

HANDBOEK

MDT- IMPACTREIS



**AAN DE SLAG MET HET MANAGEN
VAN DE IMPACT VAN JOUW MDT!
VERSIE 2.0**



INHOUDSOPGAVE

Klaar voor vertrek?

Onderweg met de MDT-Impactreis P.2

Klaar voor vertrek? P.3

Etappe 1: Activiteiten en outputs in beeld P.8

Etappe 2: Impactdoelstelling vastleggen P.11

Etappe 3: Effecten op de doelgroep en/of de maatschappij P.17

Etappe 4: Onderzoeken en onderbouwen P.23

Etappe 5: Samenwerken op impact P.33

Etappe 6: Blijvend managen van je impact P.38

Valkuilen P.40

Alle tools op een rijtje P.44



ONDERWEG MET DE MDT-IMPACTREIS

Grip op je impact door impactmanagement

Iedereen binnen MDT werkt met passie om jongeren leuke, leerzame en waardevolle ervaringen te bieden. Wat dat met jongeren doet, is het belangrijkste. Daarom willen veel projecten hun impact op jongeren beter begrijpen en vergroten.

Daar komt **impactmanagement** bij kijken. Dat is een manier om als MDT-project slim en doelgericht te werken aan zoveel mogelijk positieve impact. Steeds meer MDT-projecten zijn hiermee bezig.

Uit het MDT-netwerk horen we dat er behoefte is aan hulp bij impactmanagement. Maar die hulpvraag verschilt per project: sommigen zoeken houvast en duidelijke stappen, anderen juist ruimte voor maatwerk en eigen vragen. Daarom is er de MDT-Impactreis: hét programma voor impactmanagement binnen MDT.

Dit handboek is je reisgids. Per etappe krijg je uitleg, praktische tips, voorbeelden en verwijzingen naar extra tools. Zo krijg je meer grip op de impact van jouw MDT-project – en hoe je die kunt vergroten.

Opbouw van het handboek:

- Klaar voor vertrek?
- Etappe 1: Activiteiten en outputs in beeld
- Etappe 2: Impactdoelstelling vastleggen
- Etappe 3: Effecten op de doelgroep en/of de maatschappij
- Etappe 4: Onderzoeken en onderbouwen
- Etappe 5: Samenwerken op impact
- Etappe 6: Blijvend managen van je impact



Je kunt dit handboek helemaal doorlopen, maar dat hoeft niet. Misschien ben je al bezig met impactmanagement en sla je een paar etappes over. Of je blijft wat langer hangen bij een stap die nu voor jou belangrijk is. Alles is goed.

Naast dit handboek zijn er extra tools die je onderweg kunnen helpen. In figuur 1 zie je welke dat zijn en bij welke etappes ze horen.

Alle tools van de MDT-Impactreis zijn toegankelijk via de website van MDT (<https://organisaties.doemeemetmdt.nl/MDT-Impactreis>).

Heb je tussendoor vragen of wil je graag met iemand sparren? Dat kan! Vul dan het vraagformulier in, iemand van het MDT-onderzoeksteam neemt contact met je op.

FIG. 1 – Figuur 1. Overzicht MDT-Impactreis

Ga je mee op impactreis?

KLAAR VOOR VERTREK?

Start je net met impact? Goed dat je aan de slag gaat en dit handboek erbij pakt. Impact is een populair begrip — je hoort het overal. Maar wat bedoelen we er eigenlijk mee, zeker binnen MDT?

Om te zorgen dat je klaar bent voor vertrek, leggen we kort uit:

- **wat impact is,**
- **waarom het relevant is voor jouw MDT-traject,**
- **hoe je ermee aan de slag kunt,**
- **en wie je nodig hebt.**

WAT IS IMPACT?

Bij MDT bedoelen we met impact het extra effect van jouw MDT-project op de jongeren en de maatschappij.

Impact is dus een type effect. Iets dat verandert bij een persoon, groep of zelfs de samenleving. Dit effect kan zowel direct als indirect, bedoeld of onbedoeld en positief of negatief zijn. Daarnaast kan impact op de kortere én langere termijn plaatsvinden, afhankelijk van wat voor type impact je nastreeft.

We spreken van extra effect, omdat het gaat om veranderingen die zonder jouw MDT-traject niet of in mindere mate zouden zijn opgetreden. Impact draait dus om de toegevoegde waarde van jouw project.

WAAROM IS HET RELEVANT?

De belangrijkste reden eerst: voor veel MDT's is impact dé reden om een MDT-traject te organiseren. Ze willen jongeren veerkrachtiger maken, bijdragen aan een betere mentale gezondheid, integratie bevorderen of jongeren meer kansen geven op de arbeidsmarkt.

Als impact het hoofddoel is, is impactmanagement onmisbaar. Door grip te krijgen op je impact, leer je wat goed werkt en wat beter kan. Zo kun je uiteindelijk meer én effectievere impact maken.

Daarnaast hechten steeds meer organisaties waarde aan impact. Potentiële financiers en samenwerkingspartners — zoals fondsen of gemeenten — vragen steeds vaker om inzicht in de impact van een MDT-traject. Inzicht in je eigen impact helpt je dus ook om cofinanciering of nieuwe partners te vinden.

NADENKEN OVER IMPACT

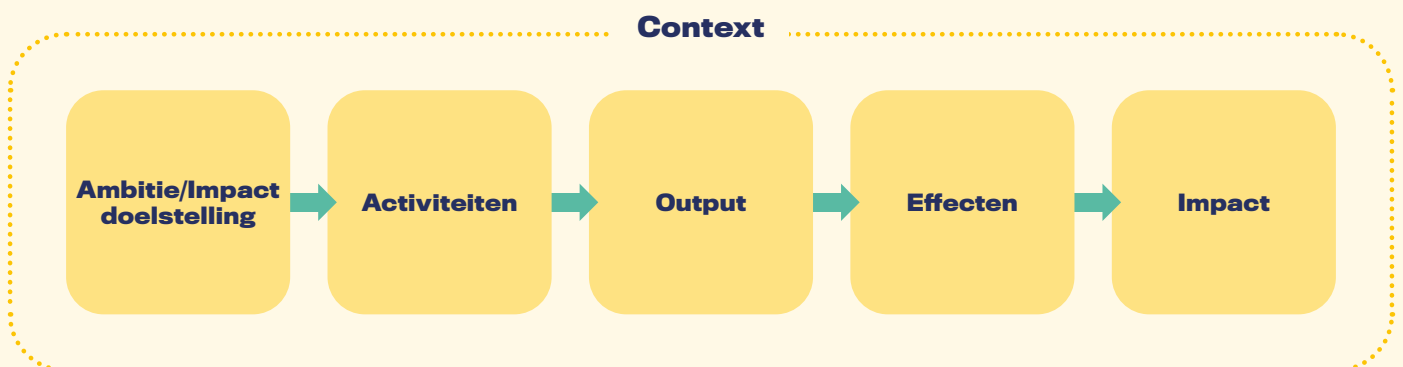
Als je start met nadenken over impact, is het startpunt om te bepalen wat de bedoelde, positieve effecten zijn van jouw MDT-project. Dit gaat in de kern over het beantwoorden van de vraag: waarom doen jullie dat wat jullie doen? Dit klinkt als een simpele vraag, maar vaak gaat hier een hele wereld achter schuil.

VOORBEELD

een MDT organiseert verschillende activiteiten waarbij jongeren samen met ouderen aan de slag of op pad gaan. Maar waarom doet het MDT dit? Een mogelijke achterliggende gedachte kan zijn dat de organisaties denkt hiermee eenzaamheid onder ouderen terug te dringen, en daarnaast jongeren meer inlevingsvermogen ontwikkelen. Maar hoe leiden die activiteiten precies hiertoe? Hoe en op welke manier dragen die verschillende activiteiten eraan bij dat eenzaamheid bij de deelnemende ouderen afneemt, en inlevingsvermogen toeneemt?

Een handige manier om te beginnen met nadenken over impact is om een impactwaardeketen te maken (zie figuur 2). Dit is een vereenvoudigd overzicht met vaste onderdelen die laten zien hoe activiteiten kunnen leiden tot impact.

FIG. 2 – De Impactwaardeketen



De impactwaardeketen bestaat uit 6 vaste componenten:

Ambitie/Impactdoelstelling: De keten begint met een ambitie die je als organisatie of project wilt bereiken. Dit noemen we ook wel de impactdoelstelling. Hier ga je mee aan de slag in [Etappe 2](#).

Activiteiten: De concrete activiteiten die het project uitvoert, bijvoorbeeld koffieochtenden, cv-trainingen voor jongeren of begeleidingsgesprekken. Hiermee ga je aan de slag in [Etappe 1](#).

Output: Dit zijn meetbare resultaten van de activiteiten, zoals het aantal deelnemende jongeren of het aantal uitvallers. Ook dit hoort bij Etappe 1.

Effecten: De veranderingen die voortkomen uit de activiteiten en output. Dit kan kort- tot langetermijneffecten omvatten. Bijvoorbeeld: jongeren die door een cv-training beter leren presenteren (kort), of jongeren die beter zijn voorbereid op de arbeidsmarkt (lang). Ook gaat het om effecten zoals ouderen die zich die dag minder eenzaam voelen na een koffieochtend, of een vergroot netwerk (lang).

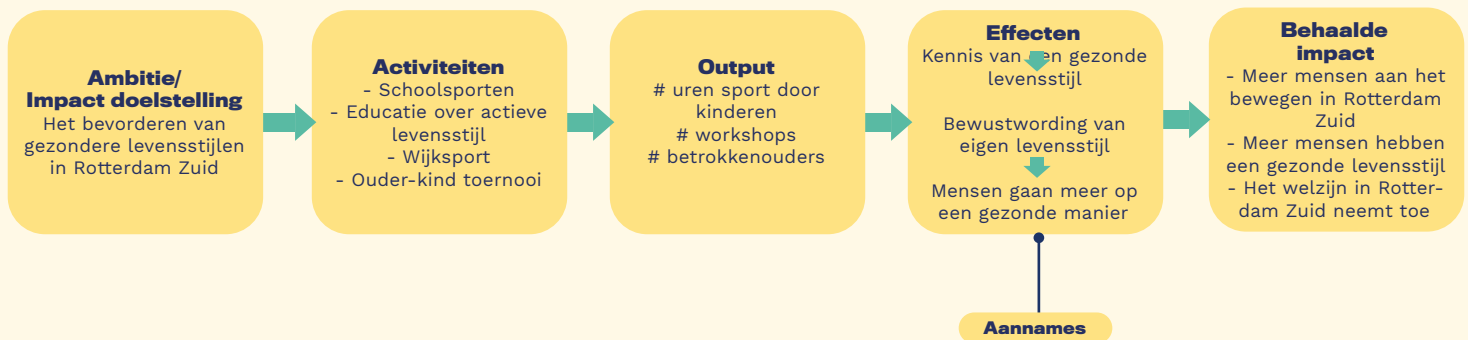
- Tussen de effecten zitten aannames: hoe je denkt dat het ene effect volgt op het andere. Hier werk je aan in Etappe 3. deelnemende jongeren of het aantal uitvallers. Ook dit hoort bij Etappe 1.

(Behaalde) Impact: Dit is het uiteindelijke effect dat je behaalt, voortkomend uit de effecten en aansluitend op je ambitie. Het is het sluitstuk van de keten en komt aan bod in Etappe 4 en 6.

Context: Geen enkel project werkt in isolatie. Er zijn altijd andere factoren die ook invloed hebben op de deelnemers, zoals een mentor of gesprekken op school die jongeren aan het denken zetten. Daarom spreken we van het extra effect van MDT: wat er gebeurt dankzij het MDT dat anders niet was gebeurd. Dit is soms lastig te onderscheiden, dus het is belangrijk de context goed in de gaten te houden.

Nu de vaste componenten zijn toegelicht, helpt een voorbeeld om het concreet te maken.

FIG. 3 – Een voorbeeld van de Impactwaardeketen



Figuur 3 is een versimpeld voorbeeld van een MDT in Rotterdam-Zuid die door middel van sport beoogd de wijk gezonder te maken. Ze organiseren verschillende activiteiten, van ouder-kind toernooien tot educatieavonden. De outputs zijn gemakkelijk meetbaar in aantallen deelnemers. Maar dat zegt nog niet zoveel over of de wijk gezonder is.

Bij de effecten is gekozen voor een drietrapp: meer kennis over een gezonde leefstijl leidt tot meer bewustwording van de eigen leefstijl, wat op zijn beurt de bereidheid vergroot om die leefstijl te veranderen. De behaalde impact is dat mensen meer gaan bewegen en gezonder gaan eten, wat uiteindelijk bijdraagt aan een hoger welzijn in de wijk.

WIE HEB JE NODIG?

Impactmanagement kun je niet alleen. Bedenk nu al: met wie trek je samen op? Misschien doet één persoon of een klein team het meeste werk, maar impact maak je met de hele organisatie.

Denk aan collega's, samenwerkingspartners en jongeren zelf. Hoe je hen betrekt, hangt af van de grootte, het type organisatie en de vraag die je hebt. Soms helpt het om het proces samen te doorlopen. In andere gevallen is het handiger als een kleine groep de eerste stappen zet.

Je hoeft niet iedereen bij elke stap te betrekken. Gerichtte vragen kunnen al veel opleveren en zorgen dat het thema gaat leven binnen de organisatie. Denk aan vragen als:

- Hoe kunnen we met elkaar meer impact maken op jongeren?
- Waar zien we succes terug bij jongeren?
- Wat zien we veranderen bij jongeren gedurende het MDT-traject?

De antwoorden geven richting én zorgen voor draagvlak, doordat verschillende perspectieven zijn meegenomen.

Welke aanpak je ook kiest: denk vooraf goed na. Hoe wordt deze impactreis iets van het hele project? En wie betrek je, wanneer en op welke manier?



ETAPPE 1:

ACTIVITEITEN EN OUTPUTS

Wat doen we eigenlijk, en wat levert dat direct op?

In deze eerste etappe breng je twee componenten van de impactwaardeketen in kaart: je activiteiten en je outputs. Dit is meestal het deel waar je al veel van weet — vaak heb je in je subsidieaanvraag al uitgebreid beschreven wat je doet.

Elk MDT-project organiseert activiteiten zoals de werving en begeleiding van jongeren, of het geven van trainingen en workshops. Ook worden allerlei gegevens bijgehouden, zoals het aantal jongeren dat succesvol afrondt of voortijdig uitstroomt.

In deze etappe schrijf je die activiteiten en gegevens zo op, dat ze je straks helpen om je impact te begrijpen én zichtbaar te maken.

