
IMPACTMANAGEMENT: MEER DAN METEN EN WETEN

Publicatie/Dossier vervolgpagina

Impact is populair. De term verschijnt steeds vaker in beleidsstukken en in publicaties en bibliotheken voelen een steeds sterkere druk om impact zichtbaar te maken. Die druk ontstaat vaak vanuit een behoefte om bestede gelden te verantwoorden aan de gemeentelijke subsidieverstrekker. Onderzoek moet dan de onderbouwing leveren van de maatschappelijke waarde van de bibliotheek.

Dat is begrijpelijk en legitiem, maar het is een gemiste kans om het daarbij te laten. Een organisatie die serieus met impact aan de slag wil, kijkt verder dan het externe plaatje. Impact kan tot in de haarvaten van de organisatie doorgevoerd worden. Wat levert dat voor voordelen op?

Werken aan impact

Impact centraal stellen helpt bij het stellen van scherpe en haalbare doelen, het maken van keuzes en het motiveren en onderbouwen van activiteiten. Werken aan impact betekent nadenken over alle facetten van de organisatie: Aan welke maatschappelijke verandering willen we bijdragen? In hoeverre bereiken we die doelstelling? En doen we dan de juiste dingen, op de juiste manier? Het meten van impact is dan slechts een onderdeel van een breder proces waarbij niet het meten, maar het maximaliseren van impact het belangrijkste doel is. We noemen dat impact management: alles wat de organisatie doet om de eigen impact te begrijpen en vergroten.



Cyclisch proces

Impact managen is een cyclisch proces van leren en verbeteren op basis van eerdere bevindingen. Op hoofdlijnen onderscheiden we drie fasen die elkaar min of meer opvolgen: het bepalen en concretiseren van de missie en doelen (impact missie); het verzamelen van data over de mate waarin doelen zijn bereikt (impact meten); en het leren en presenteren van de data (impact maximaliseren). In onderstaand model zijn de verschillende fasen en stappen weergegeven. Anders dan het model wellicht doet suggereren, is impactmanagement geen lineair proces met een vast begin en een einde. Zie het eerder als een cyclisch en iteratief proces waarbij verschillende stappen elkaar opvolgen, maar ook kunnen overlappen.

Impactmissie: gewenste impact bepalen en uitwerken

Het meten en maximaliseren van impact begint bij het bepalen van de impactmissie. Wat voor verandering wil je precies teweegbrengen in het leven van burgers en/of in de samenleving? Bijna elke bibliotheek heeft wel een mooi missie statement als grondslag voor haar beleid, maar vaak is die in abstracte termen geformuleerd: “de bibliotheek verbindt”; of: “burgers in staat stellen bewust en actief te participeren in de samenleving”. Wil je je impact daadwerkelijk begrijpen en vergroten, dan zul je moeten beginnen bij die missie. Een belangrijke stap bij impact management is dan ook die waarin je je impactmissie helder en concreet (her)formuleert. Je maakt daarbij expliciet welke verandering je nastreeft en hoe jouw activiteiten daar aan bijdragen. Dit doe je vooral door jezelf zoveel mogelijk vragen te stellen: Welk maatschappelijk probleem lossen we precies op? Wat betekent het precies als burgers “bewust en actief participeren”? en hoe draagt de bibliotheek daar dan aan bij? Waarom doen we dit eigenlijk en voor wie? Tot wat voor verandering moet het leiden? En bij wie?

Instrumenten zoals het “Logical Framework” en de “Theory of Change” (Nederlands: verandertheorie) kunnen je hierbij helpen. Ze bieden een kader om inzichtelijk te maken wat de link is tussen je dagelijkse activiteiten en je sociale missie. Daarbij is ook aandacht voor je stakeholders, zij zijn immers

degenen bij wie je een bepaalde verandering teweeg wilt brengen. Of degenen die voor deze verandering betalen.

