



Pilot impactmonitoring

Onderzoek naar de impact van het programma ‘Versterken Sociale Veerkracht’ van de provincie Noord-Brabant

Eerste bevindingen over effecten van het programma &
reflectie op de ontwerpende aanpak

Juli 2017 - September 2018

Colofon

Onderzoeksteam:

Avance Consultants

Jacoline Plomp
Joanne Pieterse
Lizzy Eilbracht
Robert Zwiers

Impact Centre Erasmus

Karen Maas
Marjelle Oosterling-Vermeulen
Carly Relou

Kernteamleden van het programma

Jolanda Schneider (provincie)
Astrid Kaag (provincie)
Marjo Drent (provincie)
Johan van Doornmalen (provincie)
Anneke Broekema (provincie)
Rosaida Broeren (Zorgbelang Brabant)
Anita van Leeuwen (Zorgbelang Brabant)
Thijs van de Schoot (Zet)
Nick de Laat (Zet)
Susanne Agterbosch (Het PON)
Marleen van der Haar (Het PON)

Dit rapport is mogelijk gemaakt door de provincie Noord-Brabant.

Over Avance Impact

Al vanaf 2009 is Avance full service impact expert: we vertalen maatschappelijke doelen in tastbare resultaten. We ondersteunen sociaal ondernemers, NGO's en overheidsinstanties in het zichtbaar maken van hun toegevoegde waarde. Dat doen we niet alleen met gedegen impactmetingen; we zetten ook systemen op zodat het meten van impact een logisch onderdeel van de bedrijfsvoering wordt. De impactboekhouding op orde brengen, noemen we dat. www.avance-impact.nl

Over Impact Centre Erasmus

Het Impact Centre Erasmus gebruikt haar wetenschappelijke kennis en kunde om samen met een diverse groep organisaties meer grip te krijgen op de realisatie van hun maatschappelijke ambities door vanuit impact te denken, door impact te meten en op impact te sturen. ICE koppelt wetenschap aan de praktijk via kennisontwikkeling, educatie en valorisatie. www.eur.nl/ice/

Inhoudsopgave

1. Inleiding en opzet pilot	3
2. Hoofdbevindingen	5
Deel 1 Effecten van het programma	14
3. Effecten van ondersteuning aan initiatieven.....	15
4. Hoe drie initiatieven de sociale veerkracht versterken.....	18
5. Effecten van het programma op netwerkvorming	24
Deel 2 De theorie en praktijk van de ontwerpende aanpak in het programma.....	28
6. Het theoretisch kader van de ontwerpende aanpak	29
7. Van theorie naar praktijk	30
8. Afsluitende reflectie op de pilot	35

1. Inleiding en opzet pilot

De pilot impactmonitoring zit erop. De provincie wilde graag weten wat de effecten van hun programma 'Versterken sociale veerkracht' zijn. Dat deed zij met een pilot impactmonitoring. Hoe is deze pilot tot stand gekomen? En wat was de aanpak? Dat staat centraal in dit eerste hoofdstuk. In hoofdstuk 2 presenteren we de belangrijkste bevindingen van de pilot. En in de rest van het rapport werken we de bevindingen verder uit.

1.1 Over het programma en het doel van de pilot



Het programma Sociale Veerkracht

De provincie Noord-Brabant wil de sociale veerkracht van haar inwoners versterken en beter benutten. Met 'versterken' bedoelen we dat (groepen) inwoners beter in staat zijn om met verandering om te gaan doordat hun persoonlijke, sociale en omgevingshulpbronnen groeien. Bijvoorbeeld: dat mensen door een initiatief een groter sociaal netwerk krijgen (= een sociale hulpbron), waardoor zij sneller een nieuwe baan vinden als zij werkeloos worden (= omgaan met verandering). 'Benutten' verwijst naar de ambitie om meer gebruik te maken van sociale veerkracht die er al is¹. Bijvoorbeeld ondernemers (met een grote veerkracht) die werk bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (met een lage veerkracht)². Om sociale veerkracht te versterken en benutten, is de provincie het programma 'Versterken Sociale Veerkracht' gestart, dat loopt van najaar 2015 tot eind 2019.



Belangrijk programmadoel: maak initiatieven zelfstandig en duurzaam

Het programma Versterken Sociale Veerkracht probeert zo veel mogelijk aan te sluiten bij bestaande initiatieven in Noord-Brabant. Deze initiatieven maken het verschil voor mensen en gemeenschappen die nu minder

veerkrachtig zijn. Onder andere naar aanleiding van het Brabants manifest sociale veerkracht³ is een belangrijke focus daarbij dat de initiatieven niet incidenteel zijn, maar *duurzaam en zelfstandig* worden. Oftewel: hoe kan het programma initiatieven ondersteunen om het vol te houden?



Middel: een ontwerpende aanpak

Om concrete ondersteuningsvormen te ontwikkelen heeft het programma gekozen voor een *ontwerpende aanpak*. De ontwerpende aanpak maakt ruimte om de opgave van het versterken van sociale veerkracht (volhoudbaarheid) eerst te verkennen en vervolgens te experimenteren met verschillende oplossingen. Het voordeel daarvan is dat je tussentijds steeds de strategie, activiteiten en zelfs doelen kunt aanpassen, op basis van de lessen die je leert. Omdat er nog weinig bekend is over het versterken en benutten van sociale veerkracht, of hoe je zorgt dat initiatieven het beter kunnen volhouden, is tussentijdse bijsturing een groot voordeel.



Veel aandacht voor leren

Gedurende het programma is er veel aandacht voor het

- zichtbaar maken wat het programma bereikt; en
- leren hoe verandering tot stand komt.

Om dit te bereiken, werd een pilot impactmonitoring opgezet. De opzet en uitvoering van de pilot lichten we verder toe in hoofdstuk 1.2.



Het doel van dit rapport van de pilot impactmonitoring is met name: het zichtbaar maken wat het programma heeft bereikt. We presenteren in dit rapport de belangrijkste bevindingen en lessen uit de pilot:

- **Deel 1** gaat over de resultaten van de impactmetingen en over de voortgang van het programma. Welke effecten zijn bereikt? Hoe ervaren betrokken spelers, zoals initiatieven en kennispartners, het programma?

¹ Naar de [Monitor Sociale Veerkracht](#)

² Naar de aanpak van het initiatief Verspild Talent, zie hoofdstuk 4.

³ Zomer 2016 heeft Provinciale Staten een Ronde Tafel bijeenkomst Sociale Veerkracht georganiseerd met verschillende partners. Als vervolg op deze bijeenkomst hebben de aanwezige partners het manifest opgesteld en aangeboden aan Provinciale Staten

- **Deel 2** gaat over het verloop van het programma. Hierin staat de ontwerpende aanpak van het programma centraal. Welke ontwikkelingen heeft het programma doorgemaakt? En hoe wordt de ontwerpende aanpak ervaren?

1.2 Impactmonitoring binnen een ontwerpende aanpak



Bij een ontwerpende aanpak past impactmonitoring

Om 1) zichtbaar te maken wat de voortgang is van het programma, 2) om hierop tussentijds te kunnen bijsturen, en 3) om de nieuwe kennis van de ontwerpende aanpak te delen buiten het programma, is het programma op zoek gegaan naar een evaluatiemethode die al *tijdens* het programma de resultaten bijhoudt. Het programma is uitgekomen bij impactmonitoring. Met impactmonitoring onderzoek je namelijk tijdens het uitvoeren van het programma welke effecten plaatsvinden. Zo kun je tijdens het proces leren en bijsturen en inzicht krijgen in kritische faal- en succesfactoren. De provincie en het programma hadden nog geen ervaring met impactmonitoring⁴. Om die reden is gekozen voor een *pilot impactmonitoring van een jaar*.

Doelen van de pilot waren:

- leren over de effecten van het programma (welke worden toegelicht in deel 2 in van dit rapport);
- impactmonitoring uitproberen en leren hoe de provincie impact kan meten en impactinformatie kan gebruiken (zie hoofdstuk 8).



Aansluiten bij de maatschappelijke trend

Met deze pilot sluit het programma aan bij de maatschappelijke trend om impact te meten. Steeds meer organisaties vinden het belangrijk om actief te sturen op impact. Zij zijn ervan overtuigd dat impactmaximalisatie een centraal onderdeel zou moeten zijn van ieder maatschappelijk initiatief of

⁴ De gekijkte manier van evalueren binnen de provincie is het monitoren van output, vastgestelde 'key performance indicators' en een beleidsevaluatie aan het einde van een programma. Daarmee vergeleken is impactmonitoring meer gericht op veranderingen in plaats van output, en vindt de evaluatie al tijdens de uitvoering plaats.

programma met een bepaalde impact als doel. Impactmonitoring vormt in deze organisaties een essentiële aanvulling op het reguliere proces van planning, monitoring en evaluatie binnen organisaties.

Beperkingen van de pilot impactmonitoring

In dit rapport kunnen we vanwege het pilotkarakter van het onderzoek beperkt conclusies trekken over de uiteindelijke effecten van het programma. Box 1 licht de beperkingen toe. Hierdoor zijn de effecten in dit onderzoek niet onomstotelijk vastgesteld en blijft het zicht op de lange termijn beperkt.

Box 1. Beperkingen van de pilot impactmonitoring

- **De onderzoeksresultaten zijn beperkt tot kortetermijneffecten.** Doordat de pilot slechts één jaar duurt, terwijl het programma zelf vier jaar duurt en de bijdrage aan sociale veerkracht een *nóg* langeretermijnambitie is, geeft het onderzoek een beperkt beeld van de resultaten en dus ook van de impact van het programma.
- **Beperkt zicht op effecten van recente ontwikkelingen.** Het programma ontwikkelde gedurende de pilot nog sterk door. Dat zorgde ervoor dat sommige meetresultaten na een paar maanden al geen volledig beeld meer gaven van een situatie. Bovendien konden daardoor niet alle ontwikkelingen in de metingen worden meegenomen.
- **We kunnen geen uitspraken doen over de unieke toegevoegde waarde.** We weten namelijk niet wat er zonder de inzet van de provincie zou zijn gebeurd. Het was in de meeste gevallen immers niet mogelijk om gebruik te maken van controlegroepen⁵. Hoewel dat vaak het geval is in sociaal onderzoek, is het wel goed om dit te benoemen.

⁵ Om een goed beeld te krijgen van de impact van een interventie, is het nodig om identieke situaties met en zonder de interventie te vergelijken. Hiervoor gebruik je als onderzoeker controlegroepen die niet meedoen met de activiteiten.

2. Hoofdbevindingen

Dit hoofdstuk bevat de belangrijkste bevindingen van de pilot. We reflecteren allereerst op de effecten die het programma verwacht te hebben. In hoeverre zien we effecten optreden, en wat zegt dat over het programma? Daarnaast reflecteren we op de ontwerpende aanpak die het programma beoogt. Wat zien we van de ontwerpende aanpak terug? En welke implicaties heeft dat voor de toekomst? Hiermee maken we zichtbaar wat het programma bereikt.

2.1 De effecten die het programma verwacht

De langetermijnambitie van het programma Sociale Veerkracht is het versterken en benutten van sociale veerkracht, met name door initiatieven zelfstandig en duurzaam te maken (de 'volhoudbaarheid'). Bij de start van de pilot was nog onvoldoende beschreven hoe het programma deze ambities precies kan bewerkstelligen. Als start van de pilot hebben we daarom allereerst de verandertheorie opgesteld.

Wat is een verandertheorie?

In een verandertheorie staat beschreven welke *verandering* het programma ambieert ('verander'), en hoe de activiteiten van het programma in theorie bijdragen aan het realiseren van die ambities ('theorie'). De verandertheorie is daarmee een visuele weergave van de effecten van het programma, en laat zien hoe het programma *verwacht* bij te dragen aan sociale veerkracht. Op basis van voortschrijdend inzicht, bijvoorbeeld na onderzoek, kan de verandertheorie worden aangepast. De verandertheorie is dus nooit 'af', maar blijft een werkdocument.

De laatste versie van de verandertheorie van het programma staat weergegeven op de volgende pagina. Op basis van de tussenresultaten in de pilot is de verandertheorie meermaals aangepast.

⁶ 'Impact' definiëren we als een duurzame verandering die toe te schrijven is aan een interventie. Impact heeft verschillende dimensies, bijvoorbeeld korte en lange termijn – verwacht en onverwacht – positief en negatief – diepgaand of oppervlakkig – op een kleine of grote groep – systemische impact – of sociale, economische en

Hoe lees je de verandertheorie?

Een verandertheorie is opgebouwd uit verschillende niveaus die elkaar logisch opvolgen:

- ✓ Wat doet het programma? (activiteiten)
- ✓ Wat zijn de resultaten voor de verschillende doelgroepen? (outputs)
- ✓ Wat zijn hiervan op korte, middellange, en lange termijn de effecten? (uitkomsten)
- ✓ Hoe dragen die effecten bij aan de ambitie? (impact⁶)

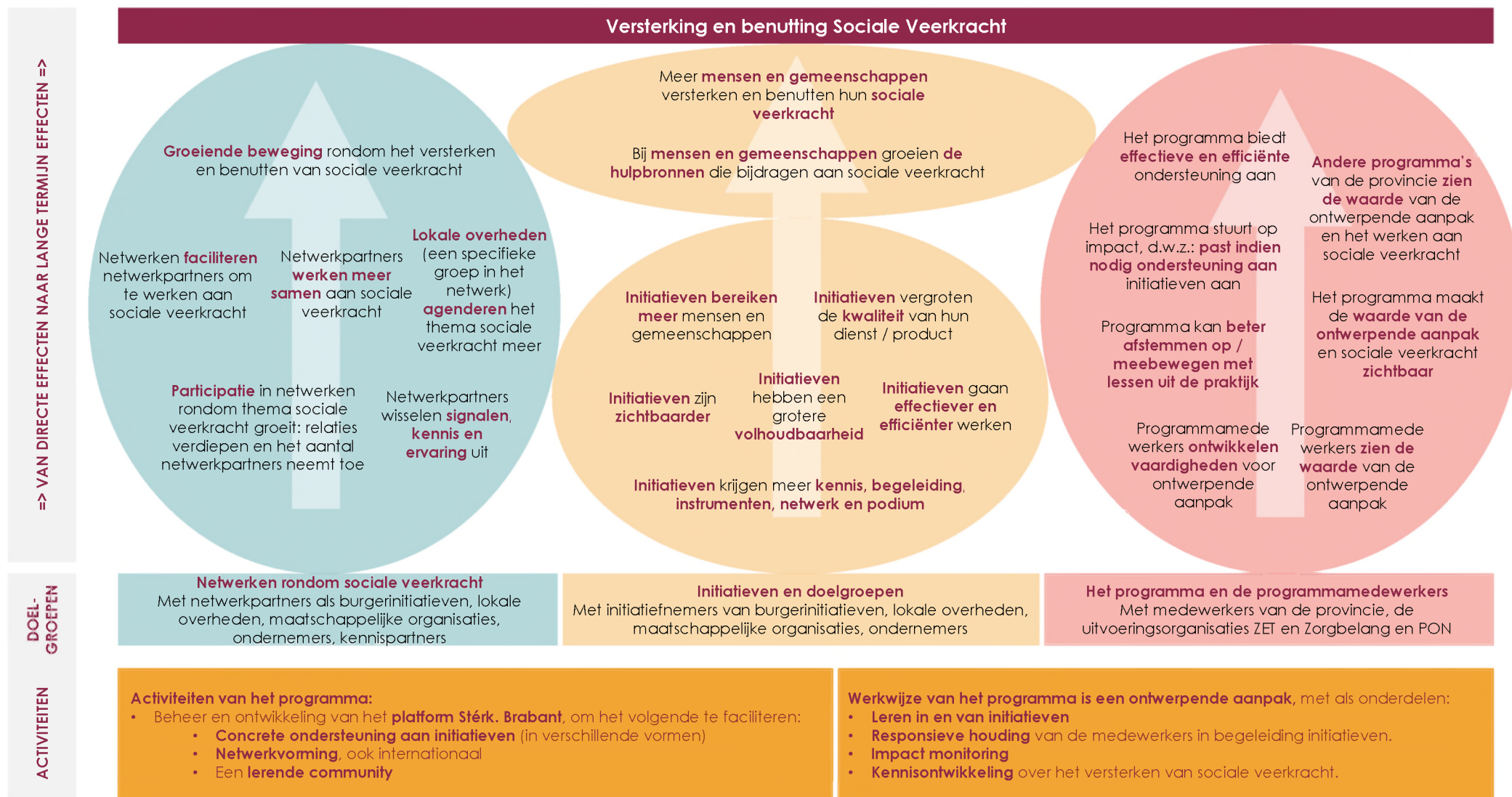
De verandertheorie van het programma leest van beneden (activiteiten) naar boven (impact). Elke cirkel staat voor een doelgroep waar het programma verandering op beoogt:

- initiatieven,
- de doelgroepen van de initiatieven,
- netwerkpartners, en
- het programma zelf.

