

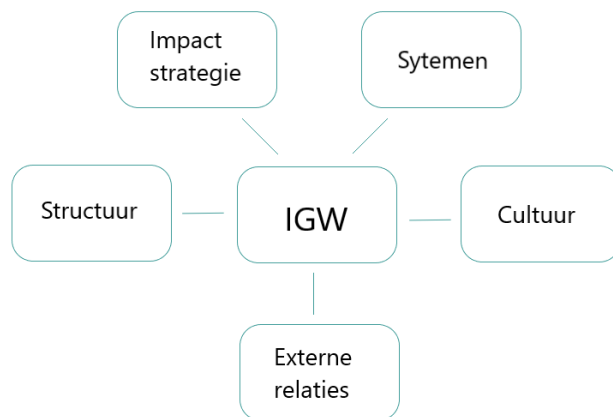
Impactmodel: de beschrijving

Hoe impactgericht werken wij eigenlijk?

Om te kunnen beoordelen in hoeverre je als maatschappelijke organisatie doelbewust aan impact werkt, heeft MDFnl een impactmodel met zelf-toets ontwikkeld. Naast de overtuiging dat het realiseren van impact de gezamenlijke inzet van toegewijde mensen vereist, zijn wij ook van mening dat een integrale organisatieaanpak nodig is.

Het impactmodel laat de vijf elementen zien, die allen moeten worden afgestemd op maximale impactprestaties. Het model is als volgt samengesteld.

1. Impactgericht werken begint bij het hebben van een impactvolle strategie, die helder en duidelijk, en vooral ook meetbaar, aangeeft op welke wijze er op de korte en lange termijn aan impact wordt gewerkt.
2. Vanuit de strategie volgt de structuur. Het moet duidelijk zijn wie in de organisatie verantwoordelijk is voor welke impactdoelen, op welke wijze er intern en extern wordt samengewerkt om deze doelen te realiseren en hoe de coördinatie tussen de verschillende 'organisatieonderdelen' plaatsvindt.
3. Het is belangrijk dat de systemen binnen de organisatie ons in staat stellen om de voortgang richting impact te meten. De systemen dienen ook inzichtelijk te maken hoe iedere betrokkene bijdraagt aan de beoogde impact.
4. Werken aan impact vereist niet alleen een goede strategie, structuur en de juiste systemen, maar ook een cultuur met een focus op impact. Elk onderdeel van de organisatie begrijpt niet alleen de waarde van impactgericht werken maar is ook in alle vezels gemotiveerd hier een succes van te maken.
5. Tot slot is de verbinding met de buitenwereld cruciaal om op koers te blijven richting impact. De wijze waarop je jouw samenwerkingspartners, financiers, donateurs, leveranciers, beleidsmakers en alle andere stakeholders meeneemt in jouw route naar impact is een essentiële randvoorwaarde voor succes.



De Zelftoets

Deze vijf elementen, die elke impactgerichte organisatie op orde wil hebben om effectief aan impact te werken, zijn uitgewerkt in een zelf-toets. De hiervoor ontwikkelde vragenlijst beschrijft de mate waarin elk element voldoet aan de voorwaarden om een impactvolle organisatie te zijn. Deze voorwaarden zijn niet normatief. Het gaat niet om het behalen van de hoogste score op elk vlak. De organisatie bepaalt zelf aan welke voorwaarden zij denkt te moeten voldoen om in haar situatie te kunnen aangeven aan de voorwaarden voor impactgericht werken te voldoen.

De vragenlijst is online beschikbaar, zodat je deze zelf of samen met een collega kunt invullen. Na het invullen ervan ontvang je een rapport met indicatie op welke wijze aan de vijf elementen is voldaan. Op basis daarvan kun je zelf de conclusie trekken: zijn jullie hier tevreden over? Of zien jullie een ontwikkeltraject voor de organisatie?

1. Impactstrategie

1.1 Impactdoel en veranderpaden

Stap één bij impactgericht werken betreft het vertalen van de missie en visie naar een impactvolle strategie. In het uitwerken van de strategie formuleer je de gewenste impact, ook wel het impactdoel genoemd. Binnen de *Theory of Change* (verandertheorie) noemen we dit de droom. Deze droom is een aansprekende formulering van wat er (op de lange termijn) voor een bepaalde doelgroep veranderd is ten opzichte van de huidige situatie: een significante verbetering voor de doelgroep. Beschrijf zo duidelijk mogelijk welke verandering je beoogt.

