



OXFAM
Wereldwinkels

Management response

Tussentijdse evaluatie van het programma: “Handel! Maar dan eerlijk”

Vorbereid door: Sofie Beunen, Yasmine Mertens, Sarah Standaert en Thomas Mels
Goedgekeurd door directie op 15 juni 2020.

Algemene commentaar:

Deze managementresponse betreft de tussentijdse evaluatie van een deel van het DGD programma “Handel! Maar dan eerlijk!”. De focus van deze evaluatie lag op twee specifieke resultaten binnen ons DGD programma. Resultaat 2: “De vrijwilligersbeweging is gegroeid en inhoudelijk versterkt om haar multiplicatorrol te versterken” en resultaat 5: “Meer inwoners van België hebben inzicht in de negatieve impact van de Wereldhandelsregels (WHR) op Kleine Landbouw Producenten (KLP) in het Zuiden en op het milieu en uiten dit naar de politieke actoren.

Naast verantwoording werd deze evaluatie gebruikt om onze Theory of Change aan te scherpen zodat we een beter begrip konden opbouwen van de randvoorwaarden om tot duurzame gedragsverandering te komen. Het model waaraan het programma opgehangen werd ging terug naar het kennis- attitude - gedrag continuüm. Alhoewel eigen onderzoek al aangetoond heeft dat kennis noch attitude goede voorspellers zijn van gedrag.

De evaluator bouwde het analysekader voor de evaluatie op aan de hand van het Theory of Change model zoals opgenomen in het DGD-programma en vulde dit aan met zijn eigen model het ‘Wavemakersmodel’. Dit model schuift een alternatief naar voor om antecedenten voor gedrag in kaart te brengen en is gestoeld op empirische bevindingen uit onderzoeksvelden die zich bevinden op het kruispunt van de psychologie, economie en sociologie. Hieruit werden verschillende elementen gedistilleerd. De alternatieve hypothese is dat mensen hun gedrag veranderen (en multiplicator of wavemaker zullen worden) als er (1) voldoende interne drives, externe drives en feedbackmechanismen zijn; (2) als ze geen of weinig schaarste aan geld of tijd ervaren; en (3) als dit gedrag positief (of negatief) beïnvloed wordt door rechtstreekse triggers die onbewust automatisch gedrag uitlokken. De eerste twee elementen van dit model werden meegenomen in het analysekader van de evaluatie en getest bij de vrijwilligers van Oxfam-Wereldwinkel. Binnen deze evaluatie werd op de rechtstreekse triggers van gedrag niet verder ingegaan omdat deze eerder ad hoc zaken zijn die gedrag kunnen faciliteren en voornamelijk op onbewust niveau inwerken.

In deze response geven we kort de belangrijkste inzichten en aanbevelingen mee en leggen uit welke er verder worden opgenomen en welke niet. We maken hierbij een onderscheid tussen de directe aanbevelingen die geformuleerd zijn in het evaluatierapport en andere bevindingen die we verder meenemen.

Over het algemeen was het proces van deze externe evaluatie zeer leerzaam. Om ervoor te zorgen dat de nieuwe inzichten breed gekend zijn organiseerden we een restitutiemoment op 12 mei waarbij het wavemakersmodel gedeeld werd met collega’s van Oxfam-Wereldwinkels vzw, Oxfam Fair Trade cv en Oxfam Solidariteit vzw. Daarnaast werden de inzichten reeds gebruikt tijdens bepaalde interne verbeteringsprocessen die lopend zijn. We zijn er vast van overtuigd dat de informatie uit deze evaluatie relevant is voor verschillende aspecten van ons werk en deze management response is een verdere stap om het gebruik van de nieuwe inzichten te stimuleren. De evaluatie reikte geen hapklare oplossingen aan maar tekende enkele pistes uit die we mee kunnen nemen in ons streven naar duurzame gedragsverandering. Het wavemakermodel kan onder meer gebruikt worden in de ontwikkeling van het volgende meerjarig programma om onze ToC verder te verfijnen.

Response op de aanbevelingen

De evaluator gaf ons drie directe aanbevelingen mee in zijn rapport. We beschrijven ze hieronder kort.

