factoren aan het licht die je vooruit kunnen helpen. Het helpt je ook om de juiste partnerorganisaties te kiezen die noodzakelijke randvoorwaarden kunnen waarmaken of de belemmerende factoren kunnen neutraliseren.

Een voorbeeld. Om verder te denken op het eerder genoemde voorbeeld waarbij een vzw een folder wou gebruiken om de werking bekender te maken, maar stootte op de realiteit dat de doelgroep van de folder voor het grootste deel uit anderstalige nieuwkomers bestaat. Als ze van bij de start rekening houden met deze externe factor, kiezen ze niet voor de folder, maar bijvoorbeeld voor een samenwerking met een lokale organisatie die taallessen geeft. Die organisatie kan een uitstapje naar de voorziening organiseren in het kader van de taallessen en zo de drempel verlagen.

JE VERANDERINGSPAD UITTEKENEN

Je veranderingspad beschrijf je in een tekst én met een visuele voorstelling (tekening, grafiek, figuur, diagram). In je 'tekening' krijgt elk van de vijf bouwstenen een andere vorm (zie hieronder). Je brengt in beeld hoe de bouwstenen met elkaar samenhangen of verbonden zijn. En zo teken je een pad uit dat, in theorie en op lange termijn, naar je beoogde impact leidt.

Tijdens de volgende stappen in je zelfevaluatie zul je nagaan of het **theoretische veranderingspad** je ook daadwerkelijk naar je doel leidt. Zo niet, wijzig of verfijn je de veranderingstheorie en pas je je aanpak aan om je impact te versterken. Daarna doorloop je dan opnieuw de **cyclus van zelfevaluatie** om te leren hoe je nog dichter bij je gewenste impact komt.



WAT IS EEN GOEDE VERANDERINGSTHEORIE?

Een veranderingstheorie is nooit echt af. Je theorie zal evolueren en beter worden naarmate je evalueert en leert. Toch zijn er een aantal criteria die iets zeggen over de kwaliteit van je veranderingstheorie.

Een goede veranderingstheorie is **duidelijk en eenvoudig te begrijpen**. De theorie maakt duidelijk wat jullie doen en waarom jullie dat doen. Er is een duidelijke doelgroep voor wie jullie een verschil willen maken. En de theorie is eenvoudig te begrijpen, ook voor de doelgroep en voor buitenstaanders.

Een goede veranderingstheorie is **geloofwaardig**. De theorie is gebaseerd op ervaringen en inzichten van stakeholders en uit onderzoek. Hij geeft een juist beeld van wat je doet. Hij is logisch opgebouwd en hij kan getest worden. Daardoor is de theorie overtuigend voor externen.

Een goede veranderingstheorie is **haalbaar**. De beoogde impact en effecten zijn realistisch. Je beschikt over de nodige hulpmiddelen en -bronnen om ze echt te verwezenlijken. De activiteiten kunnen leiden tot de gewenste veranderingen.

Een goede veranderingstheorie is, ten slotte, ook **bruikbaar en gedragen**. Alle stakeholders of belanghebbenden werden bij het opstellen van de theorie betrokken. Elke medewerker kan zijn taken en activiteiten ook in verband brengen met de beoogde impact of met een van de tussentijdse effecten die daartoe kunnen leiden. Het is voor hem (of haar) duidelijk hoe wat hij doet, bijdraagt aan de impact op lange termijn. Je veranderingstheorie wordt door je bestuur en je medewerkers ook regelmatig gebruikt, als hulpmiddel, als spiegel, als kapstok, als toetssteen, als verhaal enzovoort.

37

DOE-WIJZER

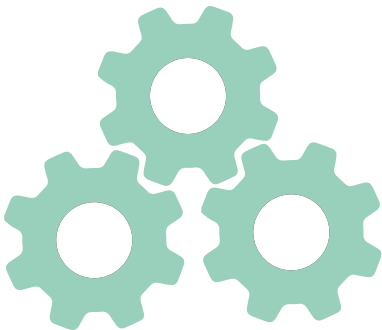
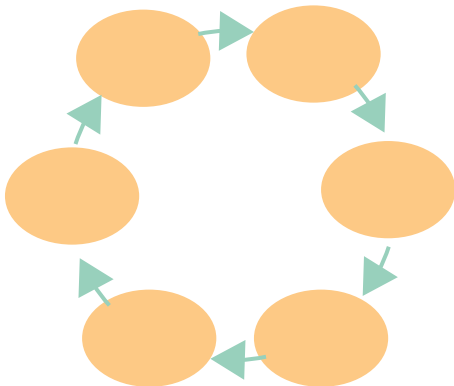
Wees creatief met de visuele voorstelling van je veranderingstheorie.

De visuele voorstelling van de veranderingstheorie helpt vele organisaties om hun gewenste impact en de weg ernaartoe in kaart te brengen en te tonen aan de doelgroep, aan financiers, aan mogelijke partners, enzovoort.

Meestal volstaat een vereenvoudigde visuele voorstelling op één blad. Gebruik daarvoor enkel de bouwstenen 'beoogde impact', 'tussentijdse effecten' en 'interventies', eventueel aangevuld met enkele cruciale indicatoren. Je kunt ze als hulpmiddel gebruiken om in enkele minuten de kern van jullie impactgerichte werking toe te lichten.

Geef verbanden tussen effecten of tussen interventies en resultaten niet altijd weer met eenrichtingspijlen (oorzaak-gevolg). Soms passen dubbele pijlen of meer circulaire voorstellingen als een 'loop' (lus, circuit, kringloop), radertjes of tandwielen beter om je praktijklogica in beeld te brengen. Met lagen of kleuren kan je een visuele voorstelling duidelijker maken, bijvoorbeeld wanneer veranderingspaden voor verschillende doelgroepen dooreenlopen of wanneer één laag veranderingen en interventies verwezenlijkt moet zijn voordat je een volgende stap of doelen op langere termijn kunt realiseren.

Enkele circulaire beelden die je in een visuele voorstelling van je verandertheorie zou kunnen gebruiken ...

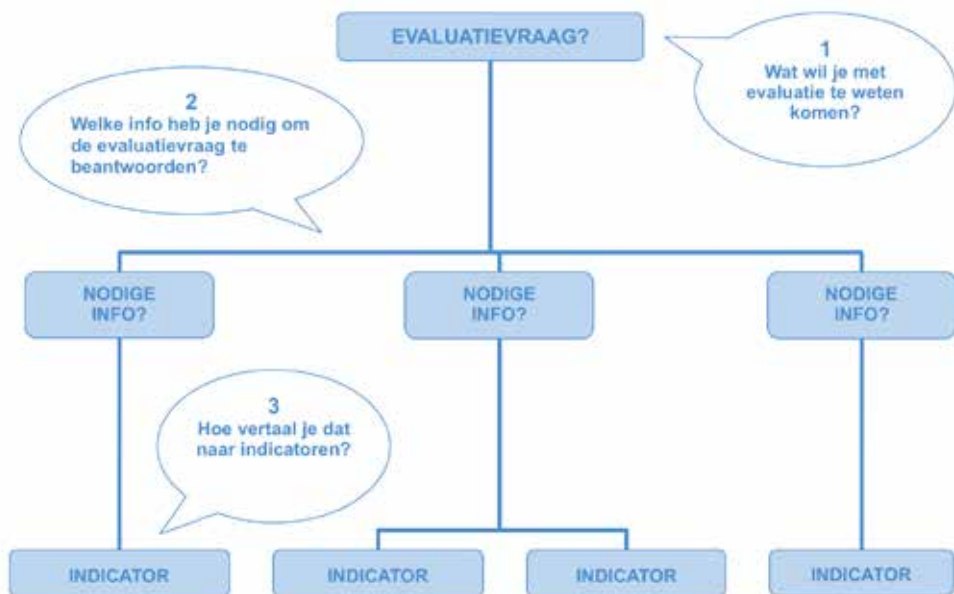




STAP 2

BEPAAAL INDICATOREN VOOR JOUW IMPACT

In stap 1 heb je een veranderingstheorie opgesteld. Dat is een goede basis voor je zelfevaluatie. Maar de planfase is daarmee nog niet afgerond. Je moet je **evaluatievragen** nog bepalen. 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? Als die duidelijk zijn, ga je op zoek naar indicatoren die je concreet en meetbaar maakt.



39

EVALUATIEVRAGEN

Je kunt niet alles meten en evalueren. Daarom start je met evaluatievragen. Dat zijn de **vragen waarop je evaluatie een antwoord moet geven**. Ze 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 die evaluatievragen zorgt ervoor dat je evaluatie-activiteiten enkel gericht zijn op het verzamelen van informatie die antwoorden kan geven op die vragen.

EVALUATIEVRAGEN FORMULEREN

Beperk je tot één of enkele vragen die je echt verder helpen. Op welke vraag wil je echt een antwoord hebben in fase 4 van je zelfevaluatie: wat wil je leren en communiceren? Stel jezelf en je stakeholders ook de vraag wat je doelgroep, je bestuur, je medewerkers, je financiers, je partners enzovoort willen weten. Denk ook na over de informatie die je nodig hebt om bij een negatief resultaat van je evaluatie de juiste conclusies te trekken zodat je kunt bijsturen (zie verder 'Goed om te weten!'). Focus bij de eerste evaluatiecyclus op de dingen die centraal staan in je veranderingstheorie of die een sleutelrol spelen in je (unieke) werking. Maar bedenk ook al even hoe je de beoogde impact gaat meten.

40

Je bereikt de gewenste positieve effecten alleen maar als de bouwstenen en de logica van je veranderingstheorie goed zitten én als je echt doet wat er in de theorie staat. Met monitoring en evaluatie zoek je eigenlijk een antwoord op twee soorten vragen:

- **KLOPT ONZE VERANDERINGSTHEORIE EN DE IDEEËN ERACHTER?**

Met dit soort evaluatievragen ga je na of je veranderingstheorie volledig en correct is. Je hebt ideeën over hoe je het verschil gaat maken voor je doelgroep, maar zijn die wel juist? Kun je met die interventie dat effect bereiken? Klopt het verband tussen die effecten? Is de assumptie juist? Speelt die externe factor een rol?

Om de juistheid van cruciale effecten, verbanden of assumpties uit je theorie te bevestigen, zul je hulp nodig hebben. Hulp van wetenschappelijke studies bijvoorbeeld die kunnen bewijzen dat je ideeën kloppen of dat een effect ook echt door een bepaalde interventie veroorzaakt is. Of hulp van andere organisaties die soortgelijke dingen doen en monitoren. Samen kunnen jullie beter hardmaken wat werkt.

- **DOEN WIJ HET GOED EN HOE KAN HET BETER?**

De tweede soort evaluatievragen gaat over het implementatieproces of de effectieve uitvoering door jullie organisatie. Doe je de dingen zoals het moet? Is je dienstverlening kwaliteitsvol en effectief? Wat kun je beter doen?

Stel dat wetenschappelijk onderzoek al heeft bevestigd dat kinderen alleen maar vaardigheden kunnen aanleren als ze niet worden afgeleid door honger. In de evaluatie kan de focus dan liggen op de effectieve uitvoering van je interventie, namelijk een ontbijtmoment dat ervoor moet zorgen dat kinderen met een volle maag aan de dagactiviteiten kunnen beginnen. Mogelijke vragen zijn dan: Bereiken we de kinderen die zonder eten naar de activiteiten komen? Wat heeft het ontbijtmoment volgens de ouders veranderd? Hoeveel voedsel is er verloren gegaan? Zien we (onbedoelde) positieve effecten bij de kinderen? Wat kunnen we beter doen?

Evaluatievragen stel je zowel om je veranderingstheorie te bevestigen of te verbeteren, als om je acties of interventies meer effectief te maken. De antwoorden erop moeten je helpen om je impact te bereiken of te versterken. Ze gaan over uitkomsten of effecten, over interventies, over externe factoren, over verbanden, over assumpties enzovoort.

ENKELE VOORBEELDEN VAN EVALUATIEVRAGEN

- Over het bereiken van effecten: In welke mate bereik je een effect? Heb je impact? Is je streefdoel gerealiseerd? Wat zijn de effecten van je interventie? Was je interventie effectief?
Bijvoorbeeld: 'Is de taalontwikkeling van de kinderen verbeterd?', 'Passen de ouders andere opvoedingsvaardigheden toe?', 'Wat zijn de effecten van onze foldercampagne bij de jonge ouders in onze buurt?' of 'Leven er nu minder gezinnen in armoede in onze wijk?'
- Over assumpties: Klopt je assumptie? Is er inderdaad een verband tussen twee tussentijdse effecten?
Bijvoorbeeld: 'Zijn er voldoende jobs voor de ouders die afstuderen aan onze opleiding?'
- Over de rol van externe factoren: Wie of wat heeft er (buiten onze controle) een invloed gehad? Welke invloed?
Bijvoorbeeld: 'Welke invloed hebben de OCMW-besparingen gehad op het aantal deelnemers aan onze activiteiten?' of 'Bereiken onze toeliders het doelpubliek?'
- Over de verbanden tussen interventies en effecten: Leidt onze interventie tot de verwachte uitkomst? Hoe kunnen we onze interventie meer effectief maken?
Bijvoorbeeld: 'Garanderen de intervisiemomenten dat de medewerkers voldoende kennis en vaardigheden opbouwen over het aanbod van opvoedingsondersteuning?' of 'Wat kunnen we doen om meer mensen te bereiken?'
- Over de uitvoering van interventies: Hebben we het vereiste aanbod gerealiseerd? Hebben we de nodige kennis en vaardigheden? Zijn de deelnemers tevreden? Welke verbeterpunten zien ze?
Bijvoorbeeld: 'Zijn de medewerkers voldoende opgeleid om de interventie tot een goed einde te brengen?'

WAT KUN JE UIT NEGATIEVE EVALUATIERESULTATENLEREN OVER JE VERANDERINGSTHEORIE?

Ook uit negatieve evaluatieresultaten kan je lessen trekken over je veranderingstheorie. Ga op zoek naar de oorzaken van die negatieve resultaten.

- Misschien voer je een interventie of een stuk van je veranderingspad niet uit zoals het is uitgetekend in je theorie.
- Of misschien leidt een onjuiste assumptie of een verandering in de context ertoe dat een van je assumpties niet meer klopt.
- Of is je theorie onvolledig, heb je er niet alle noodzakelijke en voldoende tussentijdse effecten in opgenomen?

Denk goed na over wat je moet weten om de juiste conclusies te kunnen trekken en eventueel je veranderingstheorie aan te passen. Volstaat het om na te gaan of je een interventie goed uitvoert? Of wil je ook weten of die interventie wel degelijk het gewenste effect heeft, of je geen belangrijke tussentijdse stap over het hoofd zag, of je onderliggende assumptie over het verband tussen twee tussentijdse effecten klopt, enzovoort?

42

VAN EVALUATIEVRAGEN NAAR INDICATOREN

Het **soort informatie** dat je wilt verzamelen om een antwoord te geven op je evaluatievraag **bepaalt welk type indicator** dat je zult gaan monitoren en opvolgen.

