

MDT IMPACT REIS



**HOW-TO
UITLEG VAN IMPACT-KADER**



INHOUDSOPGAVE

0	INLEIDING.....	3
1	HET IMPACTKADER	4
2	DE MDT-IMPACTREIS.....	9
2.1	INTRODUCTIE VAN IMPACT.....	10
2.2	START JULLIE MDT-IMPACTREIS	14
2.3	LEESWIJZER	16
2.4	VALKUILEN	39

Iedereen binnen MDT werkt met plezier en passie om jongeren leuke, leerzame en waardevolle ervaringen te bieden. Het effect op de jongeren is het allerbelangrijkste binnen MDT. Veel projecten willen daarom leren hoe ze hun impact (op de jongeren) kunnen vergroten. Impact management – de term voor hoe je als organisatie probeert op een zo efficiënt mogelijke manier zoveel mogelijke positieve impact te maken – is dan ook voor veel projecten binnen MDT interessant. Vanuit verschillende kanten uit het netwerk komt naar voren dat er behoefte is aan ondersteuning rondom impact management binnen MDT-projecten. Door de grote verscheidenheid van MDT-projecten zijn de behoeften ook divers: van wensen voor meer sturing en vaste kaders, tot juist meer maatwerk bij project-specifieke leervragen. Aan beide proberen we tegemoet te komen door het aanbieden van twee elementen:

- Het Impact Kader
- De MDT-Impactreis

HET IMPACT KADER

Het Impact Kader is een werkbaar format voor het gestructureerd uitwerken van de manier waarop jullie project impact maakt. Dit kader gebruikt het format van een zogenaamde verandertheorie (ook wel bekend onder de Engelse term *theory of change*). Met behulp van het kader kun je de logica inzichtelijk maken hoe activiteiten bepaalde impact realiseren. Het Impact Kader biedt vaste onderdelen en vrije, flexibele werkruimte. Een kopie van het Impact Kader is te zien in de figuren 1.1 en 1.2.

De vaste onderdelen bieden een overzicht van de vaste elementen, data en gegevens in het centrale MDT-onderzoek. Deze vaste onderdelen zie je terug in de middelste kolom in figuur 1.2. Bij deze onderdelen staat steeds 'voorbeelden vanuit centraal onderzoek' als titel. Zo kan jij als projectleider/coördinator inzichtelijk krijgen welke data al wordt verzameld door centraal onderzoek en beschikbaar is voor jullie project. Dit kun je vervolgens zelf analyseren. Ook kan dit overzicht van het centrale onderzoek dubbele vragen, die nu zowel in jouw eigen onderzoek als het centrale onderzoek gesteld worden, voorkomen. Zodat de druk vanuit het onderzoek op MDT-jongeren afneemt.

De vrije, flexibele onderdelen (de lege blokken aan de linkerkant in figuur 1.2) bieden jullie project meer ruimte om je te richten op project-specifieke leervragen. Bij dit soort leervragen kun je denken aan vragen rondom thema's zoals schulden, mentale weerbaarheid, 21st century skills etc. Ook staan er voorbeelden bijgevoegd in het Impact Kader. Deze voorbeelden kun je vinden aan de rechterkant in de grijze en gele blokjes. In deze blokjes staan voorbeelden van activiteiten, outputs en effecten die binnen verschillende MDT-projecten relevant zijn. Sommige voorbeelden zijn met elkaar verbonden via een stippellijn, deze voorbeelden bouwen op elkaar voort. Zo leidt bijvoorbeeld een positieve ervaring met vrijwilligerswerk ertoe dat jongeren mogelijk meer vrijwilligerswerk blijven doen (ook na MDT). Op de langere termijn zorgt dat weer voor meer maatschappelijke betrokkenheid. Deze voorbeelden kun je gebruiken ter inspiratie voor het invullen van de vrije, flexibele onderdelen in het Impact Kader die specifiek voor jouw project van toepassing zijn.

Verder kun je in figuur 1.3 inspiratie vinden rondom een aantal maatschappelijke thema's die relevant zijn binnen MDT. In deze figuur staat een korte omschrijving van het maatschappelijke thema en wordt kort uitgelegd hoe

dit thema terugkomt binnen MDT. Ook dit dient ter inspiratie, er zullen weinig projecten zijn die zich op al deze thema's richten. Maar, als één van de thema's relevant is voor jouw project kun je hier wat extra informatie vinden. Er zijn ook uitgebreide rapporten over deze maatschappelijke thema's beschikbaar, deze kunnen worden opgevraagd bij David van de Velde (vandevelde@ese.eur.nl)

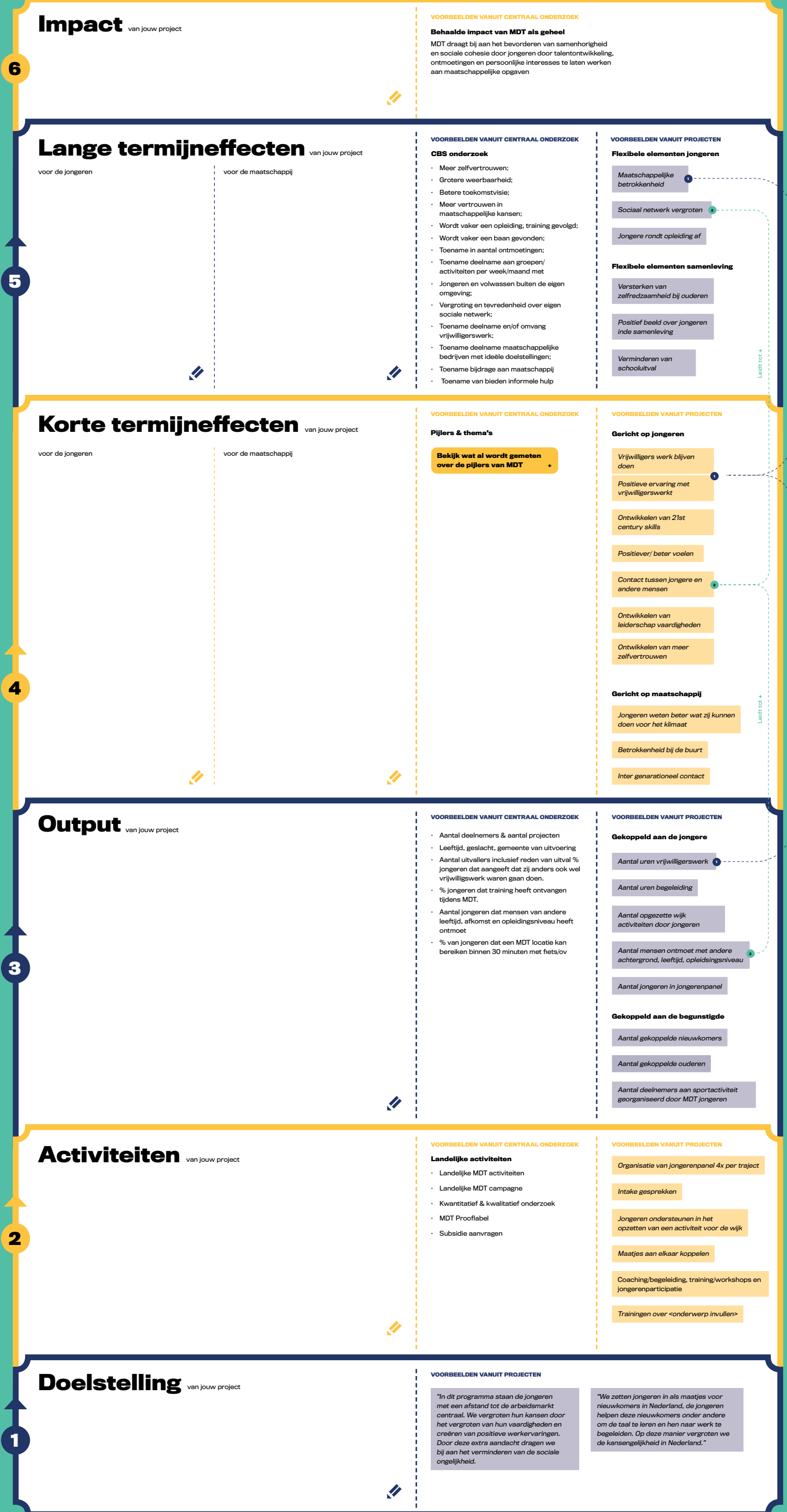
Tot slot biedt het Impact Kader ruimte voor de belangrijke informatie die van invloed is op jullie project, zoals: voornaamste doelgroepen, belangrijke aannames en de context waarbinnen het project plaatsvindt (zie figuur 1.1).

Met dit Impact Kader werken meerdere MDT-projecten op eenzelfde manier uit hoe hun project bijdraagt aan verschillende thema's of maatschappelijke vraagstukken. Op deze manier kunnen jullie in één overzicht jullie gewenste effecten zien – zowel op de MDT-doelstellingen als jullie eigen doelstellingen en leervragen. Daarnaast ontstaat er steeds meer één taal en eenduidigheid als het gaat om de impact van MDT. Ook wordt het voor het centrale onderzoeksteam mogelijk om vanuit de bijdrage van afzonderlijke projecten op te tellen tot de algehele impact van MDT.

Om direct aan de slag te gaan, kun je het Impact Kader via bijgevoegde PDF printen. Vervolgens kun je op dit vel knippen en plakken. Ook kun je het [Impact Kader digitaal invullen](#) op de volgende pagina.

FIG. 1.1 – Informatie die van invloed is op jouw project.

1 Project	Omschrijf hier beknopt het MDT project.
2 Belangrijke aannames	Omschrijf hier de belangrijkste aannames die je maakt tussen elke schakel van effecten.
3 Voornaamste doelgroep(en)	Omschrijf hier de voornaamste doelgroep(en) waar jouw project zich op richt.
4 Context	Omschrijf hier de context waarbinnen jouw project opereert.



