

6c

Werkzame elementen Succesfactoren gebruiken voor impact

Wat heeft een wereld aan ervaringen en
evaluatieonderzoek ons geleerd?

Hosman
november 2024
versie 1.0

Wat komt er in deze tool aan de orde?

- Wat zijn ‘werkzame elementen’ en ‘succesfactoren’
- Waarom hebben we kennis hierover nodig?
- Spelen een rol bij alle taken binnen impactgedreven werken
- Algemene en specifieke werkzame elementen
- Werkzame elementen van interventies & interventiestrategie
- Succesfactoren verankerd in:
 - analyse, themamodel en factoren
 - formuleren van doelen en doelgroepen
 - bereikstrategie
 - implementatie en aanbieders
 - samenwerken en procesmanagement
 - monitoring-leren-verbeteren
 - versterken van randvoorwaarden
- Hoe kun je kennis hierover in de praktijk gebruiken?

Doel van deze Tool

Ondersteunen van
beleidsmedewerkers
gebiedsadviseurs
welzijnswerkers

bij het realiseren van impact
door gebruik te maken van kennis
over werkzame elementen
en succesfactoren

Wat zijn werkzame elementen en succesfactoren?

Werkzame elementen zijn de onderdelen van interventies die zorgen voor de gewenste werking of effectiviteit van die interventies (van Dale e.a. 2015). Dit kunnen ook onderdelen zijn van een interventiestrategie of interventiepakket. Het zijn vooral goed doordachte combinaties van werkzame elementen die interventies effectief maken.

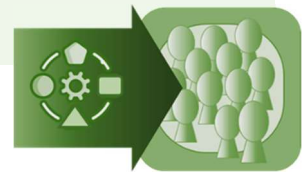
Deze term wordt veel gebruikt in de praktijk en door landelijke instituten (Nji, Movisie, RIVM, ZonMw), bijv. in het landelijke Eén tegen Eenzaamheid project.

Werkzame elementen van interventies kunnen **algemeen** van aard zijn, relevant voor allerlei interventies, **of** betrekking hebben op een **specifieke** interventie of een groep van interventies met een specifiek doel of thema (bv. bij aanpak eenzaamheid).

We gebruiken daarnaast de bredere term '**succesfactoren**' omdat de factoren die van invloed zijn op impact niet alleen verankerd zijn in interventies, maar ook in andere onderdelen en taken van impactgedreven werken. Succesfactoren zijn:

Factoren, werkzame elementen en handelwijzen die een positieve invloed hebben op de effecten, relevantie en het maatschappelijk bereik van interventies of programma's en op hun uiteindelijke maatschappelijke impact, gebaseerd op resultaten van wetenschappelijk onderzoek of conclusies uit veel praktijkervaringen

Systematisch gebruiken van kennis over werkzame factoren en succesfactoren is een belangrijk middel om de kans op positieve resultaten in ons werk te vergroten en daarmee ook de kans op het behalen van onze beoogde maatschappelijke resultaten.



Waarom hebben we kennis hierover nodig bij impactGW?

Ondanks investeringen en goede intenties van professionals leiden activiteiten en interventies in de praktijk niet altijd tot de beoogde effecten of impact*.

We gebruiken in ons land al veel 'evidence-based' werkzame interventies.

De **effecten hiervan zijn echter gemiddeld nog slechts 'klein tot matig'**.

Dit is de overduidelijke conclusie uit tal van overzichtsstudies naar hun effecten*.

Landelijk 'werkzame interventies' zijn vaak niet *standaard* toepasbaar. Situaties verschillen!

Aanpassen van werkzame interventies aan lokale omstandigheden en doelgroepen is nodig.

Juist wenselijk om eerder bewezen effecten te behouden.

Daarvoor moeten we de werkzame kernelementen van een interventie kennen en vasthouden, vertalen naar de lokale situaties en waar nodig extra werkzame elementen toevoegen.

Burgers en organisaties ontwikkelen lokaal ook **eigen activiteiten of interventies**.

