



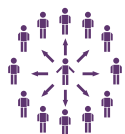
Vilans

avance-

Veranderen met impact

voor aantoonbaar betere zorg

Whitepaper met impactaanpak



Met kennis samenwerken aan betere langdurende zorg. Zodat mensen met een langdurende zorgvraag het leven kunnen leiden dat ze willen. Daar doen wij alles voor. Of je nou projectleider, onderzoeker, beleidsmedewerker, kwaliteitsmedewerker of communicatieadviseur bent.

Maar draagt onze inzet ook daadwerkelijk bij aan betere zorg? Maken we echt het verschil? Zo ja, wat is er dan veranderd? Zo nee, wat kunnen we anders doen? Dit document van Vilans en Avance helpt je om impactgericht te vernieuwen. Het resultaat? Een overzichtelijke effectenkaart aan de hand waarvan je keuzes maakt, meet, evalueert, bijstuurt en verantwoording kunt afleggen. Zodat de zorg daadwerkelijk beter wordt.

Liesbeth van den Berg en Janneke Haan
Mei 2019

Inhoud

Wat is impact?

Over de aanpak

Stappenplan

Stap 1: Doelgroep bepalen

Stap 2: Effectenkaart maken

Stap 3: Effectenkaart valideren

Stap 4: Informatieverzameling

Stap 5: Interpretatie en conclusies

Stap 6: Rapportage en communicatie over impact

Tot slot

Referenties

Wat is impact?

Onder impact verstaan we datgene wat niet gebeurd zou zijn als jouw organisatie of project er niet was geweest.¹ Het gaat om de duurzame langetermijnveranderingen of -effecten die we aan de activiteiten van een organisatie, programma, netwerk, of team kunnen toeschrijven.¹ Veranderingen die niet alleen effect kunnen hebben op afzonderlijke doelgroepen, maar ook op de hele samenleving. Een interventie kan niet alleen directe en bedoelde effecten hebben, maar ook indirect en onbedoeld. Het kan hierbij om zowel positieve als negatieve effecten gaan.^{2,3,4,5}

Impact is waar we voor gaan

Vilans is een kennisorganisatie om de langdurende zorg te verbeteren. We zijn voortdurend bezig om kennis in beweging te brengen en te houden. Dit doen we door te zorgen voor de juiste kennis, op de juiste plek, op het juiste moment, persoonlijk en op maat. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar dat is niet eenvoudig. We leren voortdurend over kennisverspreiding en verbeteren hiermee onze diensten. Als veel zorgprofessionals bijvoorbeeld een whitepaper lezen, betekent dat nog niet dat de zorg daardoor duurzaam verbetert. Daarom streven we ernaar onze werkprocessen dusdanig in te richten dat ze ook daadwerkelijk voor impact zorgen. Impactgericht werken sluit dus naadloos aan bij waar wij ons als Vilans op richten.

De impact aanpak

Impactgericht werken is niet altijd even makkelijk. Dit geldt vooral bij professionele en strategische processen waar de prestatie-indicatoren op meerdere manieren te interpreteren zijn.⁶ Onder goede kwaliteit van zorg bijvoorbeeld verstaat niet iedereen hetzelfde. Door met alle groepen van wie belangen worden geraakt door de activiteiten (bijv. cliënten, mantelzorgers, professionals en financiers) in gesprek te gaan ontstaat een gedeeld totaalbeeld van wat goede zorg is.

Goede meetmethoden om impact te meten voor complexere processen zijn daarom eerder een soort stappenplannen die op maat worden gemaakt. Hierin zijn dan indicatoren, stakeholders en interpretaties verwerkt.⁴ Op basis van onze ervaringen als kennisorganisatie werken we momenteel aan een handzame methodiek die zoveel mogelijk aan deze vereisten voldoet: de Vilans impact-aanpak. Hierbij maken we gebruik van eerder ontwikkelde kennis vanuit andere sectoren.

‘Voor mij is de allerbelangrijkste impact van deze methode dat je beter en continu (her)contracteert. En dat is weer de basis voor impactgericht werken.’