Over eenzelfde thema, bijvoorbeeld een vaccinatieprogramma tegen het mazelvirus, kun je verschillende vragen en informatienoden hebben en die leiden tot verschillende indicatoren.

	Uitvoering van het programma			Effect/impact van programma	
Je wilt informatie over ...	<i>Input</i> <i>Wat je erin investeert</i>	<i>Proces of 'Throughput'</i> <i>Het verloop van je initiatief, je inspanningen</i>	<i>Output</i> <i>Wat je hebt gedaan en deelname daaraan</i>	<i>Uitkomsten</i> <i>(Tussentijdse) effecten</i>	<i>Impact</i> <i>Positieve gevolgen op heel lange termijn</i>
Voorbeeld-indicator	Aantal toegediende vaccinaties	Doorlooptijd van productie tot toediening vaccinatie	Aantal ge-vaccineerde kinderen	Evolutie van voorkomen van mazelinfecties	Evolutie van sterftecijfer bij kinderen

VIJF SOORTEN DATA

Organisaties gebruiken in hoofdzaak vijf soorten data bij monitoring en evaluatie, zo blijkt uit de ervaringen van New Philanthropy Capital (NPC) (zie www.thinknpc.org/blog/5-types-of-data/). Achter elke soort data schuilt een andere evaluatievraag. Je moet ze ook niet met dezelfde frequentie inzamelen.

1 Data over **gebruikers**

Voorbeeldvraag?

Bereikt jouw organisatie inderdaad de beoogde doelgroep?

Waarover gaat het bijvoorbeeld?

Over de eigenschappen van de gebruikers van jouw diensten. Hoe heb je in je veranderings-theorie je doelpubliek beschreven? Wat zijn de concrete of unieke kenmerken van de doelgroep die je wilt bereiken? Om te weten of je die doelgroep ook echt bereikt, heb je tools nodig om informatie over die kenmerken te verzamelen.

Wanneer data inzamelen?

Regelmatig, op cruciale momenten voor jouw dienstverlening, bijvoorbeeld bij een intake-gesprek, bij een evenement, vorming, oudergroep, ... dat/die je organiseert. En best bij alle deelnemers om een juist beeld te krijgen.

2 Data over het **gebruik** van je diensten

Voorbeeldvraag?

Hoe goed is jouw organisatie in het houden en betrekken van de doelgroep?

Waarover gaat het bijvoorbeeld?

Over de mate waarin en de betrokkenheid waarmee mensen uit de doelgroep je diensten gebruiken. Lukt het de geplande activiteiten en producten aan je doelgroep aan te bieden?

Hoe vaak komen ze en blijven ze komen?

Bij welke activiteiten zijn ze sterk betrokken? Om die vragen te beantwoorden, heb je informatie nodig over wie waaraan deelneemt en hoe vaak. Je hebt tools nodig om die info systematisch en zonder veel tijdverlies in te zamelen.

Wanneer data inzamelen?

Gaandeweg als je een activiteit organiseert of een dienst levert.

3. Data over **feedback**

Voorbeeldvraag?

Wat vinden gebruikers van je diensten?

Waarover gaat het bijvoorbeeld?

Over de feedback van je doelgroep. Hebben gebruikers iets aan je diensten, zijn ze tevreden, enzovoort. Die feedback kan je helpen om je veranderingstheorie onder de loep te nemen. Bereik je met jouw dienst wat je wilt bereiken? Hoe kun je je werking verbeteren?

Wanneer data verzamelen?

Regelmatig, gestructureerde én informeel. Verzamel feedback bij iedereen die bij je project betrokken is: je doelgroep, maar ook bijvoorbeeld vrijwilligers, medewerkers en verwijzers.

4. Data over **tussentijdse effecten** of uitkomsten

Voorbeeldvraag?

Hoe zijn mensen op korte termijn door jouw dienst beïnvloed of geholpen?

Waarover gaat het bijvoorbeeld?

Over de onmiddellijke voordelen of effecten van jouw diensten voor gebruikers. Wat is er op korte of middellange termijn veranderd voor hen? Hoe heeft jouw dienst hen geholpen? Welke mensen hebben aan welke dienst iets gehad? En welke diensten hebben niet gewerkt? Deze info moet je verzamelen om je veranderingslogica te testen. En om na te gaan of je de tussentijdse effecten uit je veranderingstheorie ook echt bereikt.

Wanneer data verzamelen?

Af en toe. De verzameling gebeurt best door de medewerkers en de vrijwilligers die de sterkste relaties met de doelgroep hebben. Maar ze mogen er niet al hun tijd aan besteden. Het volstaat om deze data maar bij een deel van je gebruikers te verzamelen.

5. Data over **effecten op lange termijn**

Voorbeeldvraag?

Welk verschil maak je op lange termijn voor mensen, families, groepen, ...?

Waarover gaat het bijvoorbeeld?

Over hoe de effecten van je werk mensen op lange termijn helpen om hun leven te verbeteren. Info over de verschillen die je op heel lange termijn mogelijk maakt, helpt om na te gaan of de beoogde impact wordt bereikt.

Wanneer data verzamelen?

Data verzamelen over effecten op lange termijn doe je uitzonderlijk. Dit echt wetenschappelijk bewijzen is specialistenwerk. Toch is het goed ook zelf op zoek te gaan naar data die aanwijzingen bieden voor je impact. Overweeg ook een voor- en na-meting of een nulmeting. En werk eventueel samen met een partnerorganisatie die in de toekomst met je doelgroep zal werken en dus eventuele effecten op langere termijn kan opvolgen.

EVALUATIE-DEELVRAGEN VERTALEN NAAR INDICATOREN

Denk eerst na over de verschillende deelvragen die achter je evaluatievraag schuilen en over welk soort informatie je nodig hebt. Wat wil je juist weten? Deelvragen zeggen iets over meer specifieke informatie die je nodig hebt. Zo kom je bij indicatoren: concrete aspecten waarover je info kunt verzamelen door te observeren, te meten, te interviewen enzovoort. Zie ook stap 1 (bouwsteen 'indicatoren') voor tips om indicatoren te vinden.

Voorbeeld 1: een Huis van het Kind is dit jaar gestart met de organisatie van spel- en ontmoetingsmomenten in een wijk met een grote socio-economische diversiteit. De initiatiefnemers willen graag te weten komen welke effecten de deelname aan spel- en ontmoetingsmomenten heeft (gehad) op de ouders met jonge kinderen in je wijk? (= evaluatievraag) Mogelijke deelvragen zijn dan:

- Hoeveel ouders kwamen naar die momenten? (want ze willen weten of ze nu al veel jonge ouders in de wijk bereiken)
➡ Indicator: aantal ouders dat deelnam aan een (of meer?) spel- en ontmoetingsmomenten
- Waaraan hebben de ouders het meest gehad? (want ze willen weten of ouders zich beter ondersteund voelen en nieuwe opvoedingsvaardigheden hebben geleerd)
➡ Indicator: door de ouders genoemde vormen van ondersteuning
- Zien de ouders veranderingen bij hun kind sinds ze naar de spel- en ontmoetingsmomenten komen? (want ze willen weten of de momenten een positieve invloed hadden op de ontwikkeling van de kinderen)
➡ Indicator: aantal en type veranderingen bij kinderen, door ouders genoemd

Voorbeeld 2: een voorziening organiseert zes intervisiemomenten voor de medewerkers, omdat die meer kennis en vaardigheden willen opdoen om ouders te kunnen ondersteunen bij opvoedingsvragen. Evaluatievraag = 'Garanderen de intervisiemomenten dat onze medewerkers voldoende kennis en vaardigheden opbouwen over opvoedingsondersteuning?' Wat moeten ze weten om deze vraag te beantwoorden?

- Is de inhoud van de intervisiemomenten aangepast aan de noden en dragen de intervisies inderdaad bij tot een toename van die kennis.
➡ Indicator: niveau van kennis van de medewerkers
- Zijn de medewerkers tevreden over de intervisies. Zijn ze blijven deelnemen? En hoe beoordelen ze de momenten?
➡ Indicatoren: aantal deelnemers aan elke intervisie + beoordeling van de intervisies door de medewerkers

NOG ENKELE TIPS IN VERBAND MET INDICATOREN

- Formuleer indicatoren **NEUTRAAL**.

Gebruik woorden zoals 'aantal ...', 'niveau van ...', 'evolutie van ...', 'frequentie van ...', 'aard van ...', 'beoordeling van ...'. Dat zijn neutrale termen die nog geen richting aangeven. Vermijd termen zoals 'afname', 'groei', 'toegenomen', 'verbetering', 'meer' of 'minder'. Deze kan je wel gebruiken in de formulering van de (tussentijdse) effecten. Bij indicatoren zul je pas na monitoring en evaluatie weten of die inderdaad bereikt worden. Ook al is jouw doel bijvoorbeeld om meer ouders naar jouw activiteiten te krijgen, je weet voor de evaluatie niet of dat het geval zal zijn. Je telt dus het 'aantal' ouders (en niet de 'toename' van ouders).

- Kies niet zomaar indicatoren uit een **DATABANK**.

Inspiratie opdoen bij anderen is altijd goed, maar indicatoren op maat zijn beter. Ze kunnen je echt leiden naar een antwoord op je vragen. Formuleer dus eerst zelf evaluatievragen, denk na welke informatie je nodig hebt en leg op basis daarvan indicatoren vast.

Je kan samen met andere organisaties die soortgelijke doelen nastreven, een of meer indicatoren bepalen die jullie op dezelfde manier gaan monitoren. Zo creëer je een vergelijkingspunt en mogelijkheden om te leren uit verschillen of gelijkenissen. Gedeelde indicatoren kunnen ook nuttig zijn om op te volgen of en hoe er op een grootschaliger niveau impact wordt gecreëerd.

- Durf verschillende soorten indicatoren te **COMBINEREN**.

Als je iets vanuit verschillende invalshoeken bekijkt, krijg je een rijker beeld. Combineer daarom kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren, subjectieve en objectieve indicatoren. Verzamel ook informatie vanuit verschillende perspectieven: door de ogen van de doelgroep, van medewerkers, van verwijzers enzovoort.

46

MEETBARE INDICATOREN

Je moet de gekozen indicatoren kunnen monitoren, meten en evalueren. Maak ze concreet en verbind er een doel of norm aan.

INDICATOREN EEN CONCRETE INVULLING GEVEN EN MEETBAAR MAKEN

Je maakt indicatoren concreet door voor elke indicator (of voor het ermee verbonden gewenste effect) vier vragen te beantwoorden (zie schema). De vragen zijn bedoeld als hulpmiddel en vooral bruikbaar voor impactindicatoren. Het is niet erg als je op een van de vragen geen relevant antwoord vindt. Bij indicatoren die kwalitatieve informatie geven, kan de vraag 'Hoe groot?' bijvoorbeeld niet altijd zinvol lijken, maar die helpt je wel om grondiger na te denken over welke norm of standaard je wilt behalen.

SCHEMA ALS HULP OM INDICATOREN MEETBAAR TE MAKEN

Bij wijze van voorbeeld is het schema ingevuld voor het beoogde effect 'Kinderen leren zich verbaal beter uitdrukken'.

Indicator Wat zal er veranderen? Waaraan kun je zien dat het gewenste effect bereikt is?	Niveau van taalontwikkeling van de kinderen
Voor wie? Voor wie beoog je verandering? Wie vormt de doelgroep van de verandering? Voor wie maak je het verschil?	Kinderen die minstens drie keer per week naar de kinderopvang komen
Hoeveel? Hoeveel mensen of welke mensen uit je doelgroep moeten de verandering ervaren of doormaken? Voor wie precies zal er iets veranderen?	Alle 23 kinderen die minstens drie keer per week naar de kinderopvang komen
Hoe groot? 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?	Van 80 procent van die kinderen stijgt het niveau van taalontwikkeling met 20 procent ten opzichte van de nulmeting (= meting bij het begin van het geëvalueerde initiatief die een beeld geeft van de startsituatie en als vergelijkingsbasis telt).
Tegen wanneer? Tegen wanneer verwachten jullie de verandering? Op welk tijdstip zou je effect bereikt moeten zijn?	Na twee jaar of als ze 2,5 jaar oud zijn

Fase 1 (plannen) vormt de basis van je zelfevaluatie en is zeer uitgebreid beschreven. Een samenvatting van de nodige en nuttige stappen kan handig zijn.



Fase 1 in het kort

PLANNEN VAN BEOOGDE IMPACT

Wat je zeker moet doen:

- Beslis welke **noden** of problemen van je doelgroep(en) je wil aanpakken.
Analyseer die grondig of herbekijk de bestaande nodenanalyse.
- Bepaal je **beoogde impact**.
Zoek een consensus over het verschil dat je voor/met je doelgroep wilt maken en de termijn waarin je de impact wilt bereiken. Beschrijf de gewenste impact zo concreet mogelijk.
- Breng in beeld hoe je die impact wilt bereiken en welke **tussentijdse effecten** of veranderingen daarvoor nodig zijn.
Denk na over de veranderingen die gerealiseerd moeten zijn om een (tussentijds) effect op langere termijn te bereiken. Teken je veranderingspad uit van lange naar korte termijn.
- Beslis op welke tussentijdse effecten je wilt inzetten en koppel er **interventies** of activiteiten aan.
Passen de huidige interventies in het veranderingspad? Moet je er nieuwe ontwikkelen? Voor welke tussentijdse effecten moet je partnerorganisaties aanspreken?
- Bepaal wat je wilt te weten komen via je zelfevaluatie om jullie impact te kunnen versterken en kies enkele **indicatoren** voor die cruciale elementen uit je veranderingstheorie.
Over welke effecten, interventies of verbanden ertussen wil je iets bijleren om je dienstverlening te kunnen verbeteren of bijsturen? Welke indicatoren ga je daartoe opvolgen?

En als je en stapje verder wilt gaan...

- Om er zeker van te zijn dat je beoogde impact en tussentijdse effecten concreet en duidelijk genoeg zijn, kun je ze proberen te 'vertalen' in indicatoren. Waaraan zou je kunnen zien dat die effecten bereikt werden?
- Ga na welke veronderstellingen of aannames er achter je veranderingspad schuilen. En maak ze expliciet. Zijn het nog assumpties of zijn er intussen genoeg 'bewijzen' voor verzameld of onderzoek over gedaan?
- Houd er rekening mee dat externe factoren je veranderingspad positief of negatief kunnen beïnvloeden. Denk na over welke externe factoren een rol kunnen spelen en over hoe je die kunt inzetten of opvangen.

Fase 2

MAAK EN MEET JE IMPACT

Fase 1 is afgerond: je hebt een veranderingstheorie en indicatoren. In fase 2 bepaal je tools om informatie te verzamelen (stap 3) en integreer je de impactmeting in je organisatie (stap 4).

49





STAP 3

VIND DE TOOLS OM DE GEWENSTE INFORMATIE TE VERZAMELEN

In stap 3 verzamel je systematisch informatie over je impact. Je kiest tools (instrumenten, methoden en technieken) om te monitoren en te meten wat je wilt weten over je impact.