Aan deze droom koppel je de noodzakelijke maatschappelijke veranderingen (ook wel condities of outcomes genoemd), die bijdragen aan het realiseren van de droom. Deze grote veranderingen werk je uit in kleinere veranderstappen en zo ontstaan er verschillende veranderpaden (routes) naar het impactdoel. Je beschrijft de middellange- en korte termijn doelen (veranderingen) die gerealiseerd moeten worden om de beoogde impact te bereiken en plaatst deze in een logische ordening ten opzichte van elkaar.

Bij elke stap in het ontwikkelen van je strategie toets je jouw aannames ten aanzien van de haalbaarheid van de veranderingen die je denkt te kunnen bewerkstelligen. De belangrijkste vraag hierbij is: hoe weet jij zeker dat, wanneer de condities gerealiseerd worden, het impactdoel bereikt wordt?

Afhankelijk van de positie van jouw organisatie bepaal je op welke impactroutes jij invloed hebt (direct of indirect) en op welke niet. Je maakt een keuze ten aanzien van je rol in het totale veranderlandschap en werkt deze rol uit in concrete doelen. Tenslotte geef je aan welke (deel)strategieën jij kiest om bij te dragen aan het impactdoel.

1.2 Belanghebbenden

Het opstellen van een dergelijke strategie is typisch iets wat je niet alleen kunt. De doelgroep is hierbij de belangrijkste belanghebbende. Daarnaast kun je denken aan collega-organisaties, experts en partners. Hun bijdrage is van groot belang bij het creëren van een haalbare *Theory of Change*.

Er zijn twee manieren waarop belanghebbenden mee kunnen doen:

- Het impactdoel en de veranderpaden (routes) toetsen bij je belanghebbenden en vervolgens aanpassen; realistisch maken op basis van de verworven feedback.
- Het impactdoel en de veranderpaden samen met de belanghebbenden opstellen.

1.3 Levende strategie

Bij het implementeren van de strategie wil je weten in welke mate de beoogde impactdoelstelling wordt nageleefd. Waarbij je benieuwd bent of de waargenomen veranderingen te danken zijn aan jouw organisatie.

Bovendien is een impactstrategie niet statisch. Het vereist de bereidheid tot regelmatige aanpassing op basis van nieuwe informatie, geleerde lessen en veranderingen in context. Jullie aanpak en strategieën moeten daarom worden aangepast op basis van periodieke reflecties – zoals een interne evaluatie of een achterbanconsultatie – om zo op koers te blijven richting de beoogde impact.

2. Structuur

2.1 Inrichting organisatie

Een goed principe in de meeste managementtheorieën is: “*Structure follows Strategy*”. Een impactvolle strategie moet geborgd zijn in de structuur van de organisatie. Dat vereist een organisatiebreed begrip van de impactstrategie: aan welke maatschappelijke veranderingen werken wij, waarom doen we dat, op welke wijze moet dit vorm krijgen en wat is de rol van mijn afdeling hierin? Dit bereik je door alle relevante expertisegebieden uit de organisatie te betrekken bij het opstellen van de organisatiebrede impactstrategie (impactdoel en de routes ernaartoe).

2.2 Deelstrategieën

Wanneer dit duidelijk is, wordt de rol van elk organisatieonderdeel (zoals afdelingen, teams, programma’s, werkgroepen) binnen de impactstrategie beschreven. Dit doe je volgens dezelfde principes als de overkoepelende impactstrategie. Ieder onderdeel in de organisatie krijgt een eigen deelstrategie. Uit iedere deelstrategie wordt ook duidelijk welke bijdrage deze levert aan de organisatiebrede impactstrategie.

2.3 Uitvoeringsplannen

Iedere deelstrategie wordt vervolgens uitgewerkt in goede uitvoeringsplannen, waarin activiteiten, organisatie, middelen en tijd zijn opgenomen. In de uitvoeringsplannen worden ook de resultaatafspraken – waaruit blijkt wat de bijdrage is aan de organisatiebrede impactstrategie – duidelijk.