Initiatieven vormen de kern van deze verandertheorie, omdat daar de kernopgave van het programma ligt: het vergroten van volhoudbaarheid van initiatieven. In de verandertheorie lees je in het geval van de initiatieven daarom: 1) wat het programma biedt (kennis, begeleiding, etc.), 2) wat daarvan het effect is (zichtbaarheid, volhoudbaarheid, etc.), en 3) wat daar het effect dan weer van is. Bovenin staat de uiteindelijke ambitie van het programma: versterking en benutting van sociale veerkracht.

ecologische impact. Omdat impact zo'n veelomvattend begrip is, is bij het monitoren van impact een duidelijke afbakening nodig. Hoofdstuk 8.2 geeft weer hoe we dat in dit onderzoek hebben gedaan.

Figuur 1: de verandertheorie van het programma 'Versterken Sociale Veerkracht'



2.2 Wat we zien van de effecten van het programma

Op basis van de metingen van het onderzoek⁷ kunnen we de volgende beoogde effecten zoals beschreven in de verandertheorie (al) wel en (nog) niet bevestigen.

1 **Initiatieven merken effect op hun netwerk, zichtbaarheid en kennis, maar niet op hun volhoudbaarheid. Het is de vraag of zij dit binnen de vier jaar van het programma wél zullen ervaren.**

Ondersteuning aan initiatieven

Op dit moment (juli 2018) ondersteunt het programma zo'n 150 initiatieven via het platform Stérk.Brabant, waar initiatieven aanvragen in kunnen dienen voor ondersteuning. Het programma verwacht aan volhoudbaarheid bij te dragen doordat initiatieven hun kennis vergroten, zichtbaarder worden en hun netwerk vergroten.

De initiatieven ervaren progressie ...

We zien indicaties dat initiatieven hun kennis, zichtbaarheid en netwerk vergroten en dat de activiteiten van het programma hier een bijdrage aan leveren. Ook geven initiatieven aan dat zij waarderen dat het programma inzet op volhoudbaarheid en erkent dat het noodzakelijk is dat de initiatieven zelfstandig en duurzaam worden.

... maar volhoudbaarheid zien we nog onvoldoende

We zien nog niet dat initiatieven meer structuren hebben ontwikkeld voor volhoudbaarheid. Het is ook de vraag of de ambitie van volhoudbaarheid binnen de resterende tijd van het programma kan worden aangetoond. Vier jaar is wellicht te kort om tot goede oplossingen te komen voor volhoudbaarheid: er is nog veel onbekend over het versterken van volhoudbaarheid, het programma is er nog mee aan het experimenteren, en het is een complexe opgave met variabelen die per initiatief verschillen.

Ons advies: tussenstappen nog meer monitoren en verwachtingen managen

Op basis van deze ervaringen adviseren wij om de stappen naar volhoudbaarheid nog nadrukkelijker te specificeren en te monitoren, zodat waar mogelijk de voortgang zichtbaarder wordt. Hiervoor zal het wellicht nodig zijn om de kennis en capaciteit op het gebied van impactmonitoring binnen het programma nog meer te versterken.

2 **Strategische sturing op het versterken van sociale veerkracht kan nog op verschillende manieren worden verstevigd.**

Eerste resultaten wijzen op een bijdrage aan sociale veerkracht ...

De hoofddoelstelling van het programma is om bij te dragen aan het versterken en benutten van sociale veerkracht. Met drie impactmetingen bij drie toonaangevende initiatieven hebben we onderzocht of en in hoeverre deze bijdrage vorm krijgt. Het onderzoek onderbouwt dat de onderzochte initiatieven aan essentiële aspecten van sociale veerkracht bijdragen (hoofdstuk 4), zoals sterkere lokale netwerken voor mensen met dementie (het programma Dementievriendelijke Gemeenten), meer sociaal contact en begrip tussen mensen (het initiatief Wijkleerbedrijf Lokaal+), en meer kans op werk (het initiatief Verspild Talent).

... maar nog meer strategische sturing is nodig

Tegelijkertijd merkten we gedurende de pilot dat het programma nog strategischer kan sturen op hoe zij bijdraagt aan sociale veerkracht, met name met betrekking tot de keuze welke initiatieven zij wel niet ondersteunt en hoe de ondersteuning vormkrijgt.

Wat zijn onze strategische suggesties?

1. Selecteer initiatieven op basis van hun **focus op het versterken of het benutten van sociale veerkracht**. Gedurende het programma is het programma hier meer rekening mee gaan houden, onder andere door een analysetool te ontwikkelen om initiatieven die aanvragen indienen te beoordelen. Hoewel we dit niet onderzocht hebben, lijkt

⁷ Zie deel 1 van het rapport.

de focus van het programma vooral te liggen op het versterken van sociale veerkracht, en minder op het benutten. Het programma kan hierin bij te sturen afhankelijk van de huidige behoefte bij initiatieven.

2. Onderzoek **welke kritische succesfactoren van invloed zijn** op het versterken of benutten van sociale veerkracht. **Selecteer vervolgens die aspecten van sociale veerkracht die het makkelijkst te beïnvloeden zijn.** Het verklaringsmodel van de Monitor Sociale Veerkracht, ontwikkeld door het PON en Telos, kan daarbij helpen. Uit dit model wordt namelijk duidelijk welke aspecten van sociale veerkracht een grote correlatie hebben met sociale veerkracht (bijvoorbeeld sociaal contact), en welke aspecten minder⁸.
3. Blijf monitoren **welke soort initiatieven het best geholpen zijn** met de ondersteuningsvormen van het programma. Zet vervolgens in op **ondersteuningsvormen die bewezen effect hebben** op de volhoudbaarheid van initiatieven. In de pilot impactmonitoring hebben we hier al eerste inzichten voor opgedaan. Het is echter belangrijk dat het programma blijft monitoren wat initiatieven van de ondersteuning van het programma vinden; en hoe het programma hen verder helpt.

3 Er bestaat een duidelijk zichtbaar netwerk rondom het thema sociale veerkracht. Netwerkpartners zien het programma als belangrijke aanjager.

Brabant breed kennisnetwerk over sociale veerkracht is in beweging ...

Uit het onderzoek blijkt dat er een uitgebreid netwerk is rondom sociale veerkracht⁹:

- waarmee veel mensen zich verbonden voelen;
- waar veel mensen behoefte aan hebben; en
- dat netwerkpartners belangrijk vinden voor samenwerking en kennisuitwisseling.

⁸ Zie figuur 4 in hoofdstuk 4.

⁹ Hoofdstuk 5

... en vraagt om een duidelijke rol van het programma

Tegelijkertijd wordt uit het onderzoek duidelijk dat het voor netwerkpartners soms nog onduidelijk is wat de rol van het programma is binnen het netwerk. Veel netwerkpartners verwachten van het programma een actievere rol. Het is daarom van belang dat het programma de komende periode een duidelijke positie en strategie inneemt, en verwachtingen over de rol van het programma duidelijker managet. Binnen het programmateam werden hiervoor de volgende ideeën geopperd:

- Stérk.Brabant een nadrukkelijker rol geven in het faciliteren van het netwerk.
- Het grotere netwerk opsplitsen in kleinere besloten netwerken rondom specifieke thema's van sociale veerkracht.
- Sociaal ondernemers, bijvoorbeeld uit het netwerk van de betekenisconomie, nadrukkelijker betrekken in het netwerk.

2.3 Wat we zien van de ontwerpende aanpak

Naast de effecten op initiatieven en op het netwerk, heeft het programma de ambitie een ontwerpende aanpak te volgen om zo effectievere ondersteuning te bieden (zie rechterkant van de verandertheorie). Omdat er weinig bekend is over de ontwerpende aanpak, hebben we allereerst vanuit de theorie van de ontwerpende aanpak¹⁰ chronologisch de ontwikkeling van het programma in beeld gebracht, over de periode van najaar 2015 – najaar 2018, zie pagina 9 en 10. Hoewel de ontwikkeling van het programma lineair in beeld is gebracht volgens een chronologische lijn, betekent dit niet dat de ontwikkeling van het programma en de ontwerpende aanpak in de praktijk ook een lineaire oorzaak-gevolg relatie heeft. Deel 2 van het rapport geeft hier meer toelichting op, en laat zien dat de ontwikkeling van het programma cyclisch en iteratief is.

¹⁰ Zie deel 2 van het rapport.

ONTWIKKELING PROGRAMMA "VERSTERKEN SOCIALE VEERKRACHT"

Deze rode draad brengt chronologisch de hoogtepunten van najaar 2015 tot zomer 2018 van het programma "Versterken sociale veerkracht" in beeld. De rode draad geeft daarmee geen volledig overzicht van alle ontwikkelingen, maar laat wel zien hoe de ontwikkelingen op te delen zijn in de vijf fases van een ontwerpende aanpak. We maken onderscheid tussen verschillende soorten ontwikkelingen: mijlpalen, keuzes en impulsen.

Mijlpalen
Belangrijke gebeurtenissen in het programma.

Keuzes
Belangrijke keuzes die het programma heeft gemaakt.

Impulsen
Overwegingen en gebeurtenissen die invloed hadden op keuzes en mijlpalen.

FASE 1

Observeren, begrijpen en inleven

Voorjaar 2016

Mijlpalen
Publicatie 1e Monitor Sociale Veerkracht.

Impuls

Vanuit de opgave **verdere verkenning** van sociale veerkracht.

Voorjaar 2016

Keuzes
Keuze voor een **ontwerpende aanpak**.

Impuls

* **Kennis** over het effectief versterken van sociale veerkracht en volhoudbaarheid is nog **minimaal**. * **Ervaring in vorige programma's** om complexe vraagstukken aan te pakken via lerende netwerken en dat subsidie niet altijd goed werkt. * uit **Customer journey** langs 60 initiatieven spreekt behoefte aan volhoudbaarheid. * **Manifest** van partners in zomer '16 waarin behoefte aan volhoudbaarheid wordt benadrukt.

Voorjaar 2017

Mijlpalen
Start Pilot Impactmonitoring.

Impuls

Belang vanuit eerdere ervaring om de ontwerpende aanpak en de impact daarvan **intern zichtbaarder te maken**. * **Programmamanagement** maakt kennis met **impactexperts** en onderzoekt samenwerking.

Voorjaar 2016

Keuzes
Begin van een **nieuwe relatie** met de uitvoeringsorganisaties.

Impuls

Behoefte aan **meer eenheid** en samenwerking vanuit dezelfde ambities en werkwijzen.

Najaar 2016

Mijlpalen
Kaders en opdracht programma worden door Provinciale Staten vastgelegd.

Winter 2016 - 2017

Mijlpalen
Start **interregionaal ITHACA project** voor aanpassing regionaal innovatiebeleid gericht op oplossingen voor langer gezond thuiswonen.

Voorjaar 2017

Mijlpalen
Uitvoeringsagenda 2017 met verkenningactiviteiten:

- In de praktijk bij initiatieven aansluiten en al doende van en met hen leren.
- Verdieping social design thinking met Caroline Hummels (TuE).
- Aanzet tot verdieping Monitor Sociale Veerkracht, om sociale veerkracht beter te begrijpen.

START!

December 2015

Mijlpalen
Programmamanager van start.

Start eind 2015

Mijlpalen
Vorming **programma** vanuit bestuursakkoord 2015-2019 met opgave sociale veerkracht en een strategie van 'maatschappelijk innoveren, samen dingen uitproberen, durven experimenteren, risico's nemen (...) en constructief meebewegen met initiatieven (pg 7, bestuursakkoord)".

Impuls

Bewustwording van **belang sociale veerkracht** voor ontwikkeling in Noord-Brabant.

Winter 2016 - 2017

Mijlpalen
Vorming samenwerkingsverband '**Brabantse alliantie lerende aanpak**' (BAL) met partners van provincie.

Impuls

Keuze voor **verdere verkenning** van sociale veerkracht en ontwerpende aanpak door aansluiten bij 11 initiatieven.

FASE 2

Vaststellen van de opgave

Winter 2016 - 2017

Mijlpalen
Inventarisatie **Brabantse Betekeniseconomie**.

Impuls

Behoefte aan **inzicht** hoe ondernemende initiatieven bijdragen aan sociale veerkracht.

FASE 3

Oplossingen bedenken

Zomer 2017

Matchingsloket wordt geïnitieerd.

Zomer 2017

Ontwikkeling verandertheorie, impact team bespreekt beoogde effecten op sociale veerkracht.

Najaar 2017

Matchingsloket komt uitvoering onder naam Stérk.Brabant. Waarbinnen men experimenteert met het ondersteunen en leren van initiatieven.

Impuls

Inspiratiegesprek met KNHM (investeerder) om in 1 loket initiatieven door de tijd heen te ondersteunen.

Najaar 2017

Uitvoering 1^e impact metingen: op basis van verandertheorie eerste impact metingen, sense making en publicatie eerste impact analyse.

Zomer 2017

Uitvoeringsagenda 2018 met concretere ondersteuningsactiviteiten om mee te experimenteren: matchingsloket, kennisontwikkeling, impact monitoring en netwerkvorming.

Impuls

* Verkenning bevestigt dat maatwerk nodig is, maar **minder ad hoc**, om lessen te kunnen delen. * Verkenning bevestigt de vraag naar **een ander soort ondersteuning dan subsidie**. * **Behoeft**e bij medewerkers om opgave programma in te vullen met concrete activiteiten. * **Politieke behoefte** aan meer zichtbaarheid en concretisering kan bereikt worden door meer structuur. * **Behoeft**e aan opschaling van ondersteuning.

Januari 2018

Ontwikkeling van analysetool van initiatieven om strategischer in te zetten op sociale veerkracht.

Impuls

* 1^e impact meting in november '17 geeft handvatten voor meer samenhang programma voor meer zichtbaarheid en effectiviteit.
* 2^e Monitor Sociale Veerkracht laat zien hoe er op sociale veerkracht kan worden ingezet.

FASE 4

Prototypes ontwikkelen

Januari 2018

Lancering nieuwe webpagina Stérk.Brabant.

Keuzes in vormgeving

- Het platform **loskoppelen van provincie**, en er een duidelijk samenwerkingsverband van maken met uitvoeringsorganisaties.
- Betrekken van **expertbureau Schakel** als community-expert.
- Meer dan alleen een matchingloket, maar een **'lerende community'**, dat meerdere aspecten uit de uitvoeringsagenda 2018 vertegenwoordigt.

Impuls

Uit 1^e impact meting in november '17 blijkt een **behoefte aan overkoepelende infrastructuur waarin activiteiten effectiever samenkomen**. * Aanbevelingen vanuit publicatie **verkenning Brabantse betekenis-economie** om sociaal ondernemerschap te versterken.

FASE 5

Testen en verbeteren

Mei 2018

Aanstelling projectleider Realisatie Stérk.Brabant voor meer structuur en samenhang in het platform en samenwerking.

Maart 2018

Keuze om Stérk.Brabant **sneller en verder uit te bouwen**.

Impuls

* **Wens politiek** voor verdere structurering.
* **Enthousiaste reacties vanuit buiten:** initiatieven hebben behoefte aan meerdere vormen van concrete ondersteuning.

Zomer 2018

Keuze toekomstscenario Stérk.Brabant.

Najaar 2018

Presentatie 2^e impact meting: sense making en publicatie rapport.