FASE 1 (plannen)



FASE 2 (meten)

STAP 1

Wat willen we bereiken?

Gewenste (tussentijdse) effecten en impact



STAP 2

Wat willen we te weten komen en meten?

Evaluatievragen en indicatoren



STAP 3

Hoe meten?

Tools en werkwijzen voor dataverzameling



STAP 4

Wie, wanneer en hoe dikwijls meten?

Inbedding in organisatie

50

Maar hoe kies je die tools? Volgend schema neemt je bij de hand:



WELKE DATA HEB JE NODIG?

Verzamel niet om het even welke informatie, dat vraagt (te) veel tijd en middelen. Meet wat belangrijk is, niet wat gemakkelijk te meten is. Blijf dus focussen op de gegevens die je nodig hebt om je evaluatievragen te beantwoorden. Je wilt informatie waaruit je iets kunt leren om je veranderingstheorie te verbeteren en je impact te versterken.

Sta eerst stil bij de volgende vragen:

- Welk type data wil je verzamelen?
- Bij wie kun je die informatie vinden?
- Hoe betrouwbaar zijn de gegevens die je gaat verzamelen?

Welk type data wil je verzamelen?

In stap 2 heb je één of enkele evaluatievragen gekozen en indicatoren bepaald. Je weet dus welke kwantitatieve en kwalitatieve informatie je wilt verzamelen.

Denk ook na hoe gedetailleerd en grondig de data moeten zijn die je wilt verzamelen. En vraag je af wanneer en hoe dikwijls je de gewenste informatie moet verzamelen. Verlies tot slot niet uit het oog hoe je de data achteraf wil verwerken. Dit alles is belangrijk voor het kiezen van de juiste tools.

51

Bij wie kun je de nodige informatie vinden?

Denk ook na over welke bron je gaat gebruiken om de nodige info te vinden.

Je kan zelf gegevens verzamelen. Dat doe je bij mensen met wie je rechtstreeks werkt, bijvoorbeeld door de kinderen tijdens je activiteiten te observeren. Of je vraagt informatie aan mensen die goed geplaatst zijn om iets te weten over de veranderingen die zich bij je doelgroep hebben voorgedaan (zoals ouders, verzorgers, artsen). Gegevens die je zelf verzamelt, zijn 'primaire data'.

Je kan ook informatie gebruiken die door anderen werd ingezameld. Denk bijvoorbeeld aan data uit literatuur of media, data uit wetenschappelijk onderzoek of statistische data van Kind en Gezin. Dit zijn dan 'secundaire data'. Als je secundaire data gebruikt, moet je weten hoe ze zijn ingezameld, zodat je ze juist kunt interpreteren. Gaan ze over een vergelijkbare doelgroep? Zijn ze voldoende recent? Werden ze door bekwame mensen verzameld en verwerkt? Het is misschien niet altijd mogelijk om die vragen te beantwoorden maar belangrijk is dat jullie je bewust zijn van mogelijke tekortkomingen van secundaire data.

Als je zelf informatie bij personen gaat verzamelen, moet je goed nadenken over hoe en met welke tool je de data kunt verzamelen.

BIJ HOEVEEL MENSEN INFORMATIE VERZAMELEN?

Het is niet altijd nodig om informatie bij alle betrokken mensen te verzamelen om een correct beeld over iets te krijgen. Vaak volstaat het om een steekproef of een beperkt deel van die groep aan te spreken om info te verkrijgen.

Houd in de gaten of je steekproef een goede weerspiegeling is van de totale groep. Want als je steekproef een andere samenstelling heeft, dan krijg je een vertekend beeld.

Als je bijvoorbeeld denkt of merkt dat mama's jullie activiteiten wel eens anders beleven dan papa's, kijk dan zeker na of er in je uiteindelijke steekproef relatief evenveel papa's zitten als bij je totale groep deelnemers.

Tips om de geschikte steekproefgrootte te berekenen vind je via <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator>. Als de aantallen niet zo belangrijk zijn, bepaal je de grootte van je steekproef op een andere manier. Je hebt dan bij voldoende personen informatie verzameld als je niets nieuws meer hoort of leest en dus geen nieuwe kennis meer opdoet. Zoek ook naar mensen die je voorlopige conclusies tegenspreken. Daarbij is de samenstelling van je steekproef erg van belang: zoek informatie bij voldoende verschillende mensen en zorg dat de diverse subgroepen aan bod komen.

Je kunt soms al heel wat leren uit een beperkt aantal gevalstudies. Maak een grondige analyse van typische, doorsnee of extreme gevallen om na te gaan wat je anders had moeten doen en wat je een volgende keer zeker moet doen. Analyseer bijvoorbeeld twee succesverhalen en twee gevallen waarbij het niet goed liep of totaal mislukte.

Ontwikkel je een nieuwe tool of gebruik je een bestaande tool voor het eerst, probeer je die vooraf best uit op een kleine groep of steekproef. Zo kom je te weten of je de juiste vragen stelt, of iedereen ze begrijpt en kan invullen, of je meet wat je wilt meten, hoelang een gesprek of interview duurt, hoeveel tijd en middelen je moet voorzien enzovoort.

Hoe betrouwbaar zijn de gegevens die je gaat verzamelen?

Soms verzamel je gevoelige of persoonlijke informatie. Kies voor een manier of methode die voldoende vertrouwen wekt. Stel je gevoelige of persoonlijke vragen aan mensen, vraag dan hun toestemming en zorg dat ze weten wat er met hun antwoorden of gegevens gebeurt.

Denk ook goed na over hoe je de verzamelde gegevens gaat gebruiken, bewaren, verwerken en delen. Wees je ervan bewust dat hier regelgeving over bestaat: de GDPR (General Data Protection Regulation – ook Algemene Verordening Gegevensbescherming – AVG genoemd). Op de website van de Privacy-commissie (<https://www.privacycommission.be/nl>) vind je alle nodige informatie.

Als je gevoelige anekdotes of getuigenissen wil delen, zoek dan een manier om de anonimiteit van de betrokken kinderen of gezinnen te garanderen.

DE GESCHIKTE METHODE VINDEN OM DATA TE VERZAMELEN

Er zijn heel wat methoden of technieken om data te verzamelen. Ze hebben allemaal voor- en nadelen. Welke tool je best kiest, hangt af van welke data je nodig hebt en bij wie je die moet verzamelen. Ook hoe je de gegevens wil gaan verwerken speelt een rol.

Welke data? Kwalitatieve data kan je bijvoorbeeld verzamelen via een schriftelijke enquête die cijfers en percentages kan geven. Voor kwalitatieve data zijn diepte-interviews en focusgroepen meer geschikt. Je kan erin peilen naar achterliggende motivaties. Je kan waarom-vragen stellen of meer complexe informatie verzamelen.

Bij wie? Voor mensen die je nooit persoonlijk ziet, kies je een werkwijze waarbij ze schriftelijk, elektronisch of telefonisch info bezorgen.

Hoe verwerken? Zorg dat je een duidelijk beeld hebt over hoe je de ingezamelde data wil verwerken en analyseren (zie stap 5). Dan kun je gerichter gegevens verzamelen en bewaren en je tools erop afstemmen.

METHODEN EN TECHNIKEN OM DATA TE VERZAMELEN

Enkele vaak gebruikte technieken om data te verzamelen, zijn:

- vragenlijsten of enquêtes waarbij je een groep mensen vraagt om op papier of elektronisch (via e-mail of online) een reeks vragen schriftelijk te beantwoorden;
- interviews waarbij je een gesprek aangaat met een persoon of groep (telefonisch, face-to-face, focusgroep);
- observaties waarbij je personen, groepen, gebeurtenissen of plaatsen observeert en eventueel notities of opnames maakt;
- registraties, waarbij je systematisch data bijhoudt over je activiteiten en over de deelnemers;
- gevalstudies, waarbij je een persoon of gezin in detail beschrijft; of hun evolutie, de verschillende stappen die ze dankzij jullie dienstverlening hebben gezet enzovoort;
- analyse van documenten of opnames waarbij je data haalt uit bestaande documenten of opnames (bijvoorbeeld interne of externe verslagen, jaarrapporten, economische/statistische data, websites, archiefteksten, dagboeken, sociale media).

Maar er zijn nog vele andere methoden of combinaties van technieken die het mogelijk maken om data over jullie werk en jullie impact te verzamelen. Ze werken bijvoorbeeld met verhalen, op sterktes in plaats van op problemen, of berekenen het rendement van maatschappelijke investeringen.

In de Vlaamse publicatie *Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken* worden een aantal van die methoden beschreven met hun mogelijkheden en beperkingen. Hecht je belang aan de inspraak van je doelgroep, dan kun je inspiratie voor participatieve methoden vinden in de publicaties van 'Participatiehefboom'. De linken naar deze publicaties vind je achteraan in deze gids, in het hoofdstuk 'Nog een stapje verder?'.

ZORG ERVOOR DAT JE METHODEN EN TECHNIEKEN KIEST DIE BIJ JE ORGANISATIE PASSEN.

- Is de methode haalbaar? Heb je de nodige expertise, tijd, middelen?
Om een focusgroep te leiden heb je ervaring nodig. Het verwerken van kwalitatieve data is vaak tijdrovend.
- Is de methode toepasbaar in de context? Wil je de doelgroep betrekken bij het verzamelen van informatie?
- Is de keuze van de methode gedragen door de stakeholders?
Als je stakeholders betreft bij de keuze voor een methode, bereik je automatisch meer gedragenheid.

Besef goed dat de enige juiste methode niet bestaat. Je kan best informatie verzamelen bij verschillende mensen én met verschillende methoden, die zowel kwantitatieve als kwalitatieve data opleveren.

Informatie over het welbevinden van kinderen kan je bijvoorbeeld verzamelen via een combinatie van het registreren van het aantal aanwezige kinderen (blijven ze komen), door het observeren van de kinderen en door korte gesprekken met de ouders.

54

JE EIGEN TOOLS VINDEN

Als je een methode of techniek gekozen hebt, moet je tools vinden. Welke vragenlijst, schaal, itemlijst, formulieren enzovoort ga je gebruiken? **Bekijk eerst welke tools er al bestaan** (in je organisatie of er buiten) **en pas ze eventueel aan. Lukt dat niet? Ontwikkel dan zelf je tools.**

WELKE DATA EN TOOLS HEB JE AL IN HUIS?

Kijk naar je evaluatievragen en indicatoren en vraag je af

- voor welke indicatoren je al data verzamelt of zou kunnen verzamelen als je de huidige tools licht aanpast;
- voor welke indicatoren je nieuwe tools nodig hebt.

Ga na of er interne of externe informatiebronnen zijn die je kunt gebruiken. Denk aan verslagen, rapporten en notities, maar ook aan data van andere organisaties of aan statistieken. Stel aan je doelgroep of je stakeholders geen vragen over feiten die je uit dat soort bronnen kunt halen.

Gebruik zoveel mogelijk wat al bestaat.

Organisaties verzamelen al veel informatie. Wees creatief met de tools die je al gebruikt:

- Zorg dat je enkel nuttige en nodige data verzamelt. En dat je alle data verzamelt die je nodig hebt. Durf bijvoorbeeld vragen te schrappen of toe te voegen in je checklists. Of bereid je cliëntenverslag uit om de nodige informatie te verkrijgen.
- Standaardiseer. Werk bijvoorbeeld met vaste checklists of interviewleiden tijdens intakegesprekken. Zo krijg je altijd de juiste en volledige informatie, die bovendien vergelijkbaar is.
- Zorg dat de data die je verzamelt gemakkelijk toegankelijk zijn. Maak bijvoorbeeld een template voor je cliëntverslag, zodat alle belangrijke gegevens een vaste plaats hebben. Of voeg op het einde in tabelvorm enkele data over indicatoren toe.
- Zorg dat wie de gegevens noteert of verzamelt weet waarom en met welk doel hij of zij dat doet. Hulpmiddelen zijn handig om relevante en juiste informatie te geven. Denk daarbij aan vormen, kleuren en accenten, maar ook aan visuele hulpjes zoals reeksen emoticons () of een kleurenschaal van groen tot rood (verkeerslicht) – zie het voorbeeld van een opvolgingsfiche hieronder

55

Opvolgingsfiche

Naam: _____

Geen probleem	Probleem maar geen prioriteit	Probleem met prioriteit	Verandering noodzakelijk
---------------	-------------------------------	-------------------------	--------------------------

Gezondheid

Algemeen				
Hygiëne				
Geestelijke gezondheid				
Zwangerschap				
Contraceptie				

Sociale situatie

Actieve tewerkstelling				
Huisvesting				
Familiale situatie				
Financiële middelen				

Specifiek op te volgen (bv. opleiding, problemen met justitie, ...):

Moeder-kind-relatie

Betrokkenheid tijdens zwangerschap				
Verzorgingsmateriaal voor baby beschikbaar				
Zorgen over kind				
Borstvoeding				
Integrale jeugdhulp				
Voldoende vaardigheden als ouder				

Levensproject

Er is een levensproject				
Trouw aan plannen				

Zoek kant-en-klare tools.

Door kant-en-klare tools te gebruiken bespaar je tijd en moeite. Een tool die al gevalideerd is en ook door anderen wordt gebruikt, biedt extra geloofwaardigheid en maakt het misschien mogelijk je resultaten te vergelijken met die van andere organisaties.

Let er wel op dat een kant-en-klare tool ook op maat van jouw doelgroep is (taalgebruik, moeilijkheidsgraad, ...). Ga na hoe de tool werd opgesteld en of die bijvoorbeeld getest werd bij een vergelijkbare doelgroep. Kijk ook na of de tool echt peilt naar de info die je nodig hebt. En zoek uit of het werken met de tool geen speciale voorkennis vereist en niet te duur is. Soms stelt een tool eisen op het vlak van verwerking (bijvoorbeeld specifiek informaticasysteem nodig). En vaak mag je aan de tool ook niets aanpassen. Een tool wijzigen betekent trouwens meestal dat je je resultaten niet kunt vergelijken met die van anderen die de tool gebruiken. Simpelweg de formulering of de volgorde van vragen verwisselen, kan andere resultaten geven. Bespreek wijzigingen daarom zo mogelijk met de persoon of organisatie die de tool maakte.