- 1. Zet in op het versterken van de vrijwilligers in het rechtstreekse contact met het brede publiek. Versterk de vrijwilligers verder in het omgaan met negatieve reacties uit de eigen omgeving en in de interactie met het brede publiek. *Rechtstreekse dialoog met het brede publiek zorgt voor het sterkste effect***

Deze aanbeveling is weerhouden en wordt ingebouwd in toekomstige activiteiten en strategieën

Het werken via een lokaal ingebedde vrijwilligersbeweging zit in het DNA van Oxfam-Wereldwinkels, en het ondersteunen van de beweging is één van de kernactiviteiten van het nationaal secretariaat. We nemen de aanbevelingen rond het versterken van vrijwilligers ter harte. We zijn dit jaar herbegonnen met het opstellen van een vormingskalender en het herbekijken van onze communicatiekanalen waarbij we nog meer inhoud op maat van de vrijwilliger willen geven. Het versterken en ondersteunen van de beweging neemt een centrale plaats in het strategische plan dat we aan het ontwikkelen zijn voor de periode 2021 -2027 en zal een aandachtspunt blijven voor activiteiten in 2020. Capaciteitsversterking bij de vrijwilligers focust zich hierbij niet enkel op inhoudelijke vorming rond thema's maar kan ook gericht zijn op het ontwikkelen van specifieke vaardigheden. We proberen hierbij meer inhoud op maat aan te bieden aangezien de evaluatie bevestigd heeft dat er een grote diversiteit schuilt in de beweging op het vlak van informatienoden en interesse.

Naast het versterken van de vrijwilligers willen we ook pistes onderzoeken om de grondoorzaak te gaan aanpakken. Hoe kunnen we de gepercipieerde negatieve sociale norm en de negatieve *peer*-invloed mitigeren. We denken dat het verder inzetten op de imagocampagne die moet leiden tot een beter inzicht bij mensen waar OWW (en Oxfam België) voor staat en wat we allemaal doen hopelijk leidt tot een beter algemeen imago – een organisatie waar je als vrijwilliger trots op kan zijn. Daarnaast willen we ook kijken hoe we bedankingen naar vrijwilligers toe sterker kunnen maken en onderzoeken hoe we hierbij meer mensen rondom de vrijwilligers mee kunnen activeren in het bedanken voor hun inzet. Bedankingen gebeuren nu veelal vanuit het Nationaal Secretariaat - hoe kunnen we dit nog openlijker en breder doen en duidelijk maken – "vrijwilligers mogen terecht trots zijn op zichzelf."

We nemen tevens de opmerking rond persoonlijk contact mee. Hier willen we ook nuanceren. Voor ons betekent direct of rechtstreeks contact met het brede publiek niet altijd face-to-face contact. We geloven dat sociale media hierin een rol kunnen spelen. We denken dat deze communicatiekanalen, zeker voor het bereiken van jongere generaties, steeds belangrijker zijn. We zien dit ook bevestigd in de volgende bevinding uit het evaluatierapport "*Wat resultaat 5 betreft kunnen we vaststellen dat meer en meer mensen uit het brede Vlaamse Publiek in contact komen met materialen van OWW, vooral via onlinekanalen. Dit vertaalt zich ook door naar een actiemodel zoals handtekeningen plaatsten onder een politiek statement*". We moeten gaan kijken hoe directe dialoog en rechtstreeks contact via sociale media er uit kan zien?

Daarnaast nemen we de nood aan rechtstreeks (face-to-face) contact mee in het opzetten van toekomstige campagnes. Zo zetten we dit jaar niet in op slechts één dag binnen de Week van de Fair Trade waarbij we zoveel mogelijk mensen naar de Wereldwinkels proberen te krijgen. We kijken nu hoe we mensen gedurende de hele week kunnen activeren. Door bezoekers te gaan spreiden hopen we dat er meer tijd overblijft voor de vrijwilligers om effectief in dialoog te gaan met de bezoekers van de Wereldwinkel. Dit zou ervoor moeten zorgen dat de beweging meer opportuniteiten krijgt om haar multiplicatorrol op te nemen. Voor de ontwikkeling van onze toekomstige campagneboodschappen gaan we na of we de aanbeveling om te werken met herkenbare situaties (vb uit de evaluatie: "*Beeld je in dat je baas alleen de helft betaalt van wat je nodig hebt om goed te leven*".) kunnen toepassen. De