Zomer 2018

Opzet van een **pilot publiek-privaat resultatenfonds** voor financiering o.b.v. impactdoelen naast financieel rendement.

Impuls

Inzicht uit inventarisatie **Brabantse Betekenis-economie** dat de sectorale werkwijze van overheid een knelpunt is bij beschikbaarheid van groeikapitaal voor initiatieven.

Zomer 2018

Toevoegen **internationale component** aan Stérk.Brabant om meer internationaal te werken.

Impuls

Lessen vanuit project **ITHACA** over het belang van internationaal leren om te komen tot beter beleid.

TOEKOMST

- * Doorontwikkeling Stérk.Brabant en netwerk rondom sociale veerkracht.
- * Ontwikkeling pilot resultatenfonds.

4 *We zien de ontwerpende aanpak duidelijk terug in de ontwikkeling van het programma, maar zien daarnaast ook het belang van andere, bijvoorbeeld politieke impulsen. Bewuster zijn van de fases van de ontwerpende aanpak en de invloed van verschillende impulsen kan helpen om nog beter te kunnen sturen.*

De ontwerpende aanpak bestaat uit vijf fases¹¹, die uiteindelijk moeten leiden naar goede oplossingen voor het versterken van sociale veerkracht en volhoudbaarheid van initiatieven. In de ontwikkeling van het programma volgen deze fases elkaar niet lineair op, maar herkennen we een cyclische en iteratieve beweging. Wel zijn in het begin van het programma duidelijk de eerste fases te herkennen.

Fase 1 en 2 van de ontwerpende aanpak komen duidelijk terug

In de eerste anderhalf jaar van het programma zijn vooral fase 1 (observeren, inleven en begrijpen) en fase 2 (vaststellen van de opgave) van de ontwerpende aanpak duidelijk te herkennen. We zien dat het programmateam:

- naar buiten gericht en onderzoekend is;
- de tijd neemt om de opgave te verkennen;
- veel dingen uitzoekt, en met veel partners en initiatieven spreekt.

In deze periode worden de eerste elementen geformuleerd die volgens het programma van invloed kunnen zijn op volhoudbaarheid, zoals geformuleerd in de verandertheorie: kennis, begeleiding, netwerk, instrumenten en podium. Belangrijke bouwstenen die hieraan bijdragen worden door het programma ontwikkeld, zoals:

- de Monitor Sociale Veerkracht;
- het ITHACA-project;
- de pilot impactmonitoring;
- het matchingsloket om aan te sluiten bij behoeften van initiatieven (later Stérk.Brabant);

- online/offline netwerkontwikkeling;
- serious game veerkrachtdialoog; en
- leren met en van initiatieven.

Belangrijkste focus op Stérk.Brabant

In 2017 ontwikkelt het programma zich op het gebied van ondersteuning aan initiatieven door naar fase 3 (oplossingen bedenken) en 4 (prototypes ontwikkelen). Het programma richt zich in deze periode vooral op het doorontwikkelen van de 'oplossing' en het 'prototype' van het matchingsloket Stérk.Brabant. Binnen dit matchingsloket kunnen initiatieven verschillende soorten ondersteuning aanvragen op basis van behoefte. Het loket krijgt door gerichte energie snel vorm en wordt in januari 2018 officieel gelanceerd. Andere oplossingen en prototypes zijn in deze periode nog minder zichtbaar en van minder groot belang.

Stérk.Brabant is in ontwikkeling, maar er vormen zich ook andere prototypes

In 2018 zien we een duidelijke fase van testen en verbeteren (fase 5) terug in de ontwikkeling van Stérk.Brabant. Het platform is gelanceerd en steeds meer initiatieven melden zich aan. Tegelijkertijd reflecteert het programma op de werking van het platform, wat tussentijds leidt tot aanpassingen in organisatie en werkwijze. Een voorbeeld is ondersteuning van initiatieven bij impactmeten (zie box 2). Het ondersteuningsteam past op basis van de ervaringen en behoeften van initiatieven de ondersteuning aan.

Daarnaast zien we ook weer nieuwe prototypes ontstaan naast Stérk.Brabant, zoals de opzet van een pilot publiek-privaat resultatenfonds. Het programma werkt dus iteratief: op basis van de ervaringen in het huidige prototype van Stérk.Brabant denkt het team opnieuw na over andere oplossingen of prototypes. Daarmee gaat het programma terug naar fase 3 (oplossingsrichtingen bedenken).

¹¹ Zie hoofdstuk 6.

Box 2: Hoe de impactondersteuning aan initiatieven zich ontwikkelt

Binnen het ondersteuningsplatform Stérk.Brabant is één van de mogelijke ondersteuningsvormen begeleiding bij de eerste stappen in het meten van impact. Initiatieven die hier behoefte aan hebben, kunnen begeleiding krijgen bij het maken van de verandertheorie en krijgen een eerste advies over hoe ze hun effecten kunnen meten. Elk initiatief krijgt twee begeleiders vanuit het ondersteuningsteam, en Avance begeleidt deze begeleiders.

Binnen deze ondersteuning is er gekozen voor een lerende aanpak. In een pilotfase wordt er bewust gestuurd op de behoeftes van initiatieven. Er bleek bijvoorbeeld meer begeleiding nodig te zijn bij het maken van de verandertheorie, wat tot intensievere ondersteuning heeft geleid. Aan de andere kant bleek ondersteuning in groepsverband juist wel weer goed te werken, omdat initiatieven op die manier ook van elkaar kunnen leren. Tot nog toe wordt de continue bijsturing zowel door het team als door de initiatieven positief gewaardeerd.

Politiek-bestuurlijke impulsen bepalen mede de richting

De keuze om Stérk.Brabant in 2017 verder door te ontwikkelen ontstond vanuit een aantal impulsen:

- intern enthousiasme van het programmateam om meer projectmatig te werken
- druk van buiten, van experts en initiatieven, maar zeker ook van bestuurders en politiek, die zochten naar meer zichtbaarheid, structuur en concretere ondersteuning aan initiatieven.

Deze impulsen stimuleerden om Stérk.Brabant versneld uit te werken en minder lang te experimenteren.

Dit illustreert dat er binnen het programma niet alleen gestuurd is op basis van experimenten waarin onderzocht wordt welke methode goed werkt, maar ook op basis van andere impulsen. Binnen een politieke - bestuurlijke context zijn ook normatieve drijfveren van invloed (zoals politieke

overtuigingen) en pragmatische drijfveren (zoals bestuurlijke processen of politieke compromissen).

Ontwikkel een afwegingskader voor het afwegen van verschillende impulsen

Hoewel het heel begrijpelijk is dat de ontwerpende aanpak niet altijd de doorslaggevende factor is bij programmeerkeuzes, bevelen we wel aan om bewuster op de verschillende impulsen te sturen. In dit onderzoek is achteraf geanalyseerd welke impulsen doorslaggevend waren voor sturing. We raden aan om in plaats daarvan een afwegingskader te ontwikkelen voor de verschillende soorten impulsen, om zo bewuste keuzes te maken voor wanneer de ontwerpende aanpak wel en niet doorslaggevend moet zijn in vergelijking tot andere impulsen. Hierdoor kan het programma overtuigend onderbouwen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt.

5 De ontwerpende aanpak was soms een uitdaging, maar is waardevol geweest.

Uitdagingen van de ontwerpende aanpak

Gedurende de pilot hebben we als onderzoeksteam meermaals geproefd dat het werken met een ontwerpende aanpak een uitdaging was. Naast de botsende impulsen en drijfveren voor keuzes, die we beschreven in de vorige paragraaf, kwamen we de volgende uitdagingen tegen:

- **Al doende leren**

Het programmateam moest zich de ontwerpende aanpak nog eigen maken, terwijl ze hem tegelijkertijd al moesten uitvoeren en er extern over moesten communiceren. Het team heeft de 'taal' van de ontwerpende aanpak dus moeten leren spreken terwijl het programma al bezig was. Dat maakte het soms lastig om verwachtingen goed af te stemmen¹².

- **Compromissen om te voldoen aan kaders**

Het was niet altijd mogelijk om als programma te voldoen aan de gestelde kaders van de provincie, die uitgaan van planmatige

¹² Zie hoofdstuk 7.

Ook wij als onderzoekers hebben pas gaandeweg de pilot de taal van het programma leren begrijpen, waardoor we bepaalde keuzes anders zijn gaan waarderen.

programma's met KPI's die gedurende het programma gemeten worden. Het programma heeft telkens opnieuw compromissen moeten vinden om hieraan tegemoet te komen.

- **Nieuwe aanpak is wennen voor partners en initiatieven**

Ook de initiatieven moesten wennen aan de nieuwe aanpak van het programma, met name aan de nieuwe vorm en het soort ondersteuning die het programma biedt. Het programma heeft flink moeten investeren om toe te lichten wat zij te bieden heeft en waarom.

De pioniersperiode van het programma is waardevol geweest

Ondanks de uitdagingen waar het programma voor heeft gestaan, zien we om drie redenen dat de ontwerpende aanpak een toegevoegde waarde heeft gehad:

- Het was de vraag of de ontwerpende aanpak binnen de provinciale kaders zou passen of niet. Hoewel het programma flink heeft moeten pionieren om een nieuwe weg te banen, zijn ze daar steeds in geslaagd en hebben ze veel geleerd¹³. De uitdaging blijft om de lessen die binnen het programma zijn geleerd te borgen in de provinciale organisatie en het responsief werken te blijven inzetten als instrument.
- We zien dat zowel programmamedewerkers als initiatieven, ondanks de aanvankelijke moeite om de ontwerpende aanpak te begrijpen, de ontwerpende aanpak gaandeweg zijn gaan waarderen en de noodzaak ervan inzien¹⁴. De waardering van medewerkers en initiatieven is een belangrijke indicator om in de ondersteuning van een dergelijk programma op te varen.
- Het was de vraag of de ontwerpende aanpak zou komen tot concrete resultaten. Zeker in de beginjaren van het programma was daar weinig zichtbaar van. Met de ontwikkeling van het platform Stérk.Brabant en het resultatenfonds zien we dat er steeds meer initiatieven concrete ondersteuning ontvangen en er tastbare resultaten worden geboekt¹⁵.

Bovendien verwachten we voor de toekomst dat een ontwerpende aanpak sneller tot effectievere resultaten zal komen: medewerkers zijn hier nu beter in toegerust en partners, zowel intern als extern, zijn nu gewend aan deze andere manier van werken.

De ontwerpende aanpak als kans voor de toekomst

In onze ogen zijn de toegevoegde waarde van de ontwerpende aanpak en de ervaring die het programmateam heeft opgedaan een kans voor de provincie om initiatieven in Noord-Brabant op een nieuwe manier te ondersteunen. Daarom adviseren we om de ontwerpende aanpak na deze bestuursperiode niet los te laten, maar de opgebouwde ervaring en slagkracht te gebruiken en erop voort te bouwen.

Box 3 Leeswijzer van het rapport

De bevindingen uit dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de resultaten die we verder in dit rapport presenteren. Deel 1 gaat in op de effecten van het programma op de verschillende doelgroepen: initiatieven (hoofdstuk 3), de doelgroepen van initiatieven (hoofdstuk 4), en het netwerk (hoofdstuk 5).

In deel 2 gaan we dieper in op de ontwerpende aanpak. Wat is een ontwerpende aanpak precies (hoofdstuk 6), en hoe wordt het door de programmamedewerkers ervaren? (hoofdstuk 7).

Afsluitend reflecteren we in hoofdstuk 8 op de pilot zelf. Hoe is de pilot binnen het programma geland, en wat heeft het het programma opgeleverd?

¹³ Zie voor de lessen hoofdstuk 7.3 en 7.4

¹⁴ Zie hoofdstuk 7.3

¹⁵ Hoofdstuk 3

A stylized, abstract map of the Netherlands is shown in the background. The map uses a color palette of teal, orange, and red. Various cities are marked with dots and labeled: 's-Hertogenbosch, Uden, Veghel, Breda, Tilburg, Roosendaal, Berg op Zoom, and Eindhoven. In the foreground, two checkered flags on wooden poles are positioned, one on the left and one on the right, partially obscuring the map. The flags have a red and white checkerboard pattern.

Deel 1 Effecten van het programma

3. Effecten van ondersteuning aan initiatieven

In dit hoofdstuk analyseren we het effect van de ondersteuning van het programma op de initiatieven. Hebben initiatieven, zoals verwacht, meer kennis, netwerk en podium ontvangen door het programma? Zijn ze zichtbaarder en bereiken ze meer mensen? En natuurlijk vooral: kunnen initiatieven het beter volhouden?

3.1 Samenvatting van de effecten op initiatieven

Kennis, zichtbaarheid en netwerk van initiatieven toegenomen

De metingen bevestigen dat initiatieven ervaren dat hun netwerk en kennis groeit, en dat het programma hen een podium biedt (zie figuur 2). Een deel van initiatieven bevestigt ook begeleiding en instrumenten te krijgen die hen verder helpt. Daarbij ervaren initiatieven soms ook dat de ondersteuning van het programma niet vrijblijvend is. Bijvoorbeeld als ze mensen moeten inwerken, of opnieuw moeten nadenken over hun strategie.

Nog geen zichtbare toename van volhoudbaarheid

De effecten op de lange termijn zijn nog niet erg zichtbaar, daar was het te vroeg voor. Initiatieven noemden vooral dat de ondersteuning invloed heeft op zichtbaarheid, effectiviteit en bereik. Een onverwacht effect is dat initiatieven door ondersteuning ook gewoonweg meer gedaan krijgen. De onderzoeksperiode was te kort om een effect te kunnen zien op volhoudbaarheid, de belangrijkste doelstelling van het programma. Daarbij erkennen initiatieven dat dit een ambitieuze opgave is en dat de rol van een provincie daarin nog erg zoeken is.

Uit de meting werd duidelijk dat verdere operationalisering (dat wil zeggen: definiëring en meetbaar maken) van het concept volhoudbaarheid nodig is. Direct naar volhoudbaarheid vragen leverde geen duidelijk beeld op. Verdere operationalisering kan helpen om het begrip tastbaarder te maken.

Figuur 2: Verwachte effecten van het programma voor initiatieven



Box 4 Meetmethoden en respons van het effect op initiatieven

Het effect van de ondersteuning van het programma hebben we gemeten met:

- Een vragenlijst in december 2017. Het programma ondersteunde destijds rond de 40 initiatieven, waarvan 23 hebben gereageerd op de vragenlijst (respons ratio 58%).
- Vervolgonderzoek voor verdiepende inzichten met diepte-interviews bij 14 initiatieven in april 2018.

In de verdere toelichting van de resultaten presenteren we de resultaten van de twee metingen apart, omdat de resultaten tot verschillende soort bevindingen leiden: de vragenlijst verstrekt directe informatie over de effecten in de verandertheorie. De interviews geven daar meer context aan, en noemen ook effecten die los staan van de verandertheorie.

Bij het interpreteren van de resultaten hebben we rekening gehouden met twee beperkende factoren:

- 1. De ondersteuning van het programma is sinds de start van de pilot impactmonitoring uitgebreid naar rond de 150 initiatieven in juli 2018. De resultaten van de meting in december en interviews in maart, geven daarmee geen compleet beeld meer.*
- 2. Initiatieven die nog geen ondersteuning hebben gehad (50% van de geïnterviewden) spreken niet zozeer over effecten, maar over verwachtingen.*

Om deze twee redenen gebruiken we de bevindingen om te leren tijdens het programma.

3.2 Inzichten uit de vragenlijst

Alle deelnemende initiatieven (23) bevestigen dat hun missie, visie en agenda relateert aan het versterken van sociale veerkracht. Het grootste gedeelte van de initiatieven werkt met kwetsbare groepen.

Uit de resultaten blijkt dat 19 initiatieven die meededen aan de vragenlijst (83%) vindt dat het programma hen helpt bij het bereiken van hun ambitie. Een belangrijke manier waarop initiatieven steun ervaren van het programma is doordat zij waardering krijgen voor het werk dat ze doen (83%). Daarin beschrijven initiatieven het programma als 'flexibel' en met de werkwoorden 'verbinden en co-creëren'.