Over de aanpak

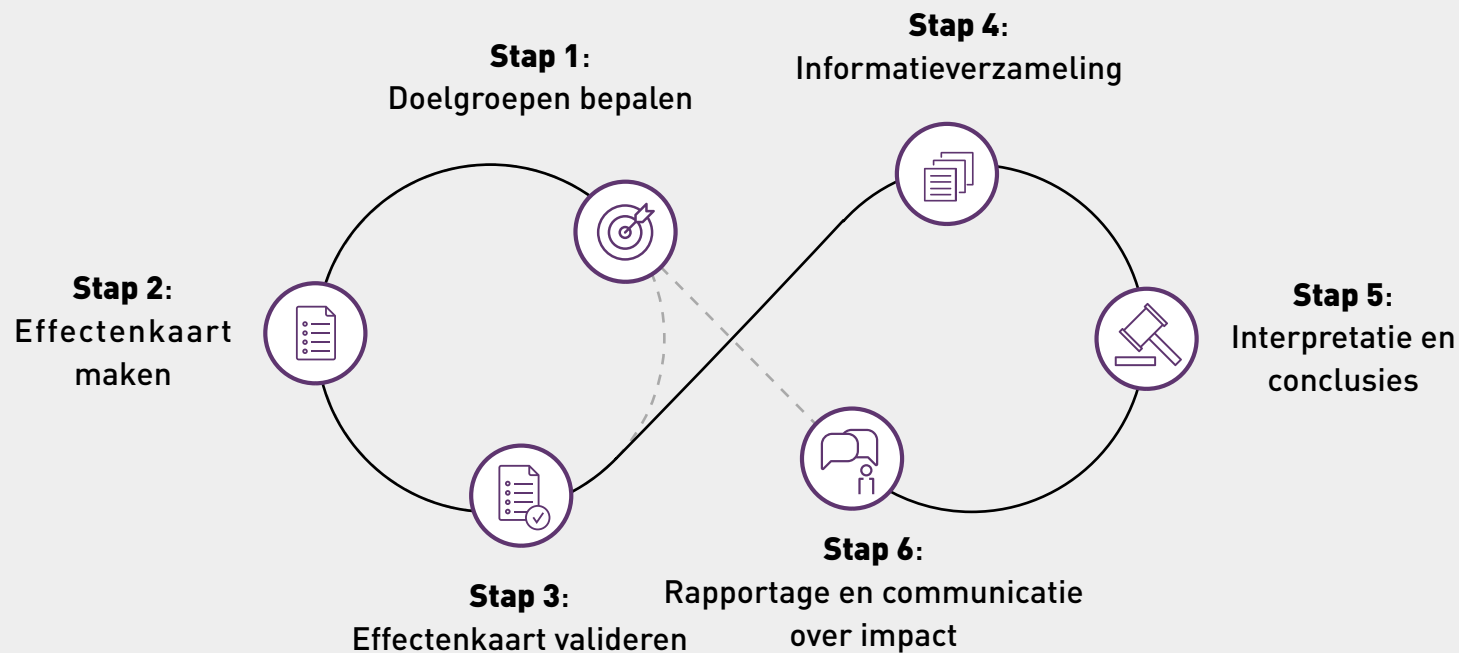
De Vilans impact-aanpak bestaat onder andere uit de effectenkaarttool die afkomstig is uit de impactmanagementmethodiek van Avance. Onder stap 2 gaan we hier verder op in. Met de aanpak kun je door 6 stappen de impact van een zorgorganisatie, project, team, of programma in beeld brengen. Per casus bepaal je welke stappen meer of minder relevant zijn.

klik!

Wil je meer weten over de achterliggende theorie?

Klik dan op de onderstaande button.