TWEE INSPIRERENDE TOOLS

Organisatie die werken met jonge kinderen en gezinnen gebruiken vele tools, waaronder deze twee:

- **MeMoQ** – instrument voor zelfevaluatie voor de kinderopvang in Vlaanderen

MeMoQ staat voor 'Meten en Monitoren van de pedagogische kwaliteit van kinderopvang van baby's en peuters'. Wetenschappers hebben samen met de sector kinderopvang een referentiekader en instrumenten ontwikkeld om de pedagogische kwaliteit in de kinderopvang te meten, te monitoren en te bevorderen. Eén van de ontwikkelde tools is een zelfevaluatie-instrument, dat bestaat uit zes dimensie:

- o welbevinden (kinderen voelen zich goed);
- o betrokkenheid (kinderen zijn geboeid en intens bezig met iets);
- o emotionele ondersteuning (het gedrag van kinderen begeleiden met aandacht voor hun emotionele behoeften, zodat ze ook positieve relaties met elkaar kunnen ontwikkelen);
- o educatieve ondersteuning (het leren en de ontwikkeling van kinderen stimuleren door hun leefwereld uit te breiden via interacties, activiteiten en rijke taal);
- o omgeving (een toegankelijke en rijke omgeving met ontplooiingskansen op de vier ervaringsgebieden – ik en de ander, communicatie en expressie, lichaam en beweging, verkenning van de wereld);
- o gezinnen en diversiteit (samenwerken met gezinnen, elkaar leren kennen en informatie uitwisselen, ouders inspraak geven en ondersteunen, respect voor de diversiteit tonen).

Bij het zelfevaluatie-instrument hoort ook een handleiding. Hoewel het bedoeld is voor de kinderopvang, kan het ook inspiratie bieden voor andere organisaties met jonge kinderen als doelgroep.

Voor meer info en een download van de instrumenten kun je terecht op: <https://www.kindengezin.be/kinderopvang/sector-babys-en-peuters/pedagogische-aanpak/memoq-zelfevaluatie-instrument/>

Let wel: MeMoQ is specifiek ontwikkeld voor de kinderopvang en kan is niet toepasbaar in eender welke setting. Het 'pedagogisch raamwerk', een onderdeel van MeMoQ, is wel breed bruikbaar als het gaat over aanbod naar jonge kinderen en hun gezin.

- **'Measuring what matters'** – meten van belangrijke effecten in Children's Centres in het VK

In het Verenigd Koninkrijk maakte het UCL Institute of Health Equity een overzicht van essentiële uitkomsten of effecten die de Children's Centres moeten realiseren om jonge kinderen (0-5 jaar) goede toekomstkansen te bieden. Voor die effecten bepaalden ze indicatoren en meetinstrumenten.

Enkele voorbeelden:

- o 'Kinderen ontwikkelen een begrip van geschreven / gesproken taal aangepast aan hun leeftijd';
- o 'Kinderen hebben een zelfbeheersing en zelfcontrole aangepast aan hun leeftijd';
- o 'Meer ouders zijn regelmatig positief betrokken op hun kinderen'.

Voor meer info over de effecten, indicatoren en meetinstrumenten kun je terecht in het Engelstalige rapport en technisch rapport via <http://www.instituteofhealthequity.org/resources-reports/measuring-what-matters-a-guide-for-childrens-centres> en [http://www.instituteofhealthequity.org / file-manager/measuring-what-matters-technical-report.pdf](http://www.instituteofhealthequity.org/file-manager/measuring-what-matters-technical-report.pdf)

Ontwikkel zo nodig je eigen tools.

Als je zelf tools gaat ontwikkelen, eventueel op basis van een bestaande tool, waak er dan over dat de indicatoren die je bepaalde en de data die je nodig hebt het vertrekpunt en de kern van jullie tool zijn.

Wil je jonge kinderen observeren, maak dan bijvoorbeeld vooraf heel goed duidelijk waar je aandacht naartoe moet gaan. Bevraag je ouders met vragenlijsten of interviews, focus je vragen dan op de info die je nodig hebt. Leg ook aan je respondenten uit waarvoor en hoe je de data wilt gebruiken zodat zij meer gericht info kunnen geven.

Houd bij het voorbereiden van je tools ook voor ogen wie de informatie moet geven en in welke omstandigheden. Zo **vergroot** je de **kans** dat mensen meewerken en **dat je de gewenste informatie krijgt**. Enkele tips:

- Houd het eenvoudig en geef voldoende uitleg.
Moeilijke vragen, lange vragenlijsten, complexe formulieren enzovoort doen mensen twijfelen om mee te werken. Als je mensen vraagt een vragenlijst in te vullen of een dagboek bij te houden, wees dan duidelijk over hoe ze dat moeten doen. Je kunt de uitleg concreet maken met een voorbeeld, maar let wel op dat je hierdoor geen antwoord suggereert. Of je kunt medewerkers instructies geven om te helpen bij het invullen zonder de antwoorden te beïnvloeden.
- Gebruik aangepaste taal.
Stem je taal en formulering af op degene die de info moet geven. Gebruik eventueel ondersteunende foto's of tekeningen. Of maak een audio-opname van je vragenlijst voor slechtziende personen. Stel je een focusgroep samen, zorg er dan voor dat alle deelnemers elkaar én de begeleider begrijpen.
- Creëer de juiste omstandigheden, geef stimulansen.
Leg bijvoorbeeld uit dat er geen goede of slechte antwoorden zijn. Zo vermijd je een 'examen-sfeer' of sociaal gewenste antwoorden. Wil je aan ouders persoonlijke vragen stellen, zorg er dan voor dat ze zich veilig voelen. Begin met neutrale vragen en stel ze op hun gemak. Denk ook na over de volgorde van je vragen. Laat als interviewer je eigen voorkeuren niet blijken uit je woorden, je gedrag, je kledij enzovoort. Of stel je bij een observatie niet te opvallend of storend op. Weten dat de resultaten van een groepsgesprek met ouders nadien anoniem worden voorgesteld aan lokale beleidsverantwoordelijken, kan ouders stimuleren om eraan mee te doen.

WELKE VRAGEN STELLEN?

Vaak verzamel je data door vragen te stellen aan ouders, medewerkers of anderen. Die vragen bepalen mee de kwaliteit van de antwoorden en dus van je informatie. Enkele overwegingen en aandachtspunten:

- **Open of gesloten vragen?**

Bij gesloten vragen zijn de mogelijke antwoorden vooraf bepaald: ja of neen, of één van de mogelijke antwoorden uit een schaal (zoals een schaal met cijfers van 1 tot 10 of een schaal helemaal akkoord – akkoord – niet akkoord – helemaal niet akkoord – ik weet het niet). Ook meerkeuzevragen zijn gesloten vragen. Gesloten vragen zijn meestal gemakkelijker te beantwoorden en gemakkelijker te verwerken. Opgelet, een gesloten vraag geeft een vertekend beeld als mensen liever een ander antwoord hadden gegeven dan wat je vooraf bedacht had. Een open vraag laat mensen vrij in hun antwoord. Een open vraag kan dus meer gedetailleerde info opleveren en soms zelfs onverwachte antwoorden. Maar een (te) open vraag kan ook afschrikken. En de hoeveelheid info die je krijgt, maakt het verwerken van antwoorden op open vragen moeilijker.

Je keuze voor een open of een gesloten vraag hangt af van welke data je nodig hebt. Gesloten vragen geven meer kwantitatieve data en open vragen zijn nuttig om diepgaande, kwalitatieve data te krijgen. Een combinatie van beide kan ook, bijvoorbeeld door na een gesloten vraag een open vraag te stellen. Of door in een gesloten vraag een antwoordcategorie 'andere' op te nemen die je via de open vraag 'welke?' specifieker kunt beantwoorden.

- **Duidelijke vragen**

Een vraag is duidelijk als de antwoorder die correct begrijpt. Een duidelijke vraag is meestal kort en zonder moeilijke woorden. Vermijd ook woorden zoals 'vaak', 'zelden' of 'normaal'. Die kunnen voor verschillende mensen iets anders betekenen. Beperk je tot één onderwerp in een vraag (niet bijvoorbeeld 'Wat vind je van borstvoeding en van flesvoeding? Of 'Wat zijn je mooiste herinneringen aan het project en waar kijk je naar uit?'). Om zeker te zijn dat iedereen de vraag verstaat zoals bedoeld, test je die best uit bij diverse mensen.

- **Vermijd suggestieve vragen**

Soms kunnen vragen door hun formulering de antwoorder beïnvloeden en (onbewust) in een bepaalde richting duwen. Gebruik daarom neutrale woorden en stel evenwichtige vragen.

Vraag bijvoorbeeld niet 'Hoe heeft je deelname aan ons project je leven verbeterd?' maar 'Hoe heeft je deelname aan ons project je leven veranderd?'

Of vraag niet 'Ben je ontevreden over ...?' maar 'Ben je tevreden of ontevreden over ...?' of 'Wat vind je van ...?'

JE TOOLS GEBRUIKEN

Er zijn een aantal punten waar je best aandacht aan besteedt om ervoor te zorgen dat je kwaliteitsvolle data verzamelt. Raadpleeg verschillende bronnen (doelgroep, medewerkers, ...) en verzamel met diverse methoden zowel kwantitatieve als kwalitatieve data. Niet alleen het soort tools of de inhoud van de tools is belangrijk, ook de manier waarop je ze gebruikt. Enkele aandachtspunten:

AANDACHT BESTEDEN AAN DE KWALITEIT VAN JE DATA

Een goede tool is op zich geen garantie voor de kwaliteit van de informatie die je verzamelt. Ook hoe je een tool gebruikt speelt een rol. Enkele tips

- **Test je tool voor gebruik.**

Probeer je tool eerst eens uit bij een kleine groep mensen. Praat nadien ook met hen, ze kunnen je veel leren. Zijn de vragen duidelijk? Weten ze meteen wat ze moeten invullen of opschrijven? Zijn de instructies helder? Is de vragenlijst niet te lang? Ontbraken er vragen? Is je aanwezigheid bij de observatie niet te storend of zijn je vragen niet te persoonlijk? Roept de tool bij hen vragen op, bijvoorbeeld over wat je met de data gaat doen?

- **Verander niet te gauw van tool.**

Kies voor eenvoudige en gemakkelijk toe te passen tools want die zijn duurzamer. Als een tool niet werkt, vervang of verander je die natuurlijk best. Maar met een andere tool kun je geen vergelijkbare data inzamelen en dan is het in kaart brengen van evoluties niet mogelijk. En dat maakt het sturen van je project moeilijk. Nog een reden dus om je tools voor gebruik te testen.

- **Ga voor nauwkeurige en uniforme data.**

Je wilt steeds opnieuw hetzelfde gegeven meten, hoe vaak je die meting ook herhaalt. En je wilt ook een juiste meting. Wat je meet moet overeenstemmen met de werkelijkheid. Daarom moet je op voorhand duidelijk bepalen wat je juist gaat tellen, observeren of meten en ook wanneer je dat gaat doen en bij wie of bij wie niet. Er mag ook geen discussie mogelijk zijn over de tel- of observatie-eenheid.

Tel je bijvoorbeeld het aantal kinderen dat een of meer keren naar je activiteit komt of tel je het aantal gezinnen waarvan een kind komt? Deze twee teleenheden zouden verschillen geven als er broers of zussen uit hetzelfde gezin komen.

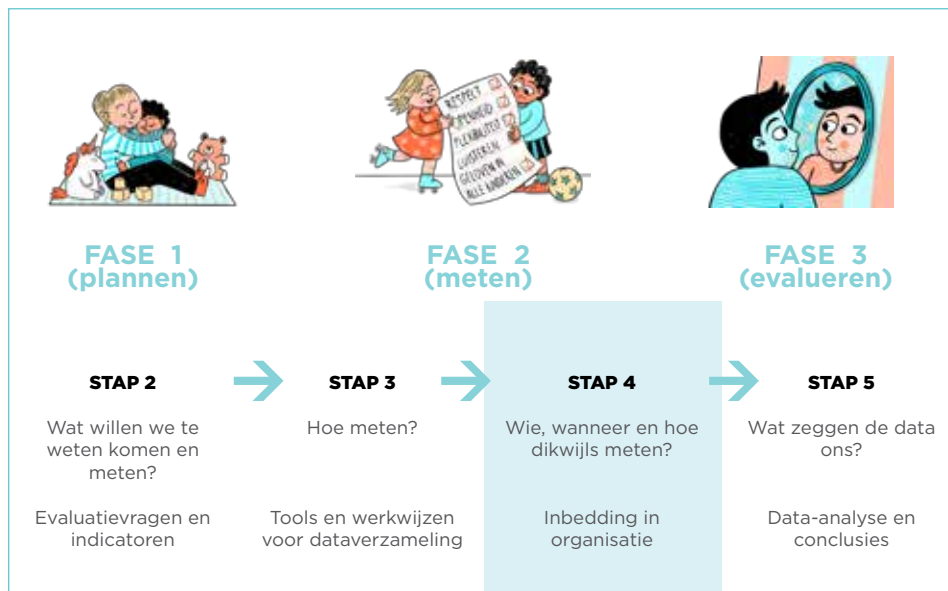
Als meerdere personen instaan voor de dataverzameling, moeten ze allemaal op de hoogte zijn wat ze juist moeten meten en hoe.



STAP 4

ZORG VOOR INBEDDING VAN JE IMPACTMETING IN JE ORGANISATIE

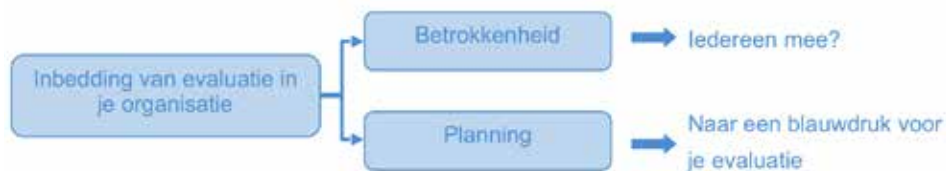
Meten alleen is niet genoeg. Je moet het evalueren ook inbedden in je organisatie. De cultuur van een organisatie, maar ook de processen en werkwijzen moeten erop afgestemd zijn. Daar gaan we mee aan de slag in stap 4.



61

Het inbedden van (zelf)evaluatie in je organisatie betekent dat je impact centraal stelt in alles. Heel je organisatie begrijpt dan het belang en het doel van de evaluatie en is doordrongen van impactgericht werken. Iedere medewerker kent zijn taak in de goed geplande evaluatiecyclus. De klemtoon ligt daarbij op leren en op het verbeteren van de dienstverlening.

Twee aspecten zijn belangrijk voor inbedding: **betrokkenheid en planning**. 'Betrokkenheid' betekent dat er een evaluatiecultuur leeft in je organisatie, 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, waar je moet opletten bij de uitvoering enzovoort. Als de evaluatie te weinig draagvlak heeft binnen de organisatie of als de evaluatie niet voldoende gepland en vooraf uitgewerkt is, loopt het vaak fout. Maar je kan die valkuilen vermijden.



IEDEREEN MEE?

Als je zelfevaluatie echt wil inbedden in je organisatie, moeten de neuzen in dezelfde richting wijzen. De middelen moeten doelgericht ingezet worden. De cultuur én de structuur in je organisatie moeten dus meewerken. Dat gebeurt niet vanzelf en vraagt soms veranderingen binnen de organisatie. Enkele tips om ervoor te zorgen dat er voldoende betrokkenheid bij het evaluatieproces is.