Initiatieven ervaren groei in netwerk, podium en kennis

16 initiatieven (70%) ervaren instrumentele steun. De instrumentele steun die initiatieven ervaren bestaat het meeste uit een groeiend netwerk (74%), dat het programma hen een podium biedt (70%) en meer kennis (70%). Deze ondersteuningsvormen komen ook terug in de interviews. Daarnaast ervaart 57% van de initiatieven steun door nieuwe methoden en instrumenten, zoals de veerkrachtdialoog, en 39% ervaart begeleiding.

¹⁶ Tabel 1 laat de contributiescore zien van de ondersteuning van het programma. De contributiescore is het percentage van initiatieven dat 1) aangeeft dat er positieve

Welke steun initiatieven idealiter ontvangen komt deels overeen met de ervaren steun, zoals netwerk en podium. Daarentegen zijn er ook vormen van steun die initiatieven in de toenmalige vorm (december 2017 en april 2018) van het programma niet ontvangen. De meest genoemde steun die initiatieven missen is financiering (61%).

Zichtbaarheid en bereik op langere termijn als belangrijkste effecten

41% van de 23 initiatieven geeft aan dat ze door het programma zichtbaarder zijn geworden, zie tabel 1¹⁶. Daarnaast geeft 33% aan dat door het programma hun effectiviteit is verbeterd. Een voorbeeld daarvan uit één van de interviews was dat de ondersteuning een 'helikopterview' biedt, waardoor er een betere oplossing kon worden gevonden. Op gebieden als volhoudbaarheid en efficiëntie zien we minder grote veranderingen: 17% geeft aan dat de volhoudbaarheid is gegroeid, en 26% zegt dat de efficiëntie is gegroeid. 46% van de initiatieven geeft aan dat het programma hen heeft geholpen met het vergroten van het bereik. 23% geeft aan dat ze door het programma beter kunnen afstemmen op de doelgroep.

Tabel 1: Percentage respondenten 1) dat aangeeft dat zij positieve verandering zien op een thema (kolom A) en 2) dit ook toewijzen aan de ondersteuning van het programma (contributiescore, kolom B)

	Kolom A	Kolom B
Bereik	83%	46%
Zichtbaarheid	70%	41%
Effectiviteit	61%	33%
Aansluiting bij het thema sociale veerkracht	65%	30%
Efficiëntie	52%	26%
Afstemming op de doelgroep	70%	23%

Verschillende initiatieven geven daarbij aan dat zij de ambitie van volhoudbaarheid van het programma erg groot vinden, en dat hier eigenlijk

verandering is geweest op het betreffende effect, en 2) dat deze verandering toe te schrijven is aan het programma.

veel langer de tijd voor moet worden genomen dan de vier jaar van het programma:

Initiatiefnemer: ‘De methode van het programma moet je langer gebruiken, je moet het langer inzetten om te zien wat de impact is.’

Één van de initiatieven zegt hierover dat volhoudbaarheid een erg groot doel is, omdat het nog onduidelijk is hoe je daaraan kunt werken:

Initiatiefnemer: ‘De provincie stelt voor zichzelf een moeilijkere opgave dan bij vorige programma’s. Iets nieuws opzetten is makkelijk, maar iets bestaands duurzamer maken en opschalen, dat is nog erg zoeken.’

3.3 Inzichten uit de gesprekken met initiatieven

In de gesprekken met initiatieven zijn we op zoek gegaan naar meer verdieping over hoe initiatieven de steun van het programma ervaren. In de interviews komen een aantal interessante inzichten naar voren die aanvullend zijn op de verandertheorie.

Door hulp van het programma kun je simpelweg meer doen

Twee initiatieven noemen dat zij door de steun van het programma simpelweg meer kunnen doen. Dit is met name het geval bij directe uitvoeringscapaciteit. Dit heeft ertoe geleid dat een initiatief sneller is opgestart en meer kon doen, en dus een groter bereik heeft gekregen. Dit positieve effect is een aanvulling op de verwachte effecten in de verandertheorie.

Inzet van ondersteuning vergt inzet van de initiatieven

Initiatieven ervaren het als een nadeel van de ontvangen ondersteuning dat het niet alleen iets oplevert, maar ook capaciteit kost. Uitvoeringscapaciteit kost bijvoorbeeld tijd om iemand in te werken, en ook voor het meten van impact is nadrukkelijk eigen inzet nodig. Met het effect van de mogelijke

extra belasting voor een initiatief die ondersteuning krijgt, werd van te voren door het programmateam geen rekening gehouden. Door dit onderzoeksresultaat kan het programma van te voren beter de verwachtingen van initiatieven managen.

Initiatieven zien niet altijd in dat de ondersteuning van het programma ook gaat om leren wat werkt.

Het programma is in haar ondersteuning continue aan het leren over wat er werkt, en wat er niet werkt voor het verstevigen van de volhoudbaarheid van initiatieven. Natuurlijk kan dat ook betekenen dat bepaalde ondersteuning in eerste instantie minder goed werkt. Uit de interviews met initiatieven bleek dat initiatieven zich hier niet altijd van bewust zijn, of er anders instaan. Namelijk dat als ondersteuning niet werkt, zij dit niet zien als een leerpunt, maar als een mislukking. Deze onderzoeksbevinding draagt bij aan het verwachtingsmanagement van het programma: een mogelijke (en nog steeds succesvolle) uitkomst kan zijn dat ondersteuning niet effectief is, en dat er opnieuw naar mogelijke oplossingen wordt gekeken. Zoals Thomas Edison het ooit verwoordde: ‘ik heb niet gefaald: ik heb 1000 manieren gevonden hoe het niet werkt’.

Initiatieven geven aan financiering te willen

Hoewel initiatieven de noodzaak erkennen om als overheid meer samen met de initiatieven te doen, integraal te werken, en naast elkaar te staan, benoemen drie initiatieven ook dat de manier van ondersteuning blijft afhangen van de fase van het initiatief en dat financiering in sommige fases noodzakelijk blijft. Dit geldt met name voor initiatieven die een systeemverandering beogen (wat toepasbaar is op veel van de initiatieven van het programma), en om die reden lastig financiering vinden (want er is nog geen business case). Financiering blijft in dergelijke situaties noodzakelijk om de activiteiten op te zetten. Initiatieven geven daarbij aan dat zij dit verwachten van het programma, terwijl het programma dit ten tijde van de meting nog niet bood¹⁷.

¹⁷ Het programma bood binnen Stérk.Brabant deze ondersteuningsmogelijkheid niet actief aan, maar is naar aanleiding van de blijvende vraag van initiatieven aan de

slag gegaan met de pilot Resultatenfonds Brabant en het verkennen van mogelijkheden tot financiering/uitbetaling bij behaald resultaat (zie Uitvoeringsagenda 2019).

4. Hoe drie initiatieven de sociale veerkracht versterken

Het beoogde effect van het programma gaat verder dan effect op initiatieven: uiteindelijk hoopt het programma ook positieve invloed te hebben op de doelgroepen van initiatieven: vaak kwetsbare mensen of gemeenschappen met een beperkte sociale veerkracht. In dit hoofdstuk zoomen we in op de bijdrage van initiatieven aan sociale veerkracht, zoals weergegeven in figuur 3. Binnen de pilot impactmonitoring was het niet mogelijk om de impact te meten van alle initiatieven binnen het programma. Daarom hebben we gekozen voor diepte-metingen bij drie toonaangevende initiatieven. We hebben de impact gemeten van twee initiatieven, Wijkleerbedrijf Lokaal+ en het programma Dementievriendelijke Gemeenten, en verder een aanzet gedaan tot een meting bij een derde initiatief, Verspild Talent.

Figuur 3: verwachte effect op doelgroepen van initiatieven



4.1 Samenvatting van de effecten op sociale veerkracht

De initiatieven dragen alle drie bij aan sociale veerkracht

We zien bij Wijkleerbedrijf Lokaal+ en het programma Dementievriendelijke Gemeenten een duidelijk positief effect op verschillende relevante aspecten van sociale veerkracht, zoals sociaal contact en participatie. Hoewel een

direct effect op zelfredzaamheid en samenredzaamheid op basis van de resultaten nog niet te onderbouwen is, is een indirecte bijdrage volgens de Monitor Sociale Veerkracht al voldoende om te kunnen zeggen dat de initiatieven bijdragen aan sociale veerkracht. Bij Verspild Talent is in de verandertheorie een duidelijke theoretische link met sociale veerkracht.

De initiatieven krijgen financiering, een impactmeting en advies

Wat was nu de precieze bijdrage van het programma aan deze drie initiatieven?:

- Bij alle drie de initiatieven hebben we de impact gemeten.
- Alle drie de initiatieven hebben hun eigen unieke samenwerkingsvorm met de provincie, waarbij er altijd een of meerdere provinciale medewerkers betrokken zijn.

Naast deze ondersteuningsvormen van het programma, hebben alle drie de initiatieven verschillende vormen van financiering ontvangen van de provincie (dus niet alleen van het programma sociale veerkracht).

De ondersteuning heeft effect op bereik, zichtbaarheid, en inzicht in eigen kunnen, en op een 'gevoel' van steun

De ondersteuning aan de initiatieven heeft op verschillende manieren effect gehad:

- Alle drie de initiatieven geven aan dat financiering onmisbaar is geweest in de vormgeving van het initiatief. Het effect hiervan is meer bereik: door de financiering hebben de initiatieven hun activiteiten uit kunnen voeren. De initiatieven geven daarbij wel aan dat de bijdrage van het programma aan de groei van het bereik niet te onderscheiden is van de bijdrage van anderen: het is de gezamenlijke inzet van alle betrokkenen die het initiatief doet slagen. Hoeveel groei in bereik dus toe te wijzen is aan het programma kunnen ze niet aangeven.
- Voor specifieke interventies kunnen initiatieven de bijdrage van het programma makkelijker onderscheiden: een filmpje heeft bijgedragen aan meer zichtbaarheid, impactmonitoring draagt bij aan communicatie en inzicht in de activiteiten, en door de betrokkenheid van het programma ervaren de initiatieven dat ze de

ambitie van hun initiatief niet alleen dragen, maar dat het programma hen daarin ondersteunt. Door de relaties met de medewerkers profiteren de initiatieven van het netwerk van de provincie; het programma Dementievriendelijke Gemeenten wil hier graag nog meer gebruik van maken.

Indirect draagt het programma bij aan sociale veerkracht

Op basis van dit onderzoek is er niet *direct* een link te maken tussen het programma en sociale veerkracht. Wel concluderen we dat 1) de onderzochte initiatieven bijdragen aan sociale veerkracht, en 2) het programma bijdraagt aan de initiatieven. Indirect levert het programma dus wel een bijdrage aan sociale veerkracht. In de toekomst kan dit sterker worden onderbouwd als het programma strategisch blijft sturen op welke initiatieven zij ondersteunt. Om dit te doen is het belangrijk dat het programma blijft onderzoeken hoe het bijdraagt aan initiatieven, en hoe de initiatieven bijdragen aan sociale veerkracht. In hoofdstuk 2 deden we hiervoor een paar strategische suggesties.

Box 5 Meetmethoden en respons van de impactmeting bij drie initiatieven

Een analysetool om de link te maken met sociale veerkracht

Om het effect van de initiatieven op sociale veerkracht te kunnen meten was het allereerst nodig om de initiatieven die ondersteuning ontvangen van het programma te linken aan het model van sociale veerkracht. Het onderzoeksteam heeft in de meting afgestemd op de Monitor Sociale Veerkracht van het PON en Telos, en dan met name op de indicatoren die in het verklaringsmodel aangetoond relateren aan sociale veerkracht, zie figuur 4. We hebben waar mogelijk dezelfde indicatoren gebruikt.

Bij het maken van de verandertheorie van de drie initiatieven is nagedacht op welke manier zij de sociale veerkracht versterken, dat wil zeggen: op welke indicatoren van de Monitor Sociale Veerkracht de initiatieven inzetten. Deze indicatoren hebben we bij het meten nadrukkelijk meegenomen (tabel 2). De verandertheorie van de drie initiatieven staat in de bijlage 1-3.

Figuur 4: Verklaringsmodel sociale veerkracht uit de Monitor sociale veerkracht 2018



Tabel 2: Indicatoren die zijn gemeten in de Monitor Sociale Veerkracht (Het PON/Telos) en die zijn gebruikt in dit onderzoek.

Indicator	Wijkleerbedrijf Lokaal+	Dementievriende lijke Gemeenten	Verspild Talent
Sociale veerkracht is gemeten met zelf- en samenredzaamheid:			
Zelfredzaamheid	x		X (MATA ¹⁸)
Samenredzaamheid	x	X	X (MATA)
Persoonlijke hulpbronnen¹⁹			
Vertrouwen (maatschappelijk, sociaal, politiek)	x (sociaal)		
Identiteit (verbondenheid)			
Conservatisme			
Persoonlijke kenmerken (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, etniciteit)	X (studenten en wijkbewoners)		X (MATA)
Inkomen (besteedbaar inkomen, eigen vermogen)	X (studenten)		X (MATA)
Digitale vaardigheden			
Actieradius		X (van personen met dementie)	
Persoonlijke belemmeringen (life events, ongezond, eenzaam, ongelukkig, overbelasting mantelzorgers)	X (mantelzorgers en geluk)	X (gezondheid)	
Sociale hulpbronnen			
Participatie (maatschappelijk, sociaal, politiek)	X (wijkbewoners)	X (lidmaatschap vereniging)	X (MATA)
Sociaal netwerk (fysiek)	X		X (MATA)
Digitaal netwerk			
Omgevingshulpbronnen (collectieve veerkracht)			
Cohesie (buurt)			

¹⁸ MATA = mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

¹⁹ Bij persoonlijke hulpbronnen gaat het om het 'eigen kunnen', dat in de kapitaaltheorie van Bourdieu (1986) 'human capital' wordt genoemd. Bij sociale

Kwaliteit van de woon omgeving (veiligheid, leefbaarheid)		X (inzet voor leefomgeving)	
Voorzieningsstructuur			
Mobiliteit		X (van personen met dementie)	
Kwetsbaarheid van de wijk (8 leefdomeinen)			
Stapel van achterstanden (MDI)			

Vervolg Box 5

We hebben de initiatieven op de volgende manier onderzocht:

- Bij het Wijkleerbedrijf Lokaal+ van het Summa College in Eindhoven, is van januari 2017 tot mei 2018 onderzoek gedaan naar het effect op studenten en wijkbewoners. Er is een verandertheorie gemaakt, en er is onderzoek verricht bij 3 verschillende doelgroepen in ongeveer 9 verschillende metingen.
- Bij het programma Dementievriendelijke Gemeenten is van najaar 2017 tot mei 2018 onderzoek gedaan naar het effect op lokale en regionale netwerken en de doelgroep van personen met dementie. Er is een verandertheorie gemaakt en er is onderzoek verricht bij 5 verschillende doelgroepen in 5 metingen. Deze impactmonitoring geeft inzicht in de duurzaamheid en verankering van lokale netwerken van het programma Dementievriendelijke Gemeenten.
- Bij het initiatief Verspild Talent is er van januari 2018 tot april 2018 onderzoek gedaan. Er is een verandertheorie gemaakt, en er is nagedacht hoe de effecten in de verandertheorie in de toekomst gemeten kunnen worden. Omdat Verspild Talent in de beginfase zit van activiteiten, konden we de effecten nog niet meten.

hulpbronnen gaat het om de hulpbronnen die mensen kunnen inzetten via hun sociale netwerken. Omgevingshulpbronnen zijn de hulpbronnen in de directe leefomgeving van mensen, zowel voorzieningen als eigenschappen van een wijk.

4.2 De impact van de Lokaal+, het programma Dementievriendelijke Gemeenten en Verspild Talent

Wijkleerbedrijf Lokaal+

Box 6 Wat wil Wijkleerbedrijf Lokaal+ bereiken?