evaluatie gaf aan dat er een gedragsintentiestijging is bij vrijwilligers voor het geven van vormingen aan scholieren en het organiseren van debatten en info-avonden. We zorgen ervoor dat dit meegenomen wordt in de ondersteuning naar de beweging toe.

Aandachtspunten/Verbeterpunten:

- We blijven kijken hoe we vrijwilligers kunnen ondersteunen en hebben hierbij ook aandacht voor die activiteiten waarvan we weten dat vrijwilligers zich hier meer op willen toeleggen – vormingen aan scholen en het organiseren van debatten.
 - We zetten in op activiteiten die erop gericht zijn om de negatieve invloed van de gepercipieerde sociale norm en negatieve *peer* invloed tegen te gaan.
 - We zetten in op rechtstreeks contact en zorgen dat in de komende campagnes hiervoor de nodige aandacht is bij het uitdenken van activiteiten. Daarnaast kijken we hoe sociale media een rol kunnen spelen in het rechtstreeks in contact komen met het brede publiek.
 - We kijken hoe we herkenbare situaties kunnen gebruiken in de framing van onze campagne boodschappen.
- 2. Zet in op kwaliteitsvolle en systematische feedback over het verschil dat gemaakt wordt door de vrijwilligers. Vrijwilligers zullen duurzaam geëngageerd blijven als ze ook systematische feedback krijgen over de effecten van hun vrijwilligerswerk. Zij moeten het gevoel hebben dat wat ze doen een verschil maakt. Deze feedback moet gaan over de veranderingen in de richting van een meer faire wereldhandel.**

Deze aanbeveling is weerhouden en wordt ingebouwd in toekomstige activiteiten en strategieën

Een cruciale stap om te evolueren naar een effectief en systematisch feedbackmechanisme bestaat eruit om de impact goed te kunnen meten. Hierdoor kunnen we duidelijker gaan communiceren over de impact waaraan een vrijwilliger toe bijdraagt. We zien hierbij twee grote lijnen in ons werk. Langs de ene kant hebben we de directe samenwerking met KLP in het Zuiden door de langdurige en faire handelsrelatie via Oxfam Fair Trade, maar ook door specifieke ontwikkelings- en capaciteitsbouwende projecten van OWW. Langs de andere kant focust ons werk zich op structurele systeemverandering door beleidswerk. Elk van deze lijnen heeft enkele uitdagingen met impactmetingen waar we oplossingen voor moeten zoeken.

Voor het beleidswerk werd in de evaluatie geschreven dat we niet enkel op onze uitgevoerde activiteiten moeten rapporteren (bv jullie petitie werd gedeeld met xxx) maar vooral over het al dan niet behalen van het beoogde resultaat (bv door jullie petitie is er nu xxx). Hierbij zien we enkele uitdagingen die te maken hebben met het meten van beleidswerk. Beleidsveranderingen zijn vaak langdurige en langzame processen en om regelmatig te kunnen rapporteren gaan we ook op tussentijdse resultaten of milestones moeten rapporteren en communiceren. Alhoewel dit vanzelfsprekend lijkt is dit niet altijd een reflex omdat we in ons beleidswerk geneigd zijn om te kijken wat er misloopt. Hans Rösling, in zijn boek Factfulness, raadt aan om een verschil te maken tussen het niveau van iets ('bad') en de evolutie van de verandering ("better"). We moeten onszelf, maar ook onze vrijwilligers kunnen overtuigen dat iets zowel 'better' als 'bad' kan zijn. Dit onderscheid zal belangrijk zijn wanneer we rapporteren over onze beleidsbeïnvloeding en moet ons toelaten om over onze bereikte tussendoelen te rapporteren op een integere en transparante manier. Daarnaast moeten we leren communiceren over 'slow change' en erkennen dat langzame en graduele verbetering nog steeds verbetering is. De grootste uitdaging ligt in het nagaan van wat juist de specifieke bijdrage is van het beleidswerk van OWW om tot een bepaalde beleidsverandering te komen. We erkennen dat, hoewel we stappen gezet hebben, in het monitoren van ons beleidswerk we hier nog meer over moeten nadenken in de toekomst. Dit komt ook aan bod in een tweede externe evaluatie in het kader van het programma.

