

Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

Gebruikershandleiding EffectenArena



16 november 2009

Gebruikershandleiding EffectenArena

Jochum Deuten

In opdracht van Kennisplatform Maatschappelijk
Ondernemen

aedes
vereniging van woningcorporaties

Colofon

© Aedes, SEV; Hilversum, Rotterdam

In opdracht van Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

Auteur

Jochum Deuten, SEV, Rotterdam

Programmamanagement

Ruud Bouwmans, Aedes, Hilversum

Redactie en productiebegeleiding

Van der Brug Communicatie, Hilversum

Vormgeving omslag

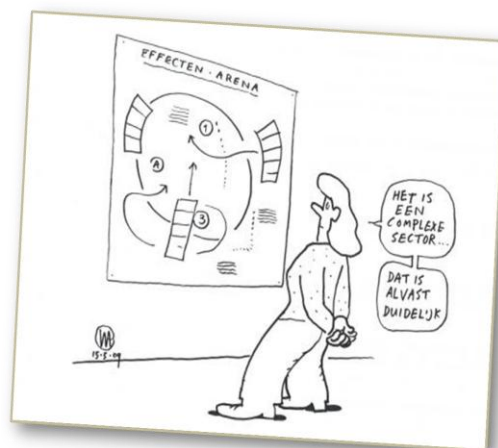
Studio Typo Dynamo, Almere

Inhoud

1.	Het begin	4
2.	De basis: maatschappelijk rendement	5
	Hoofdingrediënten maatschappelijk rendement.....	5
	Ingrediënten in de EffectenArena	6
	Resultaat of maatschappelijk effect, output of outcome?	7
3.	Toepassingen	7
	Dialogo.....	7
	Investeringsanalyse.....	8
	Rendementsanalyse.....	8
	Risicoanalyse.....	8
	Verbetering interventie.....	8
	Vernieuwing interventie.....	9
	Draagvlakvergroting	9
4.	Het gebruik	9
	Voor de workshop.....	9
	Tijdens de workshop	10
	Na de workshop.....	11
	Gebruik als onderzoeksinstrument	12
5.	De eerste stap in bewijsvoering	12
6.	Aansluiting op andere rendementsinstrumenten	13
7.	Veel gestelde vragen	15
8.	Tot slot	16
	Nooit af	16
	Doorbouwen	16

1. Het begin

Gesprekken over maatschappelijke effecten gaan niet vanzelf. Dat was een van de conclusies van twee jaar experimenteren binnen het SEV-offensief 'Het maatschappelijke harder' in 2006-2007. Het is daardoor voor tal van interventies in wijkontwikkeling niet helder wat uiteindelijk moet worden bereikt in en voor de maatschappij. Terwijl de maatschappij wel steeds meer om uitleg vraagt. De oorzaak daarvan leek te liggen in twee dingen. Ten eerste bleken mensen moeite te hebben met het benoemen van een maatschappelijk effect. Wat is nu precies wel of niet een effect? Ten tweede bleek het beschrijven van de veranderingstheorie lastig. Hoe denken we dat een effect ontstaat?



Het is ook niet voor niets dat mensen dit lastig vinden. Het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement is een van de meest uitdagende elementen in het maatschappelijk ondernemerschap. Tegelijkertijd kun je het niet uit de weg gaan. Maatschappelijke ondernemers zijn juist op aarde om een verschil te maken in de maatschappij. Dat is hun *core business*. Daarmee is een hulpmiddel gewenst om maatschappelijke effecten beter op de kaart te zetten. En (onder meer) daarvoor ontwikkelde de SEV de EffectenArena. De EffectenArena is in november 2008 gepresenteerd en valt in vruchtbare aarde (zie www.effectenarena.nl).

Naast de experimentervaring vanuit het SEV-offensief heeft ook het gedachtegoed van Wijken van waarde ten grondslag gelegen aan de EffectenArena (zie www.wijkenvanwaarde.nl). Wijken van waarde kijkt met een bril van waardecreatie en ondernemerschap naar wijkontwikkeling. Hoe kun je waarde toevoegen aan een wijk? Wat maakt deze wijk bijzonder zodat mensen bereid zijn er iets meer voor te betalen? Of hoe maak je een wijk gezonder, zodat er minder professionele ondersteuning nodig is? En welke partijen kunnen daarin investeren? En, welke incasseren? Een van de krachten van de EffectenArena is dat ook maatschappelijke interventies op een zakelijke manier worden benaderd.

Vanaf het begin stond voorop dat de EffectenArena een doe-het-zelfinstrument zou moeten zijn. Op de EffectenArena zelf (www.effectenarena.nl) staat een beknopte handleiding. Maar ondertussen is er meer ervaring. Door een train-de-trainerbijeenkomst besloten SEV en Aedes om de impliciete ervaringskennis neer te laten slaan in deze gebruikershandleiding. Deze uitgebreide handleiding helpt om het verdere (zelfstandige) gebruik van de EffectenArena te stimuleren. Maar de ervaring met de EffectenArena groeit. Dit document wil meegroeien. Daarom horen we graag uw opmerkingen, lessen en verbeteringen.