ACTIVITEITEN

Je kunt activiteiten meestal in twee groepen verdelen:

1. **Projectactiviteiten:** dit zijn de ondersteunende werkzaamheden die nodig zijn om het project goed te laten draaien. Denk aan overleggen, communicatie, werving of het opzetten en onderhouden van samenwerkingen.
2. **Trajectactiviteiten:** dit zijn de activiteiten die jullie direct met de jongeren binnen hun MDT-traject doen — zoals vrijwillige inzet, trainingen volgen of deelnemen aan ontmoetingen. Dit is het uitvoerende werk.

De traject-activiteiten zijn het meest interessant vanuit impactmanagement: je doet waarschijnlijk wat je doet omdat je bepaalde impact wilt maken op de jongeren en de samenleving (hiermee gaan we aan de slag in [Etappe 2!](#)). Deze activiteiten wil je daarom goed in beeld hebben.

Let bij het beschrijven op het juiste abstractieniveau. Alleen “jongeren volgen trainingen” is te vaag om straks van te leren. Maar álles tot in detail opschrijven werkt ook niet. Zoek een middenweg waarmee je overzicht houdt én scherp ziet waar je kunt verbeteren.

TIPS!

- Laat in de activiteiten de eigenheid van jullie MDT zien. Wat doen jullie dat anders of bijzonder is?
- Zijn je activiteiten zo abstract dat ze op elk MDT van toepassing kunnen zijn? Maak ze dan iets concreter.
- Ben je meer dan 12 onderdelen aan het uitschrijven? Kijk dan of je bepaalde activiteiten kunt groeperen.

Ben je al wat verder met impactmanagement en gebruik je deze etappe vooral als opfrisser? Of wil je graag meteen een volledig beeld creëren? Kijk dan eens of je ook je projectactiviteiten wilt meenemen. Door ook die onder de loep te nemen, krijg je zicht op een belangrijke vraag: besteden jullie niet te veel (of juist te weinig) tijd, geld en energie aan ondersteunend werk?

De ideale verhouding tussen project- en trajectactiviteiten hangt natuurlijk af van de aard, schaal en fase van jullie project, maar een grove richtlijn die je kunt aanhouden is:

- **60-70% trajectactiviteiten**
- **30-40% projectactiviteiten**

Sommige projecten denken: projectactiviteiten moet je zo klein mogelijk houden. Maar dat is een misvatting. Je hebt deze tijd juist nodig:

- *Om uit te voeren:* Zonder goede werving, communicatie en afstemming lukt uitvoering niet.
- *Om te leren:* Impactgericht werken vraagt reflectie en bijsturing.
- *Om samen te werken:* MDT is zelden een solomissie; afstemming kost tijd.

Werk je met een klein team of ben je net gestart? Dan kan de verhouding tijdelijk anders liggen. Maar zorg dat dit met verloop van tijd verschuift naar meer tijd voor uitvoering.

OUTPUTS

Dit zijn de directe resultaten van dat wat je doet. Wat leveren de activiteiten op? Denk aan cijfers die je nu waarschijnlijk al bijhoudt: het aantal jongeren bij een training, hoeveel workshops jullie hebben georganiseerd, of hoeveel samenwerkingspartners meedoen. Deze gemakkelijk telbare gegevens heten binnen de impactwaardeketen 'outputs': telbare gegevens die iets zeggen over hoeveel het gebeurt, maar nog niet over wat het oplevert.

Outputs zijn bijna altijd cijfermatig. Ze zeggen iets over hoeveel jongeren hebben meegedaan, of hoeveel mensen in contact met elkaar zijn geweest, maar nog niet wat die jongeren dan hebben geleerd of wat het contact heeft opgeleverd.

Voorbeelden:

- Het aantal jongeren dat deelnam aan een activiteit
- Het gemiddeld cijfer dat een workshop kreeg
- Het aantal uren vrijwillige inzet
- Het aantal matches tussen jongeren en partners

Ook al zijn outputs nog geen impact, ze geven wel een eerste beeld van de maatschappelijke bijdrage van je project. Bijvoorbeeld: hoeveel jongeren actief zijn geweest, hoeveel contactmomenten er waren, of hoeveel mensen jullie bereikt hebben. Het helpt je ook om te zien waar je inspanning naartoe gaat — en of dat logisch is. En vaak zijn dit ook de gegevens die de subsidieuitvoerder van je wil ontvangen.

Omdat outputs geen impact zijn, is het belangrijk niet teveel outputs bij te houden. Ga dus eerst na welke outputs van belang zijn voor jouw partners en om de kwaliteit van een activiteit te bepalen. Een goede vuistregel is: monitor alleen datgene waarop je ook gaat sturen!

TIPS!

- Ga bij elke output na waarom die belangrijk is voor jullie MDT-project. Soms is de reden simpel: een financier wil dit cijfer van je weten. Maar soms kom je erachter dat er eigenlijk geen reden is om de output bij te houden. Voorkom dat je te veel monitort wat je niet gebruikt — en stop er dan mee! Dat geeft ruimte om in etappe 4 juist te monitoren waar je wél op wilt sturen.
- Bij outputs, zorg altijd voor een vergelijking. Een gemiddeld cijfer van

TIPS!

- een 7 voor een training zegt op zichzelf niet veel. Vergelijk het met eerdere edities of andere trainingen, of kijk niet naar gemiddelden maar naar het aantal jongeren dat de training een 9 of 10 gaf.
- Zie je verschuivingen in een output? Bepaal na hoeveel metingen je het als een trend beschouwt. Eén keer een mindere beoordeling kan toeval zijn. Maar drie keer? Dan is het tijd om in gesprek te gaan met jongeren: waarom sluit de training niet aan bij hun behoeften?

VOORBEELD

In figuur 4 staat een voorbeeld van een activiteit en daaropvolgende outputs. In dit geval is er een organisatie die voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt leer-werkplekken creëert in het lokale wijkbureau en begeleiding geeft. Dit heeft als resultaat dat een aantal mensen met een beperking toegang krijgt tot werk-leertrajecten. Een tweede output van het creëren van werkplekken is een aantal ontmoetingen tussen mensen in de wijk.

FIG. 4 – Voorbeeld activiteiten en outputs

Activiteiten

- Creatie leer-werkplekken in wijkcentra
- Begeleiding jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt
- Open spelletjesmiddagen jongeren/wijk



Outputs

- # jongeren met een leer-werkplek
- # deelnemende wijkcentra
- # uur begeleiding aan jongeren
- # wijkdeelnemers aan de open spelletjesmiddagen
- # wijkdeelnemers die meerdere keren deelnemen



Heb je zicht op wat je doet en wat dat direct oplevert?

Vind je het lastig om alleen aan de slag te gaan en wil je hulp bij deze opstartfase van impactmanagement? Dan is het een idee om deel te nemen aan een MDT-Impacttraining bij jou in de buurt. De impacttraining kun je op elk moment van je MDT-Impactreis volgen maar helpt het meeste bij Etappes 1, 2 en 3!



ETAPPE 2: IMPACTDOELSTELLING VASTLEGGEN

Waarom doe je wat je doet en voor wie?

JE BEOOGDE IMPACT

Waarom organiseer je juist deze activiteiten, en niet andere? Als je dat goed kunt uitleggen, heb je de kern van je impactdoelstelling al te pakken. Misschien organiseer je een workshop cv maken, omdat je jongeren wilt helpen richting de arbeidsmarkt. Die activiteit combineer je met een pitchtraining en een speeddate met lokale ondernemers. Omdat je wilt toewerken naar werk of opleiding, organiseer je bijvoorbeeld geen voetbalavonden met nieuwkomers. Activiteiten moeten logisch voortkomen uit het doel dat je wilt bereiken.

Een impactdoelstelling is één zin waarin de beoogde impact van het project naar voren komt. Binnen MDT zien we drie perspectieven die vaak het primaire doel vormen waarom een MDT-project bestaat:

- 1. Jongeren ondersteunen en ontwikkelen** Bijvoorbeeld: Jongeren zonder startkwalificatie begeleiden richting (uitzicht op) opleiding of werk.
- 2. Jongeren betrekken bij een maatschappelijk vraagstuk** Bijvoorbeeld: Jongeren die activiteiten met en voor nieuwkomers organiseren om bij te dragen aan integratie en polarisatie tegen te gaan.
- 3. Jongeren helpen een actieve bijdrage te leveren aan de samenleving ('burgerschap')** Bijvoorbeeld: Jongeren enthousiasmeren over het belang van vrijwilligerswerk en meerdere rollen laten ervaren.

Verschillende MDT-projecten kunnen zich richten op hetzelfde maatschappelijke vraagstuk, maar kunnen ieder vanuit een ander perspectief daaraan bijdragen.

VOORBEELD

De drie verschillende perspectieven kun je terugzien in de visie en uitleg van waarom een project doet wat ze doet. De onderstaande visies richten zich allemaal op kansenongelijkheid, maar zijn ieder anders doordat ze voortkomen uit een ander primair perspectief:

"Met ons project vergroten we de kansen van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt door het bijbrengen van (arbeids-)vaardigheden en creëren van positieve werkervaringen. Zo krijgen deze jongeren op lange termijn een betere positie in onze maatschappij."

— **Perspectief 1: ontwikkeling van jongeren staat centraal**

"We zetten jongeren in als maatjes voor nieuwkomers in Nederland. De jongeren helpen deze nieuwkomers onder andere om de taal te leren en hen naar werk te begeleiden zodat ze sneller kansen krijgen in de maatschappij."

— **Perspectief 2: het maatschappelijke vraagstuk staat centraal**

"Wij geloven dat de samenleving beter wordt als je elkaar leert kennen en samen plezier hebt. Door middel van een buddysysteem zorgen we dat jongeren en jonge nieuwkomers met elkaar in aanraking komen. Op deze manier nemen wij vooroordelen weg zodat jongeren later in hun leven om kunnen gaan met verschillende mensen."

— **Perspectief 3: burgerschap staat centraal**

Een andere manier om tot de kern van jullie impactdoelstelling te komen, is door te kijken naar de drie pijlers van MDT. Elk MDT-project bevat deze pijlers, maar het doel en de mate van nadruk kunnen sterk verschillen.

Staan de ontmoetingen centraal, en organiseer je trainingen zodat jongeren de sociale vaardigheden ontwikkelen om deze ontmoetingen goed te laten verlopen? Of is het juist andersom: gebruik je ontmoetingen als middel om jongeren te laten oefenen met sociale vaardigheden?

Met andere woorden: welke pijler heeft bij jullie de meeste aandacht, en welke pijlers zijn meer ondersteunend daaraan? Bespreek dat eens binnen je organisatie. Welke pijler staat bij jullie voorop? Dit helpt bij het formuleren van jullie impactdoelstelling én bij het bepalen waar je wilt starten met het managen van impact.

VOORBEELD

Twee MDT-projecten kunnen op het oog vergelijkbare activiteiten organiseren, maar hier een ander doel bij hebben. Hier een voorbeeld waar elke keer een andere pijler de aandacht heeft:

*Via buddy systemen leren nieuwkomers de Nederlandse taal, en Nederlandse jongeren leren coaching vaardigheden. – **Talentontwikkeling***

*Via buddy systemen creëren we een band tussen nieuwkomers en jonge Nederlanders waardoor onderling contact en begrip toeneemt. – **Ontmoetingen***

*Door jongeren positieve ervaringen op te laten doen met maatjesprojecten blijven jongeren zich ook na hun MDT inzetten voor een ander. – **Iets doen voor een ander en/of de samenleving***

Een derde manier om tot de impactdoelstelling van jullie project te komen, is om een probleemanalyse uit te voeren. Dit is wat complexer en vraagt wat onderzoek. Je gaat op zoek naar antwoorden die relevant zijn voor jouw project, bijvoorbeeld: Waarom hebben jongeren zonder startkwalificatie slecht(er) zicht op werk? Waarom verloopt integratie van nieuwkomers stroef? Waarom zijn jongeren niet enthousiast over vrijwilligerswerk? Zo'n probleemanalyse kan tijdens de startfase van jouw MDT-project, maar dit kun je ook tussen-door (opnieuw) doen.

In de probleemanalyse beantwoord je de volgende leervragen:

- Welk probleem probeer je op te lossen, te verzachten of te voorkomen met jouw activiteiten?
- Hoe groot is het probleem in jouw dorp/ wijk/ stad/ regio?
- Welke andere organisaties of MDT-projecten zijn bezig met dit probleem en hoe succesvol zijn die?
- Bestaan er al goede oplossingen die (andere) projecten toepassen in hun aanpak? Zo ja, wat kan je hiervan leren en welke middelen zijn daarvoor nodig?
- Bestaan er aanpakken die het probleem - met enige zekerheid - kunnen oplossen, verzachten of voorkomen?

Voor het uitvoeren van een probleemanalyse doe je eigen onderzoek. Dit kan literatuuronderzoek zijn, bijvoorbeeld door gebruik te maken van wetenschappelijke studies of professionele rapporten over het vraagstuk waar

jullie je met jullie MDT op richten. In de tips aan het einde van dit hoofdstuk worden concrete bronnen genoemd waar je naar deze informatie kunt zoeken. Maar naast literatuur, is het ook een idee om in gesprek te gaan. Dat kan met experts, andere organisaties en/of met andere MDT-projecten in gesprek te gaan die zich richten op dezelfde problematiek. Maar nog belangrijker is om in gesprek te gaan met de doelgroep zelf: dat kunnen de jongeren zijn, de nieuwkomers met wie je de jongeren in contact wilt brengen of de ouderen die je hoopt minder eenzaam te maken door ontmoetingen met jouw deelnemers. Zo hoor je uit eerste hand wat het probleem voor hen betekent.

De probleemanalyse geeft je vervolgens de kern waarop je je met je project moet richten om het (deels) op te lossen, verzachten of te voorkomen. En mogelijk helpt het je ook te leren wat je misschien anders kan doen in wat

JOUW DOELGROEP

Nu je scherp hebt waarom je doet wat je doet, is de volgende vraag: en voor wie doe je dat?

Indien voor jouw MDT de doelgroep – op wie je impact wilt maken – centraal staat, is het van belang de doelgroep helder te omschrijven én te benoemen in je impactdoelstelling.

MDT richt zich op jongeren. Maar dat is nog behoorlijk breed. Stel je beoogd de maatschappelijke betrokkenheid van jongeren te vergroten. Dan zal de aanpak hoe je dat bereikt anders zijn als je je richt op jongeren met een tussenjaar, dan als je je richt op jongeren op MBO-2.

Het specificeren van je doelgroep betekent niet dat je hiermee andere doelgroepen uitsluit. Het betekent enkel dat je weet wat je doet, voor wie en waarom. Daardoor wordt duidelijk waarom jouw aanpak goed werkt voor een bepaalde doelgroep. Dezelfde aanpak werkt mogelijk minder goed bij een andere doelgroep.