Impact van jouw project

VOORBEELDEN VANUIT CENTRAAL ONDERZOEK

Behaalde impact van MDT als geheel
MDT draagt bij aan het bevorderen van samenhangigheid en sociale cohesie door jongeren door talentontwikkeling, ontmoetingen en persoonlijke interesses te laten werken aan maatschappelijke opgaven

Lange termijneffecten van jouw project

voor de jongeren

voor de maatschappij

VOORBEELDEN VANUIT CENTRAAL ONDERZOEK

- CBS onderzoek**
- Meer zelfvertrouwen;
 - Grotere weerbaarheid;
 - Betere toekomstvisie;
 - Meer vertrouwen in maatschappelijke kansen;
 - Wordt vaker een opleiding, training gevolgd;
 - Wordt vaker een baan gevonden;
 - Toename in aantal ontmoetingen;
 - Toename deelname aan groepen/activiteiten per week/maand met jongeren en volwassen buiten de eigen omgeving;
 - Vergroting en tevredenheid over eigen sociale netwerk;
 - Toename deelname en/of omvang vrijwilligerswerk;
 - Toename deelname maatschappelijke bedrijven met ideële doelstellingen;
 - Toename bijdrage aan maatschappij
 - Toename van bieden informele hulp

VOORBEELDEN VANUIT PROJECTEN

Flexibele elementen jongeren

- Maatschappelijke betrokkenheid
- Sociaal netwerk vergroten
- Jongere rondt opleiding af

Flexibele elementen samenleving

- Versterken van zelfredzaamheid bij ouderen
- Positief beeld over jongeren in de samenleving
- Verminderen van schooluitval

Korte termijneffecten van jouw project

voor de jongeren

voor de maatschappij

VOORBEELDEN VANUIT CENTRAAL ONDERZOEK

Pijlers & thema's

Bekijk wat al wordt gemeten over de pijlers van MDT

VOORBEELDEN VANUIT PROJECTEN

Gericht op jongeren

- Vrijwilligers werk blijven doen
- Positieve ervaring met vrijwilligerswerk
- Ontwikkelen van 21st century skills
- Positiever/ beter voelen
- Contact tussen jongere en andere mensen
- Ontwikkelen van leiderschap vaardigheden
- Ontwikkelen van meer zelfvertrouwen

Gericht op maatschappij

- Jongeren weten beter wat zij kunnen doen voor het klimaat
- Betrokkenheid bij de buurt
- Inter generatieel contact

Output van jouw project

VOORBEELDEN VANUIT CENTRAAL ONDERZOEK

- Aantal deelnemers & aantal projecten
- Leeftijd, geslacht, gemeente van uitvoering
- Aantal uitvallers inclusief reden van uitval % jongeren dat aangeeft dat zij anders ook wel vrijwilligerswerk waren gaan doen.
- % jongeren dat training heeft ontvangen tijdens MDT.
- Aantal jongeren dat mensen van andere leeftijd, afkomst en opleidingsniveau heeft ontmoet
- % van jongeren dat een MDT locatie kan bereiken binnen 30 minuten met fiets/ov

VOORBEELDEN VANUIT PROJECTEN

Gekoppeld aan de jongere

- Aantal uren vrijwilligerswerk
- Aantal uren begeleiding
- Aantal opgezette wijk activiteiten door jongeren
- Aantal mensen ontmoet met andere achtergrond, leeftijd, opleidingsniveau
- Aantal jongeren in jongerenpanel

Gekoppeld aan de begunstigde

- Aantal gekoppelde nieuwkomers
- Aantal gekoppelde ouderen
- Aantal deelnemers aan sportactiviteit georganiseerd door MDT jongeren

Activiteiten van jouw project

VOORBEELDEN VANUIT CENTRAAL ONDERZOEK

- Landelijke activiteiten**
- Landelijke MDT activiteiten
 - Landelijke MDT campagne
 - Kwantitatief & kwalitatief onderzoek
 - MDT Prooflabel
 - Subsidie aanvragen

VOORBEELDEN VANUIT PROJECTEN

- Organisatie van jongerenpanel 4x per traject
- Intake gesprekken
- Jongeren ondersteunen in het opzetten van een activiteit voor de wijk
- Maatjes aan elkaar koppelen
- Coaching/begeleiding, training/workshops en jongerenparticipatie
- Trainingen over <onderwerp invullen>

Doelstelling van jouw project

VOORBEELDEN VANUIT PROJECTEN

"In dit programma staan de jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt centraal. We vergroten hun kansen door het vergroten van hun vaardigheden en creëren van positieve werkervaringen. Door deze extra aandacht dragen we bij aan het verminderen van de sociale ongelijkheid.

"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. Op deze manier vergroten we de kansengelijkheid in Nederland."

FIG. 1.3 – Extra informatie over de pijlers van MDT en maatschappelijke thema's



Het doel van de MDT-Impactreis is om projecten stap voor stap mee te nemen in het impact managementproces. Het stelt projecten in staat om continu te leren en verbeteren om zo meer impact te kunnen maken. Het groeien in impact management kost tijd en aandacht. De MDT Impactreis is zo opgesteld om projecten “op reis” te helpen en bestaat daarom uit vier stappen.

Sommige projecten zijn misschien al erg ver en kunnen de MDT-Impactreis gebruiken om hun impact managementproces te verbeteren of aan te scherpen. Anderen staan misschien nog helemaal aan het begin om hun impact management op te starten en kunnen de MDT-Impactreis gebruiken als een handleiding. Door het bieden van voorbeelden en andere materialen kan je per stap in de reis handvatten vinden die voor jou van toepassing zijn.

Deze MDT-Impactreis probeert jullie dus stap voor stap te helpen om meer grip en inzicht te krijgen op de impact van jullie project. Maar toch blijft dit een lastige vraag en dit document is ook behoorlijk theoretisch. Daarom zijn wij in gesprek gegaan met een aantal MDT projecten over waarom zij met impact management aan de slag zijn gegaan. Wat levert dit het project op? Welke obstakels zijn zij tegengekomen rondom impact management? Hoe zijn zij hiermee omgegaan? Tijdens het doorwerken van de MDT-Impactreis zul je af en toe zo'n gesprek met een 'impact ambassadeur' tegenkomen waarin je hopelijk inzichten kunt opdoen over hoe impact management er binnen de praktijk van jouw MDT-project uit kan zien.

Tot slot is goed om te noemen dat wanneer je aan de slag gaat met impact management je ongetwijfeld moeilijkheden zal tegenkomen. Op de laatste pagina's ([vanaf pagina 40](#)) van deze MDT-Impactreis staan een aantal veelvoorkomende valkuilen, door je hiervan bewust te zijn kunnen jullie hopelijk voorkomen dat je hierin valt.

Na iedere stap in de MDT-Impactreis kun je de informatie direct verwerken in het Impact Kader. De geel gemarkeerde velden laten zien wanneer je toe bent aan het verwerken van een stap in het Impact Kader.

Dit document gaat nu verder in de MDT-Impactreis. Bedoeld om jou meer grip te laten krijgen op jouw eigen impactproces.

Helemaal nieuw met impact?

Lees hier een korte uitleg over impact

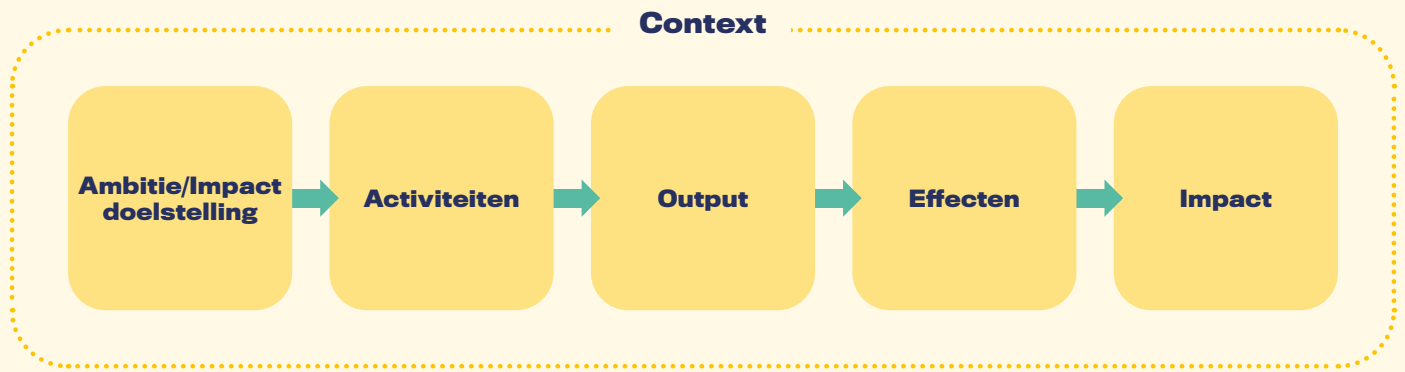
Wat is impact nu precies? Bij MDT bedoelen we met impact het extra effect van jouw MDT-project op de jongeren en de maatschappij. Impact is dus het effect van jouw project op de jongeren en de maatschappij, nu én op de langere termijn. Goed om te weten is dat dit extra effect zowel direct als indirect, bedoeld of onbedoeld en positief of negatief kan zijn.

Veel organisaties hebben een doelstelling over de impact die ze willen bereiken. In deze doelstelling wordt verwoord welke impact deze organisatie beoogd te hebben met hun activiteiten. Zo zou een impact doelstelling kunnen zijn dat een organisatie eenzaamheid onder ouderen wil terugdringen. Een mogelijke activiteit is vervolgens dat de organisatie koffieochtenden gaat inplannen waarin ouderen elkaar kunnen ontmoeten.

In veel gevallen hebben organisaties een doelstelling en activiteiten waarmee ze denken het doel te kunnen behalen. Vaak is alleen niet duidelijk hoe die activiteiten precies leiden tot het doel. Dus terugkomend op het voorbeeld: hoe en op welke manier dragen die koffieochtenden eraan bij dat eenzaamheid bij de deelnemende ouderen afneemt?