Kennis over werkzame elementen en succesfactoren kan hen helpen om die sterker te maken + meer kans op succes.



*Er is werk aan de winkel om de effecten en impact van ons werk verder te verbeteren!
Kennis over werkzame elementen en succesfactoren kan daarbij helpen.*

Maatschappelijke resultaten realiseren → IMPACT is het resultaat van een spel van vele krachten.

Daarom is het belangrijk dat we zicht hebben op:

- *Welke krachten invloed hebben op de maatschappelijke resultaten van onze acties en interventies?*
- *Hoe we die kennis in ons werk kunt inzetten & combineren voor betere resultaten en impact !*

Bij werkzame elementen dachten we meestal aan de **kernelementen van interventies**, de elementen die zorgen dat interventies effect opleveren (zie overzicht hierna)
(bv. technieken voor gedragsverandering, relatie met cliënten, op maat maken van interventies)

Tegenwoordig hanteren we een veel bredere kijk:

Het gaat om wat de succesfactoren zijn in álle onderdelen van ons werk om maatschappelijke resultaten te realiseren.

Bijvoorbeeld ook succesfactoren bij het opbouwen van een integrale interventiestrategie, combineren van interventies, bereiken van doelgroepen, implementeren, stevig borgen van aanbod, realiseren van benodigde randvoorwaarden, en zorgen voor effectieve samenwerking en afstemming.

Kennis over werkzame elementen en succesfactoren nodig bij succesvol uitvoeren van **AL ONZE TAKEN** bij impactgedreven werken

We hebben deze TAKEN al eerder bij het Impactgedreven Werken Model beschreven:

- Formuleren en hanteren van doelen: maatschappelijke resultaten en tussendoelen
- Een thema analyse uitvoeren en een themamodel van factoren maken
- Vertalen van een themamodel naar interventies
- Interventiestrategie en een bereikstrategie ontwikkelen
- Werkzame interventies kiezen, aanpassen of zelf ontwikkelen,
- Slim combineren van interventies voor meer effect, bereik en impact
- Effectief samenwerken
- Interventies in de praktijk implementeren, met kwaliteit, duurzaam, hoog bereik en verankerd in lokale organisaties en programma's
- Werken aan betere randvoorwaarden
- Monitoren, evalueren, leren en steeds verbeteren op weg naar beoogde impact

De kwaliteit waarmee we al die taken uitvoeren bepaalt of we in staat zijn de beoogde maatschappelijke resultaten te realiseren.

We hoeven daarbij niet het wiel uit te vinden. We kunnen met meer succes en sneller werken, als we actief gebruik maken van ervaringen, kennis en inzichten die al eerder ontwikkeld zijn.

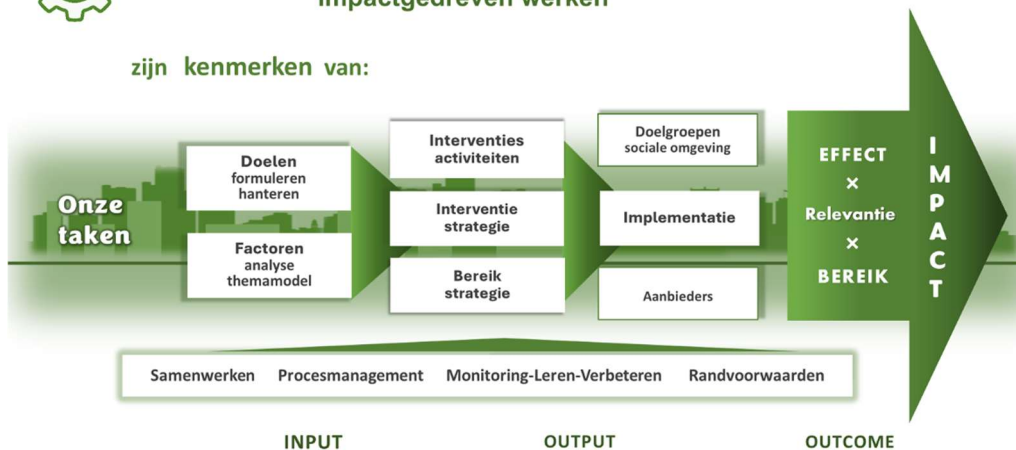
Vertaald in kennis over werkzame factoren en succesfactoren en die gebruiken bij al onze taken op weg naar impact.