De handleiding staat eerst stil bij de achtergrond: maatschappelijk rendement als fundament van het instrument (hoofdstuk 2) en de mogelijke toepassingen van de EffectenArena (hoofdstuk 3). Daarna wordt het gebruik uitgebreid besproken (hoofdstuk 4). Dit zal meestal rond workshops zijn geconcentreerd. In de laatste hoofdstukken wordt wat extra diepte gegeven aan het instrument, zoals de voortdurende discussie rond *evidence based* wijkontwikkeling (hoofdstuk 5), de aansluiting met andere methoden om maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken (hoofdstuk 6) en enkele veelgestelde vragen rond de EffectenArena (hoofdstuk 7). Tot slot wordt

kort stilgestaan bij de toekomst: hoe kan de EffectenArena zich als instrument ontwikkelen (hoofdstuk 8)?

- Her en der in de tekst staan tekstfragmenten met deze vormgeving. Dat zijn tips, verwijzingen en voorbeelden bij de tekstpassage. Bij verwijzingen kunt u er (in een digitaal document) op klikken om door te linken.

2. De basis: maatschappelijk rendement

De EffectenArena is een hulpmiddel om het maatschappelijk rendement van interventies inzichtelijk te maken. In de eerdere SEV-publicaties *Weten van Renderen* (2005) en het *Praktijkboek Maatschappelijk rendement* (2007) is het begrip maatschappelijk rendement uitgebreid gemunt. Daarom volstaan we hier met een korte beschrijving van de hoofdingrediënten.

- zie *Weten van renderen* en *Praktijkboek Maatschappelijk rendement*. Beide publicaties zijn te bestellen en (gratis) te downloaden bij de SEV.

Hoofdingrediënten maatschappelijk rendement

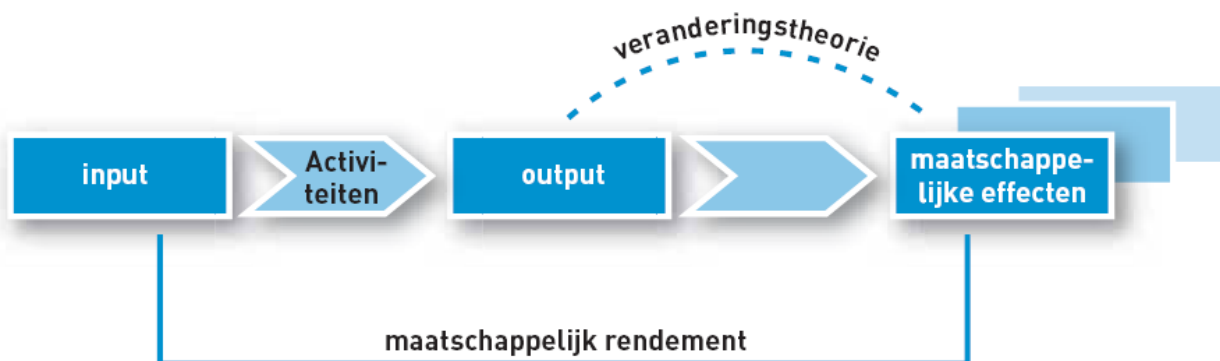
Maatschappelijk rendement is inzichtelijk te maken als de volgende ingrediënten in beeld zijn:

- **Input:** de bronnen die nodig zijn om activiteiten te ondernemen. Bijna altijd is dit geld, maar ook bijvoorbeeld personele inzet of het gebruik van materiaal.
- **Resultaat/output:** het tastbare en telbare resultaat van de activiteiten.
- **Maatschappelijk effect/outcome:** welke verandering ondervinden de belanghouders als gevolg van de activiteiten? Welk verschil maakt de interventie voor de wijk en/of de bewoners?

Achilleshiel blijkt hierin vaak de **veranderingstheorie**: alle veronderstellingen en verwachtingen over hoe het resultaat doorwerkt in de maatschappelijke effecten.

- Een veranderingstheorie is gemakkelijk te verwoorden in 'als ... dan ...'-termen. Bijvoorbeeld: *als* de huismeester zichtbaar aanwezig is, *dan* voelen mensen zich veilig. Of: *als* de omgeving er door intensiever beheer schoner en heler uitziet, *dan* gedragen bewoners zich netter (de onlangs door Nederlanders bewezen 'broken windows theory'; zie hier).

Deze ingrediënten laten zich als volgt rangschikken.



Maatschappelijk rendement is nu de verhouding tussen de input en de uiteindelijke maatschappelijke effecten.

Ingrediënten in de EffectenArena

Bovenstaande ingrediënten zijn in de EffectenArena op een unieke manier gerangschikt en opgedeeld in vier stappen. Voor de vier stappen verwijzen we naar de originele EffectenArena (de zwarte blokken).

Stap 1: interventie en resultaat

De eerste stap is het beschrijven van de activiteiten die tot de interventie behoren. Wat wordt gedaan? Aan elke activiteit zijn ook een of meerdere tastbare resultaten te koppelen. Wat levert deze activiteit op?

Stap 2: investeerder

Welke partijen leveren een bijdrage om de activiteiten van de interventie mogelijk te maken?

- ▶ De definities van investeerder en incasseerder zijn met opzet niet strak geformuleerd. In een smalle opvatting is het alleen financieel ingestoken. Maar vaak kiezen gebruikers voor een bredere opvatting en wordt bijvoorbeeld tijd of een gegarandeerde afname van producten ook gezien als een investering. In de EffectenArena kan worden bijgeschreven waaruit de investering bestaat.