Ook voor het werk met onze partners in het Globale Zuiden willen we de MEL-kaders verder versterken en alle vormen van ondersteuning beter in kaart te brengen (dit zowel voor ontwikkelingspartners waarbij er een intensief verbeteringsproject loopt als voor de handelspartners waarbij de ondersteuning gekaderd wordt binnen een langdurige handelsrelatie).

Eerste stappen om dit beter te gaan opvolgen werden gezet. Het hernieuwde partnerbeleid verduidelijkt welke monitoring er voorzien is en specificeert duidelijk welke ondersteuning de verschillende partners krijgen. Een volgende stap zal het documenteren van deze ondersteuning zijn en daarna kan er overgegaan worden tot systematischer en resultaatgerichter communiceren.

Updates over partners zijn altijd deel geweest van de communicatie naar onze vrijwilligers en het brede publiek toe zowel via sociale media als in ons magazine de FAIR. De evaluatie bevestigt dat we hierop moeten blijven inzetten en dit systematischer moeten doen. Zowel over de successen als over de moeilijkheden die we daarbij ondervinden.

Ons duurzaamheidsbeleid waarin we ook sociale indicatoren opnemen is er tevens op geënt om onze impact duidelijker op te volgen wat verdere communicatie hierover moet faciliteren.

Het living income project dat opgestart werd met cacao producenten in Ivoorkust is een voorbeeld van hoe we de meetbaarheid van de impact van onze projecten meer proberen in te bouwen in de opzet van het project. We gaan erop moeten toezien dat we duidelijk blijven communiceren over de behaalde resultaten en deze ook explicieter gaan linken aan de bijdrage en rol van de vrijwilliger in een dergelijk project.. De evaluatie benadrukte voor ons dat duidelijk zijn over de impact van wat je doet, voor onze beweging maar tevens voor het brede publiek broodnodig zijn om duurzame gedragsverandering te verzekeren. Dit was reeds lang een betrachting en zal dan ook een aandachts- en actiepunt blijven in de verdere ontwikkeling van onze initiatieven.

Aandachtspunten/Verbeterpunten:

- Systematisch blijven rapporteren over de resultaten van ons beleidswerk en werk met onze partners uit het Globale Zuiden.
- Verder nadenken over welke resultaten we rond structurele systeemverandering kunnen rapporteren en hoe we dit kunnen communiceren naar de vrijwilligers.
- Zorgen dat het monitoringbeleid goed geïmplementeerd en gedocumenteerd wordt zodat we informatie hebben om ons feedbackmechanisme te voeden.
- Opvolging van het leefbaar inkomen project en lessen trekken voor monitoring van onze projecten met ontwikkelingspartners.
- Kijken hoe we in onze resultaten duidelijker kunnen linken aan de inzet van onze vrijwilligers.

3. Geef op een systematische manier vorm aan de interactie tussen het secretariaat en de vrijwilligers. Net zoals er voor de vrijwilligers dit jaar een vormingskalender ontwikkeld is, zou er ook een interactie-kalender ontwikkeld kunnen worden die onderscheid maakt tussen het geven van informatie (fair-magazine, brochures, copain), consulteren (e-mail bevestigingen) en echte inspraak (bestuursorganen, werkgroepen met vrijwilligers).

Deze aanbeveling is weerhouden en wordt ingebouwd in toekomstige activiteiten en strategieën

Deze aanbeveling is heel herkenbaar en iets waar reeds aan gewerkt wordt. Hierdoor kunnen we verder bouwen op processen die reeds gestart werden. We schetsen hieronder enkele van deze initiatieven.