Om inzichtelijk te maken hoe bepaalde activiteiten bijdragen aan een doel, is een verandertheorie (ook wel bekend onder de Engelse term *theory of change*) een goed middel. Simpel gezegd is een verandertheorie de logica hoe activiteiten bijdragen aan het bereiken van de gewenste impact. Dit is een keten waarin je vanuit de doelstelling kijkt naar de activiteiten, welke telbare zaken uit die activiteiten komen, welke effecten die telbare zaken hebben en welke impact dat (direct of indirect) op de lange termijn heeft op de doelgroep of de samenleving. Het wordt steeds belangrijker om deze logica helder te hebben: veel samenwerkingspartners en financiers vragen hierom. Wanneer je een aanvraag voor 5a hebt ingediend, heb je al kennis gemaakt met het maken van deze logica. Naast dat het voor financiers belangrijker wordt ervaren, helpt het om te weten hoe je als organisatie kunt leren en verbeteren, om nog meer impact te kunnen maken!

FIG. 2 – Verandertheorie elementen



Hierboven staat in figuur 2 een versimpelde weergave van de elementen van een verandertheorie. De vijf verschillende elementen worden hieronder uitgelegd.

Ambitie/Impactdoelstelling: Een verandertheorie start vanuit een bepaalde ambitie die je als organisatie/project wilt bereiken. Dit is ook wel de impactdoelstelling.

Activiteiten: Dit zijn de activiteiten die voor het project worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld: koffieochtenden, of cv-trainingen organiseren voor jongeren of begeleidingsgesprekken voeren.

Output: Dit zijn telbare zaken die rechtstreeks voortvloeien uit de activiteiten, zoals het aantal deelnemende jongeren aan een training of het aantal uitvallers bij jouw MDT-project.

Effecten: De effecten bouwen voort op de output en kunnen variëren van korte termijn tot lange termijn. Zo kan een kortetermijn-effect zijn dat jongeren door de cv-training de vaardigheid hebben om hun cv te maken en presenteren; een langetermijn-effect dat jongeren beter voorbereid zijn op de arbeidsmarkt. En een kortetermijn-effect van de koffieochtenden is dat ouderen zich die dag minder eenzaam voelen; een langetermijn-effect is dat mensen hun netwerk hebben vergroot.

(Behaalde) Impact: De impact bouwt voort op de effecten en kan dus gaan over de jongeren én de maatschappij. Zo bevat de verandertheorie van MDT de logica dat zodra een jongere zich heeft ingezet voor een ander (één van de drie pijlers van MDT), deze jongere in de toekomst ook iets terug zal doen voor de maatschappij. Vandaar dat er vaak wordt gesproken over 'impact op de maatschappij'. Een ander voorbeeld is dat jongeren meer vertrouwd raken in de omgang met mensen van andere achtergrond, leeftijd, opleidingsniveau etc. Dit leidt mogelijk tot een vermindering van polarisatie in de samenleving en zien we als impact op de maatschappij door MDT.

Context: Geen enkel project vindt plaats in een vacuüm. Er zijn altijd andere factoren die tegelijkertijd ook een effect hebben op de deelnemers aan je project. Te denken aan een voetbalcoach die als mentor optreedt naar zijn pupillen. Of een gesprek op school die de jongeren aanzet tot denken over bv. eenzaamheid in de samenleving. Daarom praten we over het extra effect van MDT op de jongeren: het effect dat anders niet was opgetreden. Dit is niet altijd gemakkelijk uit te splitsen, daarom is het van belang de elementen in de context in de gaten te houden. De context bestaat uit de volgende onderdelen:

Ons project: een korte omschrijving van het project, het traject dat de jongeren doorlopen en hoe het de jongeren helpt.

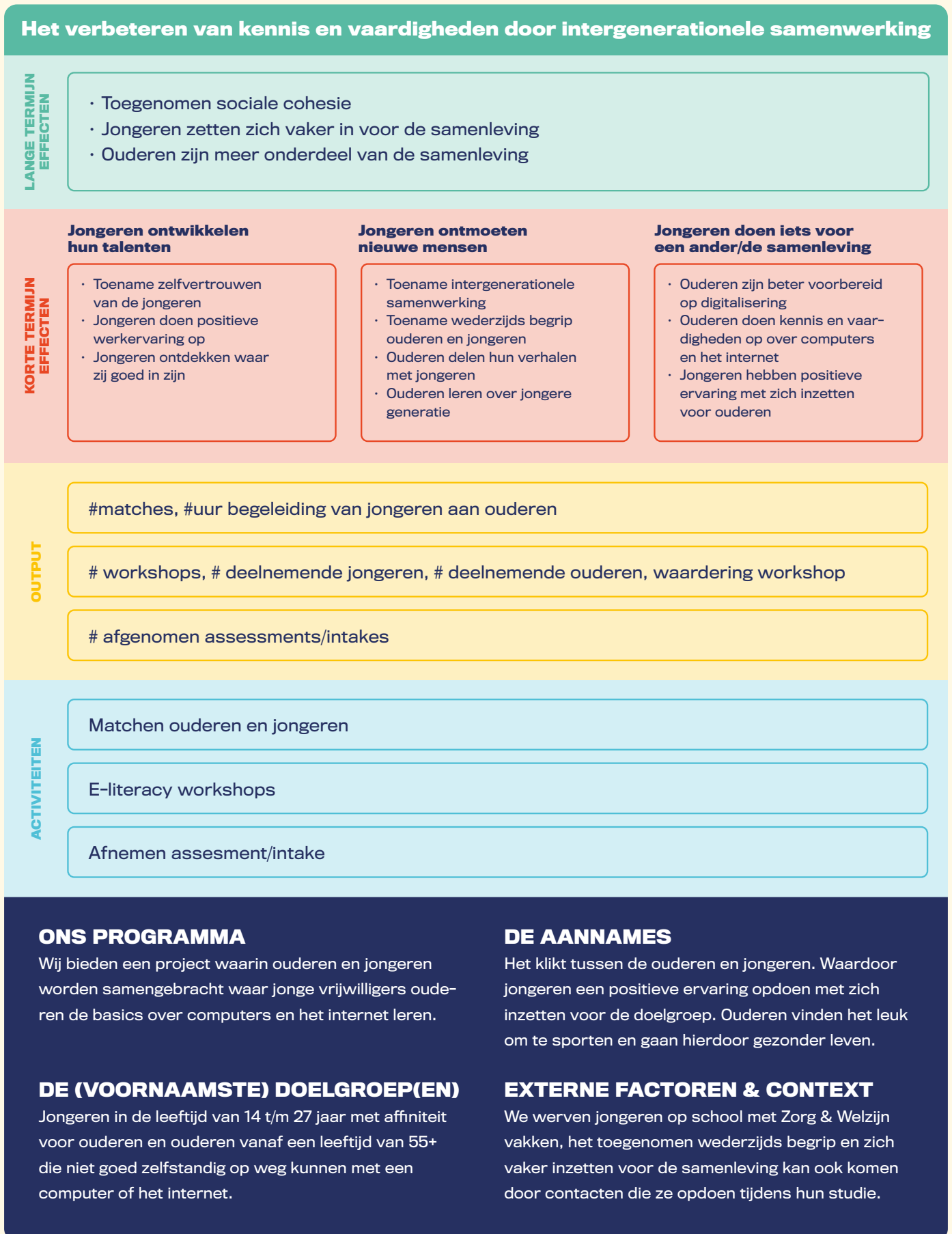
De (voornaamste) doelgroep(en): een specifieke omschrijving op welke doelgroep(en) het project is gericht.

De aannames: wat jullie verwachten dat optreedt van de ene naar de andere stap. Dus dat jullie aannemen dat door te leren hoe je een CV maakt in een training, deelnemers die vaardigheid later ook zelfstandig kunnen inzetten. Of dat jullie aannemen dat door deelname aan een koffieochtend, mensen zich minder eenzaam voelen.

Externe factoren & context: een korte omschrijving van externe factoren waarvan jullie verwachten dat het effect heeft op de doelgroep en wat je met jouw project bij de doelgroep probeert te bereiken. Dit kan positief of negatief zijn. Dus de voetbalcoach die ook meebouwt aan het toegenomen zelfvertrouwen van de jongeren. Of juist de slechte thuissituatie van een deelnemende jongeren waardoor zij veel stress ervaren en niet optimaal de vruchten kunnen plukken van het MDT-traject.

FIG. 3 – Versimpelde verandertheorie voorbeeld

THEORY OF CHANGE MDT INITIATIEF: VOORBEELD MDT-PROGRAMMA



2.2

START JULLIE MDT-IMPACTREIS

Het helder hebben van impact en hier samen van kunnen leren en sturen noemen we ook wel impact management. Het doel van de MDT-Impactreis is om projecten stap voor stap mee te nemen in het impact managementproces en waar nodig extra ondersteuning te bieden. Dit bestaat uit het inzichtelijk maken van de (verwachte) impact van jullie MDT-project, hoe deze tot stand komt en zelf te onderzoeken of deze impact ook daadwerkelijk ontstaat. Uiteindelijk worden jullie beter in staat gesteld om continu te leren en verbeteren rondom impact. Aan de hand van de zaken die jullie leren en verbeteren, kun je vervolgens ook verantwoorden. Zo leren we ook over de impact van alle MDT-projecten samen en kunnen we MDT verbeteren om samen meer impact te maken!

Het groeien in impact management kost tijd en aandacht. De MDT-Impactreis kan jullie MDT-project hierbij helpen. Door het bieden van voorbeelden en andere tips kan je per stap in de reis handvatten vinden die voor jou van toepassing zijn. Maar laten we bij het begin beginnen: de impactreis bestaat uit vier stappen, waar je jouw project misschien al wel of nog niet in herkent:

1. Activiteiten en outputs in beeld
2. Impactdoelstelling
3. Effecten op de doelgroep en/of de maatschappij
4. Leren en verbeteren

Bovenstaande stappen bouwen op elkaar voort. Het is belangrijk om te weten dat je kunt groeien van stap naar stap. Ieder doet dat op zijn eigen tempo. In figuur 4 zijn de vier stappen visueel weergegeven op de verandertheorie elementen. Daarnaast bespreken we een “vijfde” stap, namelijk het doorlopend blijven managen van je impact.

Het laatste blokje in dit schema ‘impact’ is bewust grijs gemaakt. In het geval van MDT is het uitdagend om hier iets over te zeggen. Het meten van impact is vaak een langdurig proces dat veel kosten met zich meebrengt. Zoals we bij stap 4 zullen laten zien, is het ook lang niet altijd nodig om de daadwerkelijke behaalde impact te meten.

