

presentatie.

The logo consists of an orange square containing the text 'SO CIUS.' in a bold, black, sans-serif font. The 'SO' is on the top line and 'CIUS.' is on the bottom line.

SO
CIUS.



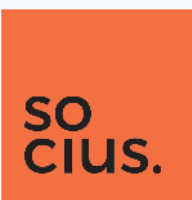
Werken met indicatoren

Raf Pauly

stafmedewerker organisatiebeleid

Vandaag

- Samen de basis bekijken:
 - Waarover hebben we het vandaag?
 - Soorten indicatoren
- Daarna vooral oefenen en uitwisselen
 - Kleine oefening obv fictief voorbeeld
 - Grotere uitwisseling obv jullie doelstellingen

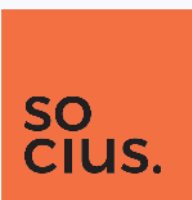
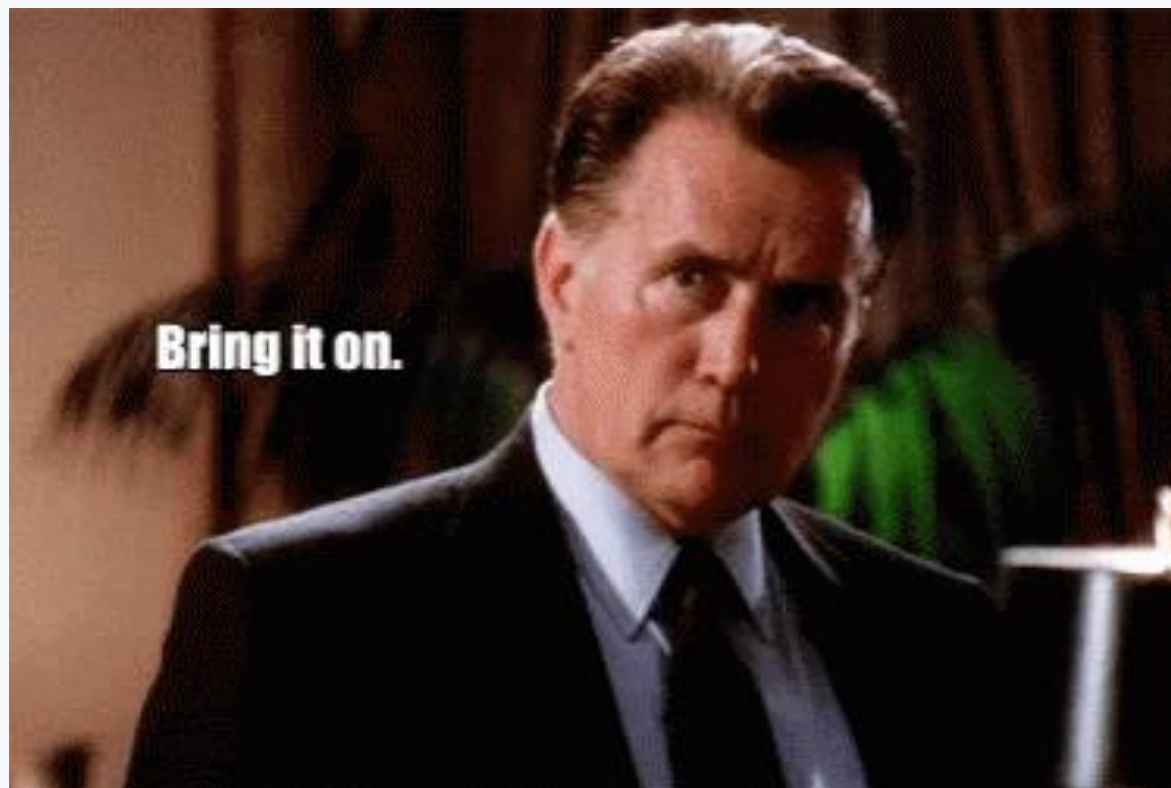


Wie is er vandaag?

- Wat is het doel van jullie organisatie in één zin?
- Wat is de eerste vraag die bij jou opkomt als het gaat over indicatoren?