Naast planning is het belangrijk dat de verschillende organisatieonderdelen van elkaar op de hoogte zijn welke bijdrage zij leveren aan de organisatiebrede impactstrategie en hoe zij aan elkaars deelstrategieën kunnen bijdragen.

2.4 Afstemming

Binnen de structuur moet er een fijnmazig afstemmingsmechanisme zijn dat de verschillende onderdelen in staat stelt om zonder al te veel verstoring, zowel zelfstandig (op de eigen impactdoelen) als gemeenschappelijk (t.a.v. de gezamenlijk beoogde impact), op te kunnen treden. Een effectieve afstemming en samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen is hiervoor noodzakelijk.

Als het nodig is, passen de afzonderlijke organisatieonderdelen (zoals afdelingen, teams, programma’s, werkgroepen) de eigen uitvoeringsplannen aan zodat de organisatiebrede impactstrategie bereikt wordt.

3. Systemen

3.1 Meten is weten

Het goed inrichten van een impactgerichte organisatiestructuur gaat niet zonder het ontwerpen en borgen van systemen, die je in staat stellen om regelmatig stil te staan bij de vraag: lukt het ons om de route naar impact effectief te bewandelen? Met behulp van de systemen, goede meet- en regeltechnologie, in je organisatie kun je dus vaststellen of je op de goede weg bent de impactdoelen te bereiken. En het betekent dat de bedrijfsvoering (management van mensen en middelen) in dienst staat van de impactrealisatie.

Een volgende stap is om de middellange- en korte termijn doelen van de impactstrategie te voorzien van meetbare indicatoren. Hierbij stel je ook vast hoe en hoe vaak deze gemeten worden. Tenslotte maak je ook duidelijk wie verantwoordelijk is voor het meten van de indicatoren. Zo maak je de zichtbare effecten van de uitvoering helder.

3.2 Lerende organisatie

Het inzichtelijk maken van de effecten van de uitvoering – middels voortgangsbewaking en evaluatie – is nodig om (indien gewenst) de impact- en deelstrategieën aan te passen. Dit doe je op basis van de gegevens en leerpunten die uit de voortgangsbewaking en evaluatie naar voren komen.

3.3 Financieel systeem

Om impactgericht te kunnen plannen en te kunnen verantwoorden is het van belang dat de budgetten van de verschillende organisatieonderdelen (organisatie, afdeling, team, programma) gekoppeld zijn aan de keten van doelen uit de impactstrategie (middellange-, lange en korte termijn doelen). Bovendien wil je in het (financiële) jaarverslag lezen welke impactinvesteringen er zijn gedaan en hoe deze bijdragen aan de beoogde impact.

3.4 HR systeem

Naast de vertaling naar het financiële systeem van de organisatie, is het van belang ook het HR-systeem te koppelen aan de impactstrategie, zodat het voor medewerkers helder is hoe hun functie en taken bijdragen aan de impact. In de aansturing en tijdens periodieke gesprekken met medewerkers is het belangrijk dat er gereflecteerd wordt op hun bijdrage aan de impact. Hiervoor kan regelmatig een interne reflectie georganiseerd worden, waarbij wordt gekeken naar de wijze waarop de route naar impact gemeten wordt – en of deze nog voldoet.

Vergeet daarbij niet om regelmatig de financiële en HR-systemen te beoordelen, om na te gaan of zij nog voldoende ondersteunend zijn bij het realiseren van de beoogde impact.

4. Cultuur

Tot nu toe hebben we de rationele uitingsvormen van de aard en wijze waarop je naar jouw impactdoel wilt toewerken beschreven. Tegelijkertijd zegt jouw impactdoel meer dan dat. Het is een weerspiegeling van de identiteit van jouw organisatie en van de plaats in de maatschappij die je ambieert. Het vertelt wie je wilt zijn en welke bijdrage je wilt leveren aan de maatschappij. Het verbeeldt het waarom van jouw organisatie. Als impactvolle organisatie volsta je alleen als je erin slaagt deze zingeving en de ratio op de juiste wijze bij elkaar te brengen. Zingeving, motivatie, identiteit, normen en waarden brengen wij samen onder het kopje cultuur.

Cultuur heeft een interne component en een externe component. Cultuur draagt bij aan de verbondenheid van de mensen in de organisatie, met elkaar en met de organisatie als geheel. Cultuur draagt ook bij aan het beeld van de organisatie in de samenleving. Het beeld wordt gevormd door wat je bereikt, maar zeker ook door wie je bent. Dat beeld helpt bij het aantrekken van de juiste mensen en de juiste samenwerkingspartners. Cultuur verbindt de binnenwereld met de buitenwereld.