Werkzame elementen & succesfactoren impactgedreven werken

zijn kenmerken van:



Dat ziet er natuurlijk best een beetje **complex** uit als je bij ieder van die onderdelen moet weten wat daar de succesfactoren zijn. Start met accepteren dat met aan maatschappelijke resultaten werken eenvoudigweg geen simpele maar een complexe onderneming is.

Het is niet anders. Dat accepteren is al een eerste goede stap op weg naar impact

Een opluchting is dat je het allemaal niet alleen hoeft te doen. Het is belangrijk dat je met anderen **samen deze taken verdeelt**, zowel binnen welzijn (managers, projectleiders, praktijkwerkers) als tussen de welzijnssector en de gemeente. Werk wel nauw samen, deel expertise en beslis samen.

Je hoeft ook niet alles in je hoofd te hebben zitten. In dit traject bieden we je ondersteunende **TOOLS** bij ieder van deze taken. Daar vind je de specifieke kennis en tips die op een bepaald moment bij een specifieke taak nodig hebt. We willen komende tijd ook een online Toolboek maken waar je snel met een specifieke vraag bij het juiste antwoord komt.

Dus trek tijdens je werk een soort **Tips en Tools Jacket** aan.

Even weten in welk zakje de juiste tips en kennis kunt vinden

die je bij je werk op een bepaald moment bij een bepaalde taak nodig hebt



Voorbeelden. Hierna geven we bij een aantal van de genoemde taken een eerste korte samenvatting van werkzame elementen en succesfactoren.

Je kunt samen met je team en lokale partners ook werken aan het **opbouwen van een eigen lijst** van succesfactoren en tips op basis van samen regelmatig evalueren, leren en verbeteren.

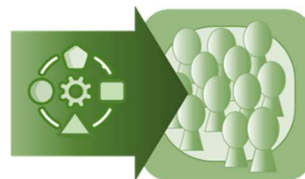
We maken allereerst een onderscheid tussen *algemene* en *specifieke* werkzame elementen en succesfactoren.

Algemene werkzame elementen of factoren zijn breed toepasbaar bij verschillende thema's, doelgroepen en soms ook meerdere taken.

Specifiek werkzame elementen en succesfactoren

hebben alléén betrekking op het succesvol:

- aanpakken van een **specifiek probleem, doel of opgave**
bv. kindermishandeling, discriminatie, jeugdcriminaliteit, eenzaamheid, valpreventie
- werken met een **specifieke doelgroep**
bv. jeugdigen of ouderen, mensen met migratieachtergrond, ernstige problemen
- uitvoeren van een **specifieke werkzame interventie**



Succesfactoren laten zich ook indelen naar de **taak** waarmee zij verbonden zijn. (zie schema pag.4)

We bieden hierna nog geen totaaloverzicht maar resultaten van een eerste selectie op basis van informatie hierover uit landelijke kenniscentra (o.a.. Movisie, NJi) en uit internationale literatuur. De kennis over werkzame elementen en succesfactoren is nog voortdurend in ontwikkeling. In een volgende versie bieden we een vollediger overzicht.

Aan de slag. De onderstaande resultaten bieden hopelijk al een voldoende basis om er concreet mee aan de slag te gaan bij het werken aan het verder verbeteren van de resultaten van ons impactgedreven werken.