62

TIPS OM DE BETROKKENHEID BIJ DE ZELFEVALUATIE IN JE ORGANISATIE TE VERGROTEN

- **Betrek je hele team van bij de start.**

Zorg dat alle medewerkers – professionelen, maar ook vrijwilligers en doelgroepmedewerkers – van bij het begin mee zijn. Betrek hen bij alle stappen. Zorg ervoor dat medewerkers het verband zien tussen hun dagelijks werk en de langetermijndoelen en impact die je als organisatie wilt realiseren. Ze moeten het nut inzien van de evaluatie-instrumenten en -taken. Houd iedereen ook op de hoogte van de voortgang van je evaluatie. Maak er bijvoorbeeld een terugkerend agendapunt van op vergaderingen. Of voorzie een prikbord voor nieuwtjes en feedback in verband met de evaluatie.

- **Zorg dat je medewerkers weten en kunnen wat van hen wordt verwacht.**

Bepaal duidelijk ieders verantwoordelijkheid in het evaluatieproces, geef medewerkers een rol. Duid een trekker en/of een stuurgroep aan om het proces te leiden en op te volgen. Stem je vormings- en HR-beleid ook af op de evaluatienoden van je team. Medewerkers die een rol hebben in een of meer fasen van de zelfevaluatie, moeten de nodige kennis, vaardigheden en middelen hebben om hun taak goed te kunnen afwerken. Neem die taken ook op in hun functieprofielen.

- **Wees realistisch.**

Stem je evaluatieplannen af op de grenzen van je team en je organisatie. Beperk het aantal indicatoren. Integreer de dataverzameling zoveel mogelijk in de dagelijkse werkzaamheden. Waak erover dat personeelsleden, vrijwilligers en gebruikers niet overbevraagd worden. Plan

vooraf en deel je plannen. Door medewerkers duidelijk te maken waar je naartoe werkt, voorkom je dat ze hun motivatie verliezen.

- **Houd je doelen voor ogen.**

Zorg ervoor dat de strategische lijnen die door je bestuursleden worden uitgezet, niet ingaan tegen de doelen en de resultaten van je zelfevaluatie. Houd voor ogen dat zelfevaluatie in de eerste plaats gericht is op leren en op het verbeteren van je dienstverlening. Zorg er dus voor dat je bestuurders meedenken over het verschil dat je als organisatie wilt maken. Bekijk samen hoe je de evaluatieresultaten kunt gebruiken om de werking van de organisatie te verbeteren. Deel je resultaten, trek lessen uit wat minder goed gaat en vier samen de successen.

HOE EVALUATIE INBEDDEN IN JE ORGANISATIE? EEN PRAKTIJKGETUIGENIS UIT IERLAND

Tijdens de academie van juni 2016 legde Noel Kelly van Preparing for Life uit wat zijn organisatie zoal deed om evaluatie in te bouwen in de dagelijkse werkzaamheden. Zijn tips:

- Toon dat je echt aan de slag wilt gaan met evaluatie en dat je bereid bent om eruit te leren.
- Accepteer mislukkingen en praat erover. Zie fouten en misstappen als gelegenheden om iets te leren. Sta ook open voor onverwachte resultaten en doe er iets mee.
- Voorzie de nodige middelen en zorg dat je medewerkers gewapend zijn om hun evaluatietaken goed af te werken. Zoek bijvoorbeeld al bij de aanwerving van een nieuw personeelslid naar de eigenschappen die nodig zijn om in een lerende organisatie te kunnen functioneren.
- Creëer een leercultuur waarbij alle medewerkers de voordelen van dataverzameling zien en de data gebruiken om hun werk te tonen en te verbeteren. Koester die leercultuur. Laat medewerkers bijvoorbeeld aan elkaar evaluatieresultaten en verbeteracties voorstellen.
- Deel, bespreek en analyseer de resultaten van je evaluatie.

NAAR EEN BLAUWDRUK VOOR JE EVALUATIE

Een goede planning is het halve werk. Bij de start van de monitoring of dataverzameling is het daarom zinvol een **evaluatieblauwdruk** te maken. Een 'blauwdruk' is een uitgewerkt plan of ontwerp, een **plan van uitvoering**. Je bundelt er op een schematische manier informatie over wie welke data zal verzamelen, verwerken en analyseren. Maar ook wanneer en hoe dat zal gebeuren.

Betrek de medewerkers die een rol gaan spelen bij de evaluatie ook bij het opmaken van die blauwdruk. Zij brengen nuttige praktijkkennis in. Ze begrijpen dan ook meteen beter welke data ze moeten verzamelen en waarop ze moeten letten. Dat zal de kwaliteit van die data zeker ten goede komen.

64

EEN EVALUATIEBLAUWDRUK MAKEN

Een evaluatieblauwdruk kan verschillende vormen aannemen. Je kan bijvoorbeeld een tabel maken met volgende elementen:

- **focus** van de evaluatie
Op welk (tussentijds) effect van je veranderingstheorie wil je de focus leggen? (zie stap 1)
- **evaluatievraag**
Wat wil je over dit effect weten? Welke evaluatievraag wil je beantwoorden? (zie stap 2)
- **deelvragen**
Wat wil je meer specifiek hierover weten? (zie stap 2)
- **indicatoren**
Hoe kun je de gewenste info vertalen naar indicatoren? (zie stap 2)
- **methode**
Welke methode (werkwijze of techniek) ga je hanteren om een indicator op te volgen of te meten? En waarom? (zie stap 3)
- **tool**
Welke tool (werkmiddel of instrument) ga je hiervoor gebruiken? Is het een kant-en-klare tool of ga je er zelf een ontwikkelen? (zie stap 3)

- **opslag**
Hoe ga je de ingezamelde data bewaren of opslaan? (zie stap 3)
- **verwerking**
Moet je de ingezamelde data nog verwerken om ze te kunnen analyseren? Zo ja, hoe? (zie stap 3)
- **dataverzameling**
Wie zal de data verzamelen? En wanneer? (zie stap 4)
- **analyse**
Wie zal de data analyseren? En wanneer? (zie stap 5)
- **verbeteringsacties**
Wie wordt betrokken bij het nadenken over verbeteringsacties? En wanneer? (zie stap 6)
- **andere opmerkingen of aandachtspunten**
Waar moet je extra aandacht aan besteden bij de uitvoering of realisatie?

Je kunt een evaluatieblauwdruk uiteraard aanpassen aan de eigenheid en de noden van je organisatie. Je kunt er meer informatie in opnemen, bijvoorbeeld de precieze manier waarop indicatoren moet worden gemeten, de informatiebronnen die je ervoor aanspreekt of het budget dat je ervoor nodig hebt. Je mag een blauwdruk ook al doende of na enkele jaren ervaring wijzigen. Houd wel altijd de bedoeling voor ogen houdt, namelijk dat het voor iedereen duidelijk is waarop je focust in de zelfevaluatie, wie welke rol speelt en hoe en wanneer er concrete dingen moeten gebeuren.

Een voorbeeld van een evaluatieblauwdruk (in opbouw):

Focus	Medewerkers hebben voldoende kennis (= tussentijds effect)		
Evaluatievraag	Hebben onze medewerkers voldoende kennis en vaardigheden om het vertrouwen van de ouders te winnen? Welke bijkomende kennis of vaardigheden kunnen ze gebruiken om het vertrouwen van nog meer ouders te winnen?		
Deelvragen	Hoe ervaart de doelgroep dit? Vertrouwen ze de medewerkers?	Wat vinden de medewerkers van hun kennis / vaardigheden?	Wat ontbreekt er?
Indicatoren	Niveau van vertrouwen in medewerker volgens doelgroep	Niveau van kennis / vaardigheden m.b.t. vertrouwen volgens medewerker	Genoemde verbetermogelijkheden om het vertrouwen van de ouders in de medewerkers te verhogen
Methode	<i>Nog te bespreken met de doelgroep</i> <i>Hoe zouden zij dit meten?</i> <i>Met individuele gesprekken of op een creatieve manier in groep?</i>	Focusgroep en functioneringsgesprekken	Geen aparte methode: dit onderwerp opnemen in methoden voor ouders en medewerkers
Tool	<i>Zijn er kant-en-klare tools?</i> <i>Is dit inderdaad belangrijk voor hen?</i>	Draaiboek voor de focusgroep (te ontwikkelen / zie voorbeeld draaiboek van partnerorganisatie) Systematisch bevragen tijdens elk functioneringsgesprek (teamleiders gaan die samen met evaluatiecoördinator vastleggen)	Zie hiernaast
Opslag		Verslag van focusgroep (in word, met samenvatting aan einde verslag) Kort verslag van antwoorden in functioneringsgesprekken (in word, met samenvatting)	Zie hiernaast
Verwerking		Vergelijkende tabel	Lijst van verbetermogelijkheden genoemd door ouders en door medewerkers
Dataverzameling		Focusgroep: evaluatiecoördinator in oktober Functioneringsgesprekken: teamleiders in april	Zie hiernaast
Analyse		Evaluatiecoördinator in december	Evaluatiecoördinator in december
Andere opmerkingen of aandachtspunten		Focus van functioneringsgesprek moet blijven – namelijk ontwikkeling van de medewerker!	Jaarlijkse terugkoppeling met opleidingsverantwoordelijke

Fase 3

EVALUEREN





STAP 5

ANALYSEER DE INFORMATIE DIE JE VERZAMELDE EN TREK DE JUISTE CONCLUSIES

Na de fasen van plannen en meten, begint met stap 5 de fase van het eigenlijke 'evalueren'. Je ontleedt de ingezamelde data, vormt oordelen en trekt conclusies. Je legt hiermee de basis voor je verbeteracties (stap 6)



**FASE 2
(meten)**

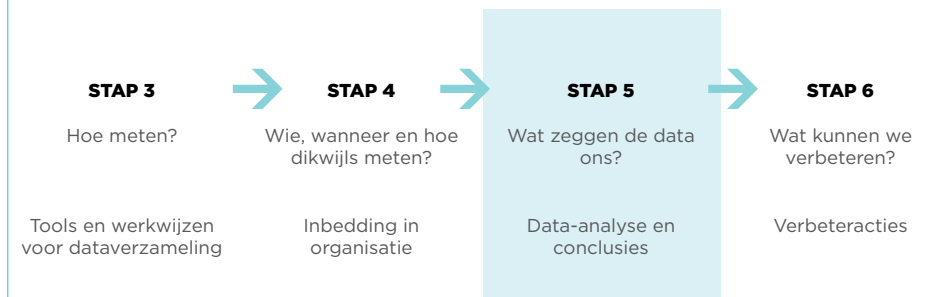


**FASE 3
(evalueren)**



**FASE 4
(leren en
communiceren)**

68



'Evalueren' betekent: de waarde of het belang van iets schatten of beoordelen.

In ons stappenplan voor zelfevaluatie is 'evalueren' het waarderen van een resultaat of een proces. Via evaluatie bekijk je wat goed gaat en wat beter kan. Je onderzoekt of je initiatief de beoogde uitkomsten heeft en of je veranderingstheorie dus klopt. Of je gaat na of het initiatief is uitgevoerd zoals gepland.

Om te kunnen evalueren of waarderen heb je een vergelijkingspunt, norm of nulpunt nodig. Het **referentiepunt bij de analyse** zijn de **doelstellingen en streefcijfers** uit fase 1.

Een voorbeeld. Denk terug aan het Huis van het Kind dat van start ging met spel- en ontmoetingsmomenten (zie voorbeeld 1 bij 'Hoe? Evaluatie-deelvragen vertalen naar indicatoren' – stap 2). Om na te gaan of ze de jonge ouders in hun wijk bereiken en of de deelname aan de ontmoetingsmomenten een positief effect had op de ontwikkeling van de kinderen, kozen ze de indi-

catoren 'aantal ouders dat deelnam' en 'Aantal en type veranderingen bij kinderen, door ouders genoemd'. Ze legden ook een streefcijfer vast. Dat moest gehaald worden om aan het eind van hun analyse de conclusie te kunnen trekken dat ze het gewenste bereik halen en dat het effect op de kinderen er inderdaad is. Ze willen 50% van de jonge ouders in de wijk bereiken. En ze mogen van een effect op de kinderen spreken als 90% van de ouders die deelnamen aan de momenten, tijdens de evaluatiegesprekken minstens één positieve verandering in het gedrag of de houding van hun kind noemen.

Analyseer enkel elementen die je echt vooruithelpen. Houd daarom de specifieke vragen en belangen voor ogen tijdens de evaluatiefase. Die **evaluatievragen** vormen de **leidraad voor de analyse**. De analyse moet die vragen immers beantwoorden. De resultaten van de analyse moeten het mogelijk maken dat je je veranderingstheorie bevestigt of verbetert. Of ze moeten inspiratie geven om je acties of interventies meer effectief maken. **Sta** bij de analyse wel **open voor** onvoorziene effecten of **onverwachte informatie**. Leer eruit, ook als die tegen je verwachtingen ingaat.

Ook voor de analyse is een **goede planning** essentieel. Neem die voldoende in detail op in de evaluatieblauwdruk. Voorzie bij het plannen ook overleg en samenwerking tussen de medewerkers die een of meer datasets analyseren. En plan momenten in voor **discussie en kritische reflectie**, met verschillende stakeholders. Vermijd dat je je analyse onder tijdsdruk moet doen: trek er voldoende tijd voor uit en stem de timing voor het trekken van de conclusies af op de momenten waarop in je organisatie beleidsbeslissingen genomen worden.

69

JE KAN IN HET ANALYSEPROCES DRIE DEELSTAPPEN ONDERSCHIEDEN:



VERWERKEN: VAN RUWE DATA NAAR INFORMATIE

De gegevens die je inzamelde, zijn meestal ruwe, onbewerkte data: feiten, cijfers, beelden, antwoorden, gevoelens, ervaringen, gebeurtenissen enzovoort. Je bewaart ze in verschillende datasets en op diverse dragers (elektronische bestanden, video's, papier enzovoort). Elke 'dataset' bundelt data die je met één tool bij één (doel)groep hebt verzameld.

Wacht niet te lang met het verwerken van de ruwe data. Vaak kan je er al tijdens de dataverzameling mee beginnen. Soms is dat zelfs nodig, bijvoorbeeld om de volledigheid van je gegevens te checken en je dataverzameling bij te sturen (bijvoorbeeld wanneer een bepaalde groep gebruikers systematisch niet meewerkt aan je enquête). Maar hoe verwerk je ruwe data?

RUWE DATA VERWERKEN

Om ruwe data naar zinvolle informatie om te zetten, zijn twee soorten gegevensverwerking nodig. Je doet ze voor elke dataset apart.

- Ga na of de **dataset bruikbaar** is.

Check de kwaliteit en de limieten van de dataset. Zijn er onleesbare stukken in notities of onvolledig ingevulde vragenlijsten. Heb je alle elementen om de data juist te kunnen interpreteren? Zijn er bijvoorbeeld voldoende mensen bevraagd of is er een bepaalde groep voor wie je geen data hebt? Of heb je gemerkt dat mensen een bepaalde term anders interpreteerden dan jullie bedoelden? Ben je zeker dat (sommige) gegevens niet zijn ingezameld op een atypisch moment (zoals net na een personeelswissel)?