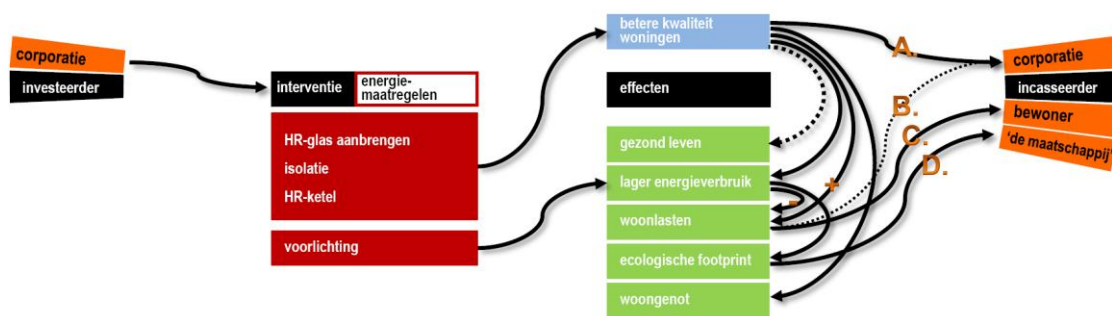
Stap 3: maatschappelijke effecten

Als de activiteiten worden uitgevoerd en de resultaten worden 'geproduceerd', wat gebeurt er dan in de maatschappij? De EffectenArena onderscheidt twee soorten effecten:

- effecten op wijkniveau: wat is het verschil voor de wijk?
- effecten op individueel niveau: wat is het verschil voor de bewoner?

Een deel van de effecten ontstaat direct als gevolg van de activiteiten die worden ondernomen binnen een interventie. In de EffectenArena worden dat de 'eerste-orde-effecten' genoemd. Een ander deel van de effecten ontstaat als gevolg van andere effecten. Bij veel (sociale) interventie bestaat de heilzame werking uit een keten van effecten. Het ene effect veroorzaakt het andere.

- ▶ Een investering in energiemaatregelen (zie hieronder) heeft als eerste-orde-effect dat de kwaliteit van de woningen toeneemt. Tweede-orde-effecten van een betere woning zijn (onder meer) een lager energieverbruik en meer woongenot. Een lager energieverbruik wordt op twee wijzen veroorzaakt: direct als eerste-orde-effect als gevolg van voorlichting, en indirect als tweede-orde-effect als gevolg van een betere kwaliteit van de woningen.



- ▶ De EffectenArena nodigt uit om allerlei vervolgeffecten te verbinden aan een eenmaal verwacht effect. Het ene effect leidt tot een ander effect. Als men niet oppast, wordt zo de hele wereld verbeterd. Daarom is het goed regelmatig een *realiteitstoets* te doen: is een effect nog echt te verbinden met de activiteiten die worden ontplooid? Kan ik mij dat echt voorstellen?

Stap 4: incasseerder

Om de effecten tastbaarder te maken en ze zakelijker te bekijken, is in de EffectenArena nog een laatste stap toegevoegd: de incasseerder. Als de wijk of de bewoners een verschil merken van een interventie, dan zijn er meestal ook partijen die daarvan beter worden. De incasseringen laten zich dus het best beschouwen als een concretisering van de effecten voor die betrokken partijen.

De veranderingstheorie wordt beschreven doordat er relaties worden gelegd tussen deze vier stappen. Door het trekken van pijlen worden ze verbonden. Het totaal van deze pijlen (van en naar effecten) beschrijft de gehanteerde veranderingstheorie.

Resultaat of maatschappelijk effect, output of outcome?

Soms is het lastig om onderscheid te maken tussen de verschillende ingrediënten. Daarom zijn de verschillende begrippen op een rij gezet. Bij de EffectenArena is met opzet gekozen voor zo veel mogelijk Nederlandse begrippen.

- Resultaat (= output) = het tastbare en telbare resultaat als gevolg van de activiteiten. Dit loopt als het ware van de lopende band van de activiteiten. Je kunt het zien en soms ook echt vastpakken. Het resultaat ligt dan ook erg dicht tegen de activiteit aan.
- Maatschappelijk effect (= outcome) = de verandering in de buitenwereld, bij een ander. Dit ligt dus buiten de interventie. Wat verandert er in de wijk of wat worden bewoners er anders van? Wat zie je in de wijk? Wat merk je aan mensen?

Enkele voorbeelden:

Activiteit	Resultaat	Mogelijke maatschappelijke effecten
Prikmiddag kinderen	Aantal vuilniszakken opgehaald vuil, aantal kinderen dat meedoet	Schonere omgeving flats, bij de wijk betrokken kinderen
Schuldhelpverlening	Aantal intakes, aantal cliënten	Financieel zelfredzaam huishouden
Buurtbudget	Aantal aanvragen, aantal gehonoreerde projecten, aantal uitgevoerde projecten, aantal betrokken bewoners	Grotere betrokkenheid bewoners, meer ontmoeting

3. Toepassingen

De EffectenArena is een veelzijdig instrument. Hieronder volgt een overzicht van mogelijke toepassingen.

Dialogoog

De EffectenArena is in eerste instantie bedoeld als hulpmiddel bij een gesprek over de maatschappelijke werking van een interventie. De stappen in het instrument stimuleren dat een interventie gestructureerd en in verschillende onderdelen wordt besproken. Ook biedt het een gemeenschappelijke en eenduidige taal die partijen en domeinen overstijgt. Verschillende interventies kunnen op gelijke wijze worden besproken en uitgewerkt.

Investeringsanalyse

De EffectenArena benoemt duidelijk welke partijen investeren en welke incasseren. Daarmee is voor de interventie als totaal een eerste beeld te vormen of het totaal van investeringen opweegt tegen het totaal van incasseringen. Omdat de EffectenArena niet kwantificeert, is dit wel een weging op de hand.