Wijkleerbedrijf Lokaal+ is een stage van het Summa College te Eindhoven in de wijk. Studenten van het MBO2&3 niveau in de sector Zorg en Welzijn hebben vaak moeite met het vinden van een stage, en na hun afstuderen met het vinden van een baan. De banen in de intramurale zorg waarvoor zij worden opgeleid bestaan namelijk niet meer. Met de stage wil de school studenten relevante werkervaring bieden waarmee ze zich ontwikkelen en beter weten waar ze willen en kunnen werken. Daarmee speelt Lokaal+ tegelijkertijd in op het probleem dat wijkbewoners hulpvragen hebben waar professionele hulpverleners niet (meer) op ingaan, zoals alledaagse klussen als boodschappen doen en schoonmaken, maar ook gewoon een praatje maken bij de koffie of hulp bij gebruik van een mobiele telefoon. Wijkbewoners kunnen zich aanmelden voor hulp thuis, of een bezoek aan een 'woonkamer' in de school waar allerlei activiteiten worden georganiseerd. Hiermee hoopt Lokaal+ te bereiken dat wijkbewoners door meer sociaal contact en hulp langer zelfstandig thuis kunnen wonen.



Studenten krijgen door Lokaal+ meer sociale vaardigheden en worden zelfbewuster

Als we kijken naar de effecten op de studenten dan zien we dat Lokaal+ een stagemotor is voor ongeveer 200 studenten per schooljaar. Deze studenten hebben een stage waar ze anders lastig een stage hadden gevonden. Door de stage zien we dat studenten sociale vaardigheden opdoen en zelfbewuster worden over wat ze na de opleiding willen: sommigen willen werk vinden in deze sector, anderen ontdekken juist dat ze iets anders willen. Het onderzoek geeft eerste indicaties dat de uitstroom van de studenten gelijk is aan het landelijk gemiddelde – maar dit is slecht bij 20 oudstudenten gemeten. We vinden geen verandering in zelfredzaamheid, maar indirect draagt Lokaal+ via de bovenstaande effecten wel bij aan de zelfredzaamheid.

Wijkbewoners vergroten door Lokaal+ hun sociaal contact, participatie en eigen regie, wat indirect effect heeft op hun zelfredzaamheid

Bij de wijkbewoners hangt het effect van Lokaal+ af van de activiteit waar ze aan meedoen. Door bezoek aan het lokaal krijgen wijkbewoners vooral meer sociaal contact en hebben ze meer het gevoel mee te doen. We zien echter niet dat daardoor hun samenredzaamheid groeit; een bezoek aan het lokaal leidt bijvoorbeeld niet tot meer sociaal contact buiten het lokaal om.

De wijkbewoners die thuis hulp krijgen geven duidelijk aan dat zij hierdoor meer hulp ervaren en dat hun eigen regie toeneemt. Voor Lokaal+ is eigen regie een belangrijke indicatie dat de zelfredzaamheid van wijkbewoners toeneemt. Het bewijs voor het effect op zelfredzaamheid is echter gemixt; als we het direct vragen bevestigt gemiddeld 65% dat hun zelfredzaamheid groeit. Als we dit echter indirect uitvragen met een vragenlijst van 10 vragen, is dat maar rond de 15%.

We vinden geen indicaties dat de activiteiten leiden tot meer geluksbeleving bij de deelnemers.

Mantelzorgers ervaren steun van Lokaal+

Bij een specifieke groep wijkbewoners, namelijk mantelzorgers die naar verwenbijeenkomsten komen, zien we dat Lokaal+ effect heeft op de steun die mantelzorgers ervaren:

Mantelzorger: ‘Door regelmatig te komen naar deze middagen word je eraan herinnerd om goed voor jezelf te zorgen. Het zorgen voor de ander slijt er anders gewoon in, zo zijn we opgevoed. En zo raak je zelf oververmoeid.’

Zowel bij studenten als bij wijkbewoners groeit door Lokaal+ het onderling begrip

Een belangrijk onverwacht effect is dat zowel een groot deel van de studenten als wijkbewoners aangeven dat zij meer begrip krijgen voor ouderen respectievelijk jongeren. Mogelijk valt dit effect te relateren aan de indicator van de Monitor van ‘sociaal vertrouwen’.

Programma Dementievriendelijke Gemeenten

Box 7 Wat wil het programma Dementievriendelijke Gemeenten bereiken?



Dementievriendelijk beoogt om de samenleving in beweging te zetten om mensen met dementie gelukkig, gezond en veilig thuis te laten wonen. De activiteiten van Dementievriendelijk vinden plaats op lokaal, provinciaal, nationaal en internationaal niveau. Op lokaal niveau jaagt Dementievriendelijk lokale netwerken aan, op provinciaal niveau richt Dementievriendelijk zich op kennisdelen en inspireren, en op nationaal / internationaal niveau is het programma gericht op experimenteren, innoveren, agenderen en informeren.

Het programma Dementievriendelijk mobiliseert lokale netwerken voor het versterken van sociale veerkracht

Er zijn duidelijke indicaties dat de activiteiten van het programma Dementievriendelijk Brabant de sociale veerkracht in de provincie Noord-Brabant versterken. Zo mobiliseert Dementievriendelijk lokale netwerken waardoor sociale veerkracht versterkt en benut kan worden. Ook bleek uit onze analyse dat enkele gevonden effecten te linken zijn aan de volgende verklarende indicatoren van het verklaringsmodel voor Sociale Veerkracht:

- Meer inzet voor de leefomgeving
- Langer mogelijkheid tot lidmaatschap vereniging
- Mogelijkheid sociaal contact
- Minder beperkingen door gezondheid

Het is nog de vraag of lokale netwerken zonder het programma Dementievriendelijke Gemeenten kunnen bestaan

Op basis van onze data hebben we geen duidelijke indicaties gevonden dat in gemeenten die langer betrokken zijn bij het programma Dementievriendelijke Gemeenten de activiteiten beter verankerd zijn of dat deze gemeenten zelfstandiger opereren van het regionale programma. We hebben wel goede voorbeelden gevonden van gemeentes waar de verankering vorm heeft gekregen.

Verspild Talent

Box 8 Wat wil Verspild Talent bereiken?

Verspild Talent speelt in op arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De initiatiefnemers zijn ervan overtuigd dat iedereen talenten heeft die benut en ontwikkeld kunnen worden, maar dan moet je hen wel een kans bieden. Daarmee neemt Verspild Talent de ondernemer als uitgangspunt, om hen op verschillende manieren te stimuleren en te helpen om 'nieuwe' arbeidsplekken te creëren. Geen arbeidsplekken die de plaats innemen van iemand anders, maar daadwerkelijk nieuwe arbeid. Door aan de kant te beginnen waar de vraag naar arbeid wordt gecreëerd, ontwikkelt het initiatief een nieuwe aanpak voor het oplossen van het vraagstuk van arbeidsparticipatie, namelijk een systeemverandering: dat het voor ondernemers vanzelfsprekend wordt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te geven binnen hun bedrijf.



Theoretische link van Verspild Talent met sociale veerkracht ligt vooral op het vlak van werk en een sociaal netwerk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Bij Verspild Talent is de impact weergegeven in een verandertheorie, die nog niet gemeten is. Uit de verandertheorie en tabel 2 wordt duidelijk dat de link met sociale veerkracht ligt bij een groei in vaardigheden, inkomen, participatie en het sociaal netwerk. Dit moet er uiteindelijk toe leiden dat de doelgroep zelf- en samenredzamer wordt. In dit initiatief wordt ook duidelijk een link gelegd met het *benutten* van sociale veerkracht, namelijk dat van de ondernemer. Door de ondernemer bewuster te maken van de maatschappelijke verantwoordelijkheid die hij heeft, kan deze ruimte maken om van de sociale veerkracht binnen zijn bedrijf gebruik te maken om de sociale veerkracht van individuen te versterken. In de opzet hoeft dat niet ten koste te gaan van de winst van het bedrijf, maar het kan juist waarde toevoegen.

Verspild Talent is momenteel van start met een pilot waarbinnen verschillende ondernemers mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben geplaatst. Mocht de pilot succesvol verlopen, dan put het initiatief in eerste instantie uit een pool van 150 ondernemers, werk- en ontwikkelbedrijven en gemeenten om het initiatief op te schalen. En daarna kan er nog breder binnen Brabant en Nederland worden gekeken.

5. Effecten van het programma op netwerkvorming

Naast ondersteuning van initiatieven en de effecten daarvan op sociale veerkracht ondersteunt het programma ook netwerkvorming. Figuur 5 laat zien wat daarvan de beoogde effecten zijn. In dit hoofdstuk presenteren we de 1^e resultaten die iets laten zien over of deze effecten optreden.

Figuur 5: verwachte effecten van het netwerk op sociale veerkracht



5.1 Samenvatting van de effecten van netwerkvorming

Netwerkpartners vinden het netwerk belangrijk voor kennisuitwisseling en samenwerking, maar we zien nog geen groei in participatie of agendering.

In de metingen onderzochten we hoe het netwerk de netwerkpartners ondersteunt in hun activiteiten om sociale veerkracht te versterken. We zien daarin dat de term 'sociale veerkracht' steeds meer weerklank en herkenning vindt, er een duidelijke behoefte is aan een netwerk (online en offline) en dat netwerkpartners belang hechten aan het netwerk, met name voor samenwerking en kennisoverdracht. Hiermee worden verschillende effecten uit de verandertheorie bevestigd, namelijk dat het netwerk bijdraagt aan kennis, dat het netwerk werken aan sociale veerkracht faciliteert, en dat netwerkpartners door het netwerk meer samenwerken.

Over andere effecten zijn de resultaten tegenstrijdig of onduidelijk. Groei in participatie aan het netwerk hebben we op verschillende manieren gemeten, wat een gemixt beeld laat zien. Op basis van deze metingen zijn we dus niet zeker of groei plaatsvindt. Overigens bleek in de metingen dat netwerkgroei een lastig thema is om te meten, onder andere doordat het netwerk geen formeel lidmaatschap kent. Daardoor blijft het onduidelijk welke netwerkpartners erbij komen en weggaan, en welke rol netwerkpartners nemen in het netwerk. Oftewel: hoe het netwerk zich beweegt. Als het programma echt iets wil kunnen zeggen over de ontwikkeling van het netwerk zal er extra inzet gepleegd moeten worden op het volgen van de ontwikkeling van het netwerk.

Ook bevestigt het onderzoek nog niet dat lokale overheden door het programma het thema van sociale veerkracht meer agenderen. Uit de meting bleek dat het effect van agendering nog verder door het programma moet worden uitgedacht en geoperationaliseerd, om te komen tot een goede meting.

Netwerkpartners zien voor het programma een leidende rol in het netwerk

Een belangrijke feedback die uit de meting naar voren kwam, is dat netwerkpartners behoefte hebben aan meer leiding in het netwerk. De

verwachtingen van netwerkpartners zijn duidelijk: 82% van de netwerkpartners ziet voor het programma een leidende rol. Bovendien hebben netwerkpartners behoefte aan meer fysieke bijeenkomsten.

Het programma zelf is nog onzeker over hun eigen rol: is het in de nieuwe verhouding vanuit de ontwerpende aanpak echt de rol van de provincie om het netwerk aan te sturen? En zo ja: hoe wil het programma dit dan doen? In kleinere netwerken, of juist in één groot netwerk? Rondom specifieke thema's binnen het thema sociale veerkracht, of juist overkoepelend? Via het platform Stérk.Brabant, of ook los daarvan?

Welke keuzes het programma ook maakt, we merken een duidelijke behoefte bij netwerkpartners aan meer duidelijkheid. We raden het programma daarom aan om de verwachtingen van netwerkpartners beter te managen, en werk te maken van de rol die het programma neemt in het netwerk.

Box 9 Meetmethoden en respons van de meting bij het netwerk

De belangrijkste vraag die we ons in de meting stelden is hoe het netwerk eruit ziet en of de provincie inderdaad invloed heeft op de netwerkpartners met betrekking tot hoe zij werken aan het versterken van sociale veerkracht. Dit hebben we in twee metingen gemeten:

- Na de Sociale Veerkrachtdag In september 2017 hebben we het netwerkbestand van het programma (met daarin contacten van sociale veerkracht, maar ook van de vorige programma's Leefbaarheid en Zorg economie.) benaderd (n=110).
- Op basis van de interpretatie van de resultaten is er in april 2018 een verdiepende vragenlijst uitgestuurd, naar dezelfde contacten met een toevoeging van nieuwe contacten opgebouwd in Stérk.Brabant en de nieuwsbrief van het programma (n=284).

De resultaten zijn gebaseerd op beide metingen.

5.2 Inzichten uit de metingen

Een netwerk van maatschappelijke organisaties, lokale overheden en burgerinitiatieven

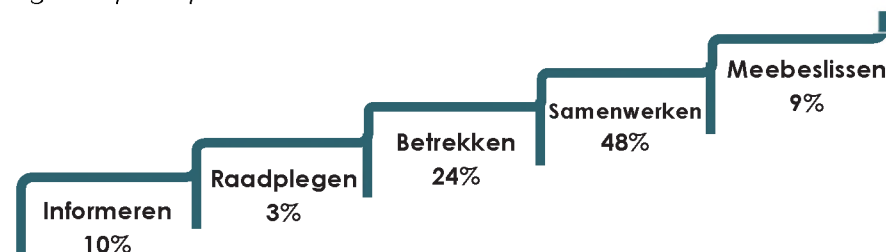
Uit het onderzoek blijkt dat het huidige netwerk rondom sociale veerkracht bestaat uit ongeveer 25% maatschappelijke organisaties, 20% lokale overheden, 15% burgerinitiatieven, en ongeveer 10% bedrijven en ondernemers. Een paar kleine categorieën zijn kennisinstellingen, medewerkers van de provincie en de uitvoeringsorganisaties, sociale investeerders, politieke partijen, goede doelen en zelfstandig onderzoekers. Dit beeld kwam naar voren in zowel de eerste als ook de tweede meting.

Als we vragen naar wie de *respondenten* denken dat er in het netwerk zit, er ongeveer dezelfde verdeling uit komt qua organisaties. We kunnen hieraan zien dat het netwerk waar het programma over spreekt, overeenkomt met het netwerk dat de netwerkpartners zelf voor ogen hebben als zij spreken over het netwerk.

Netwerkpartners werken veel met elkaar samen

Hoe nemen mensen of organisaties deel aan dit netwerk? Om dit te meten hebben we gebruik gemaakt van de participatieladder (figuur 6). Organisaties hebben verschillende niveaus van participatie, van zich laten informeren tot samenwerken en meebeslissen²⁰.

Figuur 6: participatieladder van het netwerk



²⁰ Gebaseerd op Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of planners, 35(4), 216-224.

De meeste netwerkpartners participeren op het 4^e niveau van de participatieladder: samenwerken. In hoeverre het netwerk hieraan bijdraagt is onduidelijk: het kan zijn dat netwerkpartners dat al deden zonder het netwerk.

Groei van de participatie in het netwerk is nog onduidelijk

In hoeverre de participatie in het netwerk groeit is nog onduidelijk. Sommige resultaten wijzen erop dat de participatie groeit. Bijvoorbeeld in de meting van november gaf 56% van de respondenten aan het netwerk belangrijk te vinden. In de meting van april 2017 is dit aandeel gegroeid tot 77%. Volgers en likes op Facebook nemen ook toe (figuur 7).

Andere resultaten laten weer een ander beeld zien, bijvoorbeeld dat in november 2017 92% zich deel voelde van het netwerk en een half jaar later 68%. En wat betreft online volgers zien we dat website bezoek niet groeit (figuur 8). Als we het de netwerkpartners zelf vragen, ziet 48% een groei, 40% stabiliteit en 12% een krimp.

Een deel van de netwerkpartners krijgt door het netwerk nieuwe kennis

In november 2017 gaf 47% aan dat zij het netwerk belangrijk vinden om kennis en ervaring op te doen en uit te wisselen. In april 2018 gaf 68% aan het

Figuur 7: het aantal likes op facebook



belangrijk te vinden om kennis en ervaring op te doen en uit te wisselen, dus daarin zien we een groei. Naast samenwerken is kennis en ervaring opdoen in beide metingen de belangrijkste reden om aan het netwerk deel te nemen.