Dit is ook een goed moment om je gegevens 'anoniem' te maken en zo persoonsgegevens te beschermen. Zorg dat anderen die met de data gaan werken, die niet kunnen linken aan een bepaalde persoon. Vervang namen bijvoorbeeld door cijfers of door fictieve namen.

- **Orden en beschrijf de gegevens** uit de dataset.

'Lees' de data in de bruikbare dataset. Ga op zoek naar de informatie. Dat doe je door de gegevens te ordenen, te groeperen, samen te vatten of te vergelijken met beoogde doelen of streefcijfers.

Bij cijfergegevens tel je aantallen of totalen. Vat ze samen aan de hand van kengetallen zoals percentages, gemiddelden of andere beschrijvende statistieken. Geef ze overzichtelijk weer in tabellen of grafieken. Of bereken in welke mate je resultaten afwijken van de vooropgestelde streefcijfers.

De niet-numerieke resultaten van observaties, focusgroepen, interviews enzovoort orden je op andere manieren. Je groepeerde gegevens volgens inhoud, bron of thema. Je maakt een opsomming van data over een bepaald thema, zoals de door ouders genoemde drempels of de soorten gedrag die je bij kinderen observeerde. Je zet positieve en negatieve reacties naast elkaar. Of je vat samen op welke manier je resultaten afwijken van de beoogde doelen.

Zo maak je van de ruwe data uit je datasets informatie. Met die informatie kun je al een algemeen beeld van de situatie geven. Je hebt beschrijvende info over je indicatoren.

Een voorbeeld. Het Huis van het Kind wou te weten komen welke effecten de deelname aan spelen ontmoetingsmomenten heeft (gehad) op de ouders met jonge kinderen in hun wijk.

Na de verwerking van de ruwe data uit hun registratiegegevens kunnen ze bijvoorbeeld al het aantal ouders geven dat deelnam aan de spel- en ontmoetingsmomenten. En eventueel ook een gemiddeld aantal over de momenten heen. Of ze hebben berekend dat 73 procent van de ouders meer dan een keer naar de momenten kwam.

Om ook iets over hun relatieve bereik te kunnen zeggen, hebben ze gegevens over de gezinnen in hun wijk nodig. Ze vroegen daarom statistische bevolkingsgegevens aan de stedelijke administratie. Met de hulp van de databeheerder van de stad maken ze een overzicht van het aantal gezinnen met kinderen tot 3 jaar per deelgebied van hun wijk.

Er werd ook informatie verzameld tijdens groepsgesprekken met de ouders. Een medewerker schreef de reacties uit en groepeerde ze naar het soort ondersteuning dat de ouders kregen. Hetzelfde gebeurde met de antwoorden van de ouders over de veranderingen die ze bij hun kind zagen sinds ze naar de spel- en ontmoetingsmomenten komen.

VERKLAREN: VAN INFORMATIE NAAR KENNIS

71

In een volgende stap ga je de informatie uit de datasets interpreteren. Je zoekt naar het **waarom**. Zie je patronen, thema's, trends, evoluties? Stel jezelf kritische vragen en zoek actief naar informatie die je eerste ideeën tegenspreekt. Vergelijk ook: met anderen, met verwezenlijkingen in het verleden, met ambities die je jezelf hebt gesteld enzovoort. Je plaatst de informatie in een context door na te gaan in welke omstandigheden, bij welke interventies, bij welke deelgroepen, ... iets wel of niet of meer of minder voorkomt. Je zoekt naar verklaringen en oorzaak-gevolg-relaties voor wat je vaststelt. Waarom is er een verschil tussen de beoogde en de bereikte resultaten? Je probeert relevante bepalende factoren op het spoor te komen.

Leg ook informatie uit verschillende datasets naast elkaar: kwantitatieve en kwalitatieve info, info uit eigen datasets en info van partnerorganisaties of uit secundaire datasets. Onderzoek ook mogelijke verklaringen die door diverse stakeholders worden gesuggereerd. Als je nog wat verder wilt gaan, kun je ook de link leggen met financiële informatie. Hangt de positieve evolutie naar een groter bereik van gezinnen in armoede bijvoorbeeld samen met een grotere investering in mensen en middelen het voorbije jaar?

Zo zet je informatie om naar kennis. Die kennis maakt het mogelijk een genuanceerde stand van zaken te geven. Die kennis gaat ook over hoe en waarom de huidige situatie er is gekomen, over welke factoren daarvoor bepalend waren.

Een voorbeeld. Het Huis van het Kind wilde weten of ze nu al veel jonge ouders in de wijk bereiken. Daarom vergelijken ze de aantallen, percentages, gemiddelden enzovoort uit hun eigen dataset

met de statistische gegevens over het aantal gezinnen met jonge kinderen in hun wijk (die ze via de stad kregen). Hierdoor vergaren ze kennis over hun bereik in de verschillende deelgebieden van hun wijk en kunnen ze bijvoorbeeld de conclusie trekken dat ze in het ene deelgebied een hoger bereik hebben dan in een ander.

In een volgende stap kunnen ze op zoek gaan naar het waarom: door de info diepgaander te bekijken, door met collega's en partners te spreken enzovoort. Ze kunnen de kenmerken van die deelgebieden bekijken en verder uitzoeken waarom ze op sommige plaatsen meer of minder gezinnen bereiken. Kennis die ze op die manier opdoen, kunnen ze eventueel opnieuw toetsen aan eigen registratiegegevens of dingen die ze in de gesprekken met ouders hoorden.

Hierbij worden collega's verantwoordelijk voor de boekhouding en de communicatie betrokken. Kunnen zij cijfers of elementen aanreiken waaruit een verschillende investering in de deelgebieden blijkt? Werden de folders selectief verdeeld? Werd er alleen in een bepaald deelgebied een infoavond georganiseerd? Zijn er op sommige plekken meer verwijzers aangesproken? Hebben zij bij verwijzers uit partnerorganisaties al mogelijke verklaringen gehoord?

72

Ook de informatie over veranderingen bij de kinderen (gemeld door de ouders) wordt verder uitgespit. Noemen ouders die regelmatig komen meer en andere positieve ontwikkelingen bij hun kind dan de ouders die maar een of enkele keren zijn geweest? Voelen ouders die een positieve invloed op hun kind zien, zichzelf ook beter ondersteund? Of hoeveel begeleidingsuren waren er gemiddeld nodig om van een positieve ontwikkeling te kunnen spreken?

HOE ZOU HET ZONDER ONS ZIJN?

Vele organisaties worstelen met de vraag hoe ze kunnen aantonen dat positieve uitkomsten ook echt het resultaat zijn van hun interventies. Er mogen dan overtuigende tekenen van verandering of indicatoren van succes zijn, een oorzaak-gevolg-relatie bewijzen is niet eenvoudig, zelfs voor wetenschappers. Er zijn meestal verscheidene factoren en ook andere organisaties die hebben bijgedragen aan de verandering.

Wees vooral eerlijk en kritisch voor jezelf. Erken de rol van anderen. Probeer aan te tonen hoe je samen met anderen aan die uitkomsten hebt gewerkt. Verzamel bewijzen over jullie rol door verschillende bronnen aan te spreken. Vraag gebruikers en andere professionals wie of wat de verandering heeft veroorzaakt of mogelijk gemaakt. En wat de bijdrage van jullie initiatieven daarbij was.

Durf ook de vraag te stellen of de verandering er had kunnen zijn zonder jullie tussenkomst? Of wat er gebeurd zou zijn als jullie er niet waren geweest?

VERANKEREN: VAN KENNIS NAAR WIJSHEID

Probeer ten slotte de relevante kennis om te zetten in inzichten die helpen om te handelen naar wat je geleerd hebt. Dat doe je door **lessen en conclusies te trekken**: waar sta je, wat is goed, wat kan beter? Je besluit of oordeelt welke van de mogelijke verklaringen en bepalende factoren die je onderzocht, de meest 'juiste' zijn. Je vertaalt de opgedane kennis naar sterke en zwakke punten, aandachts- en verbeterpunten. Maar om van wijsheid te kunnen spreken, moeten de conclusies **antwoorden geven** op je evaluatievragen. De conclusies moeten je helpen bij het nemen van operationele en strategische beslissingen, zodat je initiatieven relevant zijn en tegemoetkomen aan de noden van de doelgroep, zodat de middelen doeltreffend worden besteed, zodat de kwaliteit van het aanbod groeit enzovoort.

CONCLUSIES TREKKEN

Een goede conclusie geeft een concreet antwoord op je evaluatievraag of op één van je evaluatievragen. Maar hoe trek je een goede conclusie?

- **Laat je leiden door je evaluatievragen en doelen.**

Focus op je evaluatievraag en op de eventuele deelvragen en geef daar een antwoord op. Laat je niet afleiden door allerlei interessante informatie en kennis die je pad kruist. Gebruik de doelen en streefcijfers die je vooropstelde als vergelijkingspunt om te oordelen of je een doel bereikt of niet.

- **Een conclusie is geen samenvatting.**

Om conclusies te trekken, breng je kennis uit verschillende hoeken en perspectieven samen en je bekijkt die in samenhang. Een conclusie is een keuze tussen alternatieven of iets dat je afleidt uit wat je hebt gemeten. Je moet dus een oordeel vormen. Het kan wel helpen als je de analyseresultaten van één evaluatievraag eerst op een rijtje zet of visueel voor te stellen in grafieken, diagrammen enzovoort. Zo zie je sneller opvallende resultaten of sterke en zwakke punten.

- **Geef toelichting.**

Leg je conclusie uit. Hoe ben je ertoe gekomen? Waarop is je besluit gebaseerd? Wat zijn de argumenten voor en tegen? Wat zijn belangrijke nuances? Wat moeten jullie zeker onthouden voor latere acties? Door je conclusie toe te lichten, kan iedereen eruit leren en inzichten opdoen, ook als je misschien geen duidelijk antwoord op een evaluatievraag kunt geven.

- **Daag jezelf uit.**

Denk af en toe wat verder na en keer terug op je analyse-stappen. Enkele tips:

- o Ga nog wat dieper in op eventuele verschillen tussen de geplande en de gerealiseerde uitvoering, tussen de beoogde en de bereikte effecten/resultaten.
- o Zoek verklaringen voor die verschillen.

Stap 5: analyse en conclusies (Evalueren)

- o Ga na welke hindernissen je tegenkwam en welke factoren je hebben geholpen.
 - o Bedenk of er dingen zijn die je in het project meer had moeten doen of toepassen.
 - o Bedenk of er dingen zijn die je minder had moeten doen of toepassen of waarmee je beter gestopt was.
 - o Noteer inhoudelijke vragen die tijdens de analyse bij je opkomen maar die je (nog) niet kunt beantwoorden.
- **Trek ook conclusies over je aanpak van zelfevaluatie.**
Hoe is de zelfevaluatie verlopen? Welke tools kunnen beter? Wat was niet duidelijk met betrekking tot wie, wat, wanneer moest doen? Waren de streefcijfers realistisch? Werden de juiste mensen betrokken?

Een goede analyse eindigt met concrete lessen en inzichten. Via conclusies leg je kennis vast in wijsheden, die de basis vormen voor je handelen. De conclusies geven antwoorden op je evaluatievragen. Ze zetten je dus op weg naar een verbetering van je veranderingstheorie en van de kwaliteit van je diensten (zie stap 6). Zo vormen de kennis en de ervaringen uit het verleden een voor meer impact in de toekomst.

74

Een voorbeeld. Uit de analyse van de registratiegegevens van het Huis van het Kind blijkt dat 45 % van de jonge gezinnen uit de wijk naar de spel- en ontmoetingsmomenten komt. Vorig jaar was dat 35 %. De conclusie is dus duidelijk: het bereik is toegenomen. Toch haalden ze hiermee het vooropgestelde streefcijfer van 50% niet. Wat zijn mogelijke verklaringen? Hoe kan dit bijgestuurd worden? Uit de verzamelde gegevens blijkt dat de ouders die het voorbije jaar voor het eerst kwamen, vooral wonen in een deelgebied waar samen met een verwijzende organisatie een infoavond werd georganiseerd. Om reclame te maken voor die infoavond werden folders verdeeld in alle brievenbussen. De conclusie zou kunnen zijn dat die infoavond en het verspreiden van de folders voor een grotere instroom zorgen. Maar in de gesprekken met de ouders is niet gevraagd of ze effectief deelnamen aan de infoavond. En ook niet of ze de folder opgemerkt hadden. Er is dus geen informatie om deze conclusie hard te maken.

Fase 4

LEREN EN COMMUNICEREN

In de vierde en laatste fase ga je leren, verbeteren en communiceren

75



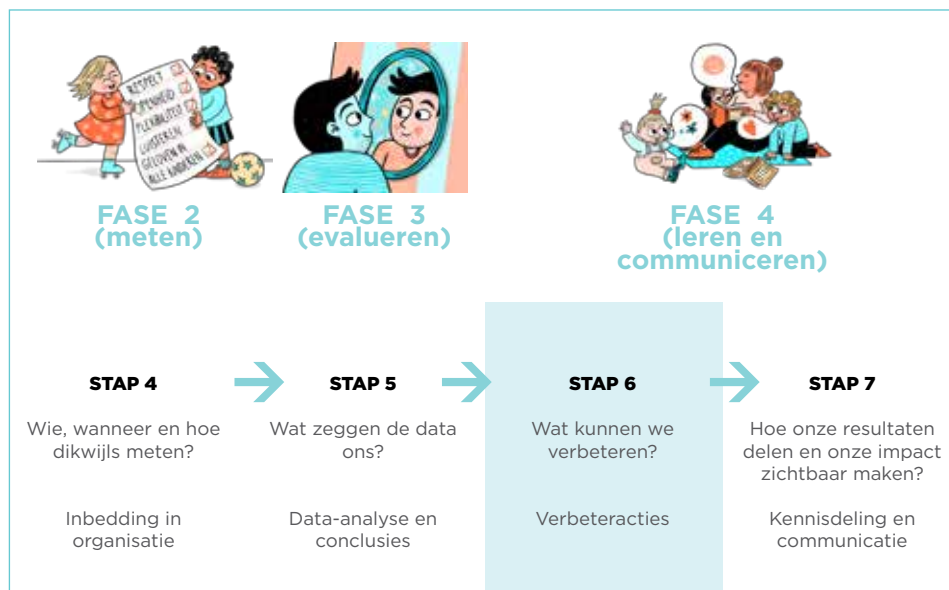


STAP 6

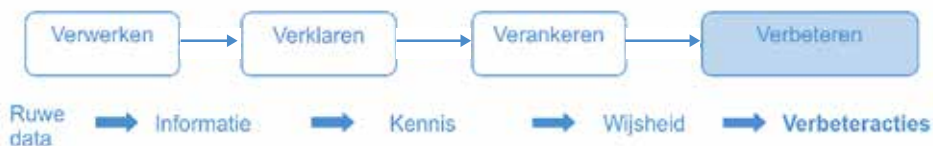
LEER EN VERBETER

In de vorige stappen heb je dingen geleerd over je manier van werken of over de effecten van je werk. Je weet wat er goed gaat en waarom. Mogelijk heb je vastgesteld dat een aantal zaken in je zelfevaluatie niet zo goed liepen. En misschien zijn er zelfs nieuwe vragen bij je opgekomen. Het is nu tijd om te bekijken met welke lessen je aan de slag zal gaan. Wat ga je ondernemen om je werking te verbeteren met het oog op meer of andere impact? En wat ga je verbeteren voor een volgende cyclus van je zelfevaluatie?