Werkzame elementen aanpak eenzaamheid

1. **Zinnvolle bezigheden waardoor iemand het gevoel krijgt zinvol bezig te zijn** met een productieve activiteit of met vermaak. Hij of zij haalt er voldoening en plezier uit.
2. **Ontmoeten: mogelijkheid bieden sociale interacties te hebben of nieuwe, bevredigende contacten aan te gaan.** Dat ontwikkelt gevoelens van erbij horen.
3. **Praktisch ondersteunen.** Iemand krijgt steun bij praktische zaken, en heeft daardoor het gevoel ingebed te zijn in een groter, zorgzaam verband.
4. **Betekenisvol contact.** Regelmatig, positief, en duurzaam contact met een persoon die voldoende om hem of haar geeft om tijd en energie in de relatie te steken. Het voelt als een vertrouwensband.
5. **Sociale vaardigheden versterken** waardoor contacten en gesprekken beter verlopen. Dit vergroot het zelfvertrouwen en het gevoel waard te hebben voor anderen.
6. **Realistische verwachtingen bevorderen** waardoor iemand minder vaak een teleurgesteld gevoel aan contacten overhoudt en zich vervolgens terugtrekt.
7. **Betekenisvolle rol.** Iemand die iets doet voor anderen, een organisatie of de samenleving krijgt het gevoel dat hij of zij van belang is, ertoe doet, en daarmee deel is van een groter geheel.

Bron:

Algemene succesfactoren

Voorbeelden

Actief betrekken stakeholders en burgers
Begrijpen wat impactgedreven werken inhoudt
Kennisgestuurd werken
Regelmatig monitoren, leren en verbeteren
Integraal werken: verschillende aanpakken combineren

Ambities en ER-doelen: beter, meer, minder

vertalen in **SMART doelen**

Specifiek	welk doel, bij wie, waar, wanneer, in welke mate
Meetbaar	toetsbare criteria, evalueerbaar
Acceptabel	relevant, draagvlak
Realistisch	haalbaar en geloofwaardig
Tijdgebonden	wanneer doelen bereikt moeten zijn, tijdlijn

Motiverend	ambitieuw, uitdagend, stimulerend, positief overtuigend onderbouwd
Collectief	gesteund door lokale partners gezamenlijk
Aanpasbaar	doelen kunnen gaandeweg worden aangepast op basis van nieuwe kennis, inzichten en leerervaringen
Onderverdeeld	hoofddoelen onderverdeeld in specifiekere subdoelen

Succesfactoren bij doelen stellen

Gebruik deze kwaliteitscriteria bij het formuleren van doelen in je eigen beleidsplan of project

Bespreek met je team of al geformuleerde doelen met behulp van deze kwaliteitscriteria verbeterd kunnen worden

impactdoelen formuleren: zie TOOL Doelen

Succesfactoren bij hanteren themamodel

- **Maak goed onderbouwd themamodel** van aangetoonde factoren en gevolgen
- **Factoren met meeste invloed aanpakken**
→ meer impact
- **Zicht op welke combinatie van factoren** je samen moet aanpakken
- **Inzicht in de relaties tussen factoren**
→ zicht op effectketens die interventies kunnen opleveren
→ interventies vroeg in de keten
- **Zicht op korte / lange termijn gevolgen** van een probleem of thema
→ meer zicht op maatschappelijke waarde
→ meer steun en motivatie tot investeren en participeren bij stakeholders
- **Integraal themamodel → strategie**
→ zicht op combinatie van interventies nodig om MRs te realiseren
- **Themamodel biedt een plattegrond**
Breng in kaart wie aan welke factor werkt
→ betere samenwerkingen afstemming
→ meer impact

werkzame factoren bij beïnvloeden gedrag

Onderzoek heeft veelvuldig aangetoond dat bij interventies het toepassen van bepaalde gedragsverandering technieken bijdraagt aan meer effect:

- Doelen stellen, plannen, afspraken maken
- Motivationele gespreksvoering
- Informatie over gevolgen van gedrag
- Versterken van zingeving
- Gedragsadviezen geven
- Gewenst gedrag voordoen
- Gedrag oefenen, herhalen, actief leren
- Sociale steun bieden
- Monitoren gedrag – Feedback geven
- Resultaten van gedragingen vergelijken
- Positieve omgevingsprikkels (nudging)
- Combineer meerdere technieken
- Stapsgewijs verandering opbouwen
- Focus op behaalde successen en belonen

Bronnen: Kok e.a. 2015, Crone en Jonkman 2021, Michie e.a. 2013, 2018, 2019, 2022

Succesfactoren Interventie strategie

Interventiestrategie gaat over de totale integrale aanpak

- Baseer strategie op duidelijke geformuleerde **SMART doelen** en op **Themamodel**
- Ontwikkel interventiestrategie **samen met stakeholders en ervaringsdeskundigen**
- Zicht hebben op de **soort keuzes** die je bij een strategie moet maken
Op wie interventie richten, op welke factoren, op welk niveau, met welke methoden en veranderkrachten, in welke combinatie, in welke setting, welke aanbieders, timing en tijdsplanning
- Vergelijk **alternatieve aanpakken (scenario's)** en kies samen de beste optie → impact
- Gebruik **werkzame interventies** (zie landelijke instituten)
- Gebruik kennis over **werkzame elementen en succesfactoren** → verbeteren
- **Combineer interventies:** samen belangrijkste oorzaken aanpakken, combinatie van veranderkrachten inzetten, integrale en intersectorale aanpak
- **Strategie van aanpak stapsgewijs ontwikkelen** (try-outs, leren, verbeteren, uitbreiden)

In de **TOOLS** Interventiestrategie, Interventies kiezen, Combineren wordt meer informatie geboden.

bv. uit welke soorten methoden kun je kiezen bij interventies gericht op individuen, groepen, buurten en bij systeemgerichte interventies

Succesfactoren Implementatie en borging

volgt nog

kwaliteit, volume en duurzaamheid implementatie
draagvlak, monitoren en verbeteren
verankeren in organisaties en aanbod

Succesfactoren bij samenwerken

- **Goed samenwerkingsklimaat**
duidelijke visie op belang van samenwerken
gemotiveerde professionals & stakeholders
elkaar goed leren kennen
- **Gemeenschappelijke agenda en doelen**
gedeelde ambitie, visie, strategische aanpak
- **Onderling vertrouwen en waardering**
in elkaars capaciteiten en bijdragen
samenwerken in gelijkwaardigheid
- **Heldere verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden**
afspraken over rollen, leiderschap, sturing
- **Effectieve onderlinge communicatie**
begrijpelijke en gemeenschappelijke taal
bereikbaarheid; samen oplossingen zoeken
- **Regelmatig delen van informatie**
- **Procesbewaking en zicht op resultaten**
ondersteunende planning, lerende houding:
samen evalueren, leren en verbeteren
successen zichtbaar maken en vieren
- **Voldoende randvoorwaarden**
tijd, steun van organisaties en management
duidelijke overleg- en organisatievorm
overlegfaciliteiten

Succesfactoren bij maatschappelijk bereik

- **Maak samen plan voor beoogd bereik**
omschrijf doelgroep en bereikdoel duidelijk
- **Stem aanbod** af op ervaren behoeften,
kenmerken en cultuur doelgroep
en op **contactpatronen / vindplaatsen**
- **Laagdrempelig aanbod**
aandacht voor motivering
begrijpelijke taal, aantrekkelijke visuele vorm
- **Toeleiding door eerstelijns en sleutelfiguren**
Gebruik marketing, voorlichting, sociale media
Benut ook 'indirect bereik' (via deelnemers)
- **Werk aan voldoende capaciteit, geld, expertise**
- **Regelmatige monitoring van bereik**

Opschalen van interventies, programma's, activiteiten

- naar hele wijk / gebied
- naar andere wijken
- naar andere scholen etc.
- naar hele stad
- naar regio

is een belangrijk strategie voor
maatschappelijk bereik

Zie aparte tool hierover

aantekeningen