Ook kan per partij worden bekeken hoe betrokken deze is. Dat kan leerzaam zijn om helder te krijgen hoe partijen zich verhouden tot een interventie.

		incasseerder	
		ja	nee
investeerder	ja	Partij X is investeerder én incasseerder. Levert de interventie een gezond rendement voor X?	Partij X is alleen investeerder. Waarom zou X dat doen? Is het een subsidie of sponsoring? Of is het slechte <i>business</i> en zal X afhaken?
	nee	Partij X is alleen incasseerder. Is X een <i>free rider</i> ? Kan X worden verleid om ook te investeren?	Partij X is (nog) niet betrokken. Wellicht is het met andere activiteiten, met andere effecten wel waardevol om X te betrekken?

Deze informatie kan helpen om een gezamenlijke interventie van de grond te krijgen. Het is transparant wat elke partij investeert en op welke manier ze incasseert.

Rendementsanalyse

Het maatschappelijk rendement van een investering ligt in de verhouding tussen het totaal investeringen en het totaal aan maatschappelijke effecten (die voor een deel concreet worden in de incasseringen). Het gaat om de weging tussen enerzijds het totaal van stap 2 (investering) en anderzijds het totaal van stap 3 (effecten) én stap 4 (incasseringen). Een analyse van het maatschappelijk rendement is dus breder dan de investeringsanalyse. Al snel komen dan ook andere instrumenten in beeld om de omvang van effecten te bepalen.

Er zijn corporaties die voor bepaalde investeringen de EffectenArena hebben opgenomen als verplicht investeringsdocument om zo aan de voorkant zicht te hebben op het maatschappelijk rendement van een voorgenomen investering.

Risicoanalyse

Een ingevulde EffectenArena geeft ook de mogelijkheid om gestructureerd alle relaties langs te lopen en te inventariseren welke onzekerheden er zijn. Zijn er factoren die van invloed zijn op de mate waarin een effect optreedt? En hoe kunnen die factoren worden *gemanaged*?

Verbetering interventie

De structuur van de EffectenArena stimuleert om een interventie systematisch in beeld te brengen. Dat levert bijna altijd een betere samenhang van de hoofdingrediënten. Ze worden eenduidig en beknopt beschreven. Ook door het gezamenlijke gesprek wordt de interventie aangescherpt.

Vernieuwing interventie

Pratend over de hoofdingrediënten van een interventie komen ook al snel ideeën voor een beter plan op tafel. Ook de voorgenoemde effecten en partijen ontlokken bij mensen vaak spontaan gedachten om het anders te doen: 'Maar als we het nu zo doen, dan kunnen we dit effect ook bereiken.'

Draagvlakvergroting

Doordat de EffectenArena mensen meeneemt in de opbouw van een interventie en ze invloed kunnen uitoefenen op de beschrijving wordt de interventie ook meer hun eigen interventie. Dit vergroot het draagvlak bij de beslissing en eventuele uitvoering van een interventie.

4. Het gebruik

De EffectenArena is primair bedoeld om mensen met elkaar in gesprek te brengen over de verwachte maatschappelijke effecten. De kwaliteit van de EffectenArena is afhankelijk van de wijze waarop deze wordt opgesteld. Dat kan in drie gradaties:

- Als een persoonlijke vingeroefening om gevoel te krijgen bij de interventie en elementen hiervan gericht te toetsen.
- Met een groep van direct betrokken collega's, maar 'binnenshuis'.
- In een brede workshop met een brede vertegenwoordiging van (interne en externe) betrokkenen bij een interventie.

De laatste gradatie levert uiteraard het meeste op. Maar in sommige gevallen is dat niet (direct) wenselijk.

In de praktijk komt het er vaak op neer dat er (uiteindelijk) een workshop wordt georganiseerd: de derde gradatie. Hieronder worden de aandachtspunten beschreven op drie momenten: voor, tijdens en na de workshop. Met deze aandachtspunten zijn de twee lichtere gradaties ook goed te doorlopen.

Voor de workshop

- Probeer een zo breed mogelijk gezelschap te verzamelen. De ervaring wijst uit dat dat het beste resultaat geeft. Breng managers, teamleiders, beleidsmedewerkers en frontliners met elkaar in gesprek. Ze hebben elk hun eigen kijk en eigen belang bij een interventie. Voor een deel overlappen deze. Voor een deel vullen ze elkaar aan ('zo had ik dat nog niet gezien'). En voor een ander deel conflicteren ze met elkaar. Vooral de confrontatie van verwachtingen die niet (direct) met elkaar stroken, geeft uiteindelijk de nodige verdieping. Ook taal moet vaak worden afgestemd.
- Breedte moet ook worden gezocht in de vertegenwoordiging van betrokken organisaties. Welke partijen zijn allemaal belanghouder bij een interventie? Bij partijen als de gemeente en corporatie zijn er vaak ook nog verschillende afdelingen betrokken. Probeer vanuit deze geledingen ook een vertegenwoordiging te krijgen.
- De EffectenArena laat zich alleen (soepel) invullen als de interventie al enigszins vaststaat. Dat is een belangrijke voorwaarde voor een goede sessie. Als de activiteiten niet bekend zijn, dan kan een interventie nog alle kanten op. Het gesprek tijdens de workshop gaat dan voortdurend over de activiteiten en niet over de effecten (waar de EffectenArena toch voor is bedoeld). Bovendien zijn de effecten niet scherp te benoemen als nog van alles mogelijk is.