76



Na de drie deelstappen in het analyseproces (stap 5) volgt als logische stap 'verbeteren'. Hoe vertaalt je conclusies of wijsheden naar verbeteracties?



VERBETEREN: VAN WIJSHEID NAAR VERBETERACTIES

Zet je conclusies dus om in concrete, uitvoerbare aanbevelingen voor actie. En realiseer die acties.

In stap 2, bij het formuleren van de evaluatievragen, maakten we een onderscheid tussen vragen die nagaan of je veranderingstheorie volledig en correct is en vragen over de effectiviteit en de kwaliteit van je werking. Dat onderscheid kun je ook maken bij conclusies, want dat zijn antwoorden op de evaluatievragen. Je kunt ook nog een derde soort conclusies formuleren, namelijk die over je proces van zelfevaluatie. De drie soorten conclusies kun je omzetten naar **drie soorten verbeteracties**:

- Je verbetert je **veranderingstheorie**.

Bijvoorbeeld: je herbekijkt je langetermijndoel, je stelt een beoogd tussentijds effect bij, je past een interventie aan, of je voegt een externe factor of een noodzakelijke tussenstap toe.

- Je verbetert de **uitvoering** van je initiatieven.

Bijvoorbeeld: je investeert meer of minder in bepaalde activiteiten, je omschrijft je doelgroep anders, je verbetert vaardigheden van personeelsleden, je gaat meer samenwerken met partnerorganisaties of je legt wat goed werkt vast in standaardprocedures.

- Je verbetert je **zelfevaluatie**.

Bijvoorbeeld: je stelt een streefcijfer bij, je past een tool aan, je legt aan je medewerkers beter uit hoe ze iets moeten registreren of je voorziet meer tijd om de conclusies met belangrijke stakeholders te bespreken.



VAN CONCLUSIES NAAR VERBETERACTIES

Maar hoe zet je conclusies om in verbeteracties? Volgende stappen helpen je om van conclusies te gaan naar aanpassingen in je werking, naar een betere dienstverlening en meer impact.

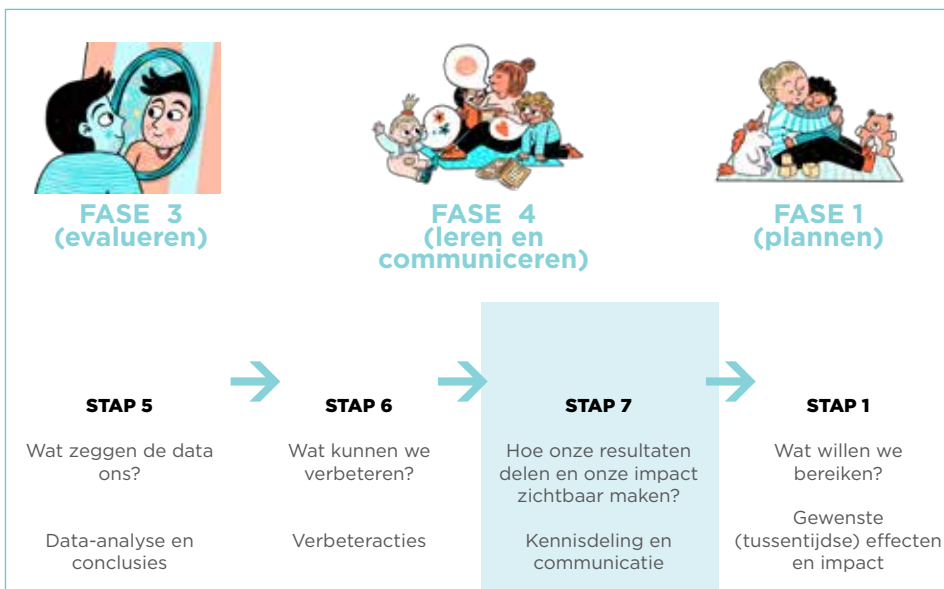
- **Kies met welke conclusies en lessen je aan de slag gaat.**
Maak een overzicht van alle belangrijke conclusies. Wat betekent elke conclusie concreet voor je organisatie, je doelstellingen, je interventies, je aanpak en veranderingslogica, je medewerkers, je doelgroep enzovoort. Betrek daar ook belangrijke stakeholders bij. Stel je prioriteiten: waaraan wil je eerst werken?
- **Denk na over welke concrete verbeterpunten je uit die conclusies kunt afleiden.**
Weet je waarom iets minder goed gaat? Bepaal op basis daarvan wat je kunt verbeteren. Moet je iets veranderen aan de inzet van middelen of personeel, aan externe factoren of aan je bestuur of organisatiestructuur? Moet je je werkwijze of bepaalde processen aan te passen? Wat had je anders kunnen doen? Of wat zou je kunnen ondernemen of veranderen om wat werkt te verankeren en wat niet goed werkt te verbeteren? Hoe pakken andere organisaties het aan?
- **Formuleer voor elke verbeteractie een concreet en duidelijk doel.**
Wat wil je juist doen of veranderen? Welke verbetering wil je? Wanneer heb je je doel bereikt? Hoe draagt dit bij tot jullie langetermijndoel? Stel je prioriteiten en kies voor welke verbeterpunten je echt actie gaat ondernemen.
- **Plan wat je anders zult doen in de toekomst.**
Welke acties zijn nodig om een verbeterpunt door te voeren? Welke voorwaarden moeten gerealiseerd zijn om het doel van de verbeteractie te bereiken (middelen, personeel, externe factoren)? Wegen de kosten op tegen de (sociale) winsten van de verbeteractie? Wie moet je erbij betrekken? Op welke termijn zie je die verbeteractie? Wie zal wat doen? Wat zul je communiceren, naar wie en wanneer?



STAP 7

COMMUNICEER OVER JE IMPACT

In stap 7 zorg je ervoor dat de opgedane kennis en de geleerde lessen niet verloren gaan.



79

Je deelt je kennis met collega's. Je maakt je werkwijze, impact en verbeteracties ook zichtbaar voor anderen.

KENNIS DELEN BINNEN JE ORGANISATIE



Het moment is gekomen om de **resultaten te laten** zien aan de medewerkers of vrijwilligers. Breng daarbij zeker die lessen onder de aandacht die van belang zijn voor interne processen. En vergeet niet de collega's op de hoogte te brengen die een rol zullen spelen bij de verbeteracties.

Medewerkers weten graag waarom een bepaalde aanpak nodig is, waarom ze specifieke gegevens moeten verzamelen, waarom iets veranderd moet worden enzovoort. De resultaten aan hen communiceren, werkt motiverend en dus ook impactversterkend. Het zorgt er voor dat je traject van zelfevaluatie meer gedragen is in de organisatie. Ook samenwerken aan een gemeenschappelijk doel lukt niet zonder het delen van kennis. **Voorzie dus momenten en kanalen om wijsheid uit te wisselen.** De kwaliteit van je dienstverlening kan alleen verbeteren als alle medewerkers en bestuurders weten wat er nodig is om de doelen van de verbeteracties te halen.

MEDEWERKERS DOEN LEREN

Medewerkers doe je niet leren door ze alleen maar samen te brengen. Enkele tips.

- Stel een leerkalender op. Plan bijeenkomsten en uitwisselingen waarbij leren centraal staat.
- Geef je medewerkers de tijd om deel te nemen, maar maak hun deelname ook verplicht en zinvol.
- Bepaal voor elke leerbijeenkomst op voorhand een doel en een agenda.
- Richt het leren op morgen. Zoek oplossingen voor de toekomst, maak er geen zoektocht van naar fouten in het verleden. Gebruik de leerbijeenkomsten ook om je successen in de verf te zetten en te vieren.
- Maak notities over de lessen die je leert, over de aanpassingen die je doet aan je werking en over de vooruitgang die je door de verbeteracties boekt. Zorg ervoor dat die notities voor iedere medewerker toegankelijk zijn.

JE RESULTATEN TONEN AAN DE BUITENWERELD

Wissel je resultaten en lessen ook uit met je doelgroep, met partnerorganisaties of met andere organisaties met soortgelijke doelstellingen of vergelijkbare doelgroepen. Je kan leren van elkaars successen en van wat minder goed liep.

Je wilt ook communiceren om je impact zichtbaar te maken. Je wilt aantonen dat je kwalitatief werk levert. Je wilt bewijzen dat je een verschil maakt. Je wilt rekenschap geven en verantwoorden dat je publieke middelen goed gebruikt. Je wilt nieuws over je organisatie verspreiden om financiers aan te trekken. Je wilt aanbevelingen formuleren of pleiten voor veranderingen bij overheden. Of je wilt mogelijke partners, nieuwe medewerkers of gebruikers overtuigen.

12 BRILLEN OM NAAR KINDERARMOEDE TE KIJKEN - ANDERS COMMUNICEREN OVER KINDERARMOEDE

We beseffen vaak niet met welke bril we naar armoede kijken. Die brillen of dat perspectief expliciteren kan al heel confronterend en verrijkend zijn. Baldwin Van Gorp, professor journalistiek (KU Leuven), onderzocht honderden teksten en distilleerde 12 mogelijke brillen of frames waarmee we naar armoede kijken. Klasse maakte er een discussietool mee die kan gebruikt worden in de lerarenopleiding en op school. De tool kan helpen om op een andere manier naar armoede in de klas te kijken en een genuanceerder armoedebelied uit te tekenen op school. Lees meer op www.klasse.be.

Een goede en **doeltreffende communicatie** is dus niet zonder belang. Je kunt die dus ook best **grondig voorbereiden**. Aan wie ga je communiceren en met welk doel? Wat is relevant om te communiceren? Hoe dikwijls ga je communiceren? En in welke vorm?

COMMUNICEREN OVER JE IMPACT

81

Om impactgericht te werken, moet je anderen informeren over het verschil dat je maakt en de lessen die je leert. Vaak communiceren organisaties over hun missie, visie en output, of over hun aanbod en strategie. Maar over de impact van organisaties en de effecten die ze teweegbrengen hoor of lees je weinig.

Er zijn vijf belangrijke ingrediënten van impactgerichte communicatie:



WAT COMMUNICEREN

Een goede berichtgeving over je impact moet antwoorden geven op vijf vragen:

- Wat wil je veranderen? Welke **noden** of welk sociaal probleem wil je aanpakken?
Schets de context. Leg uit wat de problemen of noden zijn en wie ermee te kampen heeft. Geef een idee van de omvang en impact van die noden: voor hoeveel mensen is het een probleem en wat is de concrete impact op hun leven. Licht ook de oorzaken toe. En maak duidelijk welk verschil je voor die mensen wilt maken op korte en lange termijn. Inspiratie vind je in je nodenanalyse.
- Hoe kom je tegemoet aan die noden? En welke **doelen** wil je daarbij bereiken? Welke **activiteiten** organiseer je of welke diensten bied je aan?
Schets de beoogde impact, de tussentijdse effecten en de interventies uit je veranderings-theorie. Geef ook een idee van hoeveel mensen je vooruithelpt met elk van de activiteiten. Met het oog op fondsenwerving, kan het goed zijn ook info te geven over de middelen die je nodig hebt om die activiteiten te realiseren. Maar verlies je niet in details, het waarom (doel) is belangrijker.
- Wat zijn je **resultaten**? Welke effecten realiseer je?
Welk verschil je maakt voor de doelgroep moet centraal staan in jullie communicatie. Beperk je daarbij tot de activiteiten die helpen om de doelen te bereiken. En ga zeker een stapje verder: beschrijf welke effecten en impact je op de doelgroep hebt. Kijk hiervoor naar de bevindingen en conclusies uit je data-analyse. Welke beoogde effecten behaal je effectief en welke niet of nog niet helemaal? Voor welke veranderingen in het leven van je doelgroepmensen heb je gezorgd? En heb je gedaan wat nodig was om die effecten te realiseren? Hoeveel mensen heb je bereikt? Heb je alle interventies uitgevoerd zoals gepland? Denk ook na over eventuele maatschappelijke winst die jullie genereren.
- Hoe weet je wat je bereikt? Met welke cijfers of verhalen kun je **hardmaken, bewijzen of aantonen** welk verschil je maakt?
Toon dat je belang hecht aan impactgericht werken. Licht je lezers in over je aanpak van zelfevaluatie. Beschrijf kort welke indicatoren je gebruikt en hoe je die meet. En leg uit waarop je conclusies over gerealiseerde uitkomsten gebaseerd zijn.
- Wat heb je geleerd en welke **verbeteracties** ga je ondernemen? Hoe gebruik je de opgedane wijsheid om de werking te verbeteren en de doelen dichterbij te brengen?
Geef inzicht in je verbeterpad. Leg de link met je langetermijndoelstellingen en de weg daarnaartoe. Wees daarbij eerlijk over de normen of streefcijfers die je had vooropgesteld. Laat ook binnenkijken als het gaat om problemen die je tegenkwam of dingen die niet zo goed liepen. Toon hoe je de uitdagingen hebt aangepakt en hoe je de lessen vertaalt in verbeteracties.

MET IMPACT COMMUNICEREN

Een doeltreffende communicatie vraagt een **strategie** en planning. Welke resultaten ga je communiceren. En aan wie? Op welk moment of hoe vaak? Wat wil je bereiken met de communicatie? En welke vorm of welk communicatiekanaal is het meest geschikt voor een bepaalde doelgroep of voor een bepaalde boodschap?

Stem je communicatie af op je publiek. Een financier of een overheid is in andere informatie geïnteresseerd dan een ouder of een partnerorganisatie. Denk na voor welke stakeholders je communicatie interessant kan zijn. Wat willen ze weten en wat zouden ze volgens jullie moeten weten? Spreek er ook over met hen. Giet de communicatie in een vorm die voor hen werkt: een korte briefing, een uitgebreid jaarrapport, een mondelinge presentatie, een wekelijkse nieuwsbrief, video's op facebook enzovoort. Wees creatief maar focus je eigenlijke boodschap. Verlies je niet in details.

Goede communicatie is **transparant**. Win vertrouwen door open en eerlijk te berichten. Verberg niet wat er fout liep, maar toon wat je eruit leerde. Laat zien hoe je de resultaten van je acties opvolgt, borgt of verbetert. En maak de informatie over je resultaten **toegankelijk en aantrekkelijk**. Let wel: transparantie stopt aan de privacy-grenzen. Garandeer de vertrouwelijkheid van bepaalde gegevens en respecteer ethische normen.

JE VERHAAL BRENGEN. NOG ENKELE TIPS.