Plannen liggen klaar: what's next?





per strategisch
doel een set van
operationele
doelstellingen

bijsturen

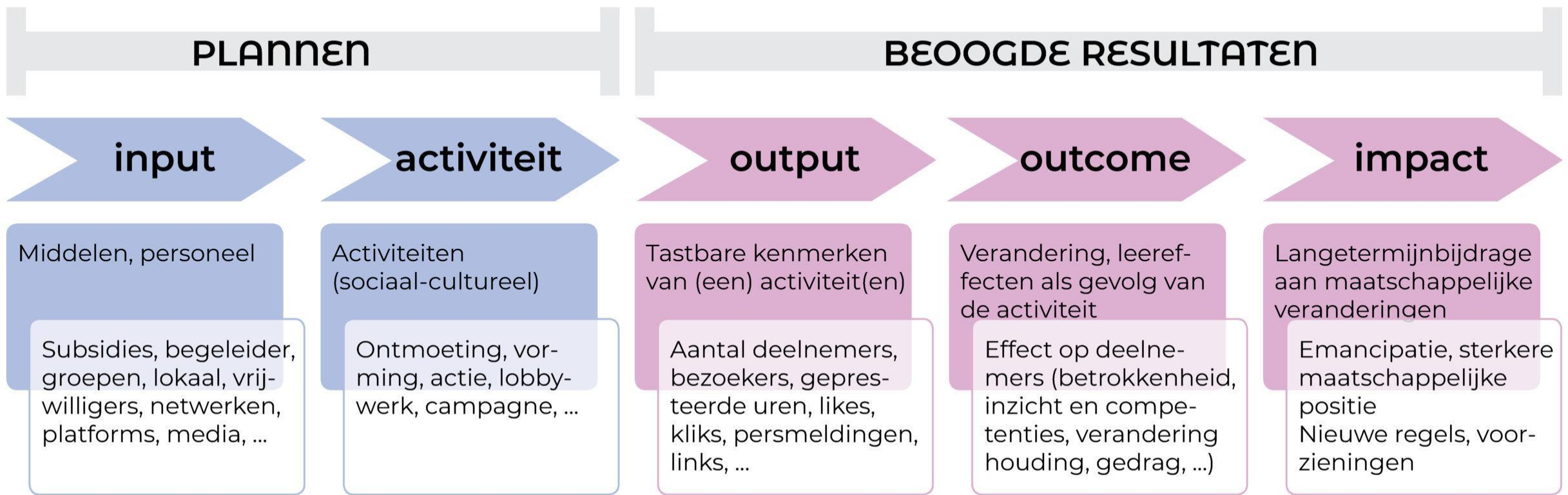
plannen

cyclische
doorvertaling
naar werking en
beoogde resul-
taten

uitvoeren

evalueren

acties en interventies



Hoe zit het bij jullie?

- Denk aan één indicator van jouw organisatie die je zinvol vindt
- Plak die bij input, activiteit, output, outcome



Opletten voor ‘managerialism’

- Het geloof dat organisaties het best geleid worden vanuit bedrijfsmatige processen en denkkaders



“Bedrijfsmatig”:

(...) ondertussen zowat synoniem voor management
(...) efficiëntie en performantie primeren en worden
overeenkomstig de logica van resultaatsgerichtheid
voortdurend vertaald in meer concrete targets die
liefst ook meetbaar zijn.

Meest voorkomende vragen

- Wanneer
 - de juiste, relevante, ... indicatoren
 - welke mogelijke types indicatoren?
- Formuleren
 - praktisch uitwerken in iets 'meetbaar'
- Implementatie (en opvolgen)
 - iedereen (?) mee in bad
 - hoe registreren, bij elkaar brengen, ...
- Impact
 - wat is onze impact (korte en lange termijn)
 - hoe omgaan met trage processen?



Wat is een indicator?

- “Een indicator geeft aan wat je wil **meten of observeren** om te kunnen bepalen of je de **juiste resultaten** boekt bij het realiseren van je **doelstellingen**”
- Ruwweg kan je twee zaken ‘meten’
 - Wat je inbrengt (inspanning)
 - Wat er gebeurt (resultaat)