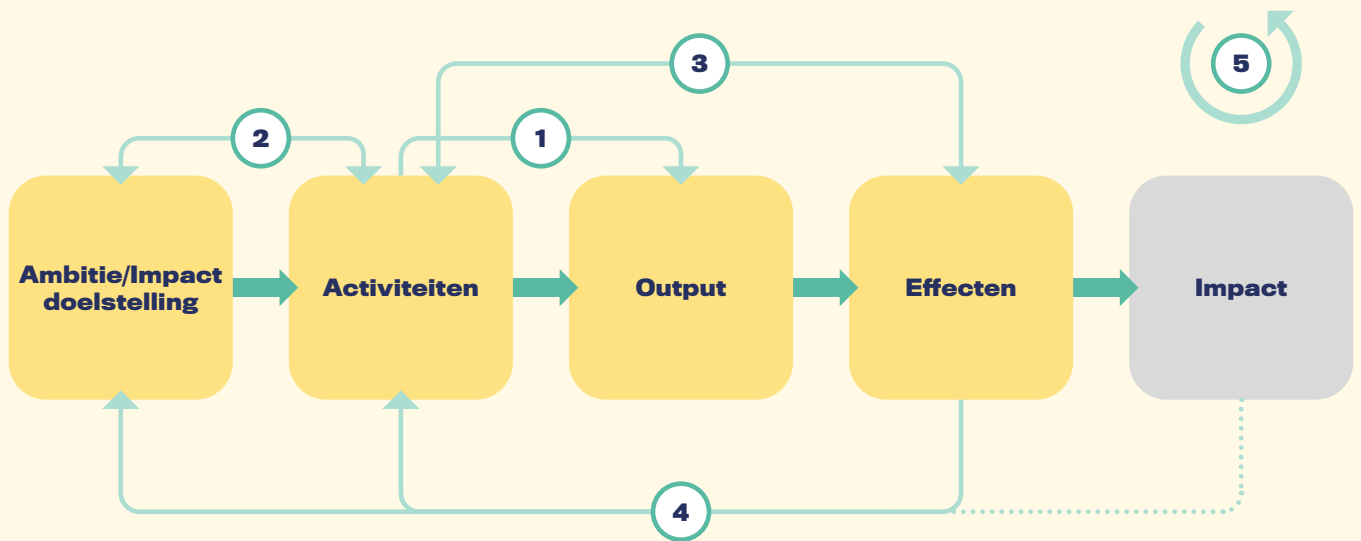
Tot slot is nog goed om te benoemen dat de hele organisatie en relevante samenwerkingspartners en andere stakeholders worden meegenomen in deze impactreis. De manier waarop je dit kunt doen is afhankelijk van het type en de grootte van jouw organisatie. Soms kun je het proces gezamenlijk oppakken, in andere situaties is het wenselijk dat een kleine groep dit oppakt. Het betrekken van stakeholders en/of medewerkers hoeft niet direct te betekenen dat je echt gezamenlijk met hen aan een verandertheorie werkt. Je kunt stakeholders ook betrekken door hen bepaalde vragen voor te leggen zoals:

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

De antwoorden op deze vragen geven vervolgens weer voeding voor het opstellen van een verandertheorie. Daarnaast komt op deze manier wel het perspectief van deze verschillende stakeholders terug in jouw verandertheorie, wat zorgt voor een breder draagvlak.

Welke aanpak je ook kiest, denk van tevoren in ieder geval na over de vraag: Hoe wordt deze reis naar impact iets van het gehele project? En, wie betrekken we op welk moment en op welke wijze?

FIG. 4 – Stappen van de MDT Impactreis



- 1** Activiteiten en outputs in beeld.....17
- 2** Impactdoelstelling 19
- 3** Effecten op de doelgroep en/of de maatschappij23
- 4** Onderzoeken, leren en verbeteren 27
- 5** Blijvend managen van je impact.....33

1. Activiteiten en outputs in beeld

De eerste stap van de MDT Impacttreis start met twee van de elementen van een verandertheorie: activiteiten en outputs.

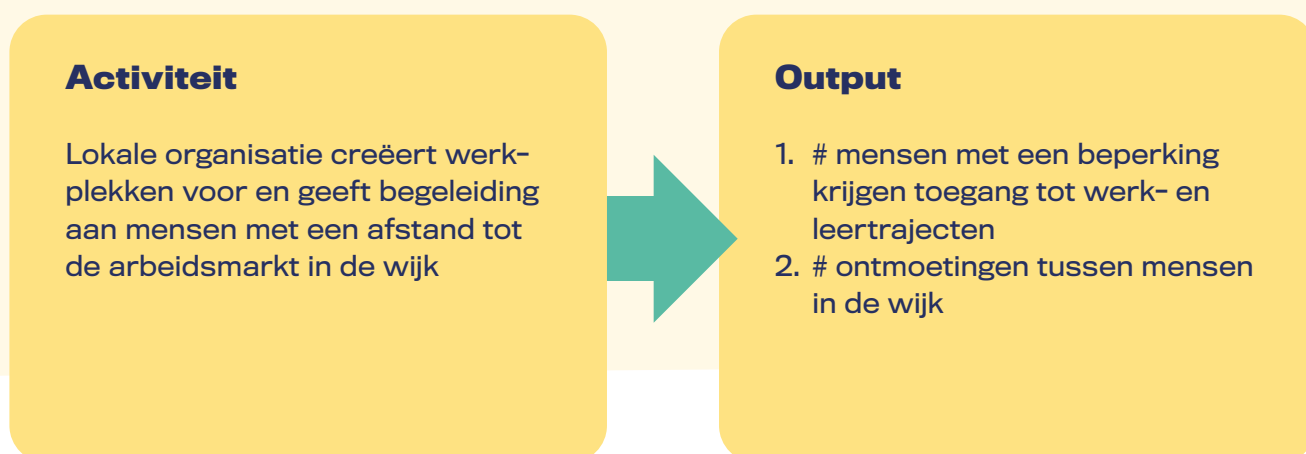
Ieder MDT-project voert activiteiten uit zoals werving, begeleiding van jongeren en het organiseren van workshops/ trainingen. Daarnaast houden alle MDT-projecten verschillende gegevens bij. Bijvoorbeeld de gegevens die in de hernieuwde gegevensuitvraag gevraagd worden, zoals het aantal jongeren dat het traject succesvol doorloopt, of het aantal jongeren dat uitvalt.

Daarnaast houden jullie misschien ook al wat gegevens en cijfers bij vanuit de activiteiten die jullie MDT-project organiseert. Bijvoorbeeld: het aantal deelnemers bij een bepaalde workshop, het cijfer dat jongeren de workshop gaven, hoeveel samenwerkingspartners betrokken zijn bij jouw project, etc. Nu heb je het over directe resultaten van je activiteiten. Deze telbare dingen noemen we binnen een verandertheorie 'outputs'. Overigens is goed om te benadrukken dat je over outputs ook verhalen kunt ophalen bij de jongeren. Deze verhalen kunnen kleuring en duiding geven aan de cijfermatige outputs.

VOORBEELD

In figuur 5 staan een voorbeeld van een activiteit en de 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- en leertrajecten. Een tweede output van het creëren van werkplekken is een aantal ontmoetingen tussen mensen in de wijk.

FIG. 5 – Voorbeelden activiteiten en outputs



Het starten met impact management begint bij inzichtelijk maken welke activiteiten je allemaal uitvoert en welke telbare resultaten dat oplevert. Deze outputs geven direct een eerste beeld van de maatschappelijke bijdrage van jouw project, bijvoorbeeld via het aantal uur dat jongeren vrijwilligerswerk doen of het aantal mensen dat jullie project bereikt. Zo krijg je goed inzichtelijk waar je als project de meeste inspanning op inzet en kan je jezelf afvragen of dit de juiste inspanning is. Verder is het tijdens deze eerste stap van de impactreis belangrijk om te weten of je de bijbehorende outputs goed in beeld hebt. Zo voorkom je dat je allerlei outputs bijhoudt die uiteindelijk niet relevant zijn voor jouw MDT-project, of dat je outputs mist. Het kan ook zijn dat je outputs bijhoudt die eigenlijk moeilijk te duiden zijn. Dit zou je kunnen oplossen door het organiseren van duidingssessies of door meer kwalitatieve outputs bij te gaan houden.

TIPS!

- Outputs geven al een eerste beeld van jouw maatschappelijke bijdrage, al kun je nog niet precies zeggen of er werkelijk verandering is opgetreden dankzij jouw project. Het is wel belangrijk om goed aan te geven wat bepaalde outputs betekenen binnen jouw project. Dit kun je bijvoorbeeld doen door te vergelijken met eerder opgehaalde outputs of aan de hand van bepaalde outputs in gesprek te gaan met de groep bij wie de output is opgehaald. Wanneer jongeren een training bijvoorbeeld een 5 geven is het waardevol om te achterhalen hoe eerdere trainingen beoordeeld werden en waarom jongeren dit cijfer hebben gegeven.
- Denk goed na over de vraag welke outputs belangrijk zijn voor jullie project. Op deze manier voorkom je dat er veel outputs worden bijgehouden die uiteindelijk nergens voor gebruikt worden.
- Outputs zijn vaak cijfers, maar je kunt ook verhalen ophalen. Bijvoorbeeld vanuit de eindevaluaties van de jongeren. Of een quote van jongeren over hoe zij een workshop hebben beleefd. Dit kun je gebruiken ter kleuring en duiding van outputs.



Als je wilt, kun je nu de activiteiten en outputs in het **Impact Kader** invullen.

TUSSENSTAPJE TUSSEN 1&2 – DE PIJLERS VAN MDT

De volgende stap gaat over de impactdoelstelling van jullie project, maar voordat we het hebben over hoe je een impactdoelstelling expliciet kunt maken, benadrukken we eerst de drie pijlers die binnen MDT centraal staan. Dit zijn ontmoeting, talentontwikkeling en iets doen voor een ander of de samenleving. Deze pijlers komen op verschillende manieren terug in alle MDT-projecten.