Tijdens een bijeenkomst van het lerend netwerk 'Samen evalueren, voor meer impact' stelden enkele initiatieven hun veranderingstheorie voor. *Publiek Centraal* keek er met een kritische bril naar. We geven enkele tips die aan bod kwamen:

- Blijf jezelf en probeer de context voor je presentatie daarbij te laten aansluiten.
- Start je presentatie met een positief gevoel ('Fijn dat jullie hier zijn') en rond ze op het einde ook af, bijvoorbeeld met een bondige samenvatting van je kernboodschap.
- Combineer de kracht van beelden met die van inspirerende verhalen. Gebruik enkel kernwoorden in je PowerPoint of prezi, geen hele blokken tekst.
- Wees concreet en vermijd vaktaal. Concrete boodschappen gaan bijvoorbeeld over wat je uniek maakt of over wat nieuw is.
- Ga ervan uit dat niemand zit te wachten op je verhaal. Zorg ervoor dat je goed weet wat relevant is voor je publiek. Probeer tijdens je voorbereiding een duidelijk beeld van je publiek voor ogen te houden en kies dan één boodschap die je wilt meegeven.
- Denk ook na over wat je eigenlijk wilt dat je publiek gaat doen. Communiceer dat ook met een duidelijke oproep.

MAAK DE CYCLUS ROND

Met het delen van kennis en het communiceren van je resultaten kom je aan het einde van een zelfevaluatiecyclus. Maar het is een cyclus die je systematisch en met regelmaat moet doorlopen. 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.

Belangrijk is dat je een dynamiek en een leercultuur in je organisatie brengt. Zelfevaluatie mag geen randverschijnsel zijn. Het hoort tot de kern van het takenpakket in een organisatie. Als je het een plaats geeft in de dagelijkse praktijk van je organisatie, wordt het gemakkelijker om het juiste evenwicht te vinden tussen je inspanningen en de resultaten ervan. Veel succes!





NOG EEN STAPJE VERDER?

We hebben je in deze gids bewust niet overladen met bronvermeldingen en tips voor interessante literatuur, zodat je de rode draad in het stappenplan kon blijven volgen. Als je een stapje verder wilt gaan met zelfevaluatie, zul je misschien toch wat inspiratie willen opdoen bij anderen. In dit hoofdstuk geven we daarom eerst enkele verwijzingen naar publicaties of websites die ons in het algemeen of voor meer dan één thema hebben geïnspireerd (in willekeurige volgorde). Andere linken naar relevante documenten en tools bundelen we daarna per thema. We streven in dit overzicht geen volledigheid na, maar hopen je hiermee wel op weg te helpen. We beperken ons tot documenten of websites die je online kunt vinden of downloaden.

De meeste publicaties die we raadpleegden, zijn in het Engels geschreven. Bij bronnen die (ook) in het Nederlands beschikbaar zijn, vermelden we tussen haakjes 'NL'.

ALGEMENE INSPIRATIEBRONNEN



Building your measurement framework. NPC's four pillar approach (2014)

New Philanthropy Capital (NPC) is in het Verenigd Koninkrijk een voorloper in het begeleiden van non-profitorganisaties op het vlak van impactevaluatie. In deze gratis te downloaden publicatie geven ze toelichting bij hun algemeen stappenplan.

Zie: <http://www.thinknpc.org/publications/npcs-four-pillar-approach/>



Samen met andere organisaties ontwikkelde NPC het programma Inspiring Impact

(zie: <http://inspiringimpact.org>), met onder meer online toegang tot tools om non-profitorganisaties te helpen bij het meten van hun impact.



How are you doing? A guide to self-evaluation (2008)

BBC Children in need is de liefdadigheidsorganisatie van de Britse omroep die al jaren projectoproepen organiseert ten behoeve van organisaties die het leven van kwetsbare kinderen proberen te verbeteren. Hun ervaring en tips over het vergroten van impact en hoe dat al begint bij het invullen van een kandidaatsdossier, hebben ze gebundeld in deze heel leesbare publicatie.

Zie: <http://downloads.bbc.co.uk/tv/pudsey/grants/evaluation.pdf>



Managing for learning and impact – King Baudouin Foundation Project Management Guide (2011)

Ontstaan als interne publicatie voor medewerkers van de Koning Boudewijnstichting, maar vol interessante tips en methoden om aan impactevaluatie te doen.

Kun je downloaden via <http://www.issuelab.org/resources/13874/13874.pdf>



Impactgericht denken en handelen. Wat werkt voor jouw initiatief? – Koning Boudewijnstichting (2018) (NL)

Met deze impactgids wil de Koning Boudewijnstichting je op weg helpen om de impact van je initiatief te versterken. De gids biedt informatie, doe- en leestips, en inzichten en ervaringen van denkers en doeners. Aan de hand van zeven vragen leer je impactgericht handelen en met een lerende blik naar je initiatief en je organisatie kijken.

Zie: <https://www.kbs-frb.be/nl/Activities/Publications/2018/20180404PP>



Social Impact Navigator. The practical guide for organizations targeting better results – Phineo (2016)

Deze gids neemt je mee door de verschillende stappen naar impactgericht werken, met tips, checklists, templates en een fictief praktijkvoorbeeld.

Zie: <https://www.phineo.org/themen/social-impact-navigator>

86



Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken, 2014 (NL) en de Impact Wizard (2016) (NL)

In samenwerking met het Laboratorium voor Educatie en Samenleving (KU Leuven) ging Socius op zoek naar geschikte werkwijzen om impact te bereiken met sociaal-culturele praktijken. In dit onderzoeksverslag wordt ingegaan op definities van impact, belangrijke stappen naar impactevaluatie en diverse methoden. Wij lieten ons hierdoor inspireren onder meer met betrekking tot de bouwstenen missie en visie (zie <http://blogs.scw.be/beleidsplanning/2-1-het-belang-van-je-missie-visie/>), de evaluatievragen en de methoden voor dataverzameling. Deze publicatie kun je gratis downloaden via de webstek van Socius: www.socius.be/publicatie/peilen-naar-de-impact-van-sociaal-culturele-praktijk/



De Sociale Innovatiefabriek en de Verenigde Verenigingen hebben hierop verder gewerkt. Na een tweejarig onderzoek werd de Impact Wizard gelanceerd, een online tool die je begeleidt bij impactevaluatie (tegen betaling). Zie: www.impactwizard.eu



DieGem - Toolbox impactevaluatie (2016) (NL)

DieGem is een interuniversitair en interdisciplinair onderzoeksprogramma over solidariteit in de context van toenemende culturele diversiteit (2014-2016). Op vraag van initiatieven die ontevreden waren over de heersende beoordelingskaders, hebben de onderzoekers een online toolbox voor impactevaluatie ontwikkeld. Die toolbox verzamelt inspiratiebronnen om enkele uitdagingen op het vlak van evaluatie aan te gaan, bijvoorbeeld “om te weten kun je meer doen dan meten” of “je doelen en interventielogica's scherp stellen”.

Zie: www.solidariteitdiversiteit.be/toolbox.php

COMMUNICEREN OVER KINDERARMOEDE



Arm kind. Anders communiceren over kinderarmoede (2017) (NL)

De Koning Boudewijnstichting gaf professor Baldwin Van Gorp (Instituut voor Mediastudies – KU Leuven) de opdracht om de maatschappelijke beeldvorming over kinderarmoede in de Belgische publieke opinie en de media in kaart te brengen. In deze publicatie vind je aanbevelingen om je boodschap in de strijd tegen kinderarmoede mobiliserend, constructief en niet-stigmatiserend te maken.

Zie: <https://www.kbs-frb.be/nl/Activities/Publications/2017/20171211NT1>



Weg van het stigma. Hoe kunnen we anders communiceren over kinderarmoede? (2015) (NL)

Dr. Gregory Gourdin en Prof. dr. Baldwin Van Gorp van het Instituut voor Mediastudies (KU Leuven) gaan na hoe we een genuanceerder beeld kunnen geven van armoede bij kinderen en hun ouders. Verschillende 'frames', woorden of beelden die mensen gebruiken om over kinderarmoede te spreken, komen aan bod.

Zie: <https://www.kbs-frb.be/nl/Virtual-Library/2015/318070>

87



Results! What good impact reporting looks like (2016)

NPC (New Philanthropy Capital) bundelt in deze briefing (adviestekst) enkele belangrijke lessen in verband met het rapporteren van je resultaten en lessen. In deze korte tekst (7 pagina's) verwijzen ze ook naar publicaties die ze over dit thema schreven.

Zie: <https://www.thinknpc.org/publications/result-good-impact-reporting/>

INBEDDING / KADER VOOR MONITORING EN EVALUATIE



How to develop a monitoring and evaluation framework?

Advies om systematisch een structuur te geven aan je monitoring en evaluatie. Deze online fiche is het werk van NCVO Charities Evaluation Services, een organisatie die al meer dan 25 jaar non-profitorganisaties in het Verenigd Koninkrijk ondersteunt om meer impactgericht te werken.

Zie: <https://knowhownonprofit.org/how-to/how-to-develop-a-monitoring-and-evaluation-framework>



Making it stick. A guide to embedding evaluation (2017)

In deze publicatie helpt Evaluation Support Scotland je nadenken over de inbedding van evaluatie in je organisatie. Met concrete aandachtspunten en tips om de betrokkenheid te verhogen en de nodige zaken in te plannen.

Zie: http://www.evaluationsupportscotland.org.uk/media/uploads/resources/final_making_it_stick.pdf

PARTICIPATIE VAN DE DOELGROEP



Participatiehefboom (2005) (NL)

In de twee delen van deze publicatie vind je creatieve methoden en handvatten om laag-drempelig en participatief aan de slag te gaan met de doelgroep. Betrek je doelgroep al van bij de nodenanalyse of probleemdefiniëring.

Zie: http://www.netwerktegenarmoede.be/documents/Participatie_dossier_NtA_Methodes-new.pdf

Zie: http://www.netwerktegenarmoede.be/documents/Participatie_dossier_NtA_Handvatten-new.pdf



User voice: Putting people at the heart of impact practice (2016)

In deze publicatie van NPC vind je inspiratie om bij elke fase van je evaluatie mensen uit je doelgroep te betrekken en met hun hulp je impact te verbeteren.

Zie: <http://www.thinknpc.org/publications/user-voice-putting-people-at-the-heart-of-impact-practice/>

INDICATOREN



Een beeld op het Huis van het Kind. Een indicatorenset voor de Huizen van het Kind in functie van lokale en Vlaamse opvolging (NL)

Deze set indicatoren werd ontwikkeld in functie van de Huizen van het Kind. De indicatoren zullen aangepast worden op basis van de ervaringen wanneer ze in de praktijk gebruikt worden.

Zie: <https://expoo.be/sites/default/files/atoms/files/Indicatorenset-HvhK-en-beeld-op-HvhK24062016.pdf>

TOOLS / INSTRUMENTEN, METHODEN EN TECHNIEKEN VOOR DATAVERZAMELING



Assessing change. Developing and using outcome monitoring tools (2010)

In deze gids van Charities Evaluation Services (Engeland) vind je tips om je eigen tools te ontwikkelen of te kiezen uit bestaande tools om informatie te verzamelen over de uitkomsten van jullie werk.

Zie: <https://knowhownonprofit.org/organisation/impact/measuring-your-impact/questionnaires/assessingchange740748.pdf>



Evaluation Resource Pack – Paul Hamlyn Foundation (2014)

Hoofdstuk 3 in deze publicatie helpt je kiezen tussen verschillende methoden voor data-verzameling, zoals vragenlijsten, interviews, Open Space, dagboeken, SWOT analyses en-zovoort.

Zie: www.phf.org.uk/wp-content/uploads/2014/10/PHF-Evaluation-Resource-Pack.pdf



Toolbox voor het meten van aspecten van empowerment (online kwaliteitsinstrumenten voor preventie en gezondheidsbevordering – Nederland) (NL)

Info over concrete instrumenten waarmee je aspecten van empowerment kunt meten, zoals zelfbeleving en weerbaarheid.

Zie: www.gbkwaliteit.nl/index.cfm?act=esite.tonen&pagina=4



Impact Hub van Inspiring Impact

In deze online databank vind je allerlei instrumenten die Engelse organisaties gebruiken om hun impact te meten.

Zie <http://inspiringimpact.org/listings/>

VERANDERINGSTHEORIE

89



Theory of Change. Basics (2012)

Publicatie van het Center for theory of change dat opgericht werd door ActKnowledge, leider op het vlak van het ontwikkelen van veranderingstheorieën (New York City). Bij dit centrum kun je online ook terecht voor andere info, voorbeelden en publicaties over het opstellen van een veranderingstheorie.

Zie: www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf



Creating your theory of change. NPC's practical guide (2014) en Theory of change: the beginning of making a difference (2012)

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

LEDEN VAN DE ADVIESGROEP

Naïma Charkaoui	Beleidsadviseur	Kinderrechtencommissariaat
Koen Devroey	Teamverantwoordelijke team Coördinatie Armoedebestrijding	Departement Welzijn, Volksgezond- heid en Gezin Afdeling Welzijn en Samenleving
Daniëlle Dierckx	Docent	Universiteit Antwerpen - Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen - Departement Sociologie
Katrien Goossens	Regional Director Belgium	Porticus
Steven Groenez	Onderzoeksleider	HIVA Onderzoeksgroep Onderwijs en Levenslang Leren
Pieter Van Herck	Senior adviseur welzijn- en gezondheidsbeleid	VOKA
Piet Van Schuylenbergh	Directeur mens	Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten
Frederic Vanhauwaert	Coördinator	Vlaams Netwerk van Verenigingen waar armen het woord nemen
Katrien Verhegge	Administrateur-generaal	Kind en Gezin

De Koning Boudewijnstichting heeft als opdracht bij te dragen tot een betere samenleving.

De Stichting is in België en Europa een actor van verandering en innovatie in dienst van het algemeen belang en van de maatschappelijke cohesie. Ze zet zich in om een maximale impact te realiseren door de competenties van organisaties en personen te versterken. Ze stimuleert doeltreffende filantropie bij personen en ondernemingen.

Integriteit, transparantie, pluralisme, onafhankelijkheid, respect voor diversiteit en bevorderen van solidariteit zijn haar belangrijkste waarden.

91

Haar actiedomeinen momenteel zijn armoede en sociale rechtvaardigheid, filantropie, gezondheid, maatschappelijk engagement, ontwikkeling van talenten, democratie, Europese integratie, erfgoed en ontwikkelingssamenwerking.

De Koning Boudewijnstichting werd opgericht in 1976, toen Koning Boudewijn 25 jaar koning was

Dank aan de Nationale Loterij en aan alle schenkers voor hun gewaardeerde steun.

kbs-frb.be Abonneer u op onze e-news goededoelen.be

Volg ons op



Koning Boudewijnstichting, stichting van openbaar nut
Brederodestraat 21, 1000 Brussel info@kbs-frb.be 02-500 45 55

Giften vanaf 40 euro op onze rekening IBAN: BE10 0000 0000 0404 – BIC: BPOTBEB1 geven aanleiding tot een belastingvermindering van 45 % op het werkelijk gestorte bedrag.