- De omvang van de groep is niet heel belangrijk. In een kleine groep durven mensen eerder het achterste van hun tong te laten zien en ontstaat er vaak een wat diepere discussie. Met een grote groep kun je meer werk verzetten. In kleine groepen kunnen dan meerdere interventies worden uitgewerkt. Of dezelfde interventie door meerdere groepen, waardoor je een interessante confrontatie kan krijgen.
- Een workshop van 3 à 4 uur is vaak mooi. Het is lang genoeg om tot een goed gesprek te komen. Langer is meestal te vermoeiend. Het invullen van de EffectenArena vraagt behoorlijk wat denkkracht. Korter kan, maar gaat ten koste van de diepgang. Uiteraard zullen ervaren gebruikers geen tijd meer nodig hebben om kennis te maken met het instrument en kunnen ze in minder tijd meer diepgang bereiken.
- Een goede zaal draagt bij aan een goed resultaat. Voldoende ruimte om in kleine groepen uiteen te gaan. En voldoende licht en lucht.

Tijdens de workshop

Een gemiddelde workshop bestaat uit drie delen:

- kennismaken en introductie van de EffectenArena
- uitwerking interventie
- bespreken resultaten.

Daarbij is de ervaring dat het gesprek het best tot stand komt als men bij de uitwerking van de interventie in kleine groepen werkt (drie tot vijf personen). Als een EffectenArena plenair, met een grote groep wordt ingevuld, dan gaat veel energie zitten in de communicatie met elkaar. Ook zal dan niet iedereen zijn of haar bijdrage geven.

Hieronder staan enkele wenken bij het gebruik van de EffectenArena tijdens een workshop.

- ▶ Het is wat veelgevraagd om alle onderstaande punten vooraf te behandelen. Soms is het beter als deelnemers aan een workshop het zelf ontdekken. Door te werken in kleine groepen en als begeleider rond te lopen kunnen onderstaande punten dan 'op vraag' worden verteld. Ook een gezamenlijk terugkoppelmoment is daarvoor geschikt.
- Geef aan dat het voor velen een nieuwe manier van kijken is. Bewust maatschappelijke effecten betrekken is vaak een nieuwe dimensie. Dat kan even wennen zijn. De EffectenArena helpt door de structuur en door de voorgegeven effecten een eind op weg. De EffectenArena wordt steeds gemakkelijker in gebruik omdat gebruikers 'de weg kennen'. Bovendien wordt het met enige oefening een standaardmanier van kijken naar interventies, ook buiten de EffectenArena om.
- De eerste twee stappen (interventie en investeerders) kunnen mensen in principe vrij snel doorlopen. Het is standaardinformatie uit projectplannen en plannen van aanpak. Laat mensen daar niet te veel tijd aan besteden. Het echt spannende begint bij stap 3 (effecten). In de praktijk moet er soms wel nog wat worden bepraat.
- Bij stap 3 (effecten) is het van belang dat er een (fictieve) referentiesituatie is om het effect scherp tegen te definiëren. Deze zogenoemde nulsituatie is meestal de situatie die zich het best laat omschrijven met 'wat zou er gebeurd zijn als je niets doet'.
- Geef duidelijk aan dat deelnemers de EffectenArena vrijelijk moeten gebruiken. Op de EffectenArena staat veel witruimte. Nodig gebruikers uit deze actief te gebruiken. Maak goed helder dat ze een toelichting bij sommige relaties kunnen schrijven, bijvoorbeeld met tekstballonnen. Of dat ze in een apart tekstvak aandachtspunten kunnen schrijven. En belangrijk: dat ze zelf effecten kunnen toevoegen.

- Ook de lijnen kunnen variëren, bijvoorbeeld:
 - stippellijnen voor relaties die onzeker zijn
 - dikke lijnen voor relaties die groter in omvang zijn (grotere investeringen, grotere effecten)
 - rode lijnen voor effecten die negatief zijn.

• Rond de activiteiten en effecten kunnen de lijnen op twee manieren worden getrokken. Ze kunnen aanlanden/vertrekken vanuit de grote driehoekjes. Dan zeggen ze iets over de interventie of groep effecten als geheel. Maar relaties tussen bijvoorbeeld investeerder en activiteit kunnen ook preciezer worden geduid door ze te koppelen aan de enkele activiteit (de kleine driehoekjes). Voordeel daarvan is dat de informatie exacter is. Nadeel is dat de spaghetti van lijnen groter wordt.



Een uitsnede uit de EffectenArena voor de huismeester. De pijlen vanuit de investering zijn gekoppeld aan de interventie als geheel (linkerzijde). De pijlen naar de effecten zijn gekoppeld aan de specifieke activiteiten/resultaten van de huismeester (rechterzijde).

- Stimuleer deelnemers aan de workshop om een redenering op te bouwen. Wat is een mogelijk vervolgeffect van sociale cohesie? Wat gebeurt er dan in de wijk door je interventie? De strengen van effecten die dan ontstaan, zijn vaak het meest interessant. Deze krijgen in de EffectenArena een plaats aan de rechterkant van de effecten: de zogenaamde tweede-orde-effecten. Daarmee wordt ook zichtbaar dat sommige effecten via meerdere wegen kunnen ontstaan. Of dat een effect aan de ene kant positief wordt beïnvloed, maar aan de andere kant negatief.

► Voorbeeld: bij Vrouwenopvang zorgt het uit de thuissituatie halen voor minder stress. Tegelijkertijd zorgt de huisvesting voor meer stress (klein, met gezamenlijke ruimten en weinig speelruimte voor de kinderen).