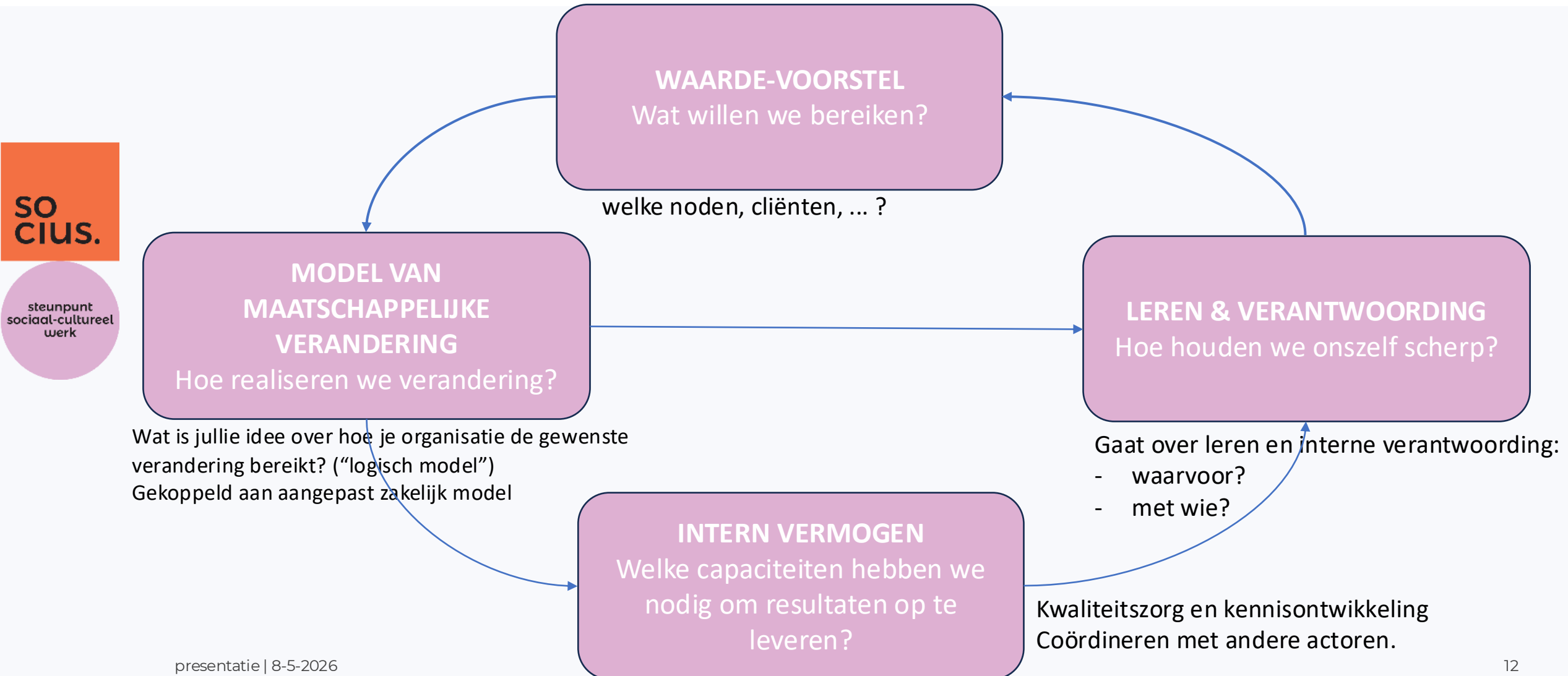
Meten van je “meerwaarde”?

■ Onderwijs

- Aantal diploma's die je aflevert
- Aantal inschrijvingen / aantal afgestudeerden
- Aantal vakken
- Pedagogische project?
- Mentale weerbaarheid?
- Kritische geest?



Strategie en meten verbinden



PAUZE





Waarde-voorstel

Wat wil je bereiken?