Binnen MDT moeten projecten kunnen aantonen dat zij bijdragen aan alle drie de pijlers. Een goede impactdoelstelling sluit daarom aan bij de pijlers van MDT. Probeer de doelstelling concreter te maken dan enkel benoemen dat jouw MDT-project bijdraagt aan 'ontmoetingen', 'talentontwikkeling' en 'iets doen voor een ander/de samenleving', benoem concreet welke impact jouw project verwacht te maken. Als je net begint met impact management, is het aan te raden niet te veel verschillende impactdoelstellingen te hebben. Begin klein en bouw vanuit daar uit!

2. Impactdoelstelling

Waarom organiseer je de activiteiten die jullie nu doen en niet andere activiteiten? Kun je deze vraag al goed beantwoorden? Hierin ligt waarschijnlijk de kern van jullie impactdoelstelling. Je organiseert bijvoorbeeld een workshop cv opstellen, omdat je jongeren wilt helpen voet aan de grond te krijgen op de arbeidsmarkt, met daarnaast nog andere activiteiten zoals een workshop pitch en een speeddate-event met lokale ondernemingen. Omdat je doel is jongeren te bewegen naar de arbeidsmarkt, organiseer je waarschijnlijk geen voetbalavonden met nieuwkomers en jouw deelnemers. Activiteiten horen aan te sluiten bij het doel dat je wilt bereiken. Ze zijn een logisch gevolg.

Binnen MDT zien we drie perspectieven die vaak het primaire doel vormen waarom MDT-project bestaan:

1. Om de jongeren te ondersteunen en ontwikkelen.
 - a. Bijv. Jongeren zonder startkwalificatie begeleiden naar (uitzicht op) opleiding of werk.
2. Om jongeren actief te betrekken bij een maatschappelijk vraagstuk.
 - a. Bijv. Jongeren die activiteiten met en voor nieuwkomers in Nederland organiseren om bij te dragen aan integratie en tegengaan van polarisatie.
3. Om jongeren te helpen om actief onderdeel te zijn van onze samenleving en hier een positieve bijdrage te leveren, ook wel 'burgerschap' genoemd.
 - a. Bijv. Jongeren enthousiasmeren over het belang van vrijwilligerswerk en meerdere vrijwilligersbaantjes laten ervaren.

MDT-projecten kunnen zich richten op hetzelfde maatschappelijke vraagstuk, maar kunnen ieder vanuit een ander perspectief daaraan bijdragen. In onderstaand voorbeeld staat weergegeven hoe de verschillende perspectieven van MDT invloed kunnen hebben op de impactdoelstelling.

VOORBEELD

De drie verschillende perspectieven kun je terugzien in de impactdoelstelling van een MDT-project. De onderstaande impactdoelstellingen richten zich allemaal op kansenongelijkheid, maar de impactdoelstellingen gedreven door het voornaamste perspectief zijn iedere keer anders:

“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 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 diverse verschillende mensen.”
– Perspectief 3: burgerschap staat centraal

Het is belangrijk om bij deze perspectieven te benoemen is dat er geen 'goed' of 'fout' is en dat ze ook met elkaar kunnen overlappen. In de praktijk herken je wellicht één, twee of alle drie de perspectieven binnen jouw MDT-project. Echter heeft vaak wel eentje de overhand. Bespreek het eens binnen je organisatie. Welk perspectief zouden jullie primair kiezen, en welke als tweede? Dit kan helpen in het bepalen van je impactdoelstelling(en) en waarmee je wilt beginnen met het management van je impact.

Een volgende stap om de impactdoelstelling van je project helder te krijgen kan voortkomen uit een analyse van het probleem dat je probeert op te lossen. Dus als we even teruggaan naar de voorbeeld impactdoelstelling met de verschillende perspectieven: Waarom hebben jongeren zonder startkwalificatie slecht 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 tussendoor (opnieuw) doen. Bijvoorbeeld doordat je iets nieuws hebt geleerd tijdens het uitvoeren van het MDT-project (succesfactoren of misschien juist belemmerende factoren), of omdat er nieuwe partijen bestaan die zich ook richten op het oplossen van jouw probleem, of (co-)financiers veranderen in hun wensen. In de analyse van een probleem 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, stad of regio?
- Welke andere organisaties of MDT-projecten zijn bezig met dit probleem. Hoe succesvol zijn die?
- Bestaan er al goede oplossingen/ werkzame elementen/ succesfactoren die (andere) projecten toepassen in hun aanpak en welke middelen zijn daarvoor nodig?
- Bestaan er aanpakken die het probleem – met voldoende zekerheid – kunnen oplossen, verzachten of voorkomen?

Het beantwoorden van bovenstaande vragen kun je als MDT-project doen door in wetenschappelijke of professionele literatuur of onderzoeksrapporten op zoek te gaan naar wat er bekend is over het probleem dat je wil aanpakken. In de tips aan het einde van dit hoofdstuk worden concrete bronnen genoemd waar je naar deze informatie kunt zoeken. Ook is het fijn om met experts, andere organisaties en/of met mede-MDT-projecten in gesprek te gaan die zich richten op dezelfde problematiek. Om het probleem breder te kunnen duiden raden we aan ook met jongeren of andere belangrijke stakeholders in gesprek te gaan om uit de eerste hand te horen wat het probleem voor hen betekent. Het beantwoorden van de leervragen helpt je met het vormen van een impactdoelstelling (de waarom-vraag achter de activiteiten).

VOORBEELD

Blooming Bakery is een sociale onderneming die slachtoffers van geweld op weg helpt bij hun stappen naar zelfstandigheid. Bij Blooming Bakery doen deelnemers werkervaring op en leren ze alles over zowel de zakelijke als ambachtelijke kant van de bakkerij. De deelnemers worden begeleid door leermeesters die hen coachen bij hun leerdoelen en ze toeleiden naar opleiding en werk. De missie van Blooming Bakery luidt: met elke bestelling bouwen we naar een mooie toekomst zonder geweld.

Aansluitend hierop heeft Blooming Bakery drie impactdoelen:

1. Deelnemers doen werkervaring op
2. Deelnemers ontwikkelen zakelijke vaardigheden
3. Deelnemers ontwikkelen zich persoonlijk

Nu je inzicht hebt in het primaire perspectief en het probleem waar je je als MDT-project op wilt richten, is het tijd om een impactdoelstelling op te stellen. Goede impactdoelstellingen geven aan wat je beoogt te bereiken, bij wie je dit hoopt te bereiken en in welke mate. De doelen mogen ambitieus zijn, maar moeten ook realiseerbaar zijn en passen binnen de mogelijkheden van jullie project. Je impactdoelen staan niet voor altijd vast, je kunt ze in de loop van de tijd verder aanscherpen, bijstellen of veranderen op basis van onderzoek en ervaringen.

TIPS!

- Een goede impactdoelstelling gaat verder dan enkel activiteiten of wervingsdoelstellingen waar het project zich op 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 in het probleem waar jouw MDT-project zich op 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://scholar.google.nl/> – vervolgens kun je het thema invoeren waar jouw project zich op richt. Sommige artikelen zijn niet beschikbaar, maar er wordt ook veel gewerkt met 'open access'.
- Maak in jouw impactdoelstelling de link met de drie pijlers van MDT, dit helpt je om makkelijker te rapporteren over hoe jouw project bijdraagt aan de pijlers.
- Bespreek binnen je organisatie welk van de drie perspectieven bij jullie het belangrijkste is.
- Je kunt de Social Development Goals (SDG's) gebruiken ter inspiratie voor je impactdoelstelling.

- Waarschijnlijk heb je meerdere impactdoelstellingen met je project. Kijk met welke je wilt beginnen. Want hoe meer impactdoelstellingen, hoe meer werk. Probeer niet meteen met al je doelstellingen aan de slag te gaan om je impact erop te managen maar kies er één of twee uit!

➔ Als je wilt, kun je nu stap jouw impactdoelstelling invullen in het **Impact Kader**.

TUSSENSTAPJE TUSSEN 1 & 2 – DE PIJLERS VAN MDT

Voordat we doorgaan naar stap 3 over de effecten die nodig zijn om je impactdoelstelling te bereiken, is het belangrijk om eerst goed zicht te hebben op de doelgroep(en) van elke impactdoelstelling. Dus op wie zijn jouw activiteiten gericht? Hoe specifiek je jouw doelgroep(en) voor ogen hebt, hoe beter je de interventie kan afstemmen op deze doelgroep(en).

MDT richt zich op jongeren. Maar dat is nog behoorlijk breed. Richt je je vooral op havo- en vwo-scholieren? Richt je je vooral op jongeren met schulden? Of op jongeren met een tussenjaar? Je aanpak voor ieder van deze doelgroepen zal verschillen.

Het formuleren 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 interventie goed werkt voor een bepaalde doelgroep. Dezelfde interventie werkt mogelijk minder goed bij een andere doelgroep.

Wanneer je bij verschillende doelgroepen met dezelfde activiteiten dezelfde effecten en impact verwacht, kun je deze verschillende doelgroepen opnemen in dezelfde verandertheorie. 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 verandertheorie te ontwikkelen.

TIP!

- Voor het vaststellen van jouw doelgroep, kun je jezelf de volgende vragen stellen: welke jongeren bedient jouw MDT-project? Welke jongeren komen er naar jouw project? Welke jongeren komen onbedoeld ook in aanraking met jouw project? Hoe komen deze jongeren terecht bij jouw project?

➔ Als je wilt, kun je nu de voornaamste doelgroep beschrijven in het **Impact Kader**.

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 jaar, het project wereldgozers is dit jaar gestart. 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 met het beschrijven en onderbouwen van onze aanpak voor een erkenning op het niveau Goed Onderbouwd en opname in de database met erkende interventies van de Kennisinstituten. Hiervoor doen we literatuuronderzoek, zodat we vanuit de theorie kunnen 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 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.

uiteindelijk waardevol is voor de 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 veranderlandschap naar een begrijpelijker taalniveau kunnen vertalen.