4.1 Durven

Impactvol willen zijn betekent ook durven, je niet laten afschrikken door de complexiteit van vraagstukken om de gewenste impact te realiseren, maar ze omarmen als een prettige uitdaging. Dit impliceert dat niets vastligt en dat je samen op zoek gaat naar – en wil investeren in – de dialoog over hoe ingewikkelde vraagstukken om impact te realiseren te lijf worden gegaan.

4.2 Open mind

Het vereist ook dat eenieders ideeën om impact te realiseren worden omarmd en pas terzijde worden gelegd als deze bewezen ineffectief zijn. Iedere stap richting impact wordt verwelkomd en mislukte pogingen worden gezien als leermomenten. De organisatie stimuleert om te denken in termen van het effect van het handelen.

4.3 Avontuur

Stimuleer als organisatie dat je medewerkers het avontuur aangaan, ondernemerschap tonen en verantwoorde risico's nemen, zolang deze bijdragen aan de impact van de organisatie. Zorg ervoor dat je nieuwsgierigheid naar elkaars bijdrage aan de gezamenlijke impact koestert. Tenslotte heeft niemand gelijk en tegelijkertijd heeft iedereen gelijk als hij of zij een overtuigend impactverhaal heeft.

4.4 Toetsen

Door te weten welke cultuur het beste bij je organisatie past om de beoogde impact te bereiken, kun je ook regelmatig toetsen of je nog steeds voldoet aan de gewenste impactcultuur om een impactvolle organisatie te zijn.

5. Externe relaties

De voorgaande elementen zijn in eerste instantie gericht op het impactgericht maken van de eigen organisatie. Tegelijkertijd helpen deze elementen je ook om het netwerk van externe relaties goed te bedienen.

Een heldere en overtuigend gecommuniceerde strategie helpt om financiers duidelijk te maken op welke wijze je aan impact werkt. Een heldere structuur, geboetseerd langs de verschillende impactroutes, helpt om duidelijk te maken met welk organisatieonderdeel een potentiële partner het best kan samenwerken. Goede systemen helpen je om verantwoording af te leggen over de successen en de lessen onderweg naar impact. Een impactgerichte cultuur helpt om de juiste mensen en samenwerkingspartners aan te trekken.

Vanuit deze interne elementen bouw je een impactvol relatienetwerk op van financiers, donateurs, beleidsverantwoordelijken en andere maatschappelijke actoren, samenwerkingspartners en andere partijen die behulpzaam kunnen zijn bij het nog beter begaanbaar maken van jouw impactroutes.

5.1 Externe communicatie

Vanzelfsprekend houd je de relaties op de hoogte van de veranderingen in routes naar impact. Het is belangrijk om regelmatig met de relaties te bespreken in hoeverre je, op een voor hen geloofwaardige wijze, aan de beoogde impact werkt. Vertel hen daarbij wat je bereikt en wat mislukt. Maak gebruik van de zienswijzen en inbreng van je relaties in de zoektocht naar impact.

Om de verschillende relaties van een organisatie communicatief goed te kunnen bedienen is het nodig dat zij gesegmenteerd worden per relatie. Voor ieder segment maakt de organisatie een specifieke boodschap, op basis van de impactstrategie. Zorg ervoor dat je bij de relaties regelmatig checkt of zij de impactboodschap hebben begrepen.

5.2 Externe samenwerking

Werken aan impact doe je samen. Dat geldt voor jouw organisatie, maar ook voor de ander. Wanneer een collega-organisatie impact probeert te realiseren kan het goed zijn dat deze jouw organisatie vraagt mee te denken aan hun impactstrategie (impactdoel en de routes ernaartoe). Of nog mooier: je wordt gevraagd bij te dragen aan de impact van de andere organisatie.

5.3 Inbreng relaties

Impact realiseren is per definitie iets wat alleen samen kan. Daarom is het van belang dat, in de externe communicatie aan relaties, wordt uitgelegd wat de organisatie van hen nodig heeft om de impactstrategie (impactdoel en de routes ernaartoe) te kunnen realiseren.