Na de workshop

Na de workshop kan het werkmateriaal desgewenst worden uitgewerkt. Op www.effectenarena.nl is daarvoor is een sjabloon in Powerpoint beschikbaar. Iemand die handig is in geavanceerde tekenprogramma's kan de EffectenArena daarin uitwerken. De EffectenArena kan ook worden geleverd in andere bestandsformaten. Bij het uitwerken kunnen de voorgegeven effecten worden weggelaten om de EffectenArena zo overzichtelijk mogelijk te houden.

Na het uitwerken is het mogelijk om alle relaties nog eens na te lopen en desgewenst nader uit te schrijven en te analyseren:

- Als het goed is zijn interventies verankerd in een beleid. Voorgenomen beleidsdoelen, zoals verwoord in een beleids- of wijkplan, zijn vaak beschreven in termen van effecten (bijvoorbeeld minder armoede of meer diversiteit bewonerspopulatie). Het is dan ook een goede check om te kijken of deze beleidseffecten/-doelen terug te vinden zijn in de opgestelde EffectenArena. Deze effecten zijn eventueel te accentueren met een sterretje of ander teken.
- Is er een orde van grootte aan te geven bij de effecten? Dit is eventueel weer te geven met lijndikte.
- Welke twee of drie effecten hebben prioriteit, aan welke wordt het grootste belang gehecht? Ook deze zijn met een teken of kleur te accentueren.

- Welke relaties zijn zeker en welke onzeker? Onzekere relaties kunnen met een stippellijn worden weergegeven.
- Welke risico's zijn per relatie te benoemen? Zijn er factoren die bepalen in welke mate een effect zal optreden?

In deze punten zijn de verschillende toepassingen te herkennen. Tijdens de workshop kan aan deelnemers al worden gevraagd om vast stil te staan bij een van bovenstaande punten.

► Zie hoofdstuk 3 Toepassingen.

Ook kan na een workshop worden gewerkt aan het verstevigen van het werkmateriaal. Daarvoor zijn verschillende strategieën denkbaar.

► Zie hoofdstuk 5 De eerste stap in bewijsvoering.

Gebruik als onderzoeksinstrument

Hoewel de EffectenArena vooral is bedoeld als gesprekshulpmiddel, is het ook prima in te zetten als onderzoeksinstrument. Het idee van een workshop en van een gezamenlijk gesprek wordt dan losgelaten. En vanachter het bureau wordt een bepaalde gedachtegang in de EffectenArena beschreven. Op deze manier zijn bijvoorbeeld de vier stijgingsroutes uit het VROM-raad-rapport *Stad en stijging* in de EffectenArena beschreven. Ook de resultaten van een onderzoek naar de empowermenteffecten van het kopen van huurwoningen zijn met succes verbeeld in de EffectenArena.

Het voordeel van zo'n gebruik is dat dit overzicht geeft in de werking van een (vaak complexe) interventie en daarmee structuur kan bieden. Ook kan de EffectenArena een brug bouwen tussen theorie en praktijk. Zo kan bijvoorbeeld een stijgingsroute onder een corporatie-interventie worden gelegd om te kijken in hoeverre en op welke manier er sprake is van sociale stijging bij een interventie.

5. De eerste stap in bewijsvoering

Een ingevulde EffectenArena is nog geen bewijs dat effecten ook daadwerkelijk zullen optreden. Het is vaak niet meer of minder dan een verzameling verwachtingen van betrokkenen over de werking van een interventie. Daarmee is het nog lang niet bewezen dat het ook echt zo werkt. Tegelijkertijd is het wel een belangrijke eerste stap in het *evidence based* maken. De situatie zonder EffectenArena is vaak nog zachter: effecten zijn niet scherp benoemd en niet collegiaal en professioneel getoetst. De EffectenArena zet die eerste, minimale stap wel. Ook geeft de EffectenArena een zeer geschikte opstap om interventies harder te maken in de bewijsvoering.

Sterker bewijs

Op basis van een ingevulde EffectenArena kunnen stappen worden gezet om de bewijsvoering te verbeteren en de interventie beter op bewijs te baseren. Mogelijkheden zijn:

- een extern oordeel vragen van bijvoorbeeld experts
- gericht zoeken naar onderzoek in de literatuur
- informeren bij soortgelijke projecten.

Het beschikbare wetenschappelijke bewijs is vaak nog mager. Of er zijn geen gelijksoortige interventies. Dan rest alleen bewijszoekende houding. Voor de eigen interventie kan worden nagegaan of deze na verloop van tijd inderdaad zo werkt als vooraf gedacht. De EffectenArena bevriest dan de verwachtingen bij aanvang en definieert op voorhand het succes. Na verloop van

tijd kan dit uit de kast worden gehaald om het af te zetten tegen de werkelijk behaalde effecten. Het biedt tevens het fundament onder bijvoorbeeld gerichte meetacties (slim meten) of een goede kwalitatieve evaluatie (storytelling).

► Zie hoofdstuk 6 Aansluiting op andere rendementsinstrumenten.

In diverse sectoren bloeit dezelfde discussie over *evidence based* (bewijsgebaseerd) werken. In hoeverre moeten interventies bewezen effectief zijn voordat ze kunnen worden geïmplementeerd? De term is gemunt in de medische sector, waar behandelingen en medicijnen grondig worden onderzocht. De hoogst haalbare hardheid daarbij is die van de *randomized controlled trial*: een experimentele setting waarin aselect de te onderzoeken groep wordt verdeeld in een interventiegroep en een controlegroep.