Voor het vaststellen van jouw doelgroep, kun je jezelf de volgende vragen stellen:

- Wie heeft het meeste baat bij jouw MDT-project?
- Wie komt er veel in aanraking met jouw project?
- Wie komt onbedoeld ook in aanraking met jouw project?
- Hoe komen deze mensen terecht bij jouw project?

Dus op wie zijn jouw activiteiten gericht? Hoe specifieker je jouw doelgroep voor ogen hebt, hoe beter je de aanpak en beoogde effecten op hen kunt afstemmen.

FORMULEREN VAN JE IMPACTDOELSTELLING

Het formuleren van de doelstelling kan nog een puzzel zijn. Je wilt niet verzanden in semantische discussies maar taal is ook maar een middel.

Daag jezelf uit om eerst steekwoorden op te schrijven die in jouw optiek onderdeel van de doelstelling zijn. Ga daarna puzzelen of je deze tot een zin kunt vormen. Leg jezelf niet meteen vast op een mooie volzin, maar speel met de steekwoorden en onderdelen.

Kijk vervolgens of er een verschil in abstractieniveaus zit: vaak is plaatst je het hoogste niveau aan het einde van de zin, en daarvoor wat je doet om daar te komen. Dat einde is dan de impact die je beoogd en de andere dingen zijn al effecten die daartoe leiden. Die komen aan bod in Etappe 3 en hoeven geen onderdeel te zijn van de doelstelling zelf.

Een goede impactdoelstelling voldoet aan drie kenmerken:

1. Een impactdoelstelling laat zien **waarom** jullie doen wat je doet en wat je uiteindelijk met je project wilt **bereiken**.
2. Een impactdoelstelling gaat dus **verder dan de activiteiten** of outputs zoals wervingsdoelstellingen.
3. Een impactdoelstelling is **ambitieu**s genoeg om te inspireren en **concreet** genoeg om op te sturen.

Bekijk je doelstelling eens met deze kenmerken in je hoofd en stel jezelf de vraag in hoeverre het voldoet. Misschien is hij al heel concreet, maar niet erg inspirerend? Dan ben je mogelijk te bescheiden. En misschien benoem je nog erg veel activiteiten? Weet dat het niet nodig is jezelf in je impactdoelstelling te verantwoorden over hoe je dit bereikt – dat is onderdeel van je gehele MDT-Impactreis.

Heb je iets op papier? Bespreek dit met collega's, samenwerkingspartners en mogelijk ook jouw deelnemers. Dit helpt om aan te scherpen en tot een doelstelling te komen die sturing kan geven aan jullie impactmanagement.

TIPS!

- Een goede impactdoelstelling gaat verder dan alleen activiteiten of wervingsdoelstellingen waarop het project zich richt. Het beantwoordt de 'waarom-vraag': waarom doen jullie wat jullie doen? Wat willen jullie ermee bereiken, bij wie, en in welke mate?
- Voor verdiepend onderzoek naar het probleem waarop jouw MDT-project zich richt, kun je de volgende websites raadplegen:
 - <https://www.movisie.nl/>
 - <https://www.nji.nl/>
 - <https://ivo.nl/>
 - <https://www.ncj.nl/>
 - <https://www.vilans.nl/>
 - <https://www.trimbos.nl/>
 - <https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/>
 - <https://www.scp.nl/>
 - <https://openalex.org/> — voer hier het thema van jouw project in. Sommige artikelen zijn niet beschikbaar, maar er is ook veel 'open access' materiaal.
- Bespreek binnen je organisatie welk van de drie perspectieven en/of pijlers bij jullie het belangrijkste is.
- Gebruik eventueel de Sustainable Development Goals (SDG's) ter inspiratie voor je impactdoelstelling.
- Wanneer je bij verschillende doelgroepen met dezelfde activiteiten dezelfde effecten en impact verwacht, kun je deze verschillende doelgroepen opnemen in dezelfde impactdoelstelling. Wanneer je je op een andere doelgroep richt met hele andere activiteiten en daarom ook verwacht dat de effecten en impact op een andere manier tot stand komen, is het wel belangrijk om ook voor deze andere doelgroep een impactdoelstelling te ontwikkelen.



Heb je zicht op waarom je doet wat je doet en voor wie?

Is de doelgroep – voor wie je precies doet wat je doet – voor jouw MDT van groot belang en lukt het niet goed om dit in tekst te vatten? Dan helpt het om aan de slag te gaan met de Werkvorm Persona's. Deze is al gebruikt in de regio Amsterdam, waaruit je voorbeelden en inspiratie kunt halen.

Impact ambassadeur aan het woord:

Wereldmeiden en Wereldgozers

Binnen dit project worden jongeren die al enige tijd in Nederland wonen gekoppeld aan jongeren die nog maar net in Nederland wonen. Deze koppels gaan vervolgens een halfjaar lang 1 keer per week samen sporten. Op deze manier draagt wereldmeiden en wereldgozers eraan bij dat jongeren uit hun sociaal isolement gehaald worden, energiever worden en plezier hebben. Wereldmeiden loopt al een aantal jaren, en sinds 2022 wordt ook Wereldgozers georganiseerd. In dit gesprek spraken we met Willie en Ineke over de impact van hun project.

Op welke manieren zijn jullie bezig met de impact van jullie project?

We zijn voor het project wereldmeiden bezig geweest met het beschrijven en onderbouwen van onze aanpak voor een erkenning op het niveau Goed Onderbouwd en opname in het Loket Gezond Leven van RIVM, dat een soort database is van erkende interventies. Hiervoor hebben we literatuuronderzoek gedaan, zodat we vanuit de theorie konden onderbouwen dat onze interventie werkt en ook werkzame elementen kunnen vermelden. Hiervoor moet je heel kritisch kijken naar je eigen interventie, en daar wordt het alleen maar beter van.

“Het is veel werk en je bent nooit klaar. Het is wel een lastig proces, maar uiteindelijk wordt het toch beter”

Verder hebben we ook een eigen start- en eind vragenlijst voor de jongeren en de projectleiders waarmee we kunnen monitoren hoe het project wordt ervaren en wat de jongeren ervan leren. Maar we halen ook informatie op andere manieren op, om de jongeren niet te veel te belasten. Zo hebben we ook structurele overleggen met projectleiders om hun signalen over de projecten op te vangen.

Wat levert het op om na te denken over de impact van jullie project?

Je wilt toch graag weten of het werkt, voor jezelf, maar ook voor andere partners. Wanneer je project goed is onderbouwd helpt dat bijvoorbeeld ook met het aanvragen van subsidies.

Daarnaast heeft het ons geholpen bij het formuleren van een goede doelstelling. Dat is niet eenvoudig, maar het geeft wel veel duidelijkheid over wat je wel en niet doet. We hebben die doelstelling ook besproken met projectleiders en andere betrokkenen bij ons project.

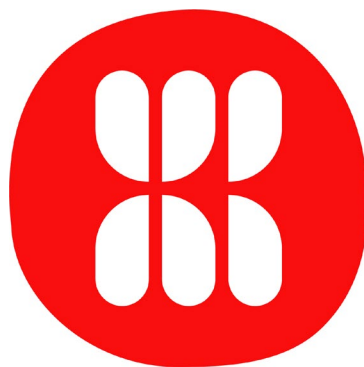
Veel waardevolle aspecten van het project hebben we weg moeten laten bij het beschrijven en het onderbouwen van de interventie. Dat konden we niet onderbouwen en is bijvangst. We werden gedwongen te focussen op waar het eigenlijk om gaat. En dat is best jammer, een beetje: ‘kill your darlings’

Veel waardevolle aspecten van het project hebben we weg moeten laten bij het beschrijven en het onderbouwen van de interventie. Dat konden we niet onderbouwen en is bijvangst. We werden gedwongen te focussen op waar het eigenlijk om gaat. En dat is best jammer, een beetje: 'kill your darlings'

Wat zou je willen meegeven aan projecten die voor het eerst gaan nadenken over hun impact?

Een eerste tip: maak een goede beschrijving van wat je doet en zet dat duidelijk op papier. Denk bijvoorbeeld na over wie je deelnemers zijn, welke activiteiten je uitvoert, en hoe deze activiteiten bijdragen aan het behalen van je doelstelling. Dit kost best wat tijd, maar het helpt je echt om je interventie goed op papier te krijgen.

Daarnaast is het ook belangrijk dat je aandacht besteedt aan impact management. Dat kost tijd en geld en is niet altijd leuk. Maar het levert wel waardevolle inzichten op. Tot slot zijn er al heel veel goed werkende interventies bekend. Kijk wat je daarvan kunt gebruiken bij het onderbouwen van je interventie, zodat je het wiel niet opnieuw hoeft uit te vinden.



**wereld
meiden**

ETAPPE 3: EFFECTEN OP DE DOELGROEP EN/OF DE MAATSCHAPPIJ

Hoe leiden jouw activiteiten tot impact?

Tot dusver heb je een overzicht van de activiteiten en outputs, en heb je een impactdoelstelling opgesteld. Maar hoe leiden die activiteiten nu uiteindelijk tot het behalen van de impactdoelstelling? Het ontbrekende puzzelstuk hiervoor zijn de effecten.

In deze etappe ga je aan de slag met de effecten die de brug vormen tussen de activiteiten en outputs aan de ene kant, en je impactdoelstelling aan de andere kant. De effecten vormen een keten: een logisch verhaal waarom en hoe jij denkt dat jouw aanpak succesvol leidt tot de impact die je beoogt, en wat er onderweg allemaal verandert bij jouw doelgroep.

Een effect is kortgezegd: dat wat verandert. De eerste effecten, die direct of kort na de activiteiten plaatsvinden, noemen we korte termijneffecten. Deze volgen vrij direct op de outputs. Lange termijneffecten treden na verloop van tijd op en bouwen voort op de korte termijneffecten.

Voor MDT hanteren we het volgende onderscheid: korte termijneffecten treden op tijdens of direct na afronding van het MDT-project, terwijl lange termijneffecten zichtbaar worden ongeveer een half jaar na afloop van het project.

Effecten vormen dus ketens – startende vanuit wat er direct veranderd vanuit de activiteiten en wat er vervolgens gebeurt. De ketens zijn niet één effect op de andere: verschillende effecten kunnen elkaar ook beïnvloeden. Naast een keten van effecten, kunnen ook verschillende outputs optellen tot een effect op de lange termijn. Zo zal een workshop presenteren waarschijnlijk niet genoeg zijn om jongeren veel vertrouwen te geven in hun eigen kunnen om een presentatie te geven. Wanneer deze workshop echter gecombineerd wordt met bijvoorbeeld een pitch-workshop, gesprekken met een coach en een groepspresentatie aan een maatschappelijke organisatie, tellen al deze losse outputs mogelijk wel op tot meer vertrouwen in het eigen kunnen om een presentatie te geven.

Uit de activiteit ‘Workshop presenteren’ komt de output ‘25 jongeren hebben een workshop presenteren gevolgd’. Maar het doel is natuurlijk niet dat de jongeren de workshop gevolgd hebben, maar dat ze door de workshop iets geleerd hebben.

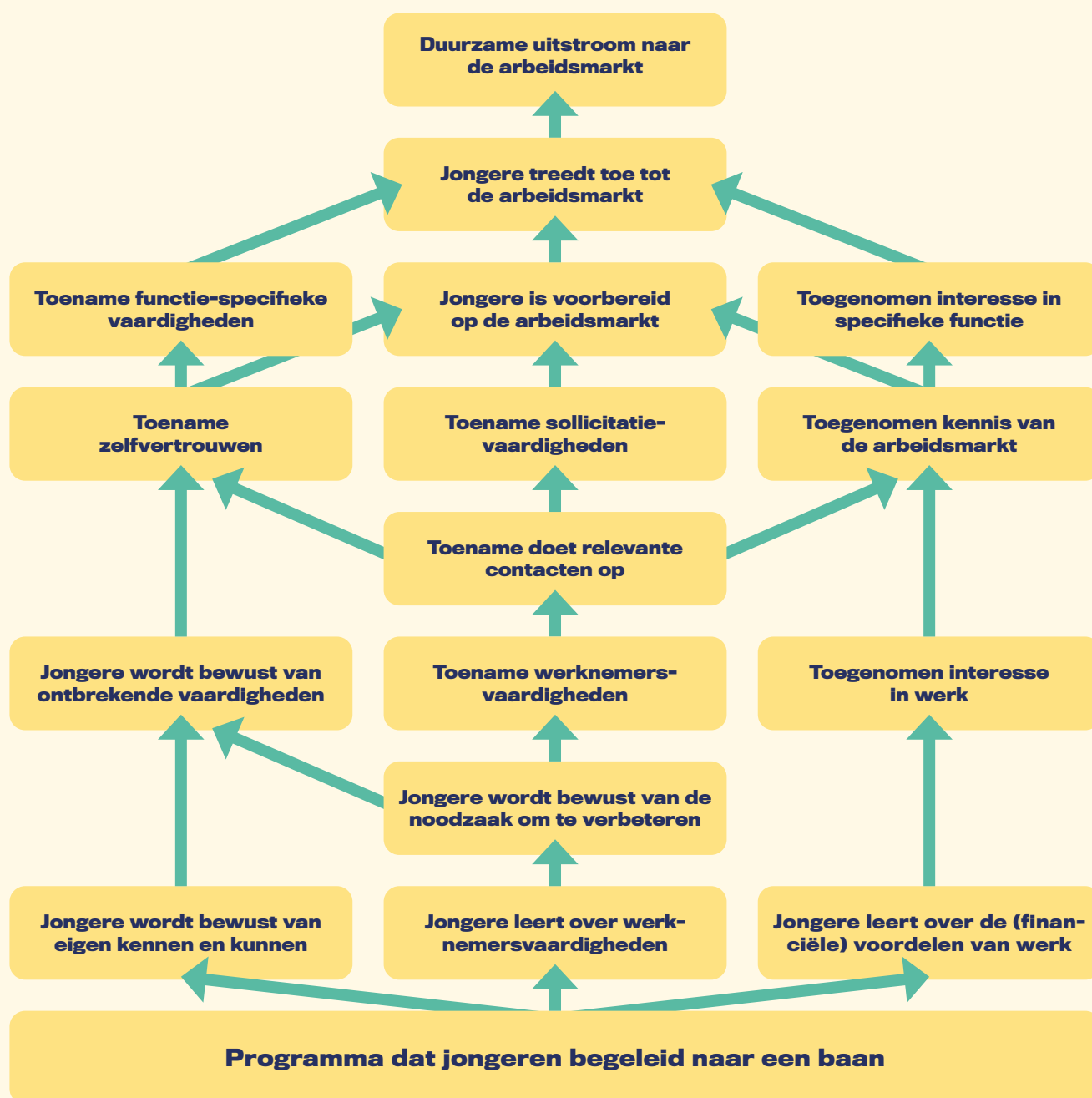
Een kortetermijneffect kan zijn dat jongeren hebben kunnen oefenen met presenteren en een positieve eerste ervaring hebben gehad. Hierdoor nemen hun presentatievaardigheden toe en durven ze vaker te presenteren.