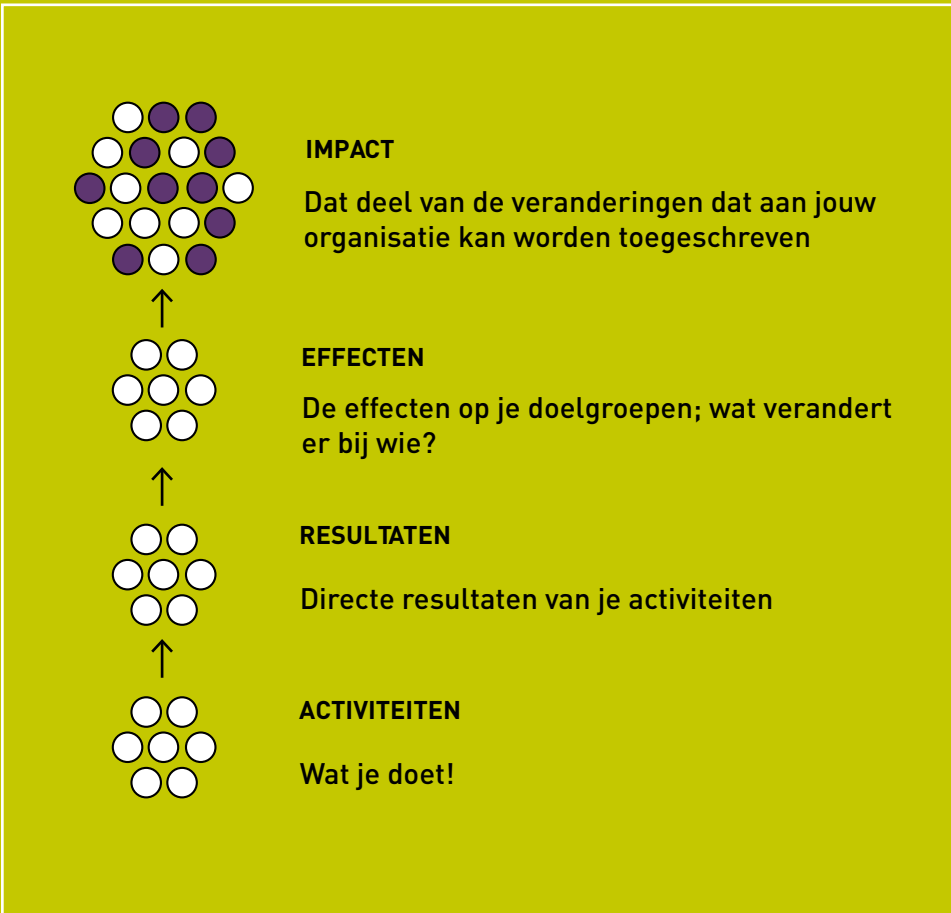
Lees meer



Verder

Theory of change

Een theory of change is een model dat de verandering beschrijft die je nastreeft, en hoe deze verandering wordt gerealiseerd. Dit model bevat dus verwachte oorzakelijke verbanden tussen activiteiten, outputs en effecten⁵. Hierbij is een activiteit datgene dat je als project onderneemt. Output is het resultaat van deze activiteit dat je direct kunt meten. Een effect of outcome is de verandering die je teweeg wil brengen.



Doel en scope formuleren

Als je gaat beginnen met de impactmethodiek voor jouw organisatie, project, of programma, is het belangrijk dat je vooraf bepaalt welk doel je beoogt. Dit kan namelijk invloed hebben op het in te richten proces. Je wilt natuurlijk de impact zoveel mogelijk maximaliseren, maar vaak spelen er ook andere motieven mee. Je wilt bijvoorbeeld beter inzichtelijk maken wat wel en niet werkt, verantwoording kunnen afleggen of de meetresultaten gebruiken om verwachtingen en activiteiten af te stemmen met samenwerkingspartners of andere stakeholders. Bepaal voordat je met stap 1 begint ook de haalbaarheid en de omvang van de investering om impactgericht te werken. Welk project of programma ga je precies onderzoeken? Hoeveel geld, tijd en energie is er beschikbaar om dat te doen?

'Impactgericht werken gaat niet alleen om het meten van effecten. Alleen al van tijd tot tijd stil staan bij de gewenste effecten, kan helpen om op koers te blijven.'

Voorbeeldcasus ABR

In het landelijk programma 'Aanpak antibioticaresistentie (ABR) in verpleeghuizen' zijn de stappen van de impactmethode toegepast. 'Aanpak ABR in verpleeghuizen' richt zich op een werkcultuur waarin hygiënisch werken en het tegengaan van antibioticaresistentie prioriteit heeft. Zodat de veiligheid van bewoners wordt vergroot.

Tip Soms heb je aan een mini-impacttraject van een aantal uur al voldoende om weer verder te kunnen en is een uitgebreide meting niet nodig.

step 1

Doelgroep bepalen



Wat zijn de belangrijkste doelgroepen van jouw organisatie, project, of programma? Bij wie zou je een directe verandering willen nastreven? Dit kunnen zowel bestaande als nieuwe doelgroepen zijn. Beschrijf de belangrijkste kenmerken van deze doelgroepen in een definitie. Deze doelgroepen zijn je vertrekpunt bij stap 2, waarin je verder concretiseert wat er verandert voor elke doelgroep door de (beoogde) activiteiten.

Voorbeeldcasus ABR

We willen in dit programma inzicht krijgen in de impact van onze inspanningen. We willen impact meten om de beweging die op gang komt verder te vergroten, te beïnvloeden en in een betere richting te sturen. Impact in beeld brengen doen we vooral door te 'tellen' en te 'vertellen'. Zowel de verwachte als onverwachte impact van het programma is relevant. Bij ABR willen wij een directe verandering teweegbrengen bij verpleegkundigen en verzorgenden en ervoor zorgen dat zij in hun werk meer aandacht gaan besteden aan hygiëne.