Netwerkpartners ervaren vooral waardering van het netwerk

Of en hoe het netwerk netwerkpartners faciliteert in te werken aan sociale veerkracht hebben we onderzocht door te vragen naar de faciliterende

Figuur 8: bezoek aan de website



houding van het netwerk²¹. Een faciliterende houding kan vijf verschillende vormen aannemen: mentale steun, informatieve steun, instrumentele steun, waardering en feedback, en flexibiliteit, zie figuur 9.

Uit de resultaten blijkt dat de meeste steun wordt ervaren op het vlak van waardering en feedback (70%), instrumentele steun (68%) en flexibiliteit (63%). Mentale steun (55%) wordt het minst vaak genoemd, maar is met 55% nog steeds een belangrijke vorm van steun.

Figuur 9: faciliterende houding van het netwerk



dit uitgevraagd in de 2^e meting. We zien dat de mate van agendering nog erg verschillend is per gemeente, en dat het vaak impliciet gebeurt. Het netwerk lijkt daar beperkt invloed op uit te oefenen: 39% geeft aan dat het programma geen invloed heeft, 42% zegt een beetje, en slechts 19% zegt dat het programma tamelijk of veel invloed heeft.

Het is erg verschillend of het netwerk bijdraagt aan agendering

Een specifiek effect dat het programma beoogt voor lokale overheden is dat zij het onderwerp van sociale veerkracht vaker op de agenda zetten. Aangezien veel thema's waar gemeenten zich mee bezighouden op één of andere manier relateren aan sociale veerkracht, is het evident dat dit op de agenda staat. Of deze zaken echter ook nadrukkelijk worden gerelateerd aan het concept van sociale veerkracht en op de manier waarop het programma sociale veerkracht benadert, is de vraag. Daarom hebben we

²¹ Gebaseerd op Rooney, J., Gottlieb, B. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 2, p. 186-203.



Deel 2 De theorie en praktijk van de ontwerpende aanpak in het programma

6. Het theoretisch kader van de ontwerpende aanpak

Zoals geïntroduceerd in hoofdstuk 1 heeft het programma 'Versterken Sociale Veerkracht' een ontwerpende aanpak. Deze bestaat uit 5 fases die in dit hoofdstuk verder worden toegelicht.

De vijf fases van de ontwerpende aanpak

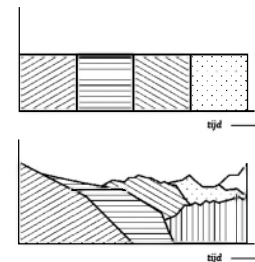
De theorie van de ontwerpende aanpak onderscheidt vijf fasen waarin de ontwerpende aanpak wordt vormgegeven:

1. **Observeren, begrijpen en inleven van vraagstuk:** In de eerste fase ligt de focus op het verzamelen van zoveel mogelijk informatie, zodat het probleem in de volgende fase scherp kan worden gedefinieerd. Daarbij is het belangrijk om het vraagstuk heel breed te bekijken, vanuit het perspectief van alle relevante betrokkenen en in de brede context.
2. **Vaststellen van de opgave:** Alle informatie die in fase één is opgehaald, wordt in de tweede fase grondig geanalyseerd om tot de juiste opgave te komen. Een goede opgave ontstaat als het doel en de doelgroep goed worden begrepen, zodat er een dienst of product kan worden ontwikkeld dat het daadwerkelijke probleem oplost.
3. **Oplossingsrichtingen bedenken:** Zodra de opgave duidelijk is, is het tijd om zoveel mogelijk ideeën te genereren die een oplossing kunnen bieden voor de doelgroep. Daarbij gaat het erom 'out-of-the-box' te denken, te experimenteren en zoveel mogelijk verschillende ideeën te ontwikkelen. Dit wordt ook wel de fase van 'divergeren' genoemd: er worden zoveel mogelijk ideeën ontwikkeld waarmee wordt geëxperimenteerd.

4. **Prototype(s) ontwikkelen:** op basis van het experimenteren wordt duidelijk welke ideeën wel en niet goed werken. Daarmee gaat de fase in van convergeren: de beste ideeën worden gekozen en verder uitgewerkt in een prototype van de oplossing. Dit kunnen meerdere prototypes zijn die naast elkaar bestaan en elkaar aanvullen.
5. **Testen en verbeteren van prototype(s):** in de laatste fase wordt het prototype getest en verbeterd. Bij een goede test probeer je je écht te begeven onder de doelgroep zodat je goed kunt observeren en ervoor zorgt dat de doelgroep het prototype echt kan ervaren en gebruiken. Op die manier wordt een eerlijk beeld geschetst van de werkelijkheid, en kan het prototype zo worden aangepast dat er nog meer effect bereikt wordt.

Deze vijf fasen zijn niet strikt van elkaar gescheiden: ze lopen geleidelijk in elkaar over, en hebben geen duidelijk begin of einde (figuur 10). De manier waarop het programma de ontwerpende aanpak gebruikt is daarnaast cyclisch en iteratief (zie uitvoeringsagenda 2018). Hoewel de figuur op blz. 9 en 10 (hoofdstuk 2) van dit rapport de ontwikkeling van het programma dus wel in vijf fasen weergeeft, laat deze tijdlijn daarmee geen lineaire oorzaak-gevolg relatie zien, alleen maar hoe de ontwikkelingen te plaatsen zijn binnen de ontwerpende aanpak.

Figuur 10: Gescheiden fases versus overlappende fases²²



²² Uit Steen, van der M., Scherpenisse, J., Twist, van M (2015). Sedimentatie in sturing: systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

7. Van theorie naar praktijk

Vanuit de theorie van de ontwerpende aanpak heeft het programma verschillende activiteiten gekozen die de ontwerpende aanpak in de praktijk vormgeven. We onderzochten drie van deze activiteiten, het responsief werken, kennisontwikkeling bij initiatieven, en kennisontwikkeling met kennispartners. Hoe ervaren medewerkers deze nieuwe manier van werken? En welke waarde zien zij daarin?

7.1 Activiteiten die de ontwerpende aanpak vormgeven

Het programma geeft de ontwerpende aanpak vorm in vier activiteiten:

1. Leren in en van initiatieven

In **de wijze waarop** ondersteuning van de initiatieven is vormgegeven, gaat het er niet alleen om dat de initiatieven verder worden geholpen, maar heeft het programma ook als doel dat er van het initiatief geleerd kan worden. Daarvoor is het nodig dat zowel het initiatief als de programmamedewerkers een lerende houding hebben, waarin dus ook fouten mogen worden gemaakt en er ruimte is om van de fouten te leren.

2. Responsief werken

Ook in **de soort ondersteuning** aan initiatieven hanteert het programma een ontwerpende aanpak. Dit geven programmamedewerkers vorm door responsief te werken, dat wil zeggen: het initiatief centraal stellen en met de behoeften van het initiatief zoveel mogelijk meebewegen. Iedere ondersteuning van het platform Stérk.Brabant start bijvoorbeeld met verkennende gesprekken, waarbij de behoefte van het initiatief wordt verkend en er gezamenlijk wordt nagedacht over de beste aanpak.

3. Impactmonitoring

Zoals al aangegeven in de introductie is impactmonitoring ook een manier om ontwerpend te werken. Door **tijdens het programma al te leren over de effectiviteit en wat daarin beter kan**, kan het programma haar 'prototypes' blijven verbeteren.

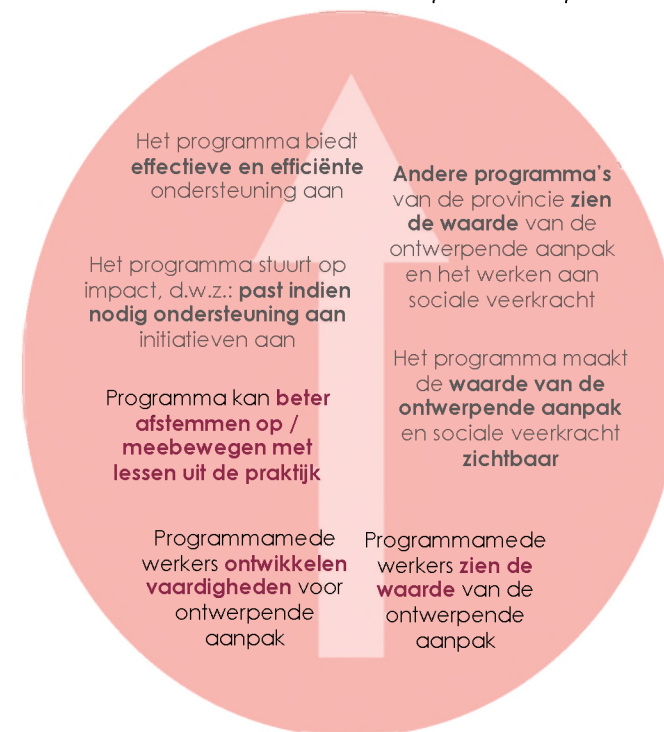
4. Kennisontwikkeling

Naast het leren bij initiatieven en van de impactmonitoring, investeert het programma nadrukkelijk in de relatie met kennispartners en kennisontwikkeling. De ontwikkeling van de Monitor Sociale Veerkracht door onderzoeksinstituut het PON, en de betrokkenheid van de universiteit van Tilburg en Eindhoven zijn daar voorbeelden van.

7.2 Samenvatting van de effecten van de ontwerpende aanpak

Het programma verwacht met de ontwerpende aanpak verschillende effecten te bereiken, zie figuur 11. Een deel daarvan hebben we onderzocht.

Figuur 11: verwachte effecten van de ontwerpende aanpak



Medewerkers hebben een positieve houding over de ontwerpende aanpak.

Medewerkers zijn duidelijk aan de slag zijn gegaan met de ontwerpende aanpak, met name het onderdeel van responsief werken. Medewerkers die met initiatieven werken geven aan dit responsief te doen en daarin vaardigheden te ontwikkelen. Bovendien zijn medewerkers erg positief, ook de medewerkers die geen direct contact hebben met initiatieven. Zoals verwacht zien medewerkers de waarde van de ontwerpende aanpak in.

Eerder onderzoek door het NSOB²³ benadrukt dat het nut van responsief werken afhangt van de situatie. Soms is een responsieve houding effectiever, en soms een meer traditionele overheidsrol. Als medewerkers meer ervaring krijgen met het responsief werken en deze manier van werken ook vanuit de organisatie meer ondersteund wordt, leren ze nog meer onderscheid maken tussen situaties waarin de ontwerpende aanpak wel en niet goed past.

Ook initiatieven herkennen een responsieve rol en zijn overwegend positief

Is het programma door de responsieve aanpak ook beter in staat geweest om af te stemmen en mee te bewegen met de praktijk? En is de aanpak zichtbaar geworden voor anderen?

Uit het onderzoek blijkt dat initiatieven de responsieve rol herkennen, namelijk dat het programma hen centraal stelt en meebeweegt met hun behoeften. Ze zijn hier overwegend positief over, en merken daardoor waardering en aandacht voor hun werk. Hoewel initiatieven ook nadelen noemen van het responsief werken (bijvoorbeeld dat het lastig is voor hen als het programma ook nog zoekende is), wegen deze volgens de initiatieven niet op tegen de voordelen van het responsief werken.

²³ Steen, van der M., Scherpenisse, J., Twist, van M (2015). Sedimentatie in sturing: systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Box 10 Meetmethoden en respons van de ontwerpende aanpak

Ontwikkeling van het programma (zoals weergegeven in hoofdstuk 2)

- Verschillende diepte-interviews met de programmamanagers en nauw betrokkenen van het programma gaven een beeld van de eerste jaren van het programma.
- Twee vragenlijsten onder programmamedewerkers (bij de provincie, ZET en Zorgbelang) laten de ontwikkelingen van het laatste jaar zien. De 1^e vragenlijst werd afgenomen in oktober 2017 (n=39), en de 2^e vragenlijst in april 2018 (n=33).

Effecten van de ontwerpende aanpak

- Verkenning van het responsief werken door middel van diepte-interviews met drie medewerkers: Astrid Kaag, Petra van Dijk en Richard Dumont.
- Interviews met drie initiatieven waar deze drie medewerkers mee werken.
- Een vragenlijst onder medewerkers in november 2017 (n=39) en april 2018 (n=33) voor een algemener beeld.
- Vervolgonderzoek voor verdiepende inzichten met diepte-interviews bij 14 initiatieven in april 2018.

7.3 Responsief werken vanuit de ogen van medewerkers en initiatieven

Het responsief werken geeft invulling aan de ontwerpende aanpak in concreet contact met initiatieven. In de praktijk betekent dit dat het programma zoveel mogelijk ondersteuning aanbiedt die specifiek gevraagd wordt door initiatieven en daarin ook bereid is mee te bewegen. Daarnaast biedt het programma ook de mogelijkheid dat programmamedewerkers, met name van de uitvoeringsorganisaties, ook letterlijk als tijdelijke krachten werkzaamheden uitvoeren bij initiatieven om hen in hun rol te versterken.

Deze werkwijze is enerzijds geïnspireerd door de studie van het NSOB²³, waarin de responsieve houding als een alternatieve rol voor de overheid wordt geïntroduceerd. Anderzijds heeft het programma voortgebouwd op ervaringen bij de programma's Slimme Zorg, Zorg economie en L@B:



Astrid Kaag: “Ik heb ontdekt dat er een andere manier van denken en doen nodig is om enerzijds de middelen van een sociaal programma effectief in te zetten en anderzijds om als beleidsambtenaar geïnspireerd en betrokken te blijven bij het werk.”

Het responsief werken wordt door medewerkers omarmd

Alle medewerkers die samenwerken met initiatieven zeggen dat ze responsief werken. De medewerkers die zelf niet direct met initiatieven werken, herkennen een responsieve werkwijze bij hun collega's. De manier van werken omschrijven medewerkers vooral als:

- De behoeften en doelen van het initiatief centraal stellen, wat betekent:
 - o Goed naar initiatieven luisteren en doorvragen.
 - o Dat het programma niet sturend is in de ondersteuning, maar dat het meedenkt met het initiatief.
- Adaptief werken, wat betekent:
 - o In elk gesprek een andere rol (kunnen) aannemen.
 - o Dat er buiten bestaande kaders gedacht wordt.
 - o Dat de ondersteuning van het programma daardoor flexibel en veranderlijk is.
- De houding die hiervoor nodig is, is dat een medewerker zich open en nieuwsgierig opstelt, en de verantwoordelijkheid laat bij het initiatief.



Petra van Dijk: “Als programma willen we alleen instappen als er duidelijke aanknopingspunten zijn en we echt meerwaarde hebben. Iets wat het initiatief prima zelf kan, willen we niet overnemen.”

Medewerkers ontwikkelen verschillende vaardigheden

Het responsief werken vereist andere vaardigheden en houdingen dan wat programmamedewerkers gewend zijn. De vaardigheden die volgens medewerkers passen bij responsief werken, en die zij in de afgelopen tijd meer hebben ontwikkeld staan in tabel 3.

Tabel 3: vaardigheden van traditionele houding vs. responsieve houding volgens medewerkers

Traditionele houding	Responsieve houding
Reactief: afwachten wat er komt.	Proactief: naar buiten treden, nieuwsgierig naar wat daar speelt. Sociale vaardigheden (7x genoemd): vertrouwen wekken, je inleven, nieuwsgierig zijn, belangstelling tonen, geduldig zijn.
Planmatig werken	Meebewegen, flexibel zijn, netwerken (3x), verbinden, aanpassend vermogen (7x).
Beoordelen vanuit vastgestelde kaders	Gespreksvaardigheden (12x): luisteren en doorvragen; meedenken en creatieve oplossingen aandragen. Analytisch vermogen en daadkracht (8x): zelf kunnen bedenken en beslissen welke ondersteuning nodig is, in plaats van afgaan op gestelde kaders.
Standaard pakket = duidelijk & zeker	Maatwerk = onzeker en ongestructureerd: om kunnen gaan met onzekerheid en verschuivende prioriteiten.
Hiërarchie tussen 'verlener' van ondersteuning en 'ontvanger' van ondersteuning	Gelijkwaardig partnerschap tussen verlener en ontvanger van ondersteuning.