Op de langere termijn, en als dit gepaard gaat met andere activiteiten die ook bijdragen aan ontwikkelen van vaardigheden, kan dit ertoe leiden dat het vertrouwen in het eigen kunnen van jongeren groter wordt.

Beantwoord de volgende vragen om aan de slag te gaan met effectenketens maken:

- Welke verandering is er nodig?
 - Wat moet er precies veranderen in relaties, mogelijkheden, overtuigingen, houdingen, gedrag etc. om de gewenste impact te bereiken?
- Als dit, dan dat redenatie
 - Als X verandert, gebeurt Y dan ook daadwerkelijk? Of is daar nog iets anders voor nodig?
- Waarom is dat zo?
 - Is het inderdaad zo dat als X verandert, dat Y dan ook verandert? Of is daar nog iets anders voor nodig?

FIG. 5 – Voorbeeld van ketens van effecten



Maak je in deze etappe nog geen zorgen of het klopt wat je opschrijft. Je zult veel aannames moeten doen. Aannames zijn de dingen die je denkt of verwacht dat waar zijn, maar die je niet zeker weet. Ze gaan over wat er nodig is om te zorgen dat jouw aanpak werkt zoals je hoopt. Soms gaat het om dingen buiten je eigen invloed, zoals of jongeren wel voldoende tijd hebben om mee te doen, of een partnerorganisatie doet wat is afgesproken. In andere woorden, aannames zijn verwachtingen over wat er moet kloppen of meewerken om je doelen te bereiken — ook al heb je daar niet altijd invloed op.

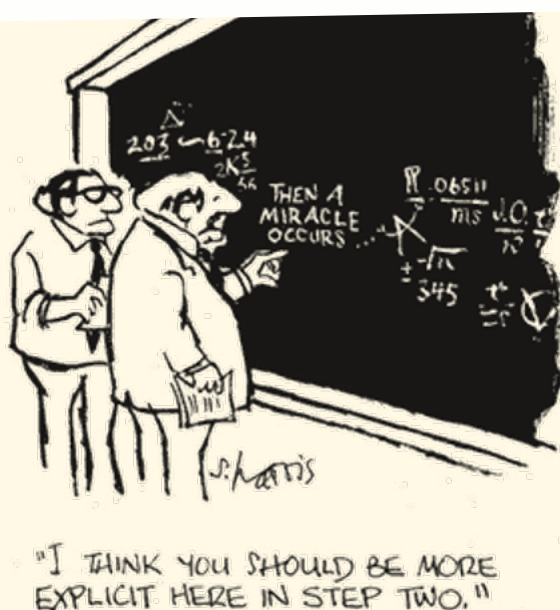
VOORBEELD

Een organisatie wil dat scholieren gezonder gaan leven. Ze organiseren activiteiten rond gezonde voeding en beweging. De beoogde effecten zijn dat de kennis toeneemt van wat een gezonde levensstijl is, de scholieren daardoor bewuster worden van hun eigen levensstijl en daardoor gezonder gaan leven.

Dit klinkt logisch maar tussen elk van deze beoogde effecten wordt een aanname gedaan. Zo is de eerste aanname dat de activiteiten leiden tot een toename van kennis. De tweede aanname die zij daarbij doen, is dat scholieren door kennis op te doen over een gezonde levensstijl, zich ook bewuster worden van hun eigen gedrag. En de derde aanname is dat door zich bewuster te worden van hun eigen levensstijl, de scholieren als vanzelf gezonder gaan leven.

Door de aannames expliciet te maken, weet je beter wat nodig is om echt verandering te bereiken—en waar je dus extra op moet letten tijdens de uitvoering van je project.

Aannames hebben soms een slechte naam, maar in dit geval zijn ze juist nodig en waardevol. Ze maken inzichtelijk hoe jij denkt dat jouw aanpak werkt. Het is wél belangrijk om je aannames expliciet te maken. Zo kun je in Etappe 4 onderzoeken welke aannames je al kunt onderbouwen, welke je nog moet onderbouwen en welke voorlopig open blijven staan. En voorkom je dat mensen denken dat je verwacht dat er zich zomaar een wonder gaat voltrekken (Cartoon 1).



Cartoon 1. And then a miracle occurs [NL: En dan voltrekt zich een wonder]

In de aannames heb je ook ruimte om de context te beschrijven. Effecten ontstaan niet in een bubbel. Jongeren die meedoen aan jullie MDT-project zitten vaak ook op school, doen aan sport of hebben vrienden die invloed op hen hebben. Dit is de context van het project. Het is handig om eens op een rijtje te zetten welke dingen buiten het project invloed kunnen hebben op wat jullie willen bereiken. Sommige dingen in de context helpen mee (bijvoorbeeld een betrokken coach), andere dingen kunnen tegenwerken (zoals stress thuis). Door die context mee te nemen, krijg je een realistischer beeld van wat jouw project kan betekenen.

Het bespreken van de logica van het impactpad met collega's, samenwerkingspartners en (indien mogelijk) deelnemers kan enorm helpen om vanuit je hoofd de praktijk in jullie impactpad te brengen. Hoe zien zij dat verandering tot stand komt? Hoe ervaren deelnemers de verandering die ze doormaken? Wat mis je nog. Neem de tijd om feedback op te halen en de logica aan te scherpen.

TIPS!

- Het is belangrijk om effecten per doelgroep uit te splitsen. Zo weet je precies wat je doet, voor wie en waarom. Ook begrijp je waarom een andere aanpak beter kan werken voor een andere groep.
 - Bijvoorbeeld: jongeren die al ervaring hebben met presenteren, hebben daarop minder coaching nodig. Of jongeren die eerder vrijwilligerswerk deden, hebben misschien minder behoefte aan waardering, maar willen vooral dat het vrijwilligerswerk aansluit bij hun persoonlijke ontwikkeldoelen.
- Jongeren maken in deze levensfase veel veranderingen door. Daardoor is het moeilijk om de impact die je wilt bereiken direct aan jouw interventie toe te schrijven. Een goed impactpad maakt daarom ook de context zichtbaar: welke effecten buiten jouw MDT-project spelen er mee? Zijn die positief of negatief, en hoe beïnvloeden ze de jongeren?
- Daarnaast maakt een goed impactpad de aannames tussen de verschillende stappen duidelijk. Vraag jezelf bij elke stap: waarom treedt dit effect op?

Heb je helder hoe jouw activiteiten tot impact leiden?

Pak nu het MDT-Impactpad erbij. Dit is een handig format waarin je voor elke etappe van de impactreis kunt invullen wat je hebt gedaan. Zo heb je alles overzichtelijk bij elkaar.



Impact ambassadeur aan het woord:

Tijd voor Actie

Tijd voor Actie inspireert, ondersteunt en faciliteert jongeren-netwerken om jongeren duurzaam te activeren in de maatschappij. Ook is Tijd voor Actie betrokken bij 3 MDT-trajecten. In dit gesprek spreken we met Tonny, hij is netwerkadviseur, het doel van zijn werk is om het jongeren-netwerken te ondersteunen bij hun financiële en organisatorische groei.

Op welke manier zijn jullie bezig met de impact van jullie project?

In de praktijk zien we vaak dat projecten doorgaan van subsidie naar subsidie. Ook merken we dat fondsen steeds meer vragen naar de impact van wat wij doen. Uiteindelijk willen wij graag op de lange termijn onze jongeren-netwerken waarborgen. Om hen te helpen zijn we gestart met een impact traject met verschillende jongeren-netwerken. We zijn gestart met dromen, waar willen we zijn over 5 jaar? Dit hebben we ook bewust gedaan vanuit het perspectief van de jongeren. Vervolgens zijn we met die jongeren-netwerken een impactpad gaan uitwerken. Daarbij hebben we gekeken naar andere organisaties in de omgeving die met jongeren bezig zijn. Kunnen we bijvoorbeeld, vanuit het doel wat we hebben, meer de samenwerking opzoeken met bepaalde organisaties? Vervolgens hebben we zogenaamde resultaatketens ontwikkelt waarbij activiteiten en effecten in een logische keten met elkaar verbonden, zodat uiteindelijk een samenhangend verhaal ontstaat en jongeren-netwerken beter in staat zijn hun eigen bijdrage aan hun droom in kaart te brengen.

Waar zijn jullie tegenaan gelopen als het gaat om ‘impact management’?

Het is lastig om het belang te benadrukken bij jongerenwerkers. Zij zijn ontzettend gepassioneerd voor de jongeren, dat is wat zij het liefste doen en hetgeen niet in eerste instantie om de jongeren draait heeft voor hen minder prioriteit. Ook merken we dat de taal rondom impact-management in de praktijk van MDT projecten erg complex, en daarmee lastig te volgen is.

"In de voorbereiding merkten we dat mensen dit niet direct snappen. Het is echt complex, daar moet je tijd voor uit trekken voordat je die mindset over wat een impact is gaat begrijpen en ook gaat zien in je eigen werk. Dat was de eerste les: dit heeft echt tijd nodig"

Hoe zijn jullie daarmee omgegaan?

Door te werken met hele concrete voorbeelden hoe zo'n impactpad uiteindelijk waardevol is voor jongeren. Dat je er de tijd voor neemt om die waarde voor jongeren te benadrukken bij jongerenwerkers. Dat is niet iets wat je in één training onder de knie hebt. Tot slot zijn we ook bezig om te kijken of we het impactpad naar een begrijpelijker taalniveau kunnen vertalen.

Wat levert het op om met de impact van jullie projecten bezig te zijn? Ten eerste merken wij dat het voor fondsen het prettig is wanneer je die impact kunt onderbouwen. Dat maakt ook dat het aanvragen van financiering in de toekomst eenvoudiger wordt.

Daarnaast leidt het in kaart brengen van een impactpad tot verschillende inzichten. Zo kom je er bijvoorbeeld achter dat sommige activiteiten niet bijdragen aan de droom die je uiteindelijk wilt realiseren. Dan moet je misschien een andere route gaan bedenken om tot die droom te komen. Soms kan het zelfs zo zijn dat je tot het inzicht komt dat MDT niet het juiste middel is. Je gaat beter je eigen activiteiten evalueren en afstemmen op je droom, je doelgroep en de omgeving.

Tot slot geeft een impactpad ook meer inzicht in de beleefwereld van jongeren. Intuïtief weten veel jongerenennetwerken dit wel, maar het is ook waardevol om dit op papier of in cijfers te kunnen zeggen. Want dat maakt de impact uiteindelijk zichtbaar.

“Iets wat we tijdens het impact traject zagen gebeuren was dat projecten gingen evalueren, door de eigen activiteiten op resultaat en impact te checken ontdekte zij, dit is eigenlijk helemaal niet effectief, dit kan veel slimmer of op een andere manier. Dan bereik ik nog steeds dezelfde droom, maar op een andere manier. Het helpt dus ook om kritisch naar het eigen werk te kij-

Wat zou je willen meegeven aan projecten die voor het eerst gaan nadenken over hun impact?

Denk ook na over de borging. Hoe zorg je ervoor dat zo'n impactpad echt in je organisatie terecht komt? Want dan wordt het pas succesvol. Je wilt dat mensen uiteindelijk meer 'impact minded' gaan kijken. Dat maakt je kritischer en effectiever in wat je doet.



ETAPPE 4: ONDERZOEKEN EN ONDERBOUWEN

Welke effecten behaal je?

Je bent al een heel eind op weg in je impactreis! Als je bij deze etappe bent aanbeland, betekent dit dat je een impactdoelstelling hebt, en een ingevuld MDT-impactpad waarbij activiteiten verbonden zijn met ketens van effecten hoe je denkt dat jullie MDT-project deze impact behaalt. Nu is het tijd om te gaan onderzoeken, onderbouwen en meten in hoeverre dat wat je denkt, ook daadwerkelijk gebeurt.

Je onderzoekt, onderbouwt en meet eigenlijk nooit je gehele impactpad. Dat zou een veel te groot onderzoek omvatten, wat veel tijd en middelen kost. Maar het mooie is, dat is ook niet nodig! Onderbouwing is een continu proces, waarbij je steeds een ander deel van je impactpad onderzoekt.

In deze etappe ga je eerste effecten en aannames selecteren, vervolgens bepalen hoe je deze selectie het beste kunt onderzoeken, dat voer je vervolgens uit. Je eindigt met het bepalen hoe de lessen van het onderzoek een plek krijgen in je project.

EFFECTEN SELECTEREN

Op basis van jouw MDT-Impactpad kun je gaan bepalen welke effecten of aannames nog uitleg, onderzoek of onderbouwing nodig hebben.

Een eerste stap daarin is om in kaart te brengen over welke effecten en aannames je al bewijs verzameld. Misschien worden sommige van door jouw beoogde effecten al (deels) gemeten in de MDT-Jongerenvragenlijst? Dan heb je via het Dashboard van jouw MDT-project al toegang tot deze gegevens en kun je dat als bewijs gebruiken of een effect inderdaad lijkt plaats te vinden.

Of misschien stel je bij een eindgesprek al bepaalde vragen aan jouw deelnemers, over wat ze van hun ervaring hebben geleerd en wat ze meenemen in hun toekomstplannen? Ook dit is waardevol bewijs waarmee je mogelijk bepaalde effecten al kunt onderbouwen.



FIG. 6 – Hoe MDT de pijlers meet

Soms is dit bewijs niet perfect. Bijvoorbeeld de vraagstelling in de MDT-Jongerenvragenlijst is net anders dan je zou willen voor jouw impactpad. Dan kun je overwegen om deze als nog zelf te willen onderzoeken, precies in de vraagstelling zoals jij die wilt. Maar je wilt geen grote, lange onderzoeken uitvoeren waar je jezelf én jouw deelnemers mee belast. Geef in eerste instantie dan prioriteit aan effecten en aannames waar je nog helemaal geen bewijs voor hebt.