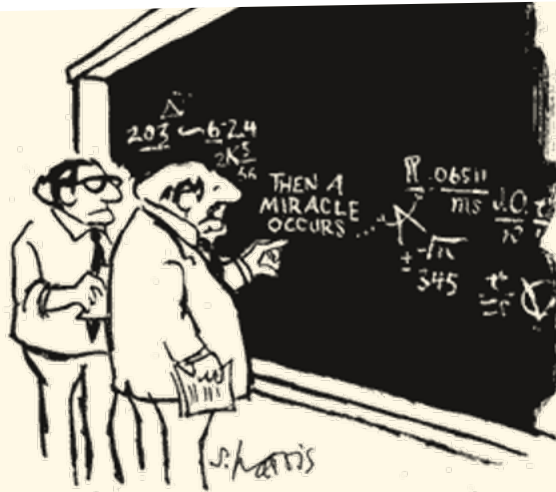


**wereld
meiden**

3. Effecten op de doelgroep en/of de maatschappij

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. Om deze effecten duidelijk inzichtelijk te maken, gebruiken we een verandertheorie. De term 'theorie' is bewust gekozen: het hoeft nog niet bewezen te zijn maar het gaat om een logisch verhaal waarom en hoe je denkt dat jouw interventie succesvol is. Dit logische verhaal ontbreekt regelmatig, dit wordt ook weergegeven aan de hand van Cartoon 1.

CARTOON 1



"I THINK YOU SHOULD BE MORE EXPLICIT HERE IN STEP TWO."

In deze stap vul je de effecten in die nodig zijn om je impactdoelstelling te realiseren. In de effecten maken we onderscheid tussen korte termijneffecten en lange termijneffecten. De korte termijneffecten volgen vrij direct op de outputs, de lange termijneffecten treden na verloop van tijd op. Voor MDT hanteren we voor korte termijneffecten direct na afronding van het MDT-project, en voor de lange termijneffecten hanteren we als MDT een half jaar na afloop van het MDT-project. Wanneer een output bijvoorbeeld is dat 25 jongeren een workshop over presenteren hebben gehad, zou een direct effect kunnen zijn dat jongeren hun presentatievaardigheden hebben vergroot. Op de langere termijn kan dit er ook toe leiden dat het vertrouwen in het eigen kunnen van jongeren groter wordt. Of je hebt als output 30 matches tussen jongeren en ouderen, waarvan een direct effect is dat jongeren hun netwerk hebben vergroot en een lang termijneffect dat jongeren ook hun inlevingsvermogen vergroten.

Het kan zijn dat je uitkomt op een keten van effecten: het een leidt tot het ander en dat weer tot het volgende etc. etc. Zo creëer je elkaar-opvolgende effecten, als een logische, opeenvolgende keten. Zoals bij het laatste voorbeeld, de ontmoeting tussen de jongere en oudere zorgt hopelijk voor meer begrip bij de jongere, wat leidt tot meer inlevingsvermogen en uiteindelijk inzicht in wat eenzaamheid voor anderen betekent.

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.

Het invullen van de verwachte effecten van je project helpt om duidelijk de logica van je project uit te leggen en de activiteiten en outputs te verbinden aan de impactdoelstelling.

 **Als je wilt, kun je nu je (verwachte) effecten invullen in het [Impact Kader](#).**

Het is belangrijk om te benadrukken is dat deze effecten niet geïsoleerd plaatsvinden. De jongeren die meedoen aan jullie MDT-project zitten mogelijk ook op school, zijn lid van een sportvereniging en hebben vrienden/vriendinnen die een bepaalde invloed uitoefenen. Dit noemen we de context van jullie project. Het is waardevol om de tijd te nemen om een overzicht te creëren van de contextfactoren die invloed kunnen hebben op de effecten die jij bij de jongeren wilt bereiken. Deze contextfactoren kunnen zowel een positieve invloed als een negatieve invloed hebben. Een positieve invloed betekent dat de contextfactoren de effecten die jullie project bij de jongeren beoogt te bereiken versterkt. Een negatieve invloed houdt in dat deze effecten juist worden belemmerd.

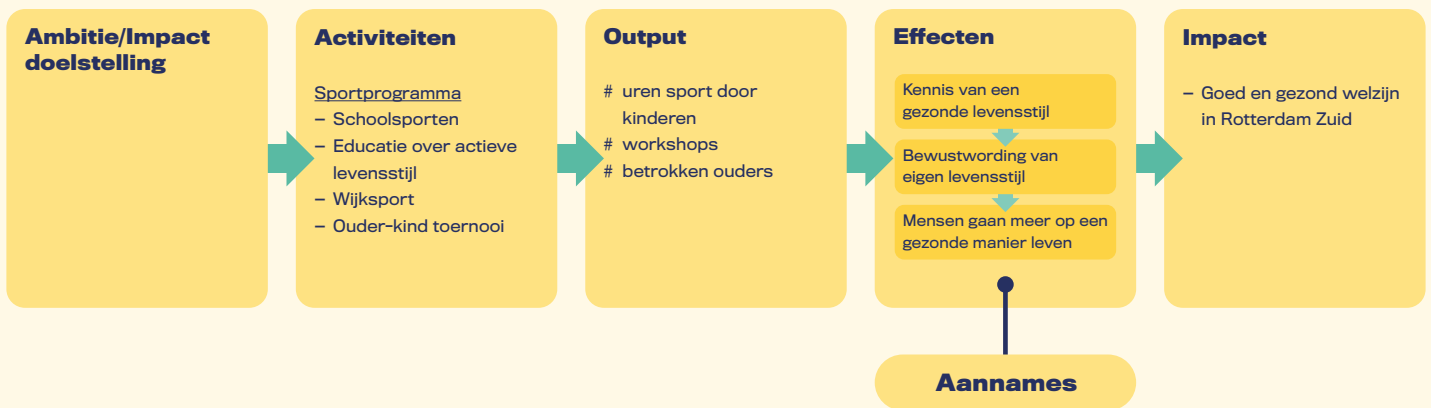
VOORBEELD

Je wilt dat jongeren meer vrijwilligerswerk gaan doen. Je doet de aanname dat ze op lange termijn meer bereid zijn tot het doen van vrijwilligerswerk, als ze ervaring opdoen met vrijwilligerswerk. Je analyse van het probleem vanuit stap 2 van deze Impactreis ondersteunt deze aanname, maar je onderzoek gaf wel een belangrijke randvoorwaarde weer: dit positieve effect treedt alleen op 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 vormgeven van je project en begeleiding: ontvangen de jongeren genoeg waardering? Is er bijvoorbeeld ook een feedback moment gefaciliteerd? En is er genoeg aandacht voor dat het doen van vrijwilligerswerk leuk en waardevol is? Op deze manier helpt het vastleggen van je effecten en aannames om je activiteiten te verbeteren en om aannemelijk te maken dat je activiteiten positieve impact hebben.

Wanneer de effecten in je verandertheorie zijn ingevuld, wordt ook duidelijk welke aannames worden gedaan. De schakel tussen verschillende niveaus van effecten wordt gevormd door aannames. Dit is terug te zien in de kleine blauwe pijltjes tussen de effecten in figuur 6. In deze figuur is er een organisatie die sporten in Rotterdam Zuid wil bevorderen. Daarom hebben zij verschillende activiteiten ontwikkeld die in outputs resulteren. Deze outputs leiden vervolgens tot effecten zoals: kinderen die ervaring opdoen met een gezonde levensstijl, daardoor kennis ontwikkelen en uiteindelijk zich meer bewust worden van de eigen levensstijl. Dit klinkt misschien logisch, maar hierin wordt wel een aanname gedaan. Namelijk, dat scholieren door het verkrijgen van kennis over een gezonde levensstijl zich ook meer bewust worden van hun eigen levensstijl. Het helpt om deze aannames expliciet te maken. Zo beschrijf je namelijk de voorwaarden die nodig zijn om tot verandering te komen. Daarnaast leert het je iets over waar je goed op moet letten bij het uitvoeren van je activiteiten.

FIG. 6 – Aannames in de verandertheorie



TIPS!

- Het is waardevol om je effecten uit te splitsen voor verschillende doelgroepen. Dit betekent dat je weet wat je doet, voor wie en waarom. Je weet ook waarom een andere interventie beter werkt voor een andere doelgroep. Jongeren met meer ervaring met presenteren hoeven bijv. minder coaching daarop te ontvangen. Of jongeren die al eerder vrijwilligerswerk hebben gedaan, hebben misschien minder behoefte aan de waardering zoals in bovenstaand voorbeeld maar willen bijv. vooral dat het vrijwilligerswerk aansluit bij hun ontwikkeldoelen.

- Jongeren maken in deze levensfase ontzettend veel ontwikkelingen mee. Het zal daarom altijd lastig blijven om de impact die je wilt bereiken op de jongeren, direct toe te schrijven aan jouw interventie. Een goede verandertheorie maakt daarom de contextfactoren zichtbaar. Welke effecten spelen buiten jouw MDT-project ook op de jongere en de maatschappij? Zijn dit positieve of negatieve effecten? Hoe zouden deze de jongeren kunnen beïnvloeden?
- Een goede verandertheorie maakt de aannames tussen alle schakels van de verandertheorie expliciet. Stel jezelf bij ieder stapje van het ene effect naar het andere effect: waarom treedt dit effect op?



Als je wilt, kun je nu de context en aannames in het **Impact Kader** invullen.

DE LAATSTE STAP IN DE VERANDERTHEORIE

Het laatste element van de verandertheorie is het invullen van de uiteindelijke impact die je bereikt met jullie project. Tot welke impact tellen de lange termijneffecten op? En is dit in lijn met jullie initiële ambitie/ impactdoelstelling? Dit is een finale check op jullie logica. Het ingevulde Impact Kader laat zien wat jullie willen bereiken, welke activiteiten jullie daarom uitvoeren, wat deze activiteiten opleveren in directe telbare resultaten, welke effecten het heeft op de doelgroep en welke impact jullie daarom verwachten te hebben.