Uit het projectplan 'Aanpak ABR in verpleeghuizen 2017/2018'



Step 1



Step 2



Step 3



Step 4



Step 5



Step 6

stap 2

Effectenkaart maken

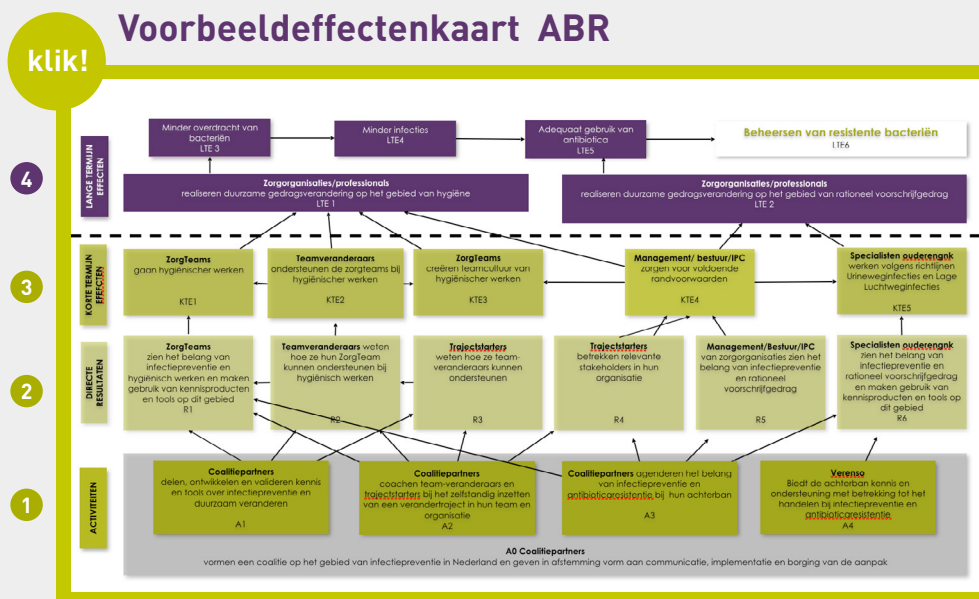


Een effectenkaart beschrijft de veranderingen en effecten die je wilt bereiken bij de doelgroep. Ook laat de kaart zien hoe de belangrijkste stakeholders denken dat deze veranderingen worden gerealiseerd. Hierdoor maak je veronderstelde oorzakelijke verbanden tussen activiteiten, directe resultaten (outputs) en effecten expliciet. Realiseer je wel dat deze kaart slechts een momentopname is. Het is een vereenvoudigd model dat inzichtelijk maakt hoe alle belanghebbenden denken dat de verandering zal plaatsvinden.

Van activiteiten naar impact

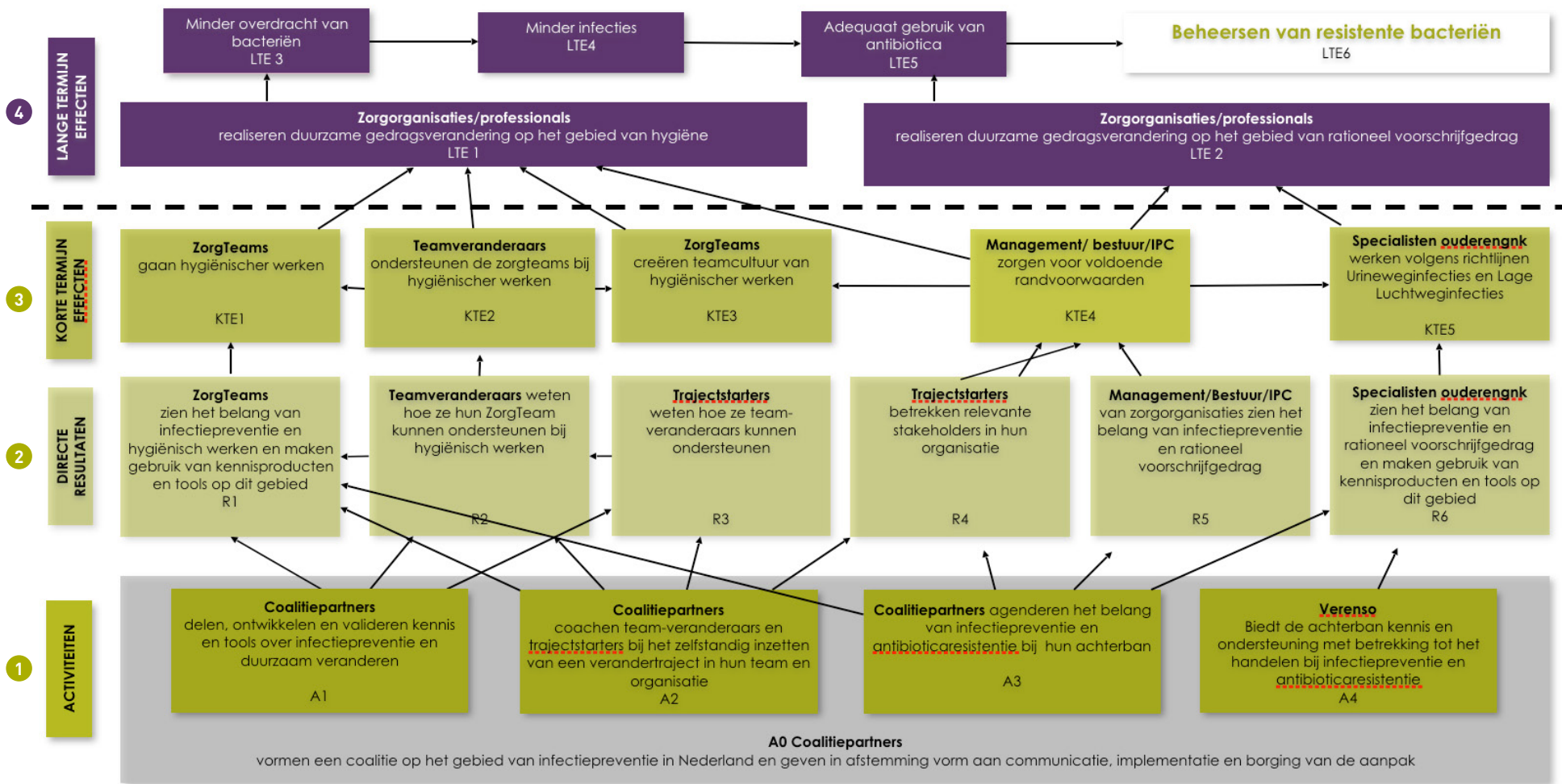
Wil je de effecten van een vaststaande interventie inzichtelijk maken? Dan begin je onderaan op de kaart, op het niveau van de activiteiten. Relevante vragen zijn dan: **1** Welke activiteiten onderneem je? **2** Wat is hiervan het resultaat waar jouw programma, project of team verantwoordelijk voor kan zijn en wat je direct kunt meten? En tot welke **3** korte- en **4** langetermijneffecten leidt dit.