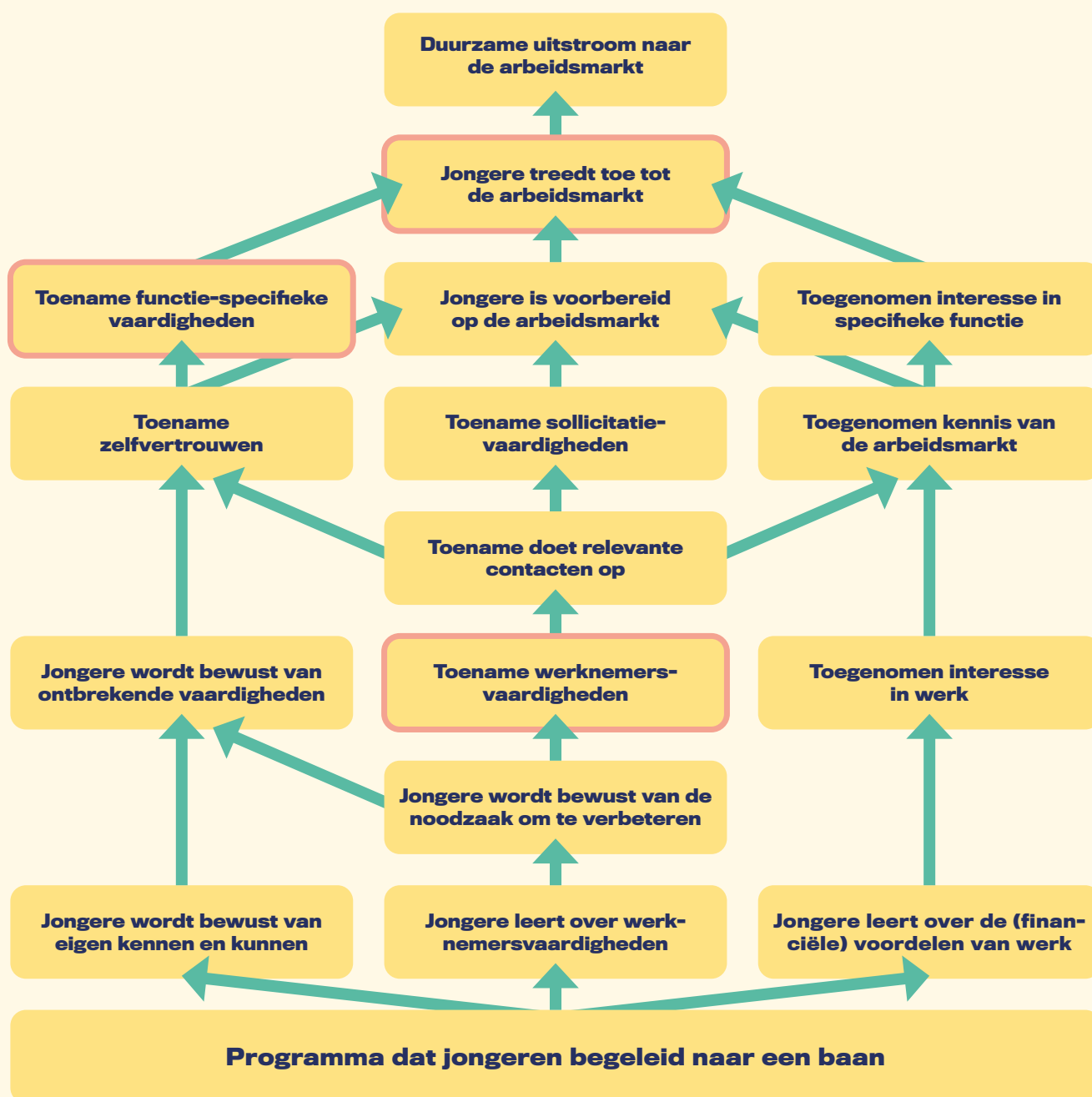
Selecteer de effecten of aannames:

- Waarover je weinig tot geen bewijs hebt
- Waarvan je verwacht dat ze heel belangrijk zijn voor de logica van jouw impactpad (bijvoorbeeld omdat veel andere effecten ervan afhangen)

Onderstaande vragen helpen bij het selecteren:

1. Wat zijn de belangrijkste effecten of aannames die het succes bepalen van jouw impactpad?
2. Welke effecten en aannames zijn het belangrijkste voor de impactdoelstelling?
3. Welke effecten en aannames zijn al onderzocht en onderbouwd door eerder onderzoek of door anderen?
4. Waar willen we als organisatie zo veel mogelijk over leren en op verbeteren?
5. Wat is haalbaar gezien onze capaciteit en middelen?

FIG. 7 – Selectie van effecten in het impactpad



VOORBEELD

In figuur 7 staat een deel van een impactpad. Het uiteindelijke doel van dit project is dat jonge mensen aan het werk raken en blijven. Om te weten of dit doel wordt bereikt, kan het project natuurlijk dit einddoel gaan onderzoeken: is er op de lange termijn duurzame uitstroom naar de arbeidsmarkt? Maar dat is complex onderzoek: het vraagt dat deelnemers nog lang na deelname aan het project worden gemonitord. Daarnaast zouden resultaten afgezet moeten worden tegen een controlegroep: vinden deze jongeren meer, sneller en duurzamer werk dan jongeren die niet hebben deelgenomen?

Los van dat dit onderzoek complex is, biedt het ook weinig kansen tot leren hoe het project kan verbeteren. In het beste geval blijven hun deelnemers duurzamer aan de slag, maar zelfs dan weet het project niet wat in hun activiteiten daaraan heeft bijgedragen: wat kunnen ze minder doen, wat kunnen ze meer doen? En wanneer blijkt dat deelnemer niet aan het werk blijven, weet het project ook niet waarom dit het geval is: welke effecten treden niet op en/of welke aannames zijn niet waar?

In Figuur 7 zijn 3 effecten omlijnd, dit is een voorstel voor een selectie. Deze effecten zijn eenvoudiger te meten dan het uiteindelijke lange termijneffect. Daarnaast zorgt het meten van meerdere effecten ervoor dat je kunt leren. Wanneer uit een meting bijvoorbeeld blijkt dat deelnemers functie-specifieke vaardigheden ontwikkelen (linksboven), maar ze vervolgens niet aan een baan komen (midden-boven), weet je waar het probleem zit. Misschien lukt het jongeren bijvoorbeeld niet om hun vaardigheden goed over te brengen aan een toekomstig werkgever, of sluiten de vaardigheden die jongeren leren tijdens het project in de praktijk minder goed aan. Hier kun je dan je activiteiten op aanpassen.

ONDERZOEKEN VAN SELECTIE

Nu je een aantal effecten en/of aannames hebt geselecteerd om te onderzoeken, kun je bepalen hoe je dit gaat doen. Bij impact meten, denken veel mensen vaak aan kwantitatieve methoden en cijfers. Dat is echter een misvatting: impact kun je ook kwalitatief meten!

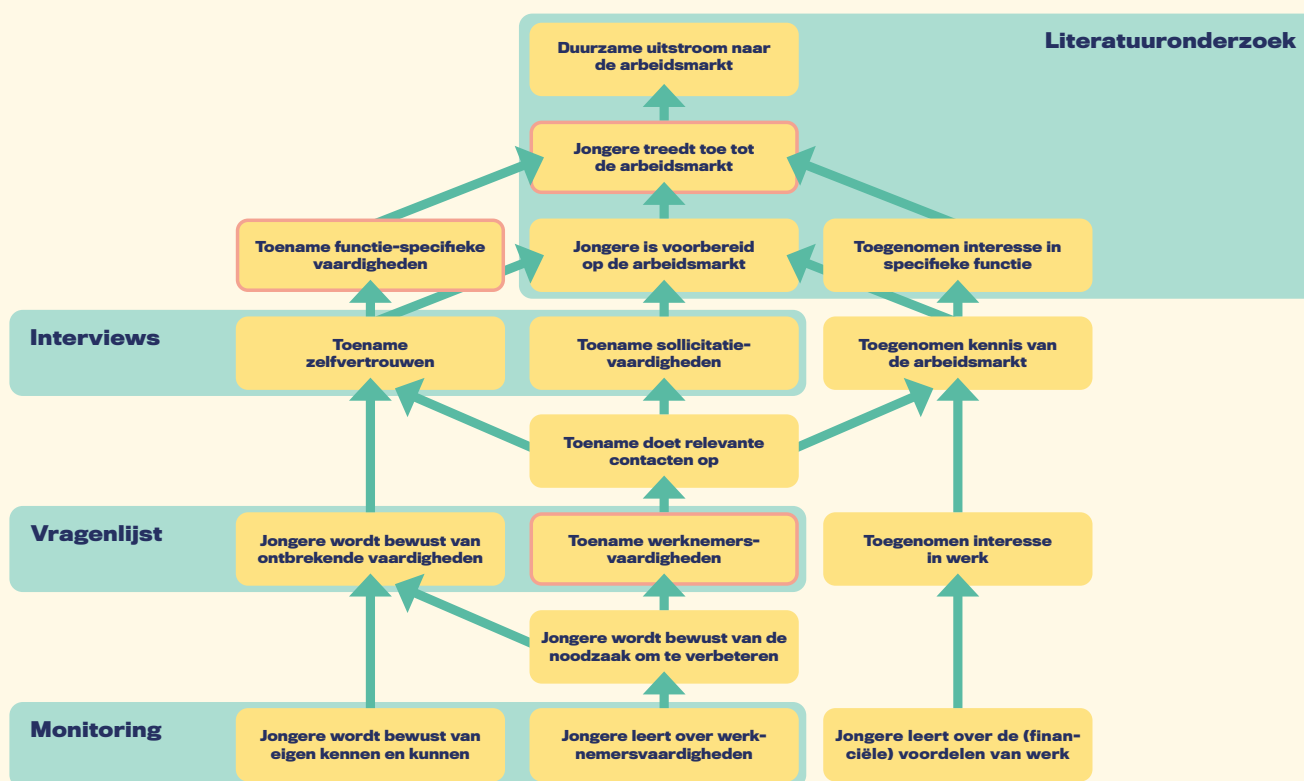
Er zijn verschillende onderzoeksmethoden mogelijk. Grofweg zijn er drie:

1. Literatuuronderzoek
2. Kwantitatieve methoden (zoals vragenlijsten)
3. Kwalitatieve methoden (zoals interviews)

De ene methode is niet beter dan de ander – ze geven wel andere informatie. Zo leer je door literatuuronderzoek vooral wat al bekend is over of een effect plaatsvindt en wat werkzame elementen zijn die helpen om het effect tot stand te brengen. Bij kwantitatief onderzoek leer je vooral of een effect plaatsvindt, en hoe groot dat effect dan is. En bij kwalitatieve methoden leer je waarom een effect wel of niet plaatsvindt, en hoe het tot stand is gekomen. Bepaal dus eerst wat je wilt leren voor de selectie.

In figuur 8 staat opnieuw hetzelfde impactpad weergegeven als in figuur 7. Ditmaal wordt duidelijk gemaakt dat je verschillende onderzoeksmethoden kunt gebruiken om verschillende onderdelen te onderzoeken.

FIG. 8 – Onderzoeksmethoden



Daarnaast geeft figuur 8 een tip: effecten op de langere termijn kun je vaak het beste onderbouwen met literatuuronderzoek. Dit is vaak complex en langdurig onderzoek, waar vaak al literatuur over is. Het MDT-onderzoeksteam voert al geregeld dit soort onderbouwingen uit, waarin wordt onderzocht hoe aannemelijk het is dat MDT impact heeft op grotere, maatschappelijke vraagstukken zoals integratie en mentale gezondheid. Deze kennis kun je dus ook gebruiken om bepaalde effecten te onderzoeken en onderbouwen.

Zo zijn er MDT onderbouwingen over hoe MDT bijdraagt aan:

- [Ontmoetingen](#)
- [Talentontwikkeling](#)
- [Burgerschap](#)
- [Loopbaanoriëntatie en begeleiding \(LOB\)](#)
- [Eenzaamheid onder ouderen](#)
- [Mentale Gezondheid jongeren](#)
- [Integratie](#)

LEREN EN VERBETEREN

Nadat je effecten en aannames hebt onderzocht, komt de laatste én belangrijkste stap: wat leer je hiervan?

Misschien treden bepaalde effecten niet op, of in veel mindere mate dan je had gehoopt of dat nodig is om jouw impactpad waar te laten zijn. Of misschien geven jouw deelnemers aan hele andere effecten te ervaren dan jij verwacht had toen je jouw effectketens uitwerkte. Wat nu?

Bespreek de resultaten in het project: zijn jullie tevreden met de resultaten? Wat betekenen ze voor wat jullie meer moeten doen, minder moeten doen, of zelfs mee moeten stoppen?

Het MDT-Impactpad is dynamisch en levend. Borg dus eerst de nieuwe kennis erin. Voeg effecten toe, haal effecten eruit, voeg bewijs toe. Misschien geeft dit aanleiding om andere effecten of aannames te onderzoeken? Dan kun je deze etappe opnieuw starten maar met een andere selectie.



Maatschappelijke thema's

Kansengelijkheid

- Kansengelijkheid is de afwezigheid van barrières om bepaalde posities, opleidingen of banen te bereiken.
- Vanuit MDT ligt de focus vooral op equity: specifiek de kansen van minder kansrijke groepen vergroten
- Onderzoek onder kwetsbare groepen is lastig vanwege wantrouwen over het delen van gegevens.
- Je kunt bij jongeren zelf meten in hoeverre zij meer vertrouwen om een baan te krijgen in de toekomst.

Eenzaamheid onder ouderen

- Eenzaamheid gaat om het gat tussen gewenste en gepercipieerde sociale relaties. MDT jongeren kunnen mensen helpen die zich eenzaam voelen. Tegelijkertijd is er ook eenzaamheid onder jongeren zelf
- Er bestaan ook veel werkzame elementen voor succesvolle interventies. Zoals de mogelijkheid tot betekenisvol contact, wederkerigheid in de relatie en realistische verwachtingen.

Integratie

- Integratie gaat om de opname in de samenleving.
- Bijdrage MDT gaat o.a. via maatjesprojecten. Het succes hiervan is afhankelijk van een wederzijdse relatie tussen nieuwkomer en helper, kwalificatie en ondersteuning van de helper
- Bij de nieuwkomer kun je meten in hoeverre zij onderdeel zijn van de samenleving, bij de helper meet je het effect op tegenomen begrip van andere culturen en achtergronden.

Burgerschap

- De definitie van burgerschap bestaat uit 2 elementen:
 - 1) leren participeren in de samenleving
 - 2) omgaan met verschillende mensen in de samenleving.
- Burgerschap is opgebouwd uit waarden (bv. empathie), vaardigheden (bv. sociale vaardigheden) en gedrag (bv. vrijwilligerswerk).
- Er zijn verschillende werkzame elementen om burgerschap te stimuleren zoals: reflectie op basis van burgerschapservaringen.

Mentale gezondheid

- In het kader van MDT kan mentale gezondheid het beste gedefinieerd worden als mentaal welbevinden: een positieve geestelijke gezondheid, bepaald door optimisme, zelfvertrouwen, geluk, vitaliteit, gevoel van betekenis hebben, eigenwaarde, ervaren van ondersteuning uit de omgeving en het goed weten om te gaan met de eigen emoties.
- Succesvolle interventies:
 - 1) het hebben van regelmatige sociale interactie,
 - 2) zinnige vrijetijdsbesteding,
 - 3) acties en interventies voor mentale gezondheid bedenken in co-creatie met jongeren,
 - 4) weg met het taboe &
 - 5) verhoog de weerbaarheid van jongeren.
- Druk op mentale gezondheid:
 - 1) Zorgde MDT voor teveel druk op jou?
 - 2) Indien ja, ben je goed begeleid toen je tijdens MDT teveel druk voelde?