In andere sectoren - onderwijs, jeugdbeleid, welzijnswerk, maar ook wijkontwikkeling - wordt met een mengsel van afgunst en afkeer gekeken naar de medische wereld. Afgunst omdat in deze sector veel meer bekend is over wat wel en wat niet werkt. En omdat interventies veel beter beschreven staan, waardoor professionals niet steeds het eigen wiel uitvinden. Maar deze natuurwetenschappelijke zekerheidszoekende benadering roept ook weerstand op. Onder meer omdat dergelijke hoge onderzoeksstandaarden duur en veeleisend zijn. Bovendien zijn ze ook bijna onmogelijk om te organiseren in andere sectoren. Hoe dien je een deel van de wijk een placebo toe? En hoe sluit je de invloed van andere interventies en van allerlei exogene ontwikkelingen uit? De wijk is immers geen af te sluiten laboratorium. Maar ook omdat we er steeds meer achterkomen dat effectiviteit veel subtieler wordt bepaald. Het zogenoemde placebo-effect of belief-effect speelt een grote rol: als we denken dat het werkt, dan werkt het ook. Ook de medische wereld komt daar overigens achter.

De discussie rond het *evidence based* werken is naar verwachting nog niet uitgevlamd de komende jaren. Het willen weten in hoeverre een interventie nu echt werkt is en blijft natuurlijk ook een goede drijfveer voor maatschappelijk ondernemers.

6. Aansluiting op andere rendementsinstrumenten

De EffectenArena is een basisinstrument. Het is een eerste stap in een maatschappelijke rendementsanalyse. Na het zetten van deze stap kan worden bekeken of een vervolgstap nodig is. En waaruit die stap dan bestaat. Er zijn namelijk verschillende vervolgmethoden.

Effectenkaart/impactmap

Een ander basisinstrument voor maatschappelijk rendement is de Effectenkaart (of impactmap). Deze wordt bijvoorbeeld gebruikt in de SROI-methode. De Effectenkaart beschrijft deels dezelfde ingrediënten in een tabelvorm. Wel zijn er enkele onderscheidingen:

- De Effectenkaart schrijft de veranderingstheorieën uit in een aparte kolom (in de standaardimpactmap wordt deze kolom soms nog niet benoemd). In de EffectenArena wordt alleen een pijl getrokken.
- Aan de Effectenkaart kan gemakkelijk een kolom met indicatoren (eventueel met meetmethode of doelstelling) worden toegevoegd. In de EffectenArena moet dit met de hand erbij worden gezet.
- De EffectenArena spiegelt de investeerders met de incasseerders waardoor een investeringsanalyse mogelijk is.
- De EffectenArena laat duidelijk zien hoe effecten op elkaar inwerken.

Zowel de EffectenArena als de Effectenkaart zijn geen knellende standaarden. De Effectenkaart kan de EffectenArena goed aanvullen als een soort legenda van de EffectenArena. Zo kan de veranderingstheorie bijvoorbeeld goed worden uitgeschreven. Of kan voor een deel van de effecten een indicator worden gegeven.

► Zie *Praktijkboek Maatschappelijk rendement*, p. 34.

► Zie *SEV-publicatie Effectenkaart*.

SROI / MKBA

Een benadering om het maatschappelijke harder te maken bestaat uit het uitdrukken van effecten in geld. Het eurobedrag weerspiegelt dan de waarde van de effecten. Het voordeel daarvan is dat alle effecten op een gelijke noemer worden gebracht; dezelfde als de investering. Vaak wordt deze analyse *ex ante* (vooraf) uitgevoerd.

Vooralsnog zijn dergelijke analyses nog een zoektocht en is voor lang niet alle effecten een goede waardering voorhanden. Dat vraagt specifieke kennis en creativiteit. Wel wijst de ervaring uit dat juist dit zoeken leidt tot een veel scherper inzicht in de interventie en de effecten van de interventie.

De EffectenArena dekt de eerste stappen in dergelijke analyses: het in kaart brengen van de effecten. Met een ingevulde EffectenArena in de hand is gemakkelijk te zien welke effecten moeten worden gewaardeerd.

► Zie *Praktijkboek Maatschappelijk rendement*, p. 50.

Slim meten

Een andere methode bestaat uit kwantificeren van effecten ('slim meten' met indicatoren). Daarmee kan worden gekeken in hoeverre effecten inderdaad ook echt optreden. De werking is dus *ex post* (achteraf). Als effecten eenmaal scherp zijn benoemd in de EffectenArena, is meten van effecten een flinke stap dichterbij.

Bij het meten van effecten is het zaak om goede indicatoren te vinden: getallen die iets zeggen over de mate waarin een effect optreedt. Het zijn als het ware thermometers die iets zeggen over de stand van een effect.

Daarbij gelden enkele aandachtspunten:

- Probeer het meten te beperken tot een handvol effecten. Welke effecten zijn echt van belang? Bijvoorbeeld omdat ze zijn gekoppeld aan een beleidsdoel. Of omdat er twijfel bestaat of het effect wel optreedt.
- Sluit aan bij cijfers die al bekend zijn. Let wel op dat ze echt iets zeggen over de effecten van de interventie. De praktijk wijst uit dat veel beschikbare indicatoren iets zeggen over de wijk als geheel. Het effect van de interventie is soms moeilijk daaruit te destilleren.
- Formuleer per effect twee of drie goede indicatoren.
- Let op de meetarbeid en vermijd het befaamde meetcircus.