- 
Step 1
- 
Step 2
- 
Step 3
- 
Step 4
- 
Step 5
- 
Step 6

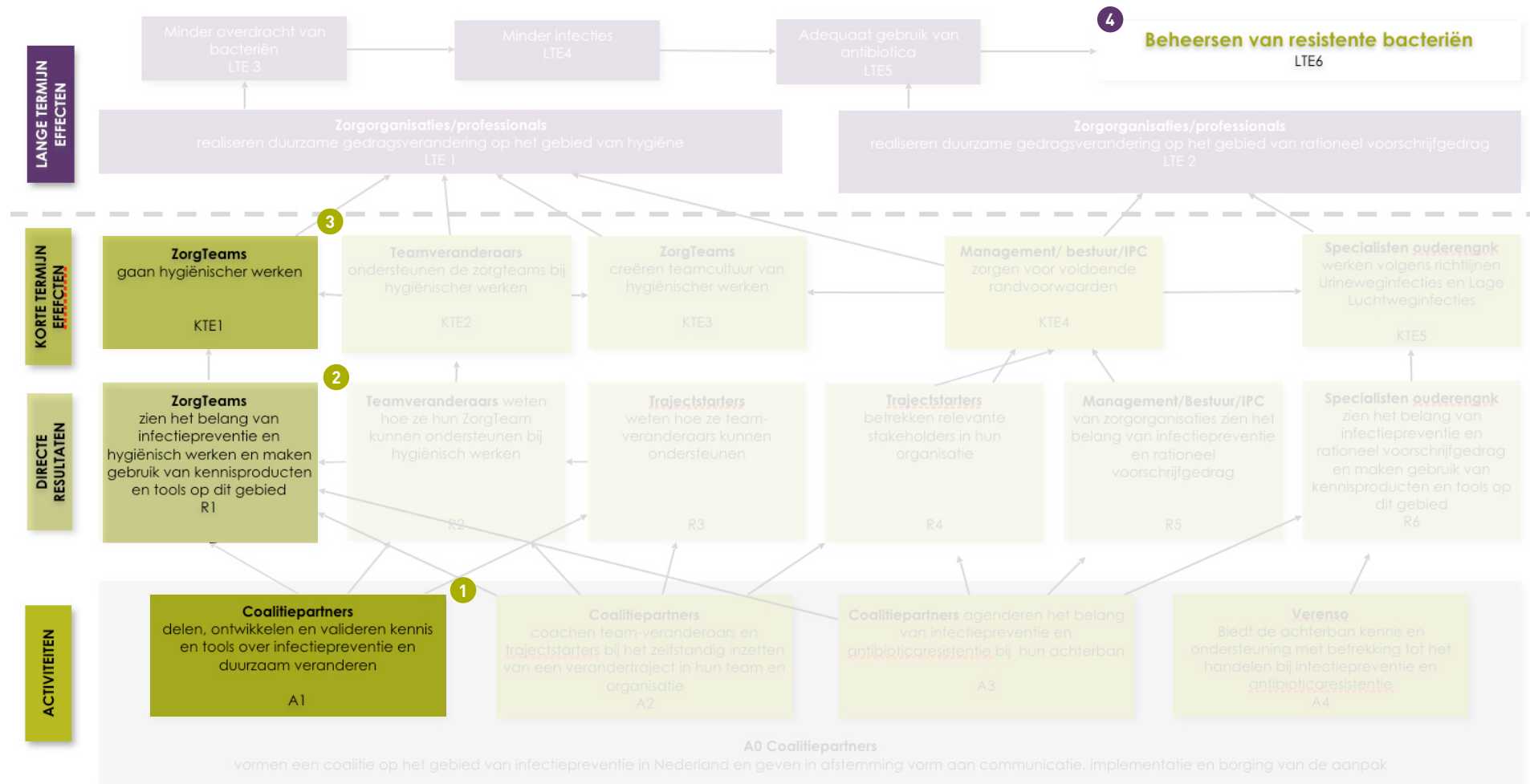


Verder

Voorbeeldeffectenkaart ABR



Voorbeeldeffectenkaart ABR één veranderpad uitgelicht



Van effecten naar activiteiten

Staat je doelstelling vast en wil je een strategie ontwikkelen? Begin dan bovenaan op de kaart en bepaal eerst gezamenlijk wat de beoogde effecten zijn. Relevante vragen zijn dan: Welk probleem moet er opgelost worden? Wat zijn de belangrijkste doelgroepen voor wie er wat zou moeten veranderen? Welke verandering moet er teweeg worden gebracht bij de doelgroep(en) om de gewenste impact te bereiken? Welke resultaten moeten gerealiseerd worden om deze veranderingen aan te zwengelen?

Voorbeeldcasus ABR

Bij het programma 'Aanpak ABR in verpleeghuizen' stelden adviseurs - in samenspraak met de betrokken partners - een bestuurlijke notitie op over de plek van de effectenkaart binnen het programma. Deze is vervolgens vastgesteld door bestuurlijk overleg. Hierdoor kreeg de effectenkaart een formele status binnen het programma.



Stap 1



Stap 2



Stap 3



Stap 4



Stap 5



Stap 6



Tip **Neem alle perspectieven mee!**

Het is belangrijk om de juiste stakeholders te betrekken bij het maken van een effectenkaart. Op deze manier worden immers alle perspectieven duidelijk en zorg je dat de aanpak breed wordt gedragen. Onder stakeholders verstaan we de personen of organisaties die belang hebben bij het al dan niet optreden van de effecten uit de kaart. Dit kunnen bijvoorbeeld werknemers, financiers, klanten, eigen projectpartners en overheden zijn. Begin met de belangrijkste stakeholders en benader ze via vertegenwoordigers als het om grote groepen gaat.



Tip **De effectenkaart als hulpmiddel in de samenwerking!**

In samenwerking tussen partners en de opdrachtgever werkt de effectenkaart als een goed hulpmiddel om onderlinge verwachtingen expliciet te maken en de strategie scherper te formuleren. Het maken van een effectenkaart kan zo ook bijdragen aan de contracteringsfase.



