

Impactmanagement: missie, meten, maximaliseren

In deze rubriek belichten we voor bibliotheken relevante onderzoeksgegevens die te vinden zijn op de KB-site Bibliotheekinzicht.nl. In deze aflevering aandacht voor impact.

Impact: van bedrijfsleven tot cultuursector, overal zingt het rond. In visiestukken, factsheets en beleidsplannen. De term is krachtig en veelzeggend, maar tegelijkertijd lastig te definiëren en lastig te meten. En waar te beginnen? Vaak is het startpunt een verantwoordingsvraag van de gemeente. Een impactonderzoek moet laten zien dat de investering in de bibliotheek het geld waard is. Die overweging 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 verantwoordingsvraagstuk. Impact kan tot in de haarvaten van de organisatie doorgevoerd worden. Wat levert dat voor voordelen op?

Impact centraal stellen helpt bij het stellen van scherpe en haalbare doelen, het maken van keuzes en het 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 een onderdeel van een proces waarbij niet het meten, maar het maximaliseren van impact het belangrijkste doel is. We noemen dat impactmanagement: alles wat de organisatie doet om de eigen impact te begrijpen en vergroten.

Cyclisch proces

Impact managen is een continu proces van leren en verbeteren. Op hoofdlijnen onderscheiden we drie fasen die elkaar min of meer opvolgen: het bepalen en concretiseren van de missie en doelen (impactmissie); het verzamelen van data over de mate waarin doelen zijn bereikt (impact meten); en het leren en presenteren van de data (impact maximaliseren). In het afgebeelde model zijn de verschillende fasen en stappen weergegeven. Impactmanagement zien we als een cyclisch proces waarbij de verschillende stappen elkaar telkens opvolgen.



Fig 1. Fasen en stappen in het proces van Impactmanagement

Impactmissie

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 missiestatement als grondslag voor haar beleid, maar vaak is dat 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. Hierin maak je expliciet welke verandering je nastreeft en hoe jouw activiteiten daaraan 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?

Impact meten

Om impact vast te stellen, zijn data nodig die laten zien hoe de organisatie presteert. Het opstellen van een meetplan is hierbij 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 omzetten naar concrete indicatoren. Een ingewikkelde stap, want dit betekent dat abstracte termen als participatie, sociale cohesie, zelfredzaamheid, et cetera 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 tot stand is gekomen? Die vertaalslag is essentieel om te weten welke gegevens je moet gaan verzamelen. Die verzameling kan op veel manieren: kwantitatief, met vragenlijsten, of kwalitatief, bijvoorbeeld met interviews of groepsgesprekken. De methode die je kiest, hangt af van het antwoord op verschillende vragen: hoe 'hard' moet je bewijs zijn? Bij welke doelgroep wil je impact meten? Wat wil je presenteren: cijfers, of woorden en verhalen? Hoeveel tijd en geld is er beschikbaar om het onderzoek uit te (laten) voeren?

Impact maximaliseren

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 de praktijk komt dat neer op het stellen van veel vragen: 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 de praktijk krijgt deze vaak slechts 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 enorm kan helpen om zwakke plekken te identificeren, te bepalen of je activiteiten moet aanpassen, opschalen of stopzetten.

Collectief leerproces

Wil je als organisatie écht aan de slag met impact, dan 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 er 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 impactmanagement te benaderen als een collectief leerproces waarbij iedereen wordt betrokken. Draagvlak onder alle medewerkers is essentieel. Zij zijn degenen die data gaan verzamelen en moeten leren zich te verbeteren op basis van die data. Om impact te laten leven op de hele werkvloer en te verankeren in organisatieprocessen, kun je het bijvoorbeeld opnemen als vast agendaonderdeel bij interne overleggen. Ook kun je impactambassadeurs benoemen, of impactgericht werken expliciet noemen in vacatureteksten en functieprofielen.

Impactmonitor

De Koninklijke Bibliotheek ondersteunt bibliotheken op verschillende manieren om meer 'impact gedreven' organisaties te worden. Zo brengen we in een themadossier op bibliotheekinzicht.nl de beschikbare kennis rondom impact in de bibliotheeksector samen: inzichten uit onderzoek, goede voorbeelden en instrumenten om zelf mee aan de slag te gaan. Met een landelijke Impactmonitor faciliteren we bibliotheken om lokaal zelf de effecten van bibliotheekcursussen te meten. En met de Leergang Impactmanagement kunnen bibliotheekprofessionals zich in vijf dagen laten opleiden tot impactdeskundige.

TEKST: MARJOLEIN OOMES (KB)