Medewerkers verwachten door responsiviteit beter af te stemmen op initiatieven

Vrijwel alle medewerkers die deelnamen aan ons onderzoek denken dat ze door responsief werken beter afstemmen op initiatieven en effectiever werken. De redenen die hiervoor worden genoemd:

- Je kunt lessen die je leert beter toepassen.
- Door doorvragen ontdek je de werkelijke behoefte, waardoor je beter kunt inspelen op behoeften.
- Je kunt maatwerk leveren en de ondersteuning bijstellen.
- Door een open houding, krijgen initiatieven ook een open houding.
- Je komt tot betere samenwerking met het initiatief.



Richard Dumont: 'Wat de gemeente nodig heeft is niet zozeer een keuze uit een standaardpakket van diensten en mogelijkheden om de sociale veerkracht van bewoners te versterken. Veel meer hebben ze een sparringpartner nodig die met ze meedenkt voor de vormgeving van een strategie, ideeën aandraagt, en op basis van die verkenning samen met hen komt tot concrete oplossingen'.

Overigens zijn de voorbeelden die medewerkers noemen over effectiviteit meestal nog niet specifiek en heeft een deel van de medewerkers de vraag overgeslagen. Dit kan een indicatie zijn dat medewerkers het nog lastig vinden om aan te geven waarom ze het effectiever vinden.

Medewerkers noemen ook nadelen of valkuilen van het responsief werken:

- Soms is het fijner om vanuit het aanbod te werken, omdat het initiatief dan ook beter weet waar het aan toe is.
- Het feit dat je de ondersteuning niet paraat hebt, maakt dat de medewerkers die de ondersteuning moeten geven de ondersteuning nog niet 'goed kunnen', en ze nog moeten leren.
- Initiatieven herkennen niet altijd dat er beter op ze wordt afgestemd:

Medewerker van het programma: 'Als een drugsgebruiker om drugs vraagt, maar we bieden een plek in de afkickkliniek, dan is dat in onze beleving een betere afstemming op de behoeften, maar hoeft dat door de hulpvrager niet als zodanig ervaren te worden.'

De responsieve houding wordt herkend en gewaardeerd bij initiatieven

De responsieve houding wordt ook door initiatieven opgemerkt en herkend. Bovendien zijn initiatieven er over te spreken, en herkennen ze zich in de noodzaak om op die manier te werken:

Initiatiefnemer: 'Mij spreekt de responsieve werkwijze meer aan. Het past ook meer bij deze tijd, hoewel dat afhangt van je initiatief. Als je een gebouw wilt neerzetten, dan kan dat planmatig. Sociale innovatie daarentegen is weerbarstiger en minder voorspelbaar. Daarin is juist meebewegen nodig.'

Initiatieven ervaren prettig contact met medewerkers, maar leggen beperkt de link met het programma "Versterken sociale veerkracht"

Versillende initiatieven benoemen dat het contact met programmamedewerkers erg prettig is. Medewerkers stellen goede vragen, hebben een open houding, en initiatieven proeven waardering en een meedenkende houding. Ook benoemen initiatieven dat medewerkers het initiatief niet overnemen, maar de regie bij het initiatief laten. Daar spreekt vertrouwen uit.

Initiatiefnemer: 'Ik voel een oprecht meedenken, en waardering voor wat we gedaan hebben. Het is als initiatief gewoon heel leuk om te horen dat er mensen trots op je zijn. Je hebt bij het programma echt het gevoel dat ze proberen om er samen wat moois van te maken.'

Wat opvalt is dat veel respondenten het programma als zodanig niet herkennen. Zij herkennen vooral het platform Stérk.Brabant, specifieke personen, of de uitvoeringsorganisaties, maar weten niet dat deze onderdeel zijn van een overkoepelend programma van de provincie.

Initiatieven merken dat het programma nog zoekende is

Aan de andere kant merken de initiatieven op dat het programma in vergelijking met vorige programma's nog erg zoekende is in welke rol en ondersteuning het kan bieden. Dat vonden de initiatieven lastig omdat het daardoor niet erg duidelijk was van te voren wat ze van het programma

konden verwachten. Belangrijker echter vonden ze toch het feit dat het programma zo nadrukkelijk bij het initiatief aansluit:

Initiatiefnemer: ‘De kunst is dat je je sámen met de opgave bezig bent. En dat je weet dat je met je vragen bij je contactpersoon terecht kunt. Daarin hebben we echt een stuk vertrouwen opgebouwd’.

Initiatieven ervaren ‘ambtenarij’ in de ondersteuning

Een verbeterpunt wat vaker terugkwam in de antwoorden, is dat initiatieven ambtenarij ervaren vanuit het programma. Initiatieven bedoelen hiermee verschillende dingen:

- De organisatie en rolverdeling binnen het programma wordt soms onduidelijk gevonden, ook in relatie tot andere programma's van de provincie. Door de onduidelijke rollen, kost het veel tijdsinvestering voordat je als initiatief bij de juiste persoon terecht bent gekomen:

Initiatiefnemer: ‘Voor mij is de provincie de provincie. Ik ken alle interne regelgeving en onderlinge relaties niet. Dat ik eerst moet investeren in het begrijpen van de interne politiek van de provincie om ondersteuning te kunnen krijgen, is eigenlijk heel kwalijk.’

- Initiatieven vinden het soms lang duren voordat je ondersteuning kunt krijgen: er zijn veel tussenstappen nodig voordat duidelijk is of de ondersteuning daadwerkelijk wordt toegekend of niet, en zodra de ondersteuning is toegekend, kunnen stappen in de ondersteuning lang duren. Dit vraagt opnieuw veel tijdsinvestering vanuit het initiatief en kan betekenen dat behoeften alweer veranderd zijn en de ondersteuning eigenlijk te laat komt.
- Sommige initiatieven merken bij programmamedewerkers een andere houding dan bij henzelf. Ze missen een drive om de ambitie van het initiatief te bewerkstelligen, wat in sommige gevallen echt nodig is om de ondersteuning te laten werken.

Hoewel ambtenarij hoort bij een ambtelijke organisatie zoals de provincie, en het logisch is dat er verschil van inzicht is over het verloop van de ondersteuning (omdat initiatieven niet achter de schermen kunnen kijken),

geeft deze bevinding wel aan dat het belangrijk blijft om met deze ervaringen van initiatieven rekening te houden, en waar mogelijk sneller te acteren. Vanuit de reflectie bleek overigens dat ook medewerkers regelmatig gefrustreerd zijn dat ondersteuning moeizaam verloopt. Een belangrijke reden hiervoor blijft dat het programma zo anders werkt dan de bestaande ondersteuningssystemen binnen de provincie.

7.4 Kennisontwikkeling binnen het programma

Naast het responsief werken is een ander aspect van de ontwerpende aanpak dat er geïnvesteerd wordt in kennisontwikkeling. De medewerkers van het programma geven aan dat hun kennis is toegenomen door de volgende onderdelen van het programma:

- Monitor Sociale Veerkracht: 23 personen
- In contact met initiatieven: 21 personen
- Impactmonitoring: 10 personen

Lessen over het versterken van veerkracht en hoe het programma effectief bijdraagt aan initiatieven

Medewerkers hebben lessen geleerd over 1) het versterken van sociale veerkracht, 2) hoe ondersteuning binnen het programma goed kan worden vormgegeven, en 3) over de impact van de initiatieven. Een les is bijvoorbeeld dat het programma zonder energie van het initiatief weinig kan bijdragen aan het initiatief, en dus dat er initiatieven moeten worden gezocht met energie. Óf dat het voor de slagingskansen van een initiatief heel belangrijk is wie de initiatiefnemer is en in welke context het initiatief opereert, en dus dat het belangrijk is om een initiatief eerst goed te leren kennen.

Kennis wordt zowel intern als extern gedeeld

Meer dan de helft (60%) van de medewerkers zegt de opgedane kennis zowel intern als extern te delen (intern zijnde binnen het programma, en extern zijnde daarbuiten). De effecten die medewerkers daarvan verwachten zijn dat er zowel intern als extern meer één taal wordt gesproken, dat de organisatie en effectiviteit van de ondersteuning verbetert, er nieuwe energie en inspiratie komt, en er meer aandacht komt voor een ontwerpende aanpak.

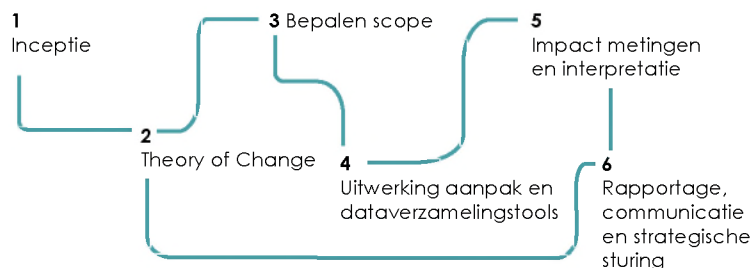
8. Afsluitende reflectie op de pilot

Hoofdstuk 1 en 2 geven kort weer wat de belangrijkste lessen uit de pilot zijn over het programma 'Versterken sociale veerkracht'. In hoofdstukken 3 tot en met 7 hebben we deze lessen verder toegelicht en uitgewerkt. Tot slot reflecteren we op de pilot zelf. Hoe is impactmonitoring binnen het programma geland? En wat heeft impactmonitoring het programma opgeleverd?

8.1 Verloop van de pilot

De pilot impactmonitoring is uitgevoerd in zes stappen:

Figuur 12: in zes stappen zicht op impact



Vanaf stap 2 was het bovendien een cyclisch proces: er zijn metingen uitgevoerd in 2 rondes, waarna gestuurd is op resultaten en de verandertheorie is aangepast.

Stap 1 Inceptie liep van juli 2017 tot augustus 2017, waarin het onderzoeksteam kennis maakte met het programma en belangrijke betrokkenen. Documenten zijn bestudeerd en het doel van de impactmonitoring, zoals verwoord in hoofdstuk 1, werd bepaald.

Stap 2 Vanaf de tweede fase hebben we gewerkt met een kernteam van programmamedewerkers vanuit verschillende organisaties (de provincie, ZET, Zorgbelang, het PON). We begonnen deze fase met het introduceren van het impactgedachtegoed. Vervolgens

brachten we in het kernteam de verwachte effecten van het programma in kaart. In drie sessies met het kernteam van de pilot impactmonitoring is de verandertheorie uitgewerkt.

Stap 3 Na het afstemmen van de verandertheorie bepaalden we de **scope** van het onderzoek. We spraken af wat we wel en niet onderzoeken. Bepalend daarbij was dat het onderzoek een pilot is van één jaar.

Stap 4 Aanpak en tools: Vervolgens dachten we na over hoe de effecten uit de verandertheorie gemeten kunnen worden. In de impact pilot hebben we deze stap twee keer doorlopen: één meting is opgezet in najaar 2017, en op basis van de resultaten is er in voorjaar 2018 opnieuw een meting uitgevoerd. Per hoofdstuk lieten we zien:

- ✓ wanneer we wat gemeten hebben
- ✓ met welke meetmethoden
- ✓ bij welke doelgroepen
- ✓ en hoeveel mensen hebben gereageerd (respons)

Stap 5 Metingen en interpretatie De resultaten uit de dataverzameling zijn door het onderzoeksteam geanalyseerd. Die analyses deelden we met het kernteam – samen interpreteerden we de resultaten in het licht van ontwikkelingen en context van het programma.

Stap 6 Rapportage, communicatie en sturing Het doen van impact onderzoek staat altijd in het licht van het vergroten van de impact. Met de lessen uit de pilot over de impact van het programma heeft het programma activiteiten op bepaalde punten bijgestuurd om de impact te vergroten. Daarnaast kan het programma dit eindrapport gebruiken voor communicatie en naslagwerk.

Box 11. Aanpassingen ten aanzien van het oorspronkelijke onderzoeksplan

De pilot impactmonitoring is in grote lijnen uitgevoerd zoals beschreven in het voorstel. Daarnaast hebben ook ongeplande activiteiten plaatsgevonden:

- Er zijn verschillende extra activiteiten uitgevoerd om kennis over impactmonitoring te versterken en te verspreiden. Zoals extra workshops, bijvoorbeeld op de socialeveerkrachtdag. Een medewerker uit het kernteam heeft gedurende de pilot-periode de opleiding tot impact manager gevolgd bij Avance en ICE. En in de context van Stérk.Brabant worden momenteel verschillende

initiatieven en medewerkers van ZET en Zorgbelang ook direct ondersteund in het impactdenken.

- *Daarnaast hebben we extra informatie verzameld over de ontwikkeling van het programma. Dit resulteerde in de rode draad van het programma, zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2.*

8.2 Wat heeft de pilot impactmonitoring opgeleverd?

In oktober 2018 sloten we de reis af die we in juli 2017 zijn begonnen met het programmateam. Hoewel deze afsluitende rapportage daar het eindproduct van is, zijn er veel meer andere producten afgeleverd, die ons inziens dezelfde, of misschien nog wel meer waarde hebben. Met name kennis over impactmonitoring kreeg blijvend een plek in het programma.

Tijd om samen te leren en te reflecteren

Gedurende de periode van de pilot hebben we in 12 sessies samen met het kernteam doorleefd wat impactmonitoring is. We hebben gezamenlijk conclusies en lessen getrokken en begeleidten verschillende mensen van het programma om zelf initiatieven bij impactmeten te ondersteunen. Op basis van deze activiteiten, zien we dat naast zichtbaarheid **de belangrijkste opbrengsten van de pilot zijn: meer begrip voor wat impactmonitoring is en een mentale shift naar impactmaximalisatie, inclusief meer inzicht in het doel en de werkwijze van het programma zelf.**

Meer begrip

Allereerst en meest voor de hand liggend is het resultaat van de pilot een gegroeide kennis en inzicht in wat impactmonitoring is, waar het toe dient, en wat het oplevert. Vooral het kernteam is hierin gegroeid, maar ook het bredere programmateam is meegenomen in kennis over impactmonitoring.

Bewustwording van belang van impactmaximalisatie

Vanuit de groei in inzicht zien we binnen het programma (maar ook daarbuiten bij initiatieven) steeds meer belangstelling voor impactmonitoring: Waarom is het belangrijk? En hoe voer je het uit? Eén van

de belangrijkste opbrengsten van de pilot is daarmee een groeiend besef dat impactmaximalisatie toegevoegde waarde heeft. Waar de programmafocus in het verleden lag op het goed uitvoeren van het beleid, ligt de focus nu meer op de vraag: Wat heeft het beleid voor effect? En hoe kan de juiste sturing die impact vergroten? Door de impactpilot begrijpen medewerkers nu beter hoe het programma op basis van tussentijdse resultaten de impact van het programma kan vergroten.