Tip **Wil je aan de slag met impactgericht werken? [Klik hier](#) om het draaiboek aan te vragen.**

Terug

stap 3

Effectenkaart valideren



Als je de effectenkaart hebt uitgewerkt, is het belangrijk om deze te valideren. Zo test je of anderen jouw kijk op de beoogde verandering onderschrijven en check je de kwaliteit van je effectenkaart. Valideren kan als volgt:

Leg de kaart voor aan een nieuwe groep mensen

Het kan hierbij ook om onderdelen van de kaart gaan. De mensen aan wie je het voorlegt kunnen bijvoorbeeld collega's zijn, experts op het vakgebied of tot een partnerorganisatie of doelgroep behoren. Hoe kijken zij naar de onderliggende logica? Vinden zij het aannemelijk dat de gewenste effecten bereikt worden met de genoemde activiteiten? Wat zien ze al optreden aan effecten? Missen zij nog iets op de kaart?

Doe literatuuronderzoek

Zoek naar relevante literatuur die een of meerdere veranderlijnen uit de kaart bevestigen of ontcrachten. Wat is uit (wetenschappelijk) onderzoek al bekend over een bepaalde oorzaak-en-gevolg-relatie?

Als blijkt dat de veranderlogica in de effectenkaart niet aannemelijk is, is het verstandig om deze te herzien. Omgekeerd geldt: als blijkt dat de veranderlogica zeer aannemelijk is, is een uitgebreid effectenonderzoek niet altijd nodig!⁷

Voorbeeldcasus ABR

Gedurende 9 maanden haalden adviseurs van het programma 'Aanpak ABR in verpleeghuizen' 144 verhalen op bij ABR-adviseurs, verpleegkundigen, verzorgenden, aandachtsvelders, zorgcoördinatoren en locatiemanagers binnen verpleeghuislocaties. Deze verhalen zijn geanalyseerd aan de hand van de effectenkaart. Dit leverde interessante inzichten op die hebben geholpen om tot een accuratere versie van de effectenkaart en een gerichte meting over te gaan.