FIG. 9 – Leren en verbeteren door onderzoek

VOORBEELD

Van veel MDT-projecten is een beoogd lange termijn-effect dat deelnemers – na hun MDT – vrijwilligerswerk blijven doen. Hierin is de aanname dat het opdoen van ervaring met vrijwilligerswerk tijdens MDT, zorgt voor meer bereidwilligheid om dit vaker te doen. Literatuuronderzoek onderbouwt deze aanname: uit eerder onderzoek blijkt inderdaad dat het opdoen van vroege ervaringen met vrijwilligerswerk eraan bijdragen dat diegene dat ook op latere leeftijd nog doet. .

Naast deze onderbouwing van een aanname uit het impactpad, geeft de literatuur ook een leer- en verbeterkans: eerder onderzoek geeft namelijk aan dat dit positieve effect alleen optreedt als jongeren een positieve ervaring opdoen en waardering ontvangen voor het vrijwilligerswerk dat ze doen. Om ervoor te zorgen dat jongeren op de lange termijn inderdaad meer bereid zijn om vrijwilligerswerk te doen, is het dus belangrijk dat zij positieve en gewaardeerde ervaring opdoen met vrijwilligerswerk. Deze kennis helpt jou in het verbeteren van je project en begeleiding: ontvangen de jongeren genoeg waardering? Is er bijvoorbeeld ook een feedbackmoment gefaciliteerd? En is er genoeg aandacht voor dat het doen van vrijwilligerswerk leuk en waardevol is?

Op deze manier helpt literatuuronderzoek zowel bij het onderbouwen als bij het leren en verbeteren!

Een uitdaging bij het uitvoeren van impactonderzoek is dat er altijd externe factoren zijn die de gewenste effecten kunnen beïnvloeden. Op deze effecten heb je vaak geen invloed. Bijvoorbeeld wanneer een nieuwkomer deelneemt in het voetbalteam van de jongere waardoor spelers binnen het team meer begrip ontwikkelen voor vluchtelingen. Of dat leerlingen op school hebben geoefend met debatteren waardoor hun presentatievaardigheden zijn toegenomen.

Om écht impact te meten, moet je onderscheid kunnen maken in ‘dat wat sowieso al gebeurd zou zijn’, en de effecten van jouw project. Om dit te bereiken, kun je een effect afzetten tegen een controlegroep. Op deze manier zorg je ervoor dat het verschil tussen jullie deelnemers en de controlegroep toe te schrijven is aan jullie project en niet toe te schrijven is aan een andere levensgebeurtenis van de jongeren. Het creëren van een goede controlegroep en het meten bij deze controlegroep is niet altijd mogelijk en soms zelfs niet wenselijk om zelf op te pakken als (klein) project. Maar dat hoeft geen belemmering te zijn. Het gaat niet om het uitvoeren van een perfecte impactmeting, maar het doen van een meting die jullie in staat stelt te leren en te verbeteren. Daarom praten we vaak over ‘bijdragen aan’ een verandering bij de deelnemers, i.p.v. ‘veroorzaken van’ een verandering bij de deelnemers.

TIPS!

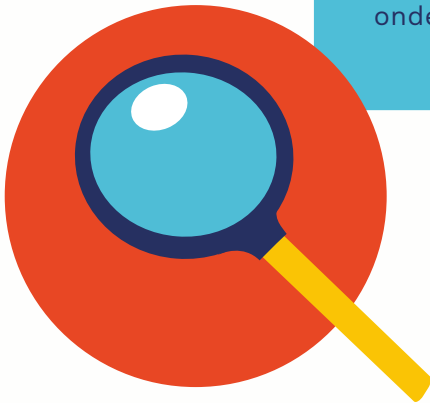
- Kijk naar resultaten van jouw project op de MDT-Jongerenvragenlijst. Welke sluiten al aan bij effecten uit jouw impactpad? Hier heb je dus al bewijs voor en hoeft je niet nog zelf te onderzoeken. Dat scheelt weer in de druk die onderzoek heeft op de jongeren.
- Kijk op welke manieren je het onderzoek zo kunt inrichten dat het tot een minimale extra belasting leidt bij jongeren. Wil je bijvoorbeeld een aantal jongeren van je project interviewen? Misschien kun je dit wel integreren in een begeleidingsgesprek.
- Je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden. Zo bestaan er bijv. wetenschappelijk geverifieerde schalen om bepaalde soorten effecten uit te vragen. Afhankelijk van jouw selectie van effecten kun je inspiratie opdoen bij onder andere: de [Zelfredzaamheidsmatrix \(ZRM\)](#), de [Katz-schaal](#) voor het uitvoeren van basale activiteiten van het dagelijks leven (ADL), de Rosenberg schaal voor het vaststellen van zelfvertrouwen, [Het model van De Jong Gierveld](#) voor het meten van eenzaamheid of de [Positieve Gezondheid vragenlijst](#) voor het meten van een bredere kijk naar gezondheid.

TIPS!

- Onderzoek hoeft niet meteen te betekenen dat je een vragenlijst gebruikt. Het kan zijn goed zijn dat voor jullie doelgroep vragenlijsten niet goed aansluiten. Of je leervraag een vraag is die met kwalitatief onderzoek beter kan worden beantwoord. Hier kan je op verschillende manieren mee omgaan. Je kan bijvoorbeeld de jongerenbegeleiders vragen om de ontwikkeling van jongeren die zij observeren periodiek vast te leggen. Je kan bijvoorbeeld tijdens je intake- en eindgesprekken met de jongeren hen een paar vragen stellen. Wees je wel bewust van het risico op sociaal wenselijke antwoorden wanneer je deze vragen laat stellen door iemand die erg betrokken is geweest bij de jongeren.
- Ga uit van je eigen expertise: je kunt niet alles zelf en je hebt niet voor alles zelf de expertise in huis. En waarom zou je doen wat een ander ook al doet? Je kunt hierin keuzes maken: wat onderzoeken we zelf en waar gebruiken we de kennis van anderen voor?

Hoe sterk is de onderbouwing voor jouw impact?

Impact meten kan nog best lastig zijn. Daarom is er, in aanvulling op de hoofdstuk, een Werkboek Impact meten. Dit werkboek neemt je in meer detail mee in de stappen om impact te onderzoeken, bevat opdrachten en voorbeelden zodat jij goed aan de slag kan.



Impact ambassadeur aan het woord:

Canidream

CANIDREAM richt zich op het vergroten van zelfvertrouwen, zelfexpressie en zelfredzaamheid van kwetsbare jongeren. CANIDREAM rolt het MDT traject 'becoming a social innovator' (BASi) uit. In dit gesprek is Maartje aan het woord, zij is impact onderzoeker bij jongerenstichting CANIDREAM.

Waarom zijn jullie met de impact van jullie project aan de slag gegaan?

Allereerst helpt het ons met het verbeteren van onze programmering, doordat wij door middel van de metingen de behoeftes van de jongeren ophalen. Wanneer je ontdekt in hoeverre je bepaalde effecten bereikt, kun je vervolgens ook leren en onderdelen aanpassen om ervoor te zorgen dat je meer effect bereikt. En misschien komen er ook wel effecten naar voren die je niet van tevoren had verwacht. Daarnaast helpen de metingen ook bij de verantwoording aan onze stakeholders (bijv. gemeentes, MDT, fondsen en partners). Het is goed om helder te hebben welke effecten je wilt bereiken en vervolgens willen wij ook graag iets kunnen zeggen in hoeverre dat lukt.

Op welke manier zijn jullie bezig met de impact van jullie project?

Een impactpad* vormt echt de basis, het creëert meer bewustzijn over je project en maakt ook dat je gaat nadenken over de aannames en de context waarbinnen je project plaatsvindt. Die context/achtergrond beïnvloed namelijk ook de uiteindelijke effecten die wij willen bereiken met onze projecten. Om een impactpad te creëren is samenwerking belangrijk, het is heel lastig om in je eentje een impactpad op te stellen. Voor ons was het belangrijk om verschillende onderdelen van je organisatie mee te laten denken. Zo betrok ik tijdens het opstellen van het impactpad onze jongerenwerkers, brandmanager en communicatiemanager om de belevingswereld van de jongeren zo goed mogelijk in beeld te hebben. Vanuit dat impactpad haal ik ook allerlei effecten die ik vervolgens kan gaan onderzoeken. Op dit moment ben ik vooral bezig met het op poten zetten van kwalitatief onderzoek. Vanuit de MDT-Jongerenvragenlijst komt in principe al behoorlijk wat kwantitatieve data, dat willen wij graag verrijken met kwalitatieve data. Vaak gebruik ik ook gewoon de stellingen uit die vragenlijst en leg ik dat in een gesprek voor aan de jongeren. Dan krijg je niet alleen een cijfer, maar meer ook het verhaal daarachter. Vervolgens codeer ik het verhaal en pas de metingen en programmering aan op de resultaten hiervan.

Waar zijn jullie tegenaan gelopen?

Ik merk wel dat het impactpad heel wetenschappelijk is ingestoken. Dat vind ik persoonlijk fijn, maar soms merk je ook wel dat door de wetenschappelijk insteek het moeilijk is om het impactpad te vertalen naar een praktische tool voor iedereen binnen de organisatie. Het is een uitdaging om het overzichtelijk en eenvoudig te maken.

Verder is het een uitdaging om onderzoek te doen onder de jongeren. Je moet in veel gevallen creatief zijn en het is belangrijk om uit te kunnen leggen aan de jongeren waarom we überhaupt onderzoek doen. Voor hen voelt het echt als een verstoring, zij willen zich gewoon ontwikkelen en plezier hebben. Soms moet ik echt hele andere vormen van onderzoek gebruiken.

** Binnen Canidream werken ze met een Theory of Change, ofwel ToC. Dat is een framework vergelijkbaar met het MDT-Impactpad. Voor de duidelijkheid van de MDT-Impactreis, hou-*

Laatst heb ik bijvoorbeeld met de jongeren over de streep gedaan met een aantal stellingen vanuit de jongerenvragenlijst, op deze manier kon ik verder doorvragen naar de antwoorden van de jongeren en dus meer duidelijkheid krijgen over de impacteffecten. Ook moet ik soms accepteren dat een bepaalde manier van onderzoek doen soms gewoon niet werkt.

Wat ik ook ontdek is dat een vertrouwensband met de jongeren belangrijk is, dus ik probeer ook regelmatig bij een project aanwezig te zijn zonder de onderzoeker rol. Door het opbouwen van een vertrouwensband kan ik tijdens de metingen, bijvoorbeeld in de vorm van een 1-op-1 gesprek meer diepgaandere antwoorden verkrijgen. Het is dus belangrijk dat je de persoon die de impact metingen uitvoert meeloopt in het veld.

“We hebben een project rondom persoonlijke ontwikkeling door middel van voetbal, de meerderheid is daar tussen de 12 en 15. Daar doe je echt onderzoek meer spelenderwijs. Daar moet ik echt nog mijn weg in vinden. En een ander project, het schrijverskamp waar wij door middel van muziek muzikale talenten hun persoonlijke ontwikkeling stimuleren en social impact faciliteren, dan heb je het meer over 16 tot 30 zelfs. Daar werk

Wat zou je willen meegeven aan projecten die voor het eerst gaan nadenken over hun impact?

Het kan je project echt heel veel opleveren om met je impact aan de slag te gaan. Het is handig voor je verantwoording, maar je kunt ook je project verbeteren en daardoor jongeren beter helpen. Persoonlijk vind ik dat hierin kwalitatieve onderzoeksmethoden veel inzichten leveren en de MDT-jongerenvragenlijst niet voldoende is voor effectieve impactmetingen. Maar dat is allemaal wel op de wat langere termijn. Nu, op de korte termijn moet je er wel echt veel tijd in steken om een goed impactpad te ontwikkelen samen met je organisatie en ook het onderzoeken van effecten kost veel tijd. Omdat voor veel organisaties impact management vrij nieuw is, denk ik dat het van belang is dat tijdens dit proces je anderen opzoekt en een netwerk creëert waarin ervaringen en kennis gedeeld kan worden en samengewerkt kan worden, bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten van MDT of de MDT-Impacttrainingen van Impact Centre Erasmus.



ETAPPE 5: SAMENWERKEN OP IMPACT

Impact maak je niet alleen

Elk MDT-project is een samenwerkingsverband op zichzelf, waarbij verschillende organisaties samen zorgen voor passend aanbod en goede uitvoering. In hoeverre heb je deze partners tot nu toe betrokken bij impactmanagement?

Hopelijk heb je al op gezette momenten het gesprek over impact gevoerd. Zo heb je waarschijnlijk de impactdoelstelling samen vastgesteld, gezamenlijk de logica van jullie impactpad doorgenomen en resultaten van onderzoek naar effecten besproken. Mocht dat niet zo zijn, is dit het moment om alle partners van het samenwerkingsverband onderdeel te maken van de MDT-Impactreis!

Maar dat is nog steeds voor een deel “intern”: binnen jullie MDT-project. Waarschijnlijk ligt jullie beoogde impact echter buiten de invloedssfeer van jullie organisaties. Jullie willen jongeren weerbaarder maken, jongeren meer kansen geven op de arbeidsmarkt, ouderen minder eenzaam maken of polarisatie tegen te gaan. Dergelijke impact kunnen jullie aan bijdragen, en heb je mogelijk al positieve effecten op gevonden in Etappe 4, maar om deze impact écht te bereiken heb je anderen nodig.

Dit is het moment dat je met jullie impactpad naar buiten treedt, en zoekt naar partners met wie je de beoogde impact kan bereiken en vergroten.

Dit kan op verschillende manieren:

Dezelfde doelgroep(en)

Bedien je dezelfde doelgroep(en) als een andere organisatie of MDT-project? Dan is het handig om te kijken of je meer impact kunt bereiken door samen te werken. Vaak helpt dit vooral bij de werving en in samenwerking met de organisaties waar jullie nu jullie jongeren vinden, zoals bij scholen. Door een school of andere instelling waar jullie doelgroep(en) te vinden zijn gezamenlijk aanbod en keuze te bieden, verlicht het de druk om allemaal verschillende samenwerkingen aan te gaan. Daarnaast vergroot het de keuzevrijheid voor de jongeren: ze krijgen gemakkelijker te zien welke opties er voor hen allemaal zijn. Zo is er minder concurrentie voor de aandacht van een jongere, en meer ruimte om te zorgen dat elke jongere het MDT-traject kan doen dat ben hen past.