Je verandering

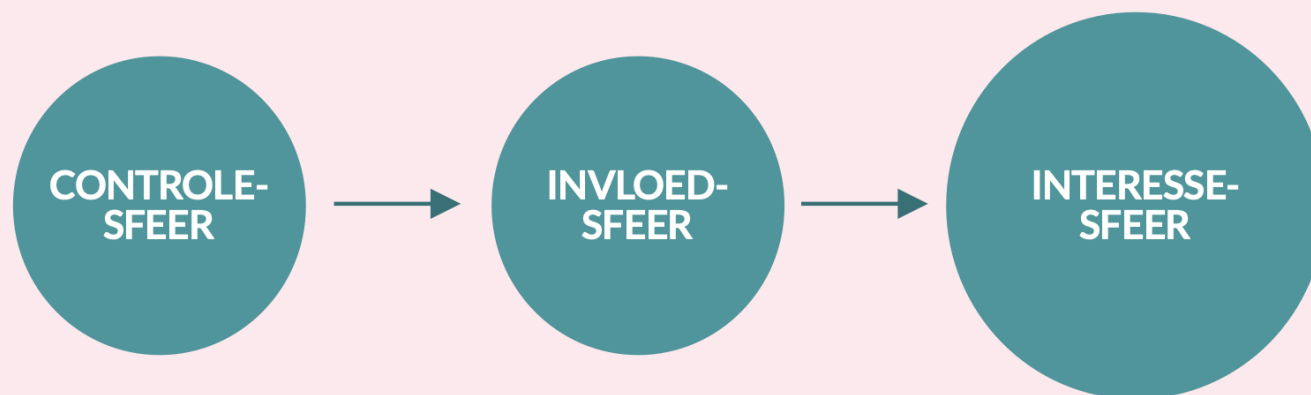
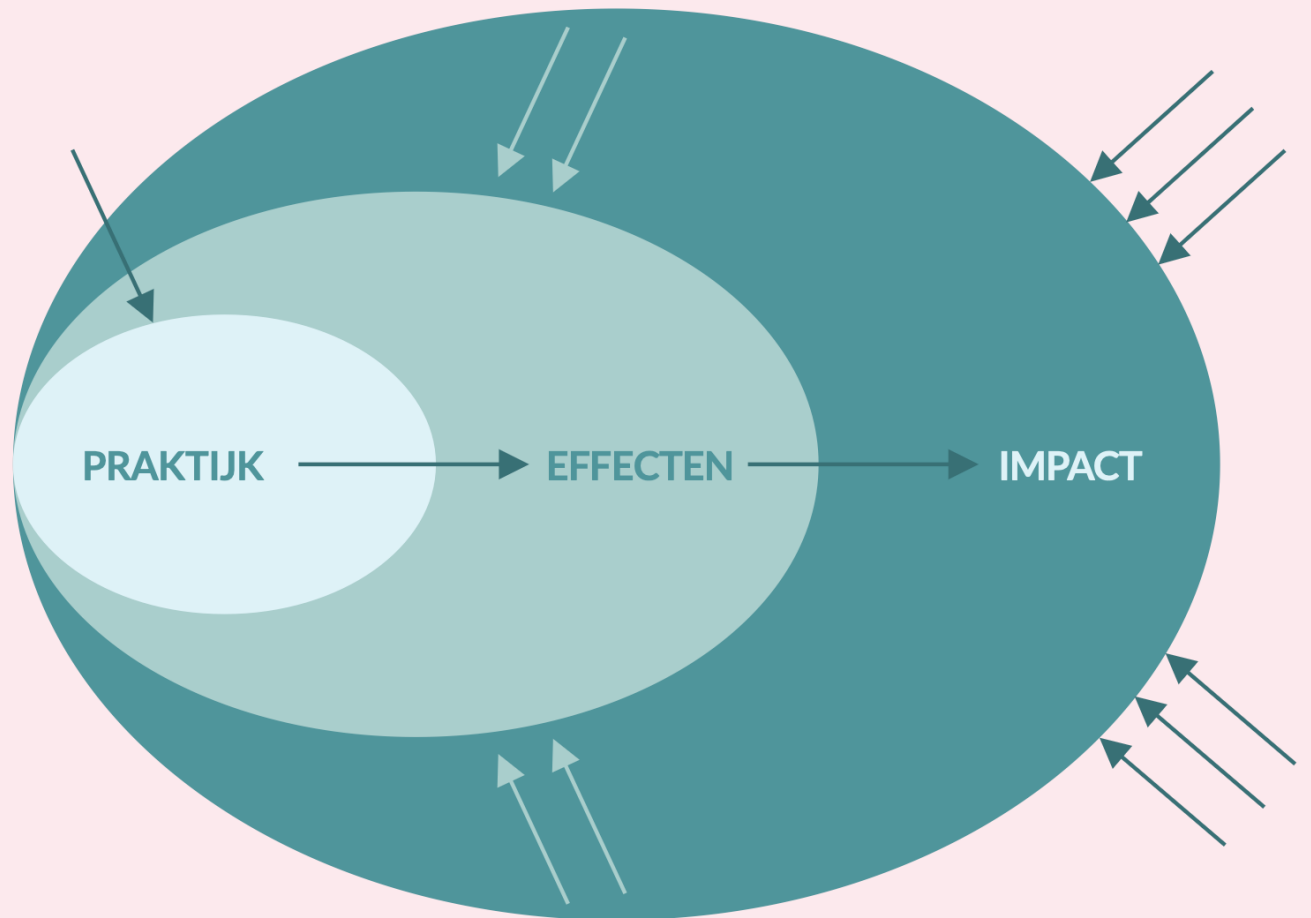
- Welk verhaal vertel je met je organisatie?
 - Je rapportering is een vertaling van dat verhaal
- Welk probleem, welke nood, voor welke mensen, ... ?
- Heldere missie = heldere doelen



Maatschappelijke verandering

Hoe realiseren we maatschappelijke verandering?