Mogelijk blijkt, na het invullen van de verandertheorie, dat je effecten en impact niet helemaal logisch volgen vanuit de activiteiten. Dan is het verstandig om te kijken of jullie activiteiten niet te veel één kant op gaan. Bijvoorbeeld, je wilt jongeren ontwikkelen naar de arbeidsmarkt, maar vanuit de logica blijkt er veel meer nadruk te liggen op sociale ontwikkeling van jongeren en ervaring met vrijwilligerswerk. Ook waardevol, maar niet in lijn met de ambitie want dat is nog steeds dat jongeren uiteindelijk een baan kunnen vinden. Dit kan betekenen dat je andere activiteiten moet toevoegen waarvan de verwachte effecten wel optellen tot de impactdoelstelling. Of misschien is arbeidstoeleiding toch niet jullie impactdoel, maar gaat het om jongeren die beter weten wat ze willen en kunnen?

TUSSENSTAPJE TUSSEN STAP 3 & 4

De verandertheorie van jouw project is nu helemaal ingevuld. Zo'n verandertheorie helpt anderen 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.

Impact ambassadeur aan het woord:

Tijd voor Actie

Tijd voor Actie inspireert, ondersteund 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 ToC 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 veranderlandschap 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 het veranderlandschap 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 ToC 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 veranderlandschap uiteindelijk waardevol is voor de 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 veranderlandschap 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 veranderlandschap 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 veranderlandschap ook meer inzicht in de beleefwereld van jongeren. Intuïtief weten veel jongeren netwerken 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 ToC 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 kijken.”

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 verandertheorie 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.



4. Onderzoeken, leren en verbeteren

Aan de hand van de voorgaande drie stappen heb je nu de gehele verandertheorie ingevuld in het Impact Kader. Vanuit de activiteiten, via outputs en effecten tot de uiteindelijke verwachte impact. Maar waarschijnlijk is het nog steeds precies dat: een theorie. Nu is het tijd om te gaan leren of je theorie ook werkelijkheid is. Dat doe je door te onderzoeken, onderbouwen en te meten. Om vervolgens te kunnen verbeteren.

Effecten prioriteren

Op basis van de verandertheorie kun je gaan bepalen welke elementen nog uitleg, onderzoek of onderbouwing nodig hebben. Het is lastig om je gehele theorie in één keer te onderzoeken. Kies daarom de effecten of elementen waarvan je verwacht dat ze heel belangrijk zijn om de logica van de theorie te laten kloppen. Door als eerste deze effecten te onderzoeken en te onderbouwen met bewijs krijg je inzicht in hoe succesvol de aanpak is, waardoor je kunt leren.

Omdat je niet alle effecten in je verandertheorie in één keer kunt onderzoeken, is het belangrijk om prioriteiten te stellen. Onderstaande vragen kunnen je helpen om deze prioriteiten te bepalen:

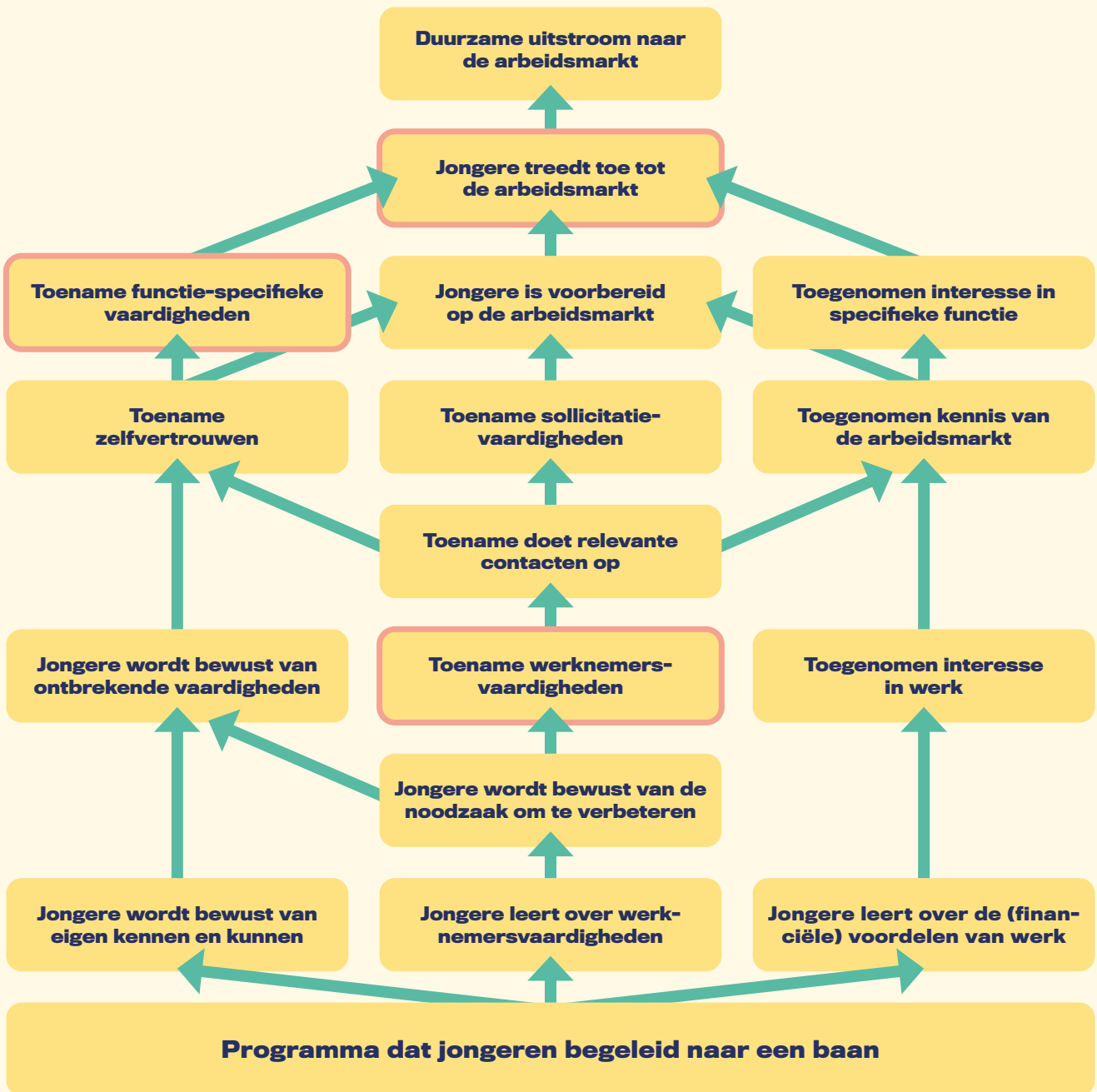
1. Wat zijn de belangrijkste effecten of aannames die het succes bepalen van de verandertheorie?
2. Welke doelgroepen en effecten zijn het belangrijkste in het licht van de impactdoelstelling?
3. Welk onderdeel van mijn verandertheorie is al onderzocht en onderbouwd door eerder onderzoek of door anderen?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

VOORBEELD

In figuur 7 staat een deel van een verandertheorie. Het uiteindelijke doel van deze organisatie is dat jonge mensen aan het werk raken en blijven. Wanneer je wilt weten of dit doel wordt bereikt, kun je natuurlijk dit einddoel gaan onderzoeken, maar dit vraagt wel onderzoek over langere tijd. Ook zou je dan willen afzetten tegen een controlegroep: vinden deze jongeren meer of sneller werk dan jongeren die niet hebben deelgenomen? Daarnaast, wanneer je enkel onderzoek doet naar de uiteindelijke impact binnen je verandertheorie, is het lastig om te leren. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat jonge mensen niet aan het werk blijven, weet je vervolgens niet waarom dit het geval is.

In Figuur 7 zijn 3 effecten omlijnd, dit zijn de leerprioriteiten in deze verandertheorie. Deze effecten zijn eenvoudiger te meten dan het uiteindelijke lange termijn-effect. Daarnaast zorgt het meten van meerdere effecten ervoor dat je kunt leren. Wanneer uit een meting bijvoorbeeld blijkt dat jonge mensen baan specifieke vaardigheden ontwikkelen (linksboven in verandertheorie), maar ze vervolgens niet aan een baan komen (midden-boven in verandertheorie), weet je waar het probleem zit en kun je hierop acteren. 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.

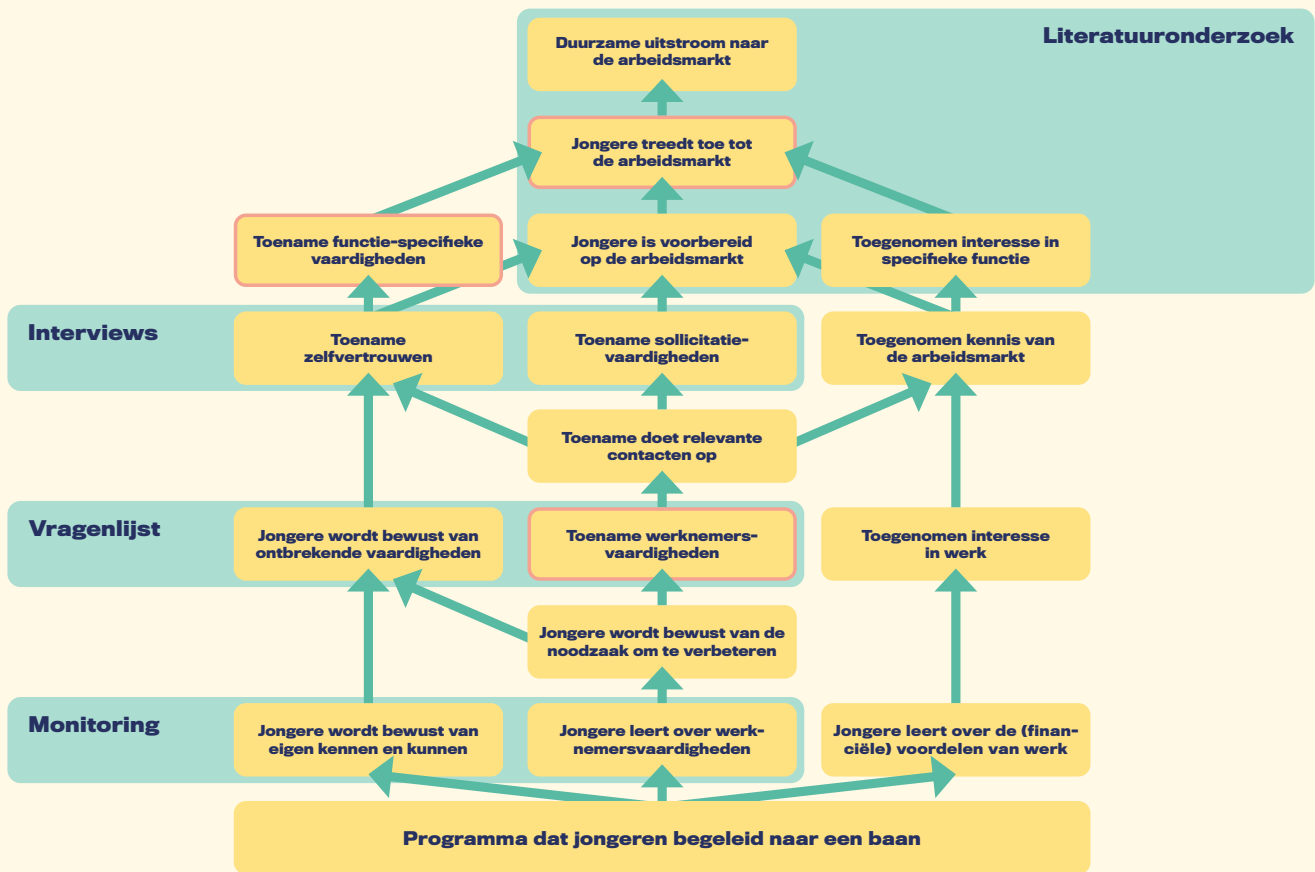
FIG. 7 – Leerprioriteiten bepalen in de verandertheorie