Dezelfde maatschappelijke uitdaging

Werk je aan dezelfde maatschappelijke uitdaging als een andere organisatie? Dan heb je elkaar vast en zeker nodig om je beoogde impact te bereiken. Denk hierbij aan anderen die zich inzetten voor eenzaamheid, mentale gezondheid of integratie. Dit zijn complexe thema's. Door samen te werken kun je samen leren wat al goed werkt, wat nog niet, en wat jullie nog meer kunnen doen. Het verdeelt de last om zo'n complex thema zelf te onderzoeken. En daarnaast, het is een aanspreekbaar aanbod voor fondsen of overheden die dit thema ook proberen te tacklen.

Dezelfde regio/ beoogde samenwerkingspartners

Werk je in dezelfde regio en put je uit dezelfde pool van aanwezige samenwerkingspartners, zoals een gemeente of fondsen? Dan is samenwerken op impact vaak handig. Voor de regio-partners kunnen de verschillen tussen organisaties en MDT-projecten niet meteen duidelijk zijn. Door samen te werken, en te tonen hoe jullie verschillende impact bereiken bij verschillende doelgroepen in de regio, toon je de waarde van het gehele netwerk. Zo voorkom je dat het lijkt alsof jullie vergelijkbare dingen doen (en het dus niet uitmaakt met wie ze samenwerken). Het maakt het ook gemakkelijker voor een school, fonds of gemeente om meteen de gehele regio te versterken, dan samen te werken met één project.

Het impactpad van jouw project is nu helemaal ingevuld. Zo'n impactpad helpt onder andere om in beeld te brengen hoe complex dat wat je wilt bereiken eigenlijk is. Zodra je dit overzicht hebt, kun je dit ook gebruiken in je verhaal naar anderen toe. Dit helpt bijvoorbeeld wanneer je met andere MDT-projecten praat over overeenkomsten en verschillen tussen jullie projecten. Ook geeft het inzicht in de expertise van jouw MDT-project. Wanneer er vervolgens een jongere binnenkomt die niet binnen die expertise valt, zou je de jongere eventueel kunnen doorverwijzen naar een ander MDT-project of organisatie. Je kunt namelijk niet voor alles zelf de expertise in huis hebben. Door op deze manier kennis en expertise uit te wisselen, werken we samen toe naar de meeste impactvolle interventie voor de jongeren en de maatschappij.

Andere financiers

Tot nu toe is de Rijksfinanciering voor MDT voornamelijk ingezet om het aanbod van MDT-projecten te vergroten en zo tot een landelijk dekkend netwerk te komen. Het doel was voornamelijk om voor elke jongere in diens eigen regio een passend MDT-traject te kunnen doen. Met de onzekerheid over de duurzame voortgang van Rijksfinanciering, is het zoeken van andere financiers voor een duurzame financieringsmix van jullie MDT van extra groot belang.

Veel financiers vragen om inzicht in de impact van jullie project. Deze MDT-Impactreis heeft je daarop voorbereid. Zo kun je hen meenemen in wat je beoogt (impactdoelstelling), hoe jullie dat bereiken (impactpad), en welke bewijzen jullie al hebben (onderbouwing). Dit helpt je om financiers te zoeken die al goed bij jullie passen, én om in gesprekken dichtbij dat wat jullie doen te blijven.



Met wie ga jij samenwerken om je impact te vergroten?

Het gesprek voeren over de beoogde impact van een samenwerking helpt als daar een leidraad voor is. Daarvoor is er het Hulpmiddel In gesprek over Impact.

Samenwerken aan impact vraagt een andere blik en aanpak. Misschien moeten jullie je aanbod gezamenlijk verder ontwikkelen om beter aan te sluiten bij kansen die er liggen. Of misschien hebben jullie allebei hetzelfde bewijs, maar nog geen bewijs voor een ander deel van jullie beoogde impact. Of misschien moeten jullie kijken in hoeverre de regio of doelgroep uitgebreid moet worden.

Maar samenwerking leidt niet automatisch tot meer impact. Het vraagt een gesprek en aandacht over hoe iedere partner vanuit hun eigen impactdoelstelling kan bijdragen aan een gezamenlijke ambitie.

Financieel waarderen van effecten

Een rekentool die jouw helpt waarde te berekenen

Als onderdeel van de MDT-Impactreis heeft Social Finance NL de Rekentool ontwikkeld. Deze tool helpt je bij het berekenen en financieel waarderen van verschillende effecten van jouw MDT-project. Dit helpt om belangrijke stakeholders te overtuigen van de waarde van jouw MDT-project en draagt bij aan de verduurzaming hiervan. Zo kun je toekomstbestendig impact blijven maken.

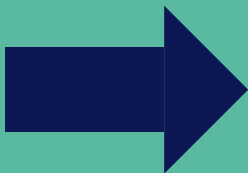
Met behulp van deze tool kun je:

- **Beter inzicht krijgen in de impact van je MDT-project:** Het geeft je extra inzicht in de effecten van je MDT-project, en hoe je deze in euro's kunt uitdrukken.
- **Waarde laten zien aan belangrijke betrokkenen en steun krijgen:** De berekeningen laten zien welke directe en indirecte maatschappelijke waarde jouw MDT-project heeft voor verschillende partijen. Dit helpt om met deze partijen in gesprek te gaan en mogelijk een duurzame samenwerking te starten.

De tool geeft je handvatten om hier zelf mee aan de slag te gaan. Dit doet het voor een selectie van effecten. Die zijn mogelijk niet allemaal van toepassing op jouw project. En het zijn zeker niet alle effecten die je met je MDT-project bewerkstelligt (en je in je onderzoek in Etappe 4 hebt aangetoond). Maar het is een behulpzame tool om na te denken over wat je project financieel oplevert voor verschillende partijen. Het kan je helpen om gesprekken met potentiële financiers te voeren en een beter inzicht te krijgen in de verduurzaming van je project.

VOORBEELD

Met je project help je jongeren om terug te gaan naar school en hun startkwalificatie te halen. Je creëert hiermee waarde voor de jongeren en de samenleving. Deze jongeren zullen later waarschijnlijk meer kans hebben op een hoger inkomen en minder snel gebruik hoeven maken van een uitkering. In het geval van een uitkering: deze kosten draagt de gemeente. Als door je project minder jongeren in de toekomst een uitkering hoeven te ontvangen, is dat niet alleen positief voor de jongere zelf, maar een financieel voordeel voor de gemeente.



Daarom kan het berekenen van de effecten van je MDT-project waardevolle inzichten opleveren, zowel voor jezelf als in gesprekken met potentiële samenwerkingspartners. Dat kan door middel van deze Rekentool.

OVERZICHT EFFECTEN

Voor drie impactgebieden helpt de MDT-Rekentool om effecten van jouw MDT-project te vertalen in euro's. Dat zijn:

1. Activatie Arbeidsmarkt

Effecten die jongeren helpen richting werk of opleiding

- Voorkomen kosten bijstandsuitkering & re-integratie door het behalen van een startkwalificatie of door directe toeleiding naar werk – financiële waarde voor de gemeente
- Voorkomen kosten voortijdig schoolverlaten (vsv)

2. Burgerschap

Effecten die jongeren stimuleren om actief deel te nemen aan de maatschappij

- Vrijwillige inzet – financiële waarde voor de maatschappij

3. Weerbaarheid van jongeren

Effecten die de mentale, sociale en emotionele veerkracht van jongeren versterken

- Voorkomen kosten jeugdzorg – financiële waarde voor de gemeente
- Toename welzijn en kwaliteit van leven door werk, onderwijs, voorkomen van emotionele problemen en/of voorkomen van gedragsproblemen – financiële waarde voor de deelnemer

Disclaimer

De Rekentool is gemaakt op basis van inzichten uit maatschappelijke businesscases die voor MDT-projecten zijn uitgewerkt. Een maatschappelijke businesscase kwantificeert de impact van initiatieven zoals MDT-projecten door relevante maatschappelijke effecten systematisch in kaart te brengen en – waar mogelijk – financieel uit te drukken, zodat deze kunnen worden vergeleken met de kosten. Het biedt een overzicht van het verwachte maatschappelijk resultaat voor belangrijke stakeholders en verduidelijkt waar de baten terecht komen.

Met de Rekentool werk je geen volledige maatschappelijke businesscase (MBC) uit. De MBC weegt namelijk alle maatschappelijke kosten en baten van je project tegen elkaar af. In een volledige MBC reken je zoveel mogelijk effecten mee. Je neemt daarbij ook de kosten van je project én de kosten van onbedoelde maatschappelijke gevolgen mee. Binnen de MBC's waren de vijf hierboven genoemde effecten de meest relevante en bruikbare voor de meeste MDT-projecten. Deze effecten zijn opgenomen in de Rekentool.

De Rekentool geeft een schatting. Het laat zien dat een MDT-project niet alleen geld kost, maar ook financiële waarde oplevert en voor wie!

Let op!

- De Rekentool is voor jou geschikt als je al ver bent in je impactreis (etappe 4 of 5). Om de effecten naar euro's te vertalen, is het nodig dat je al data uit impactmetingen hebt, die de basis zijn voor de berekening in de Rekentool. Bij elk effect vind je een advies over de beste manier van meten.
- Deze Rekentool is een hulpmiddel. De uitkomsten die je ermee berekent, worden niet gecontroleerd door MDT en zijn dus ook niet gegarandeerd. Het is daarmee nadrukkelijk geen compleet overzicht van alle maatschappelijke financiële waarde die jouw project creëert.



Klik hier voor de volledige rekentool

ETAPPE 6: BLIJVEND MANAGEN VAN JE IMPACT

Impact als vast onderdeel van je project

Managen is een werkwoord.

Het klinkt flauw maar het is waar: als je impact wilt (blijven) maken, zul je je impact blijvend moeten managen.

Het impactpad van jouw MDT-project is dan ook niet statisch, maar dynamisch en levend. Je voegt elementen toe, je haalt er elementen uit, je onderbouwt aannames of voegt nieuwe aannames toe. En vooral: je verbetert je activiteiten, stopt met bepaalde activiteiten en creëert nieuwe, in de hoop dat je hiermee je impact vergroot!

Geeft het onderzoek al genoeg bewijs dat bepaalde activiteiten niet (voldoende) bijdragen aan jullie impactdoel? Dat klinkt misschien negatief maar is het niet. Kijk hoe je ze kunt aanpassen, verbeteren of andere activiteiten die wél bijdragen kunt vergroten.

Als blijkt dat een activiteit niet bijdraagt aan de impactdoelstelling, kun je ervoor kiezen om deze activiteit stop te zetten en op zoek te gaan naar andere activiteiten die beter aansluiten. Wanneer bijvoorbeeld uit het onderzoek komt dat jongeren het moeilijk vinden om hun aangeleerde vaardigheden toe te passen in de praktijk, kun je jouw project aanpassen zodat je ervaringsplekken hebt waar de jongeren deze kennis direct kunnen toepassen. Op deze manier kun je op basis van informatie je project steeds verder verbeteren.

VOORBEELD

Een MDT-project had het aanbod van een multinational om vanuit cofinancieringen trainingen 'branding' aan te bieden. Door de deelnemende jongeren werd deze training erg enthousiast ontvangen. Echter, al tijdens het uitwerken van de logica van het impactpad was het moeilijk deze training te plaatsen. En vervolgens toonde het onderzoek aan dat de training niet bijdroeg aan de gewenste effecten, zoals dat jongeren beter wisten wat ze konden of wilden.

Het MDT-project was heel verbaasd, want de training was leuk en deelnemers beoordeelden de training wel goed. Ze leken er alleen niet zoveel aan te hebben voor hun toekomst. Ze zijn daarom wat meer onderzoek gaan doen. Wat bleek? Hun deelnemers vonden de training wel leuk, maar ze bleken geen interesse te hebben om te gaan werken in PR, marketing en communicatie, waardoor de training niet toevoegde aan aansluiting bij de arbeidswensen. Het project koos er daarom voor deze training bij een volgende ronde niet nogmaals aan te bieden, maar te zoeken naar nieuwe trainingen die beter aansloten bij de toekomstdromen van hun deelnemers. Zo werd in een volgende ronde een training verzorgd door een sociale onderneming, wat goed aansloot bij de wensen van de doelgroep die geïnteresseerd waren in duurzaamheid.

Zelfs je impactdoelstelling kan veranderen. Misschien is hij té ambitieus en wil je realistischer zijn. Of misschien is hij juist te abstract, en merk je dat jouw invloed dusdanig beperkt is dat je beter een doelstelling kunt formuleren waar je wat meer controle over hebt.

Het aanpassen van je impactdoelstelling kan ook voortkomen uit het vinden van onverwachte en onbedoelde effecten. In de MDT-Impactreis gaat de meeste aandacht uit naar bedoelde effecten, maar uit impactonderzoek – vooral kwalitatief onderzoek – komen vaak ook andere effecten naar voren die je misschien niet had verwacht of beoogd. Impactmanagement biedt ruimte om dan het gesprek te voeren: wat vinden we ervan dat we deze effecten bereiken? Willen we hier meer ruimte voor maken?

VOORBEELD

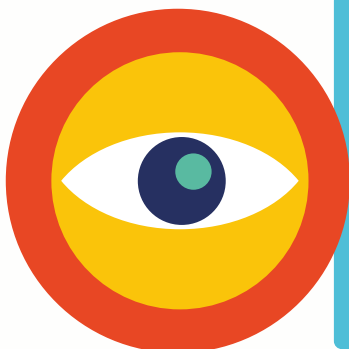
De impactdoelstelling van een MDT-project richtte zich voornamelijk op het voorbereiden van jongeren op de arbeidsmarkt. Uit het impactonderzoek kwamen echter andere, onverwachte effecten naar voren: deelnemers aangeven door de activiteiten vooral beter te weten wat ze willen en starten ze daarom een nieuwe opleiding of gaan vrijwilligerswerk doen. Vanuit het impactpad blijkt dat ook wel logisch te zijn: in de activiteiten en logica blijkt veel meer nadruk te liggen op sociale ontwikkeling van jongeren en ervaring met vrijwilligerswerk. Ook waardevol, maar niet in lijn met de ambitie.

Dit kan betekenen dat je andere activiteiten moet toevoegen waarvan de verwachte effecten wel optellen tot de impactdoelstelling. Of misschien tonen de onverwachte en onbedoelde effecten een kijkje in de waarde van jullie MDT-project die juist een plek in de impactdoelstelling moet krijgen?