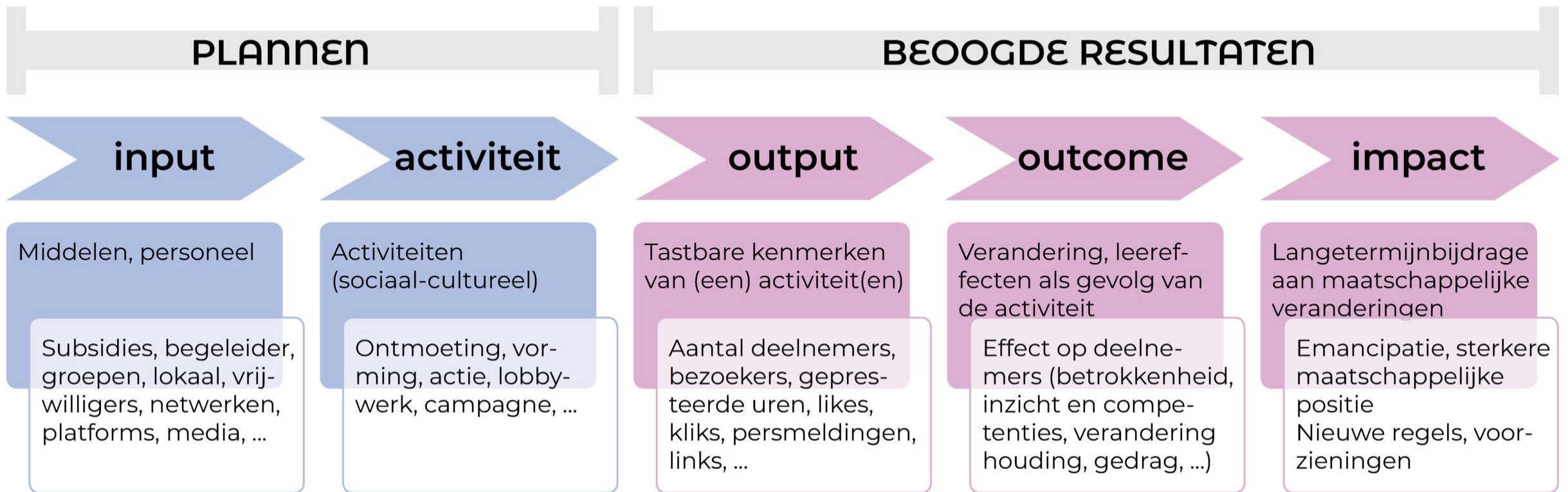
Handelingslogica

“Kunnen we precies uitleggen hoe we dat doelbewust doen?”

- wat wil je doen (doel)?
- binnen welke context werk je?
- waarom is je activiteit/actie/... dan een geschikte keuze?
- hoe sluiten je activiteiten logisch op elkaar aan?
- Hoe kijk je naar jouw rol in die verandering?
 - attributie (I did it!)
 - contributie (we did it!)



‘Logisch model’



'logisch model'

- Bewust zijn van je intenties als organisatie
- Aannemelijk maken hoe je van acties en doelen met elkaar linkt
- Rekening houden met context rond je organisatie
- Rekening houden met type activiteit en doel
 - vorming $\neq$ beleidsbeïnvloeding



Sociaal-Cultureel Werk

- Strategische en Operationele doelstellingen
 - SD = Verandering
 - OD = vertaling in 'logische stappen' daarnaar toe
- Sociaal-Culturele Functies:
 - Leerfunctie
 - Gemeenschapsvormende functie
 - Maatschappelijke bewegingsfunctie
 - Cultuurfunctie



‘Geweldloze communicatie’

- Doelstelling: mensen kunnen geweldloos communiceren, ook over moeilijke of polariserende onderwerpen
- Output: ?
- Outcome: ?



Oefening in groep

- Fictieve case
 - Outputs
 - Outcome
 - Impact
- Hoe verhouden ze zich tot elkaar?
- Welke indicatoren stel je voor?



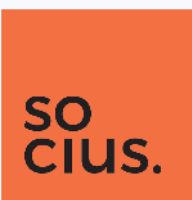
Oefening in groep

- Onze organisatie start een **buurttuin** in samenwerking met het naburige lokale dienstencentrum, binnen het kader van de **SD: “Het sociaal isolement bij ouderen in de wijk is verminderd”**
- De tuin is vrij groot en ligt achter het dienstencentrum. We rekenen op ongeveer 25 actieve tuiniers en willen dat wijkbewoners en passanten er terecht kunnen om elkaar te ontmoeten. We voorzien wekelijkse tuinmomenten op woensdag, een oogstfeest, en een vrijwilligerscoach die de groep begeleidt.



VRAGEN:

1. Welke gegevens verzamel je 'vanzelf'?
 - Benoem 5 gegevens
2. Wat zou je willen weten dat je niet vanzelf weet?
 - Noem 3 dingen en hoe je dat zou doen
3. Wat is essentieel?
 - Welke 3 indicatoren vertellen iets over het project?

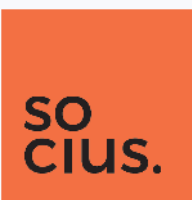


Wat met diversiteit, doelgroepen, ...?

- Meet je
 - etnisch-culturele diversiteit?
 - kansengroepen?
 - psychische kwetsbaarheid?
 - ...



PAUZE



Leren en verantwoording

Hoe houden we onszelf scherp?



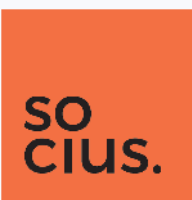
Leren en verantwoorden

- eerst **LEREN**

- wat willen we bereiken, en wat leren we uit het resultaat van onze inspanningen?