Onderzoeken van leerprioriteiten

Als je de belangrijkste effecten hebt geselecteerd, moet je bepalen hoe je gaat onderzoeken of dit effect plaatst. Dit kun je op verschillende manieren doen. Bijvoorbeeld via interviews, monitoring, vragenlijsten of aan de hand van bestaande literatuur uit bijvoorbeeld onderzoeksrapporten of wetenschappelijke bronnen. Uiteraard kun je ook andere onderzoeksmethoden gebruiken. In figuur 8 staat opnieuw dezelfde verandertheorie weergegeven als in figuur 7. Ditmaal wordt duidelijk gemaakt dat je verschillende onderzoeksmethoden kunt gebruiken om verschillende onderdelen in de verandertheorie te onderzoeken.

FIG. 8 – Onderzoeksmethoden



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.

Daarnaast wordt in figuur 8 aangegeven dat het een goede mogelijkheid is om de lange termijneffecten en impact te onderzoeken aan de hand van bestaande literatuur. Als kernteam van MDT zijn wij onder andere bezig met het onderbouwen van deze lange termijneffecten en impact. Voor een aantal thema's hebben we verkend in hoeverre en op welke manier MDT hieraan (potentieel) bijdraagt. Deze kennis kun je dus ook gebruiken om bepaalde effecten te onderzoeken en onderbouwen.

Leren en verbeteren

Nadat je de geprioriteerde effecten vanuit je verandertheorie hebt onderzocht, heb je kennis verzameld. Je merkt bijvoorbeeld dat bepaalde effecten niet optreden, terwijl je dit wel had verwacht. Wanneer dit het geval is, kun je bijvoorbeeld de activiteiten aanpassen om op die manier toe te werken naar meer impact op je doelgroep. Misschien vinden er wel effecten plaats die je helemaal niet zelf had bedacht! Die kan je opnieuw verwerken in een nieuwe versie van je verandertheorie. Impact management is namelijk nooit echt klaar. Vanuit je onderzoek en metingen leer je steeds weer nieuwe dingen.

Je verandertheorie is daarom 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!

Zelfs je impactdoelstelling kan veranderen. Misschien is hij té ambitieus en wil je realistischer zijn. Misschien dacht je dat je project jongeren vooral voorbereidde op de arbeidsmarkt, maar blijkt uiteindelijk dat jouw deelnemers aangeven door de activiteiten vooral beter te weten wat ze willen en starten ze daarom een nieuwe opleidingen. Je kunt dan verschillende overwegingen meenemen:

- óf je kiest als project om je activiteiten aan te passen naar activiteiten die jongeren beter voorbereiden op de arbeidsmarkt,
- 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.
- 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.

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 het aanleren van vaardigheden 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. Hieronder volgt een voorbeeld hoe het aanpassen van jouw activiteiten op basis van opgedane inzichten er in de praktijk uit kan zien.

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, het onderzoek toonde aan dat de training niet bijdroeg aan de gewenste effecten, zoals dat jongeren beter wisten wat ze konden of wilden. In dit geval zijn de resultaten in eerste instantie misschien niet wat het MDT-project had verwacht. Ze zijn daarom gaan onderzoeken waardoor dit komt. Wat bleek? De doelgroep bleken geen mensen te zijn met veel interesse 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 gewenste effecten op de doelgroep. 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.

Lange termijneffecten en impact meten betekent langdurig onderzoek. De verandertheorie helpt je om te bepalen welke outputs of korte termijneffecten misschien al veel zeggen over of je de logica van je verandertheorie terugziet in de realiteit. Bijvoorbeeld: misschien hoeft je niet over 3 jaar te meten of deelnemers meer empathie hebben voor nieuwkomers, als je wel weet dat ze aan het einde van hun MDT-project hebben aangegeven meer begrip te hebben voor nieuwkomers en dat ze van plan zijn contact te houden. Zo voorkom je een onnodig langlopend onderzoek waarin je jouw deelnemers nog lange tijd na hun MDT-traject betreft in jouw impactonderzoek.

TIPS!

- Kijk in het Impact Kader welke resultaten al inzichtelijk worden gemaakt via de centrale metingen. Deze kun je uit jouw eigen onderzoek weglaten. 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 verandertheorie 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.
- 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: wanneer verwijzen we door naar een ander MDT-project of zorginstelling?



Als je wilt, kun je nu je hele verandertheorie bekijken en je leerprioriteiten bepalen zoals ook gedaan is in figuur 7

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 verandertheorie (hierna: ToC) 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 ToC te creëren is samenwerking belangrijk, het is heel lastig om in je eentje een ToC 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 de ToC onze jongerenwerkers, brandmanager en communicatiemanager om de belevingswereld van de jongeren zo goed mogelijk in beeld te hebben.

Vanuit die ToC 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 vragenlijst van Kantar 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 de ToC heel wetenschappelijk is ingestoken. Dat vind ik persoonlijk fijn, maar soms merk je ook wel dat door de wetenschappelijk insteek het moeilijk is om de ToC 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. 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 ik dan meer met individuele interviews. Dus het is elke keer weer een beetje puzzelen en spelen om te leren wat werkt.

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 jongerenvragenlijst vanuit Kantar 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 goede ToC 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 Erasmus Impact Centre.



5. Blijvend managen van je impact

Managen is een werkwoord. Het is iets wat regelmatig aandacht vereist. Het vraagt continu reflectie: zijn we de juiste dingen aan het doen? Doen we de dingen op de juiste manier? Het is iets waarin je als project in kan groeien. Ieder op zijn eigen tempo.

We begonnen de MDT-Impactreis met het doel om je mee te nemen in het proces van impact management en hoe je daarin als project kan groeien. Hier hebben we invulling aan gegeven door in dit document achtergrondinformatie aan te bieden over impact binnen MDT, concrete voorbeelden te benoemen en de mogelijkheid te geven om meteen aan de slag te gaan met jouw eigen verandertheorie via het Impact Kader. We hopen hiermee dat jullie de eerste stappen hebben kunnen zetten en jullie hebben geïnspireerd.

Wanneer je aan de slag gaat met jouw eigen verandertheorie, weten we dat dit in de eerste instantie niet makkelijk is, maar we zien dat veel MDT-projectleiders enthousiast raken wanneer ze er eenmaal mee beginnen en de meerwaarde ervan inzien. Deze meerwaarde is bijvoorbeeld: het kunnen aantonen van je werkwijze, erachter komen wat je nog niet weet, je aannames valideren en beter het gesprek aangaan met je collega's in het veld. Dit kan leiden tot een beter begrip van jouw eigen doelgroep en interventies, een betere samenwerking tussen jullie projecten onderling, een betere doorstroom en betere aansluiting van interventies op de jongeren, wat uiteindelijk weer leidt tot meer impact op de jongeren en de samenleving. Dat is wat we gezamenlijk willen bereiken.

Voor het impactonderzoek van MDT is het van belang dat we steeds meer helderheid krijgen over de impact van MDT en hoe we hier samen van kunnen leren en kunnen verbeteren. Om dit te bereiken, zullen we steeds meer dezelfde taal moeten leren spreken als het gaat om impact binnen de context MDT. Zodra alle MDT-projecten zelfstandig inzicht hebben in de eigen impact door middel van outputs en effecten, wordt het voor het centrale onderzoeksteam steeds inzichtelijker hoe alle bijdragen van de individuele projecten leiden tot de gezamenlijke impact van MDT als landelijk programma. Daarnaast, zoals gezegd in hoofdstuk 4, is het voor goed onderbouwd impactonderzoek nodig dat je de gevonden effecten kunt afzetten tegen een controlegroep. Het is logisch dat dit niet voor alle individuele projecten mogelijk is, daarom zet het onderzoeksteam met het CBS de eerste stappen zodat we MDT als werkwijze kunnen onderbouwen. Daarbovenop komt nog dat zodra je als project goed weet welke impact je maakt en we met z'n alle dezelfde taal spreken, dat de verandertheorie meteen kan dienen als verantwoording. Door te blijven leren en onze interventies optimaliseren, borgen we automatisch onze verantwoording!

2.4

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 MDT-Impactkader 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 onderzoeksplan 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 de vragenlijsten die het centrale MDT-onderzoeksteam maakt 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.





COLOFON

MDT Impactreis

Eefje de Louw, Marit Schouten en David van de Velde

Uitgave van: Impact Centre Erasmus, Rotterdam, 16-11-2022.

In opdracht van programma MDT.

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*).



**HOW-TO
UITLEG VAN IMPACT-KADER**