- Het good governance traject: dit traject startte begin 2019. Dit participatief traject focuste zich op verbeteren van inspraak en het bestuur van de organisatie. Op de AV van 22 juni werden de

principes die uit dit traject naar voor kwamen goedgekeurd. In lijn met wat er uit de evaluatie kwam, werden participatie en inspraak verder verfijnd in de volgende categorieën: meeweten (informereren), meedenken (mogelijkheid tot geven van advies), meebeslissen (adviezen spelen mee in besluitvorming) en meedoen (gezamenlijke besluitvorming, cocreatie). Deze opsplitsing gebruiken we reeds in de agenda's voor de verschillende bestuursorganen en adviescommissies, maar zou verder gebruikt kunnen worden bij de ontwikkeling van een interactie-kalender of bij het ontwikkelen van een communicatieplan gericht naar de vrijwilligers. Daarnaast nemen we deze principes mee in de uitwerking van de nieuwe organen van de geïntegreerde organisatie Oxfam België. Duidelijkheid over het niveau van participatie en inspraak zal een aandachtspunt blijven.

- Binnen Oxfam België wordt er gewerkt aan het vormgeven van de inspraak en participatie organen. Binnen dit kader werken we aan een forum, dit wordt een levendig overlegorgaan van en voor vrijwilligers dat de ruimte biedt voor reflectie, kwalitatieve inspraak en participatie. Dit Forum komt samen om thema's te bespreken die de concrete werking van de vrijwilligersbeweging aanbelangen. Het Forum krijgt het mandaat om belangrijke beslissingen van Oxfam België voor te bereiden door middel van adviezen aan de Raad van Bestuur.
- De herstructurering van ons communicatieplatform. Dit proces werd in het begin van 2020 gestart - daarbij werden de bevindingen van deze evaluatie al meegenomen. De focus hierbij ligt op het wegwerken van drempels tot kennisopbouw of informatie-uitwisseling die werden aangegeven door de vrijwilligers. We willen de informatie behapbaarder maken en blijven differentiëren. Uitgebreide informatie (diepgravende webinars of vormingen en brochures) voor die vrijwilligers die alles willen weten en kortere informatie voor die vrijwilligers die aangeven niet alle details te moeten kennen (kortere *explainer* video's en folders). We bekijken daarnaast de frequentie waarmee we naar de vrijwilligers communiceren.
- We gaan ook na hoe we de bevestigingen naar de vrijwilligers beter kunnen inplannen. Is dit iets dat we kunnen meenemen in de jaarplannen – is er nood aan een intern evaluatiebeleid met een beslissingskader om op een objectieve en gestructureerde manier te beslissen welke bevestigingen noodzakelijke zijn? We kijken daarnaast hoe we de reeds bestaande informatieverzameling (gegevensfiches; de tweejaarlijkse tevredenheidsbevestiging, etc.) verder kunnen optimaliseren. We hopen hierdoor de bevestigingen voor de vrijwilligers beter te spreiden en voorspelbaarder te maken waardoor men niet het gevoel krijgt overbevestigd te zijn. Daarnaast kijken we hoe we op een systematische manier informatie kunnen verzamelen over onze vrijwilligers tegenover het nieuwe (wavemaker) model.
- We gebruiken de bevindingen uit de evaluatie rond het 'Oxfam-Forever' en het 'Oxfam-Or-Whatever' profiel als een *reality check* bij het ontwikkelen van nieuwe activiteiten. Een deel van de vrijwilligers geven aan volledig achter de missie van Oxfam te staan maar hiervoor niet alle details te moeten kennen (21%). En een 30% van de vrijwilligers geeft aan vrijwilliger te zijn voornamelijk omdat ze iets nuttigs willen doen (30%).

Aandachtspunten/Verbeterpunten:

- We herbekijken onze communicatie naar vrijwilligers en zorgen dat deze volgens een geplande frequentie verloopt en behapbaar blijft.
- We gebruiken de principes over good governance om duidelijk aan te geven wat het te verwachten niveau is van inspraak en participatie voor de vrijwilligers.
- We houden er rekening mee dat sommige vrijwilligers aangeven van niet alle informatie te moeten kennen en dat sommige graag alles in detail kunnen bestuderen en zorgen dat we deze verschillende wensen meenemen in de ontwikkeling van nieuwe communicatie en educatie producten.