- daarna **VERANTWOORDEN**

- vertaling van wat je geleerd hebt naar ander frame
- te vaak vanuit 'defensieve' logica (goed/slecht)
- uiteraard strategisch!



Indicator als binaire grens?

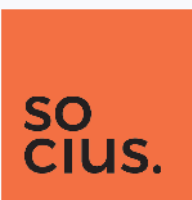
‘goed’ / ‘slecht’ ?

- Zie ook: ‘benchmarks’
- Als je een indicator niet haalt: organisatie gefaald?
- inspanningen: hebben we goed of slecht gewerkt?
- resultaten: ‘veel groen’ is goed, ‘veel rood’ is slecht
- Risico: werken in functie van scores, en niet in functie van de beoogde verandering, doelgroep, thema, ...



In groep: indicatoren beoordelen

- Kies een indicator uit je beleidsplan waar je over twijfelt (eender welke reden)
- Schrijf even op:
 - de indicator
 - bij welke SD/OD ze hoort
 - waarom je deze indicator kiest
- Je groepsgenoten gaan mee beoordelen



12u45: indicatoren beoordelen

- Vragen die kunnen helpen bij de diagnose
 - Gaat het over een input, activiteit, output, outcome, ...
 - Is dit een indicator die je kan behalen zonder een stap dichterbij je doel te geraken?
 - Welk gedrag lokt ze uit bij de medewerkers, vrijwilligers, ?
 - Wie verzamelt de data hiervoor?
 - Wat zou je willen weten dat deze indicator niet vertelt?
 - Voor wie is ze opgesteld?





Valkuilen

Herkenbaar in jullie beoordelingen?

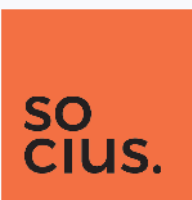
Tellen om te tellen

- Output ≠ outcome!
- *so what?*
- *Tellen om de eigen ijdelheid te strelen*
 - ‘Vanity metrics’
 - Op het eerste zicht indrukwekkend
 - Maar leert of zegt heel weinig



Verzamelen om niet te gebruiken

- *data graveyard*
- Beter scherp en spaarzaam
- Motivatie voor opvolging is hier ook belangrijk



Het straatlantaarneffect

- “drunkard’s search”
- je bent dan aan het gebruiken wat er ligt, niet wat je nodig hebt



Vragenlijsten

- Gezien als simpel en snel
 - Simpel? ja, want eenvoudige 'technologie'
 - Simpel? nee, want tot goede vragen komen is niet eenvoudig
- Nuttig om overzicht te krijgen ('in kaart brengen')
- Wat doet je met **moeilijk bereikbare groepen**?
 - interessant vaststellingen zijn vaak buiten het bereik van vragenlijsten
 - Wat wel interessant kan zijn: "outliers" identificeren



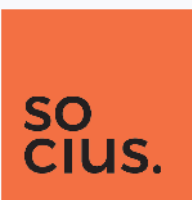
Ivoren toren

- Management of bestuur bedenkt wat ze willen weten
- Maar het moet om een vertaling gaan van wat er in de organisatie gebeurt



Wat kwam nog naar voren?

- Waren er indicatoren die door de anderen in de groep toch positief werden beoordeeld, ondanks de twijfel?
- Heeft de beoordeling jullie helpen anders kijken naar je indicator?



Soorten indicatoren

- Resultaat of Inspanning
- Kwantitatief
- Kwalitatief

➤ Vraag: wanneer zet je een 'norm'?



Indicator = constructie

- Wat wil je evalueren?

- Tevredenheid?
- Gepaste werkvorm?
- Is de inhoud blijven plakken?
- ...

- Voor wie wil je evalueren?

- Wat wil je zelf leren?
- Wat wil je meegeven aan externen?

- Aantallen
- Percepties, ervaringen
- Overzicht van geheel
- Uitlichten van iets specifiek
- ...



Hoe construeren?

- Niet alleen.....
- Wie neemt beslissingen?
- Wat met je doelgroep?
- Gebruik je verhaal als leidraad
 - In deze presentatie is dat de resultatenketen (output, outcome, impact)



Kwantitatief

- Bij output veel gebruikt
- Medewerkerstevredenheid of personeelsverloop.
- Vrijwilligersverloop
- Tevredenheidsscores
- Aantal actieve partnerschappen
 - Je kan die ook op een 'schaal' zetten van samen communiceren over iets tot samen beslissen binnen project.