Stap 1



Stap 2



Stap 3



Stap 4



Stap 5



Stap 6

stap 4

Informatieverzameling



Voor je doorgaat naar deze stap is het belangrijk te evalueren wat het traject tot nu toe heeft opgeleverd en wat de juiste vervolgstap is. Het kan zijn dat je ervoor kiest om je project of programma cyclisch te monitoren aan de hand van stap 1 t/m 3. Een andere mogelijkheid is een gedegen meting. Het doel dat je hebt is hierin bepalend.

Opstellen van een meetplan

Als je besluit om door te gaan met een meting stel je een meetplan op. Hierbij bepaal je aan de hand van de opgestelde effectenkaart wat je wilt meten en wie voor welk onderdeel verantwoordelijk is. Ook bepaal je hoe je gaat meten door per resultaat en effect dat je wilt meten indicatoren op te stellen. Daarna zijn er twee manieren om deze indicatoren te meten. Eerst ga je na welke informatie al aanwezig is. Vervolgens beoordeel je welke nieuwe informatie je nog op moet halen.

Aanwezige informatie benutten

Aanwezige informatie betreft meestal informatie op resultaatniveau wat je direct kunt meten zonder dat je de doelgroep hiervoor hoeft te bevragen. Dit zijn bijvoorbeeld het aantal bijeenkomsten die je hebt gereorganiseerd. Wellicht is er ook al informatie aanwezig op effectniveau. Voorbeelden hiervan zijn evaluatieverslagen of reeds afgenomen interviews.

Voorbeeldcasus ABR

Elk kwartaal presenteert de programmaleider van Vilans de tussentijdse impactresultaten aan het projectteam, de partnerorganisaties en de stuurgroep waarin de opdrachtgever vertegenwoordigd is. Zo kan er indien nodig worden bijgestuurd.



Stap 1



Stap 2



Stap 3



Stap 4



Stap 5



Stap 6

stap 4

Informatieverzameling



Nieuwe informatie ophalen

Voor het ophalen van nieuwe informatie komt het er in de praktijk veelal op neer dat er vragen gesteld moeten worden aan direct betrokkenen en de doelgroep. Je maakt bijvoorbeeld gebruik van surveys, focusgroepen of (diepte-)interviews. Wat goed werkt is om een mix te maken van kwalitatieve en kwantitatieve methoden. In sommige gevallen kan je gebruik maken van standaardindicatorenlijsten of schalen om onderzoek te doen. Denk bijvoorbeeld aan de zelfredzaamheidsmatrix of de Rosenberg scale die zelfvertrouwen meet.

Tip Maak strategische keuzes!

Sluit altijd zoveel mogelijk aan bij natuurlijke meetmomenten van een project of programma. Wees er beducht op niet te veel te willen meten. Maak strategische keuzes voor bijvoorbeeld het meten van één veranderpad .

Voorbeeldcasus ABR

Een belangrijk korte-termijneffect in de effectenkaart van het programma 'aanpak ABR in verpleeghuizen' was: 'Zorgteams gaan hygiënischer werken'. Onderzoekers hebben dit effect in het meetplan gespecificeerd met de indicator: 'Beoordeling hygiënisch werken door teams (positieve verandering)'. Zij hebben deze informatie opgehaald via vragenlijsten.

'De effectenkaart biedt structuur die je kan helpen je doel te bereiken.'



Stap 1



Stap 2



Stap 3



Stap 4



Stap 5



Stap 6

stap 5

Interpretatie en conclusies



Data-analyse

Zie je vooruitgang? Of juist niet? Hoe kun je dit verklaren? Handig om dit vooral ook gezamenlijk met meerdere betrokkenen te doen die vanuit eigen perspectief hebben bijgedragen aan de effectenkaart. Zo reflecteer je ook gezamenlijk op de voorlopige resultaten.

Contributie

We omschreven impact eerder als: de veranderingen of effecten die je aan de activiteiten van jouw organisatie, programma, netwerk of team kunt toeschrijven. Dat betekent dat je op zoek gaat naar die bijdrage. Dit doe je bijvoorbeeld door de belangrijkste stakeholders te vragen naar de mate waarin zij zien dat de activiteiten hebben bijgedragen aan de verandering.