► Zie *Praktijkboek Maatschappelijk rendement*, p. 43.

Verhalen

Een andere manier om *ex post* effecten aan te tonen is het ophalen van verhalen die illustratief zijn voor het al dan niet optreden van effecten. Betrokkenen bij een interventie kunnen vaak met pakkende anekdotes prima aangeven of en hoe een interventie heeft gewerkt.

De EffectenArena geeft een goede ondergrond op basis waarvan gericht interviews kunnen worden ingezet. Ook een beeldverhaal (foto's/film) kan veel zicht geven op maatschappelijk rendement.

► Zie *Praktijkboek Maatschappelijk rendement*, p. 59.

7. Veel gestelde vragen

Dit hoofdstuk gaat in op de meest gestelde vragen in de diverse bijeenkomsten tot nu toe.

Ik vind het lastig om onderscheid te maken tussen resultaat en effect...

- ▶ Zie Resultaat of maatschappelijk effect, output of outcome? (= hoofdstuk 2)

Moet je eigenlijk niet beginnen bij de effecten? Je wilt toch iets bereiken en daar zoek je toch de beste interventie bij?

Volgens de boekjes zou het inderdaad zo moeten zijn. In de praktijk zien we echter het omgekeerde. Er is een goed idee voor interventie en dat wil men gaan doen. De EffectenArena biedt dan een moment om stil te staan bij hoe het precies kan werken. Vanuit het (maatschappelijk) ondernemerschap is dit ook niet vreemd. Ondernemerschap heeft namelijk een groot onderbuikgehalte. Op basis van ervaring en intuïtie weet je dat iets gaat werken. Maar dat is echter niet voldoende. Je moet het kunnen verantwoorden en uitleggen, ook aan anderen. Methodologisch gezien is de nette stap van gewenst effect naar interventie een lastige. Bij een enkel effect zijn namelijk een heleboel interventies te verzinnen die iets kunnen betekenen in het realiseren van dat effect. Dat levert dus niet vanzelf een antwoord op. Als je vertrekt vanuit de interventie is die scherpte er wel direct. Uiteraard zijn er voldoende andere manieren en methoden om bij een gewenst effect tot een goede interventie te komen (bijvoorbeeld allerlei innovatietechnieken).

Er zijn toch ook wel negatieve effecten? Die krijgen helemaal geen plaats.

Sommige interventies hebben inderdaad ook negatieve effecten. Deze kunnen worden ingetekend met een rode pijl of met een minnetje bij de pijlpunt. Soms zijn er ook 'negatieve incasseerders'. Bijvoorbeeld een multifunctionele accommodatie met een horecavoorziening kan omzet weghalen bij andere horecaondernemers.

Wat is nu eigenlijk zo bijzonder aan de EffectenArena? Ik beschrijf dit allemaal al lang in mijn projectplan...

Dat is goed, maar de meeste mensen doen dit echter niet. Voor velen is het wel een nieuw gedachtegoed. De bouwstenen van de EffectenArena zijn op zich ook niet revolutionair. Wel is de ordening en de manier van presenteren nieuw:

- De EffectenArena heeft voorbenoemde effecten waardoor gebruikers gemakkelijker gevoel krijgen bij wat een effect is (in de context van wijkontwikkeling).
- De EffectenArena benoemt de incasseerders zodat ook naar maatschappelijke investeringen zakelijker kan worden gekeken.
- De presentatie op een groot vel papier is aantrekkelijk in gebruik. 'Het is net een spel', roepen mensen soms na een introductie.
- De EffectenArena geeft een gemeenschappelijke taal voor tal van interventies. Dat bevordert de onderlinge vergelijkbaarheid.
- De EffectenArena legt de nadruk op het benoemen van de veranderingstheorie. Een standaard 'impactmap' (zoals gebruikt in de SROI-methode) doet dit bijvoorbeeld niet.

Hoe hard zijn de effecten die we hebben getekend in EffectenArena?

In principe helemaal niet hard. Het zijn immers alleen verwachtingen. Maar het is wel een stuk harder dan het niet goed bespreken. En het is een stuk gemakkelijker om op onderdelen actief te werken aan verharding.

- ▶ Zie hoofdstuk 5 De eerste stap in bewijsvoering.

8. Tot slot

Nooit af

Een EffectenArena is in principe nooit af. Het is en blijft altijd een momentopname van de stand van de kennis op dat moment. Een nadere blik of een nieuwe blik van iemand anders levert altijd weer aanscherpingen op: of een effect wordt net anders benoemd, of een mechanisme wordt net anders ingetekend. Dat is ook niet erg. Het is juist goed omdat het getuigt van vooruitgang in de professie van wijkontwikkeling.

Doorbouwen

Ook de EffectenArena kan nog beter. Andere effecten kunnen worden voorbenoemd. Of er kunnen meer inspirerende voorbeelden worden verzameld. De EffectenArena is daarom vrij beschikbaar voor iedereen: het is *freeware*. Een bronvermelding wordt op prijs gesteld. Ook zien we graag voorbeelden en ervaringen retour! En uiteraard staat de SEV open voor suggesties om de EffectenArena beter te maken.

Goede voorbeelden? Nieuwe effecten? Verbeteringen voor het gebruikersgemak?

Geef het door!

Contactpersoon SEV: Jochum Deuten, telefoon 06-47 09 43 15, e-mail deuten@sev.nl.

www.mo-plein.nl