Kwalitatief

- Verzameling van getuigenissen
- Registratie van opvallende quotes
- Systematische observaties door medewerkers
 - Toon de systematiek aan!
- Individuele verhalen die illustratief zijn voor iets
- Visueel: foto's, videos

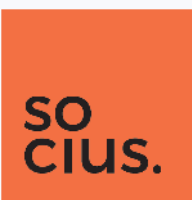


“Dat ook nog eens....”

- Wie brengt de verhalen in beeld?
- Werktijd / werkdruk?
- Wat is essentieel? → spaarzaam zijn in keuzes
 - Hoe maak je dit werk relevant voor je organisatie?
 - Plannen en managen niet laten overheersen



PAUZE



Oefening: de beoordeling

- Vertrek vanuit je eigen beleidsplan
- **Individueel:** Werk de resultatenketen voor 1 SD uit
 - Hoe dragen de OD's logisch bij tot het resultaat dat je beoogt?
 - Voor 1 OD: wat zijn de drie kernindicatoren?
- **In groep:** elkaar bevragen:
 - Sluiten de acties en verwachte resultaten logisch op elkaar aan?
 - Sluiten de indicatoren aan op het logisch model?
 - Ontbreekt er nog iets cruciaals?



Terugkoppeling

- Meest verrassende of nuttige feedback?
- Terugkerend thema of valkuil?
- Het belangrijkste inzicht dat je meeneemt?



presentatie.

The logo consists of an orange square containing the text 'SO' in a large, bold, black sans-serif font, with 'CIUS.' in a smaller, bold, black sans-serif font directly below it.

SO
CIUS.

The logo is a light purple circle containing the text 'steunpunt', 'sociaal-cultureel', and 'werk' stacked vertically in a black sans-serif font.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Intern vermogen

Hoe bouw je intern leervermogen uit?

Cyclisch werken

- Plannen, uitvoeren, terugblikken en bijsturen
- **De kleine cyclus** (actiegericht)
 - Bv: korte evaluatie van belangrijke activiteiten = vooraf bespreken wat je graag wilt weten achteraf!
- **De grote cyclus** (organisatie, doelstelling)
 - Wanneer maakt je organisatie tijd om terug te kijken en bij te sturen? Wie bereidt dat voor? Wie volgt dat op?



“Monitoring”

= “toezicht houden of superviseren - de vriendelijker term is observeren - van wat in een organisatie of sector gebeurt, in de regel via het verzamelen van kwantitatieve data die informeren over bijvoorbeeld de **efficiëntie of performantie**. Monitoring is deels een effect van de heersende *assessment* cultuur.”

(...)

“Alles wat daarbinnen plaatsvindt, **resulteert in geregistreeerde plussen en minnen**, gedocumenteerde stijgingen en dalingen - en het komt er uiteraard op aan een batig saldo te scoren. Dat vraagt om een gedurige invoer van data, wat meermaals interfereert met het eigenlijke werk dat mensen doen en daarom meestal als **bureaucratische planlast** wordt ervaren.”

(“Klein Lexicon van het Managementjargon”)



Grootste valkuil: de indicator als doel

- Indicatoren dienen om inzicht te krijgen
 - Voor jezelf: om te leren en te verbeteren
 - Voor controle: doe je wat afgesproken is, welke evolutie
- Missie en doel steeds voorop
 - Niet werken op het cijfer in te vullen
 - Niet afrekenen op het 'behalen' van het cijfer, maar de vraag stellen waarom een bepaalde 'norm' niet behaald is
- Het onverwachte niet uitsluiten



Cyclisch werken

- Plan, do, check, act
- Vertrek vanuit wat je al doet
- Eenvoudig te gebruiken materiaal
- Niet alles in één keer
- Consistentie (bouw het in)
- Leren > controleren
 - Vier je successen!



Rapportering

- Naar wie wil je rapporteren?
- Wat breng je samen?
 - Welk verhaal breng je, en hoe passen je indicatoren daarin.
- Belang van context
 - Indicatoren in bepaalde context opgebouwd
 - Niet altijd duidelijk in je rapportering naar buiten
- Intern: een centrale boordtabel? (let op: “goldilocks”)
- “It is marketing, but marketing with teeth”



presentatie.



Ter afsluiting

Balanced Scorecard

so
cius.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk



SOCIALE INNOVATIEFABRIEK

IMPACT BUSINESS MODEL CANVAS

MAATSCHAPPELIJK PROBLEEM

Welk probleem wil je oplossen? Welke mogelijkheid zie je om de maatschappij te verbeteren?

Voor wie is dit een probleem? Wie of wat heeft last van het probleem?

Hoe merk je dat dit een probleem is? (studies, data, verhalen)

Jouw oplossing

Hoe los jij dit probleem op?

IMPACT - Theory of Change

 Welke impact wil je zien op korte termijn, middellange termijn en lange termijn? (elementen uit TOC)

»»»

Hoe ga je die gewenste impact kunnen zien of voelen, meten? (problem canvas)

INDICATIE

«««

END GAME

Wanneer zou je stoppen met je project? Welke structurele verandering zie je dan in de maatschappij?