Bij onverwachte en onbedoelde effecten zijn er meestal drie keuzes:

1. Óf je kiest als project om je activiteiten aan te passen naar activiteiten die beter aansluiten bij je impactdoelstelling
2. Óf je past je impactdoelstelling aan om ruimte te maken voor de mooie effecten die je al creëert met je project, daarmee leg je de focus meer op deze doelstelling.
3. Óf het kan zelfs zijn dat je je doelgroep anders insteekt, waardoor de doelgroep beter aansluit bij jou bereikte effecten en je zo meer kan focussen op jouw expertise en jongeren die buiten jouw doelgroep vallen doorverwijzen naar een ander MDT-project in jouw buurt.

In het blijvend management van impact zullen steeds nieuwe vragen opdoemen. Dat hoeft niet veel werk te zijn als dit geborgd is in hoe je als project continu leert en verbetert.



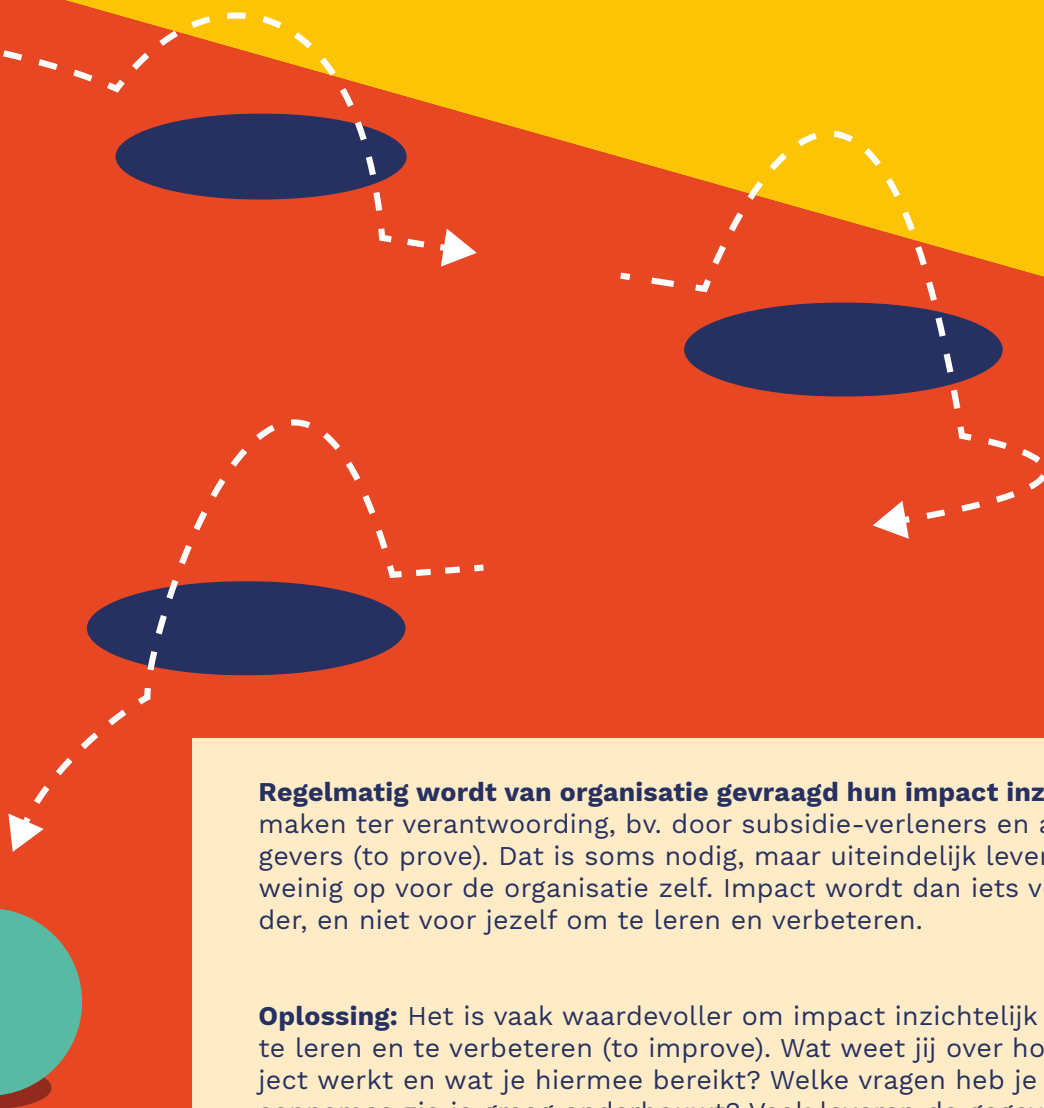
Blijf jij je impact managen?

Dit handboek is dan wel bijna klaar, impactmanagement niet. En daarom dus ook niet de ondersteuning aan jou als MDT-project in jouw MDT-Impactreis. Het MDT-onderzoeksteam staat klaar om jou (gratis!) te ondersteunen. Zo kun je altijd via het [vragenformulier](#) je vragen insturen of een verzoek indienen voor een 1-op-1 overleg van 30 minuten om over jouw impactvraag te sparren.



VALKUILEN TRAP ER NIET IN

Impact management kan in de praktijk weerbarstig zijn. Daarom gaan we in op een aantal valkuilen die er zijn als het gaat om impact binnen de context van MDT. Deze valkuilen kunnen ervoor zorgen dat je uiteindelijk vastloopt in het krijgen van meer zicht en grip op de impact van je project. Door op de hoogte te zijn van deze valkuilen, kun je hopelijk voorkomen dat je erin trapt. Valkuil: Impact 'to prove' en niet 'to improve'



Regelmatig wordt van organisatie gevraagd hun impact inzichtelijk te maken ter verantwoording, bv. door subsidie-verleners en andere geldgevers (to prove). Dat is soms nodig, maar uiteindelijk levert dit vaak weinig op voor de organisatie zelf. Impact wordt dan iets voor een ander, en niet voor jezelf om te leren en verbeteren.

Oplossing: Het is vaak waardevoller om impact inzichtelijk te maken om te leren en te verbeteren (to improve). Wat weet jij over hoe jouw project werkt en wat je hiermee bereikt? Welke vragen heb je nog? Welke aannames zie je graag onderbouwt? Vaak leveren de gegevens waarmee je kunt leren ook genoeg munitie op om ook mee te verantwoorden. Zo creëer je een win-win: jij leert hoe jij nog meer impact kunt maken, én je hebt de gegevens om je verantwoording mee te doen!

Valkuil: Te veel focus op het grote einddoel

Veel MDT-projecten hebben een grote broek aan als het gaat om impact. Ze willen bijdragen aan kansengelijkheid, het tegengaan van polarisatie, vergroten van sociale cohesie of het oplossen van armoede. Dit zijn grote, maatschappelijke vraagstukken, waarvan het maar de vraag is hoe een MDT-project daaraan concreet bijdraagt.

Oplossing: Maak een splitsing tussen het grote doel en een haalbare bijdrage. Zo kun je denken aan een aspirational vision, die op het niveau staat van het bijdragen aan de grote maatschappelijke vraagstukken van onze tijd. Denk aan het oplossen van kansenongelijkheid, of versterken van de sociale cohesie. En stel daarnaast een operational mission op, namelijk hoe jij concreet bijdraagt aan dat grote vraagstuk. Denk hierbij aan het tegengaan van stereotypes of het aanleren van toekomstbestendige arbeidsmarktvaardigheden, of het bouwen van een sterk, sociaal netwerk voor jongeren. Dit zijn de effecten waarvan het eenvoudiger is om aan te tonen dat je hier als project aan bijdraagt. Door beide expliciet te maken, geef je aan hoe jij bijdraagt aan welk groot vraagstuk. Richt vervolgens je in je MDT-Impactpad vooral op hoe je activiteiten bijdragen aan je operational mission; en gebruik bestaande kennis en onderzoeken van het centrale MDT-onderzoeksteam om te argumenteren waarom dit ook bijdraagt aan een hoger niveau van impact.

Valkuil: Meteen alle impactgebieden aanpakken

Heb je één impactdoelstelling, of zijn het er meerdere? Veel organisaties, ook de kleinere, hebben vaak al meerdere impactdoelstellingen. En soms ook nog eens over verschillende impactgebieden heen. Denk bijvoorbeeld aan een organisatie die zowel op duurzaamheid als eenzaamheid inzet. Of op sociale cohesie en ontwikkeling van toekomstbestendige arbeidsvaardigheden. Dit komt omdat MDT-projecten vaak veel doen. Als je dat allemaal in kaart wil gaan brengen loop je snel vast.

Oplossing: Kies of je start met kleine stapjes of met één impactdoelstelling. Zo zorg je dat je bv. eerst goed inzicht krijgt in alle korte-termijn effecten, of inzicht krijgt in één impactdoelstelling.

Valkuil: Enkel focus op impact meten

Vaak wil men weten wat de uiteindelijk impact is op de lange termijn (en het liefst zo snel mogelijk). Maar impact meten op de lange termijn is een uitdaging. Het vraagt een lange adem, het volgen van deelnemers en een zeer gedegen onderzoeksaanpak om deelnemers met niet-deelnemers te vergelijken. Dit alles vraagt erg veel van een MDT-project, als het überhaupt al mogelijk is. Daarbij is het de vraag in hoeverre het verwacht kan worden van 80 uur inzet van een jongere dat je het effect daarvan 5 of 10 jaar later nog toe kunt wijzen aan hun MDT. Ook staat het niet in verhouding om voor een traject van 80 uur de deelnemende jongeren nog jaren te blijven volgen. En zelden hebben MDT-projecten toegang tot een goede controlegroep. Dus het probleem is: het is in veel gevallen te uitdagend voor MDT-projecten hun impact op de lange termijn te gaan meten, en vaak is dit ook niet nodig.

Oplossing: Start met kleine stapjes: ook effecten op de korte termijn kunnen heel waardevol zijn, en kunnen uiteindelijk leiden tot effecten op de lange termijn. Bewijs de korte-termijn effecten, en maak de toegevoegde waarde op de lange-termijn aannemelijk via bestaande kennis of onderzoek. Wees niet te gefocust op het einddoel, door het proces heen kun je ook ontzettend veel leren en verbeteren over je project, en bewijzen hoe en waar jouw project waarde toevoegt.

Valkuil: Impact als eenmalige activiteit

We zien regelmatig dat MDT-projecten het idee hebben dat ze even 'iets met impact' moeten doen, zodat dit weer afgevinkt is. Impact even afvinken komt ook voort uit het feit dat het nooit 'urgent' is, of je het alleen doet voor anderen, maar tegelijkertijd is het wel 'belangrijk' en biedt het kansen om je project te verbeteren. Met impact aan de slag is niet een eenmalige activiteit, maar een proces. Je leert namelijk continu beter wat werkt en wat niet. Daarbij verandert de wereld en jongeren ook steeds weer, waardoor je jouw interventie aanpast om goed aan te sluiten. Of misschien zijn er externe factoren die invloed hebben op of jij je beoogde impact kan behalen. Impact manage je dan ook, en vink je niet af.

Oplossing: Plan vaste momenten in waarop de impact van jouw project centraal staat, bv. elk half jaar. Hierin neem je samen met mensen van jouw organisatie, jongeren, partners en mogelijk begunstigden de tijd om de impact van jouw project te bespreken. Ook kun je hier eventuele resultaten van jouw project op de MDT-jongerenvragenlijst gebruiken voor inzicht in bepaalde effecten van jouw project. Door de tijd te nemen om grip te krijgen op de impact van jouw project, ga je je project beter begrijpen en kun je je keuzes ook beter onderbouwen richting financiers. Zo was er een project dat door deze gesprekken over impact inzag hoeveel belang de jongeren en anderen hechtten aan de feestelijke eind-BBQ, en kon de projectleider deze kosten goed uitleggen als onderdeel van hoe de vrijwilligers werden gewaardeerd.

Valkuil: Denken dat je alles al weet

Veel van de organisaties die impact maken zijn er heilig van overtuigd dat hun interventie werkt. En dat kan ook heel goed zo zijn. Echter kan het doen waarvan je denkt dat het werkt, ook zorgen dat je onvoldoende oog hebt voor wat misschien nog niet zo goed werkt of wat een stuk beter kan. Immers, als je zoekt naar bewijs van effect van wat je al doet, kun je dat wel vinden. Maar als je zoekt naar hoe je een doel het beste kunt bereiken, vraagt dat een open blik!

Oplossing: We zeggen vaak “wordt verliefd op je beoogde impact, niet op dat wat je doet”. Dat klinkt gemakkelijk maar is het niet. Vaak zijn we heel verliefd op dat wat we doen. Namelijk het begeleiden van jongeren of het geven van bepaalde trainingen. Impact managen vraagt echter dat je er ook voor open staat dat het niet werkt, of niet zo goed als jij denkt, of dat andere activiteiten beter zouden werken om jouw doel te behalen. Vind een kritische vriend die hier af en toe met je over wilt praten.

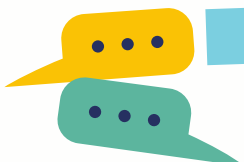


ALLE TOOLS EN ONDERSTEUNING OP EEN RIJTJE



WEBSITE

Hier staat alles bij elkaar



VRAGENFORMULIER

terecht voor al je vragen en verzoeken



TRAINING IMPACTMANAGEMENT

een training bij jou in de buurt om je samen met anderen te helpen.



WERKVORM PERSONAS

ondersteuning bij je doelgroep specificeren



MDT-IMPACTPAD

een format, technische uitleg en praktijkvoorbeelden ter inspiratie om je eigen impactpad te maken



WERKBOEK IMPACT METEN

praktisch aan de slag om te leren hoe je impact goed onderzoekt en jouw impact onderbouwt



REKENTOOL

een tool die jouw gevonden resultaat op een selectie van effecten helpt omzetten naar financiële waarde



HULPMIDDEL IN GESPREK OVER IMPACT

een voorbereidings- en gespreksformat om samen met partners impact te vergroten.

HANDBOEK MDT-IMPACTREIS

Uitgave van: Impact Centre Erasmus, Rotterdam, 19-05-2025.
In opdracht van programma MDT.

Auteur: Marit Schouten, impactonderzoeker bij Impact Centre Erasmus, Erasmus Universiteit Rotterdam

Met dank aan Eefje de Louw en David van de Velde bij hun betrokkenheid bij een eerdere versie van dit handboek.

Impact Centre Erasmus doet onderzoek naar MDT in opdracht van het ministerie van OCW. Binnen dit onderzoek zet Impact Centre Erasmus in op het verkrijgen van inzicht in de impact van MDT, het waar mogelijk onderbouwen van de effectiviteit van MDT en op het versterken van het lerend vermogen van het MDT-netwerk. Hiermee is onderzoek dienend aan de uitvoering om zowel de verantwoording naar de Tweede Kamer (to prove) alsook iteratief en in co-creatie te leren hoe het programma te verbeteren (to improve).