Impact meten: data over je impact verzamelen

Om effectiviteit of impact te evalueren, zijn data nodig die laten zien hoe de organisatie presteert op de impactdoelen. Het opstellen van een meetplan is daarom een eerste stap. Hierin beschrijf je welke data je wilt verzamelen, hoe en hoe vaak je dat gaat doen. Om goed te kunnen meten, moet je je impactdoelen operationaliseren, dus vertalen in concrete, meetbare indicatoren. Een ingewikkelde stap, want dit betekent dat abstracte termen als participatie, sociale cohesie, zelfredzaamheid, etc. vertaald moeten worden in meetbare eenheden. Hoe zie ik aan een persoon of die meer en bewuster is gaan participeren? En welke gegevens zeggen iets over de mate waarin verbinding teweeg is gebracht? Zo'n vertaling is essentieel om te weten welke gegevens je moet gaan verzamelen.

De methoden die je voor je onderzoek kunt kiezen zijn gevarieerd en hebben elk hun eigen voor- en nadelen. Het is slim om je hier goed over te laten informeren, wil je de juiste keuze op het juiste moment maken. Start daarom niet meteen met het opzetten van nieuw onderzoek, maar oriënteer je op wat er al is. Naar veel bibliotheekprogramma's is al (landelijk) effectonderzoek gedaan (bijvoorbeeld op het thema lezen & basisvaardigheden) en als je zelf wilt gaan meten zijn er wellicht bestaande toolkits of meetinstrumenten waarvan je gebruik kunt maken. Maar je kunt natuurlijk ook een bureau inhuren om de dataverzameling voor je te doen.

Maximaliseren: interpreteren, leren en presenteren (op basis) van je data

Na het verzamelen van de data volgt de laatste stap richting impactmaximalisatie, namelijk de analyse, presentatie en interpretatie van de verzamelde data. In deze fase geef je met je interne en externe stakeholders betekenis aan je onderzoeksbevindingen en vertaal je deze in een duidelijk verhaal en concrete verbeterpunten. In praktijk komt dat neer op het stellen van vragen als: wat zeggen de resultaten over onze organisatie? Vinden we de score hoog of laag? Hoe verhouden de bevindingen zich tot onze doelstelling? Waar kan of moet ik bijsturen om op mijn impactdoelstellingen meer resultaat te boeken?

Hoe logisch deze fase ook lijkt, in praktijk krijgt deze vaak maar weinig aandacht. Onderzoeksrapporten worden selectief gelezen en vooral de positieve bevindingen krijgen hun plek in een jaarverslag of wervende tweet. Daarna verdwijnen ze in de welbekende la. Slechts zelden wordt een onderzoek aangegrepen om kritisch naar de eigen organisatie te kijken en te zoeken naar verbetering. Terwijl een goede reflectie op je bevindingen (ook negatieve!) - met collega's en externe stakeholders - je enorm kan helpen je zwakke plekken te identificeren, te bepalen of je activiteiten moet aanpassen, opschalen of stopzetten. En natuurlijk wil je je verhaal ook delen met je stakeholders. Instrumenten op het gebied van storytelling, lobby en 'advocacy' gaan je ook helpen het verhaal bij de cijfers goed te communiceren.

Impact cultuur

Impact management is een cyclisch en iteratief proces waarbij verschillende fasen en stappen elkaar continu opvolgen en overlappen: het vaststellen van doelen of strategie, bepalen met welke activiteiten

je de doelen wilt behalen, checken of het werkt, aanpak of doelen bijstellen, dat weer meten, etc. Wil je als organisatie écht aan de slag met 'impact' is er dus meer nodig dan het (laten) uitvoeren van een mooi onderzoek. Werken aan impact betekent dat de maatschappelijke verandering die je nastreeft, het kompas biedt waarop de organisatie vaart. Om op koers te blijven moet ruimte zijn voor kritische reflectie op het functioneren van de organisatie en bereidheid om te veranderen. Dat kan spannend en lastig zijn, want het raakt ieders werk en kan leiden tot vervelende beslissingen. Maar het kan ook motiveren: samen werken aan maatschappelijk nut. Het is dan ook cruciaal om impact management te benaderen als een collectief leerproces waarbij iedereen wordt betrokken. Draagvlak onder medewerkers is cruciaal. Zij zijn degenen die data gaan verzamelen en moeten leren en verbeteren op basis van die data. Om impact te laten leven op de werkvloer is het essentieel om impactgericht werken te verankeren in organisatieprocessen. Bijvoorbeeld door dataverzameling en evaluatie een vast onderdeel te maken van overleggen, door impactambassadeurs te benoemen, of door impactgericht werken expliciet op te nemen in vacatureteksten en functieprofielen.