Response op de bevindingen over het programma in het algemeen.

“Na een grondige heroriënteringsproces versterkte OWW de relevantie van haar programma door in te zetten op leefbaar inkomen en zorgplicht.”

De eindevaluatie van het vorige programma stuurde aan op een heroriëntering van onze expertise-opbouw en beleidswerk. Het is bemoedigend om te zien dat de specifiekere focus door de externe evaluator als succesvol gezien wordt en de relevantie van ons programma versterkt heeft. Daarnaast gaf de evaluatie aan dat onze vrijwilligers deze nieuwe focus volledig aanvaard hebben. Leefbaar inkomen lijkt daarnaast tevens ingang te vinden bij het brede publiek. We zetten de komende periode verder in op het vergroten van de kennis rond leefbaar inkomen en zorgplicht

“ Wat resultaat 2 betreft kunnen we geen echte uitspraken doen over de verbreding van de beweging.”

De gewijzigde manier van tellen van de vrijwilligers bemoeilijkt inderdaad om een effectieve evolutie in aantallen te zien. Daarnaast erkennen we de realiteit dat we met een vergrijzende beweging zitten en dat om een groeiend aantal vrijwilligers te kunnen bereiken we meer vrijwilligers moeten werven dan dat er uitstromen in een jaar tijd – wat een behoorlijke uitdaging zal zijn.

Het CRM-systeem waarvoor gekozen is, helpt ons niet alleen om op elk moment een overzicht te hebben van het aantal geregistreerde vrijwilligers, het helpt ons om de communicatie naar vrijwilligers te stroomlijnen. In de komende periode kijken we hoe we dit systeem nog verder kunnen verbeteren, we hopen daarnaast dat een vereenvoudigde registratieprocedure kan bijdragen aan een groter aantal geregistreerde vrijwilligers. Deze informatie up to date houden en een accuraat beeld kunnen behouden van onze beweging blijft belangrijk, zeker aangezien dit de rechtstreekse communicatie met onze beweging mogelijk maakt.

De bevinding dat het potentieel bij vrijwilligers het sterkst is in de categorie 34 jaar en jonger werd voor een eerste keer getest in een recente wervingscampagne waarbij we gericht adverteerden naar een jongere groep mensen.

Deze evaluatie en andere processen in de organisatie doen ons denken dat we in een volgend programma niet per definitie willen focussen op het aantal vrijwilligers als een indicator maar eerder willen kijken naar meer kwalitatieve indicatoren die iets zeggen over de diversiteit van de beweging, de duurzaamheid van de beweging (gemiddelde leeftijd van de vrijwilligers), de opname van multiplicator rollen, etc. Daarnaast blijft de relatie met de vrijwilligers en het welbevinden bij de vrijwilligers een aandachtspunt. In de communicatie naar de vrijwilligers toe werd het belang van ons magazine FAIR bevestigd als bron voor inhoudelijke informatie. 59% van de vrijwilligers die aangaven kennis te hebben van leefbaar inkomen en zorgplicht gaven aan dat de FAIR één van de informatiebron(nen) was om deze kennis op te bouwen. Dit maakte van de FAIR de meest aangehaalde informatiebron. We zorgen er in de toekomst voor dat we blijven aandacht hebben voor inhoudelijke artikels in de FAIR.

Aandachtspunten/Verbeterpunten:

- We zetten verder in op het vergroten van de kennis van de begrippen leefbaar inkomen en zorgplicht.
- We blijven inzetten op het werven van nieuwe vrijwilligers met een speciale focus op diversifiëren en verjongen van de beweging.
- We sleutelen verder aan de CRM zodat we er zeker van zijn dat deze database een zo volledig mogelijke afspiegeling is van de beweging en zorgen dat deze informatie up to date blijft.
- We onderzoeken nieuwe indicatoren m.b.t. de beweging die we kunnen meenemen in een volgend programma.