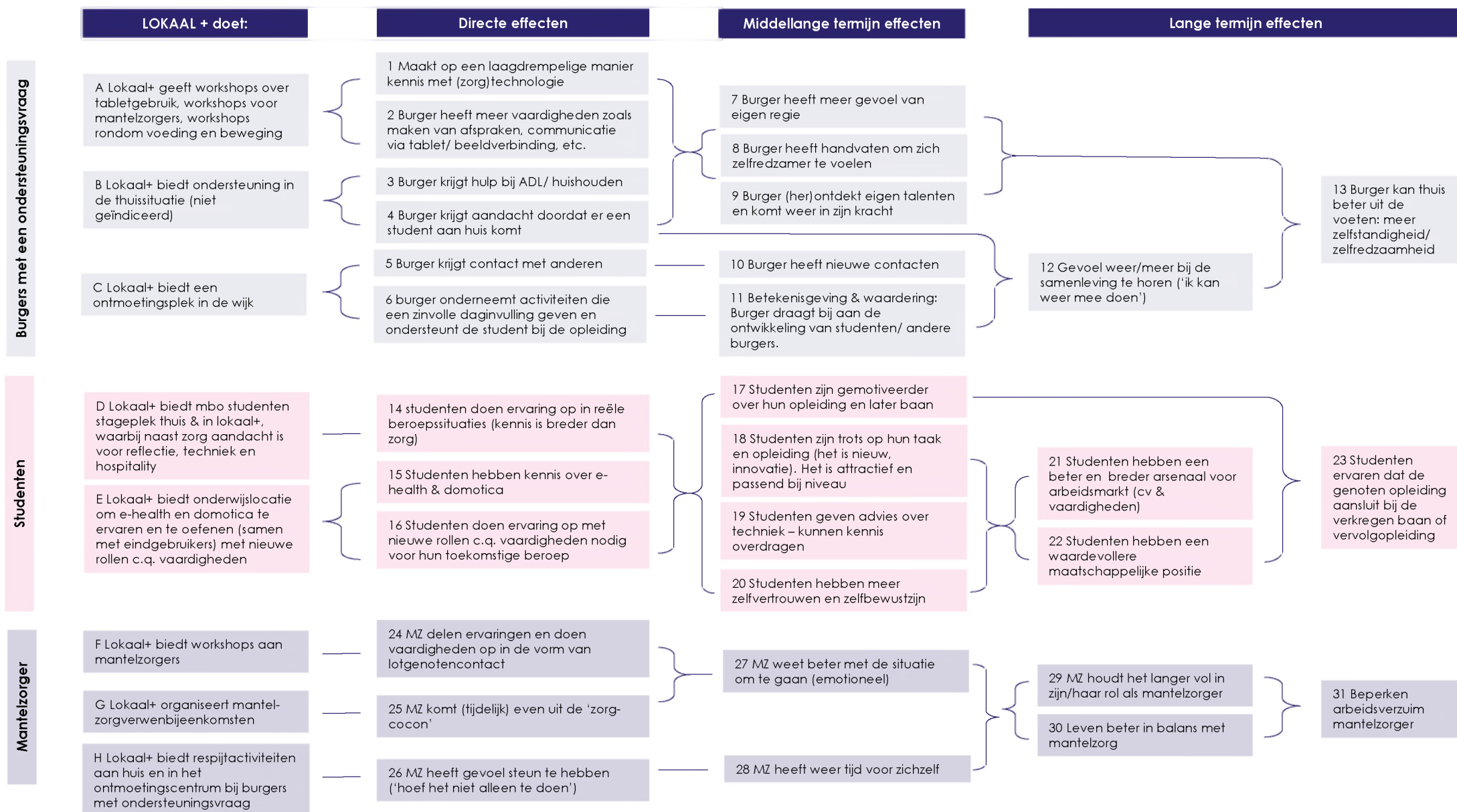
Inzicht in het programma

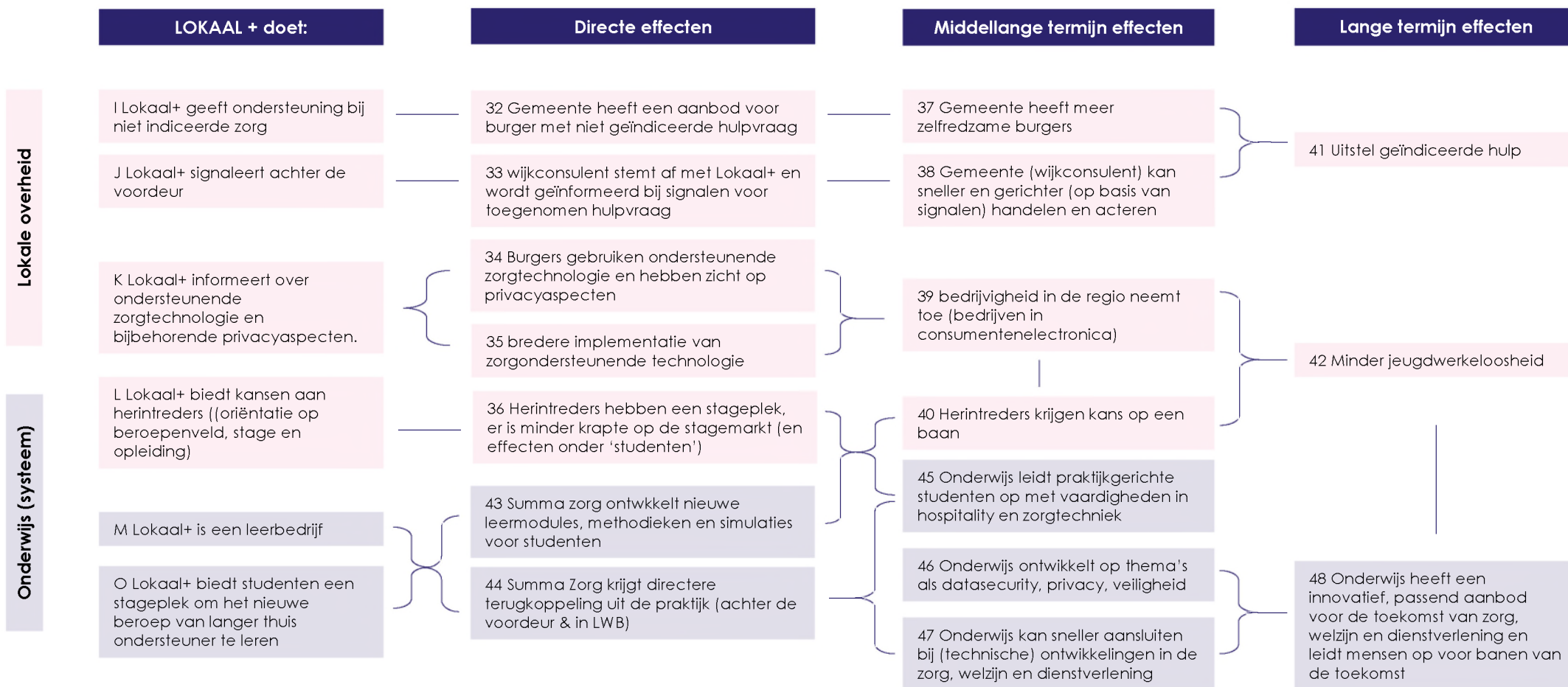
Naast meer begrip en een groeiend besef over de noodzaak van impactmaximalisatie, heeft impactmonitoring het programmateam inzicht gegeven in het programma en gezorgd voor een kritische blik. Doordat we samen met elkaar de verandertheorie hebben gemaakt, werd duidelijker wat de logica en doelstellingen van het programma zijn. Deze groei in inzicht is heeft het programmateam veel opgeleverd. Het droeg bij aan een beter begrip over hoe en waarom het programma bepaalde activiteiten organiseerde en keuzes maakt. En het maakte het mogelijk om gedurende de looptijd van het programma zichtbaar te maken welke ontwikkelingen en resultaten er allemaal werden bereikt en waar het programma nog kon bijsturen. Dergelijke inzichten zijn onbetaalbaar, omdat ze direct bijdragen aan het vergroten van de kwaliteit van programmauitvoering van een provincie.

Groeipad impactmeten

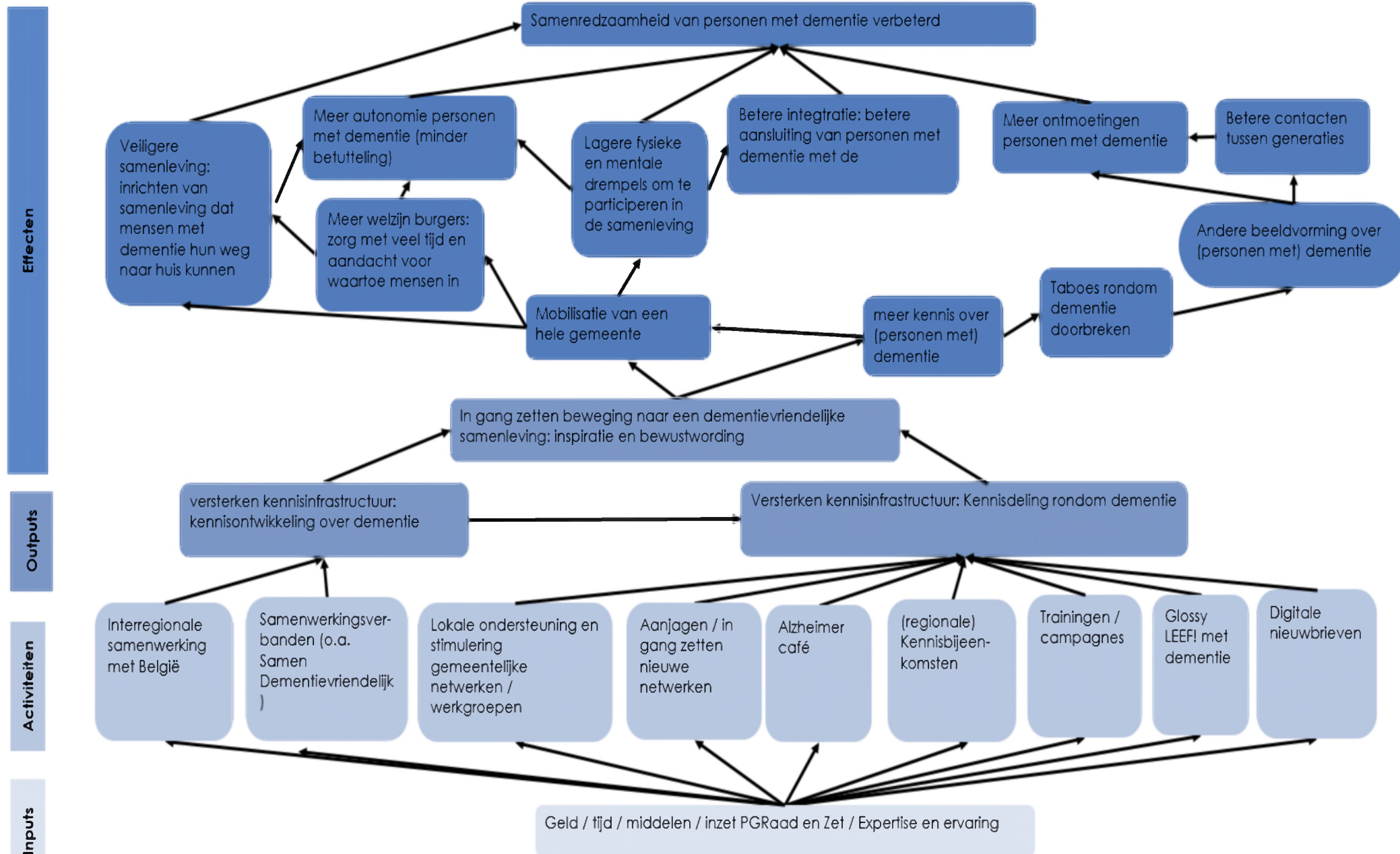
Impact monitoring moet je leren. Het is een kennisveld in ontwikkeling. Door de pilot hebben niet alleen mensen van het programma en initiatieven meer kennis ontwikkeld over impactmeten. Ook voor de onderzoekers zelf, Avance Impact en ICE, was deze pilot leerzaam. We hebben geleerd over de do's en don't van impactmonitoring in programma's met een ontwerpende aanpak. Ook deze lessen zijn van groot belang voor volgende impactmetingen. Door de pilot impactmonitoring bij het programma hopen we niet alleen een bijdrage geleverd te hebben aan een beter programma, maar ook aan kennis over impact meten – kennis die door heel veel andere, publieke en private organisaties gebruikt kan worden om nog meer positieve impact te creëren.

Bijlage 1 verandertheorie van Wijkleerbedrijf Lokaal+

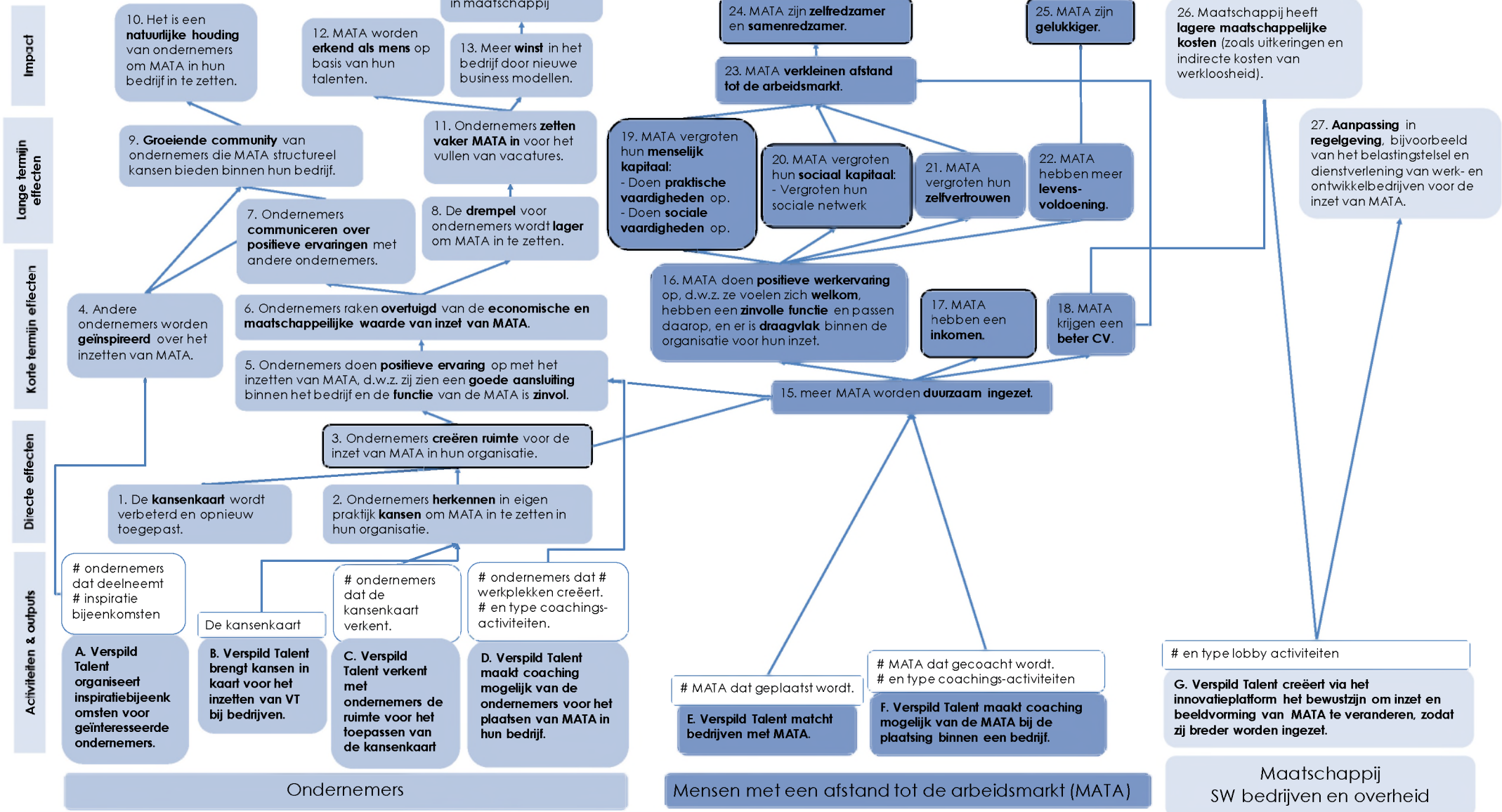




Bijlage 2 verandertheorie van het programma Dementievriendelijke Gemeenten



Bijlage 3 verandertheorie Verspild Talent



Definities:

Stichting Verspild Talent = een community van ondernemers, kennisinstellingen en werk- en ontwikkelbedrijven.

Het 'verspild talent' (MATA) = mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om allerlei redenen, zoals fysieke / mentale beperking, vluchtelingen, strafblad of senioren.

Zwart-omrand: Effecten relateren aan de Monitor Sociale Veerkracht.

Context:

Arbeidskrapte: door arbeidskrapte staan ondernemers open voor nieuw soort arbeid.

Bestaan van SW bedrijven: Het is de vraag of werk en ontwikkelbedrijven over 5 jaar nog bestaan.

Veranderingsbereidheid van ondernemers beïnvloedt de mate waarin zij openstaan voor nieuwe werkwijzen.

Risico op omkering van de effecten is groot:

De effecten zijn erg positief geformuleerd, waardoor de kans dat de effecten niet optreden of negatief uitpakken groot is.