INVESTEREN

Waarin herinvesteer je bij winst?

PARTNERS	ACTIVITEITEN	JOUW OPLOSSING	RELATIE MET KLANTEN	KLANTEN
Met wie moet je samenwerken voor de oplossing? (bv. leveranciers, partners, bondgenoten...) Wat voor materiaal, kennis, vrijwilligers... geven ze je?	Wat moet je doen en regelen om jouw oplossing te kunnen realiseren?	Wat wil je organiseren, bouwen, maken...?	Op welke manier en hoe vaak ga je om met jouw klanten?	Wie maakt gebruik van jouw oplossing?
	MENSEN & MIDDELEN Wat heb je nodig om dit te kunnen doen? (bv. geld, mensen, materiaal...)		KANALEN Waar en hoe bereik je jouw klanten en doelgroep?	Wie betaalt (mee) voor jouw oplossing?
KOSTEN Wat heb je nodig voor de oplossing (mensen, materiaal...) en hoeveel kost dit?			OPBRENGSTEN Waar willen klanten voor betalen? Wat brengt het financieel op? Of welke kosten bespaar je? Denk hier ook aan de niet-monetaire stromen	

<https://www.socialeinnovatiefabriek.be/kenniscentrum/impact-driven-business-model>

Doen of niet doen?

- Once you understand what a balanced scorecard is all about, you're ready to apply it. **This is a multi-step process that's not for the weak of heart or the short of patience.** While it does, over time, lead to **more efficient and effective practices**, the balanced score- card requires an organization to invest substantial time, energy, and talent up-front to make it work well. Worse, **if the balanced scorecard technique isn't well planned, the result is likely to be a disappointing waste of time with little to show for it.**



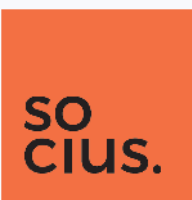
Doen of niet doen?

- “(...)cause-effect relationships are integral to "balanced scorecards" that map causal relationships between the objectives and activities necessary for executing a strategy. However, the cause-effect relations mapped by these concepts and tools are **primarily internal to the organization** (...) for establishing a pathway from activities to organizational-level results rather than societal-level results. And although the concept of the balanced scorecard has been extended to social sector activities, it has **not been adapted to include the more complex cause-effect relations between outputs and outcomes** that typically arise outside of organizational boundaries.”

Ebrahim (2019) Measuring Social Change

Outcome 'oogsten'

- *outcome harvesting*
- Bruikbaar bij trage processen, beleidswerk, en alles waar de uitkomst niet vooraf vastligt.
- Wat hebben we kunnen bijdragen over langere periode
- Best met de nodige begeleiding aanpakken



presentatie.



Online opvolging

SO CIUS.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Voor een dynamische
civiele samenleving in
een solide democratie

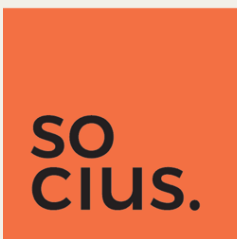
Onze missie

Onze ambities

Voor wie?

Ons team





Mijn profiel

Raf Pauly



Profiel

Gebruikersnaam

raf.pauly

Voornaam

Raf

Achternaam

Pauly

Mijn vormingen

- Infosessie 'Projectenregelingen'

Mijn resultaten levensfasentool

Bekijk hier jouw resultaten van de levensfasentool

Mijn locker

Een vacature plaatsen

Mijn vacatures

Je hebt nog geen vacatures ingevoerd.

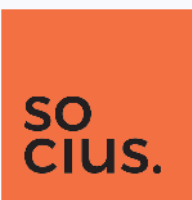
Online opvolging

- Vanuit jullie vraag
 - Focus op een SD/OD
 - Focus op bepaalde technieken om te verzamelen
 - Project in beeld brengen
 - ...
- 21 en 22 mei
- 10 en 12 juni



Maandag

- **Stop:** iets dat je niet meer gaat doen, of dat je nog weinig zinvol lijkt
- **Start:** wat heb je opgepikt dat je vanaf nu gaat doen?
- **Volhouden:** iets dat je al doet waarin je je gesterkt voelt?



Contact

Socius, Steunpunt sociaal-cultureel werk vzw

02 215 27 08

welkom@socius.be

Socius verhuist tijdelijk!

vanaf 18 maart 2024:

Herman Teirlinckgebouw, Havenlaan 88 - 1000 Brussel

postadres: Sainctelettesquare 19 - 1000 Brussel

www.socius.be

f facebook.com/sociaalcultureel

in linkedin.com/company/socius-vzw