Voorbeeldcasus ABR

Bij 'Aanpak ABR in verpleeghuizen' kregen deelnemende zorgorganisaties zelf inzicht in de vragenlijsten die door hun eigen zorgverleners waren ingevuld. Zo kregen zij kregen zelf inzicht in wat er beter kon op het gebied van resistentiepreventie en konden er op basis van deze inzichten acties worden ondernomen. Dit gaf een extra stimulans om de impactvragen te beantwoorden.

'Impactgericht werken helpt om systematischer en bewuster naar activiteiten te kijken en ervan te leren.'



Stap 1



Stap 2



Stap 3



Stap 4



Stap 5



Stap 6

stap 6

Rapportage en communicatie



Naar wie communiceren?

De opdrachtgever

Voor de opdrachtgever neem je de rapportage op in een verantwoordingsdocument. Dat betekent dat je vooraf vastgelegde doelstellingen (en vaak indicatoren) en de interpretatie van de resultaten op gestructureerde wijze toelicht.

De projectgroep

Voor de projectgroep is het van groot belang om cyclisch te monitoren in plaats van alleen een rapportage achteraf. Zo kun je er immers meteen van leren en acties aan koppelen. Wat kan helpen is om bijvoorbeeld te zorgen voor een dashboard waarop de resultaten en effecten worden weergegeven. Dit maakt in één oogopslag inzichtelijk wat de status is van een project.

Andere doelgroepen

Houd bij andere doelgroepen vooral in de gaten welke informatie zij relevant vinden en welke vorm hen het meest zal aanspreken.



Stap 1



Stap 2



Stap 3



Stap 4



Stap 5



Stap 6

Voorbeeldcasus ABR

De projectleider van het programma 'Aanpak ABR in verpleeghuizen' omschrijft de meerwaarde van de impactmethode zo: 'Door groepsessies en gesprekken met de opdrachtgever en de verschillende partners kwam een kaart tot stand die representatief was voor de verschillende fasen van het project. Dit hielp om onderlinge verwachtingen af te stemmen.'

Uiteraard is het belangrijk om de impactinformatie te delen. Hoe je dat doet, is afhankelijk van de groep met wie je de informatie deelt.

Aan de slag

Door het lezen van deze whitepaper weet je waar je op moet letten als je aan de slag gaat met impactgericht vernieuwen. Het is de kunst om deze aanpak op zo'n manier toe te passen dat deze goed in de eigen situatie past. Elke situatie is immers anders. We hopen dat je met deze whitepaper een stap in de goede richting kunt zetten.

Naast deze whitepaper is ook een draaiboek beschikbaar met extra achtergrondinformatie en meer details voor het organiseren van workshops per stap. Je kunt het draaiboek opvragen via impact@vilans.nl.

Tot slot: deze whitepaper kwam tot stand in nauwe samenwerking met Avance Impact. Hierbij willen we **Avance** bedanken voor het leveren van hun deskundige input.

'Het werken en denken in impact helpt om koers te houden, en te blijven nadenken of de juiste dingen gebeuren. Het helpt voorkomen dat je verdwaalt in een woud van activiteiten, en je blijft kritisch of deze activiteiten echt bijdragen aan het doel.'

Referenties

¹ Clark, C., Rosenzweig W., Long., D., & Olsen, S. (2004). Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures. Methods Catalog. New York: Rockefeller Foundation.

² Ten Hoorn, E.M., & Stubbe, W.M. (2013). Resultaat- en Impactmeting voor goede doelen. Op weg naar beter evalueren, meten en verantwoorden van bestedingen. Amsterdam: Centraal Bureau Fondsenwerving.

³ Maas, K.E.H., & Liket, K. (2010). Talk the walk. Measuring the impact of strategic philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 445-464.

⁴ OECD-DAC (2002). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management.

⁵ Kroese, E. (2015). Impact First. Amsterdam. Social Enterprise NL en Avance Impact.

⁶ Abma, T. en M. Noordegraaf, Public Managers amidst Ambiguity, Towards a Typology of Evaluative Practices in Management Settings, paper presented at the Fourth European Evaluation Society conference, Theme: Taking Evaluation to the People, Lausanne, Oktober 2000.

⁷ Lub, Vasco, Schoon, heel en werkzaam? een wetenschappelijke beoordeling van sociale interventies op het terrein van buurtleefbaarheid. 2013.



Vilans

De langdurende zorg is in ontwikkeling en wij ontwikkelen mee. In deze publicatie heeft u kunnen lezen waar we de komende jaren naartoe willen. Iedereen die een rol speelt in de langdurende zorg hebben we geraadpleegd; onze medewerkers, partners, stakeholders, zorgorganisaties en niet in de laatste plaats, professionals en cliënten. Bij het volgen van deze koers, het volgen van onze horizons, gaan we daar graag mee verder in een proces van co-creatie. We kunnen het tenslotte niet alleen. Doet u mee? Samen maken we de zorg toekomstbestendig.