

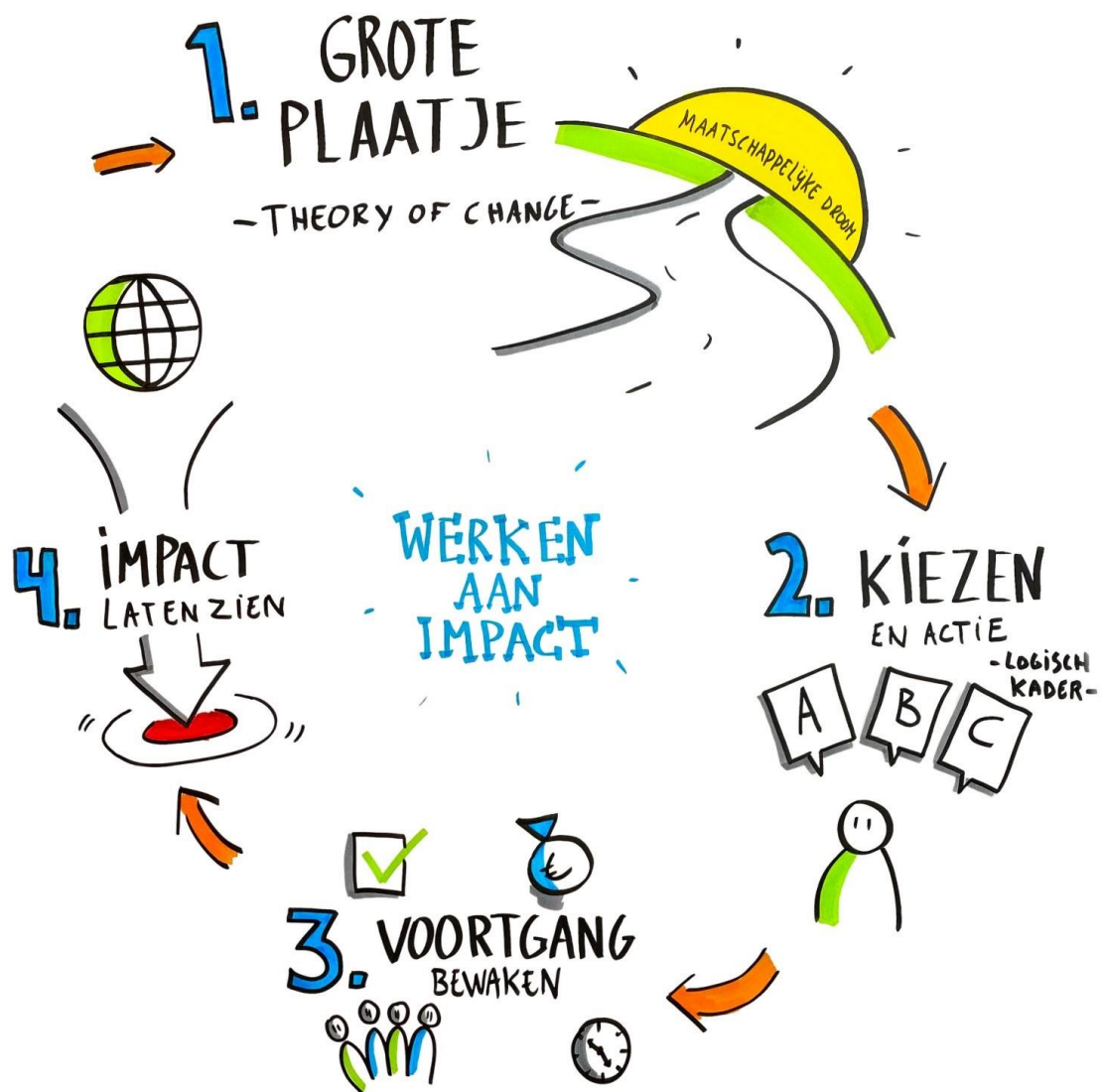
Werken aan Impact

Hoe werkt dat?

Als organisaties Impactgericht willen werken betekent dat iets voor iedereen in de organisatie. Ook als je zelf niet aan de knoppen zit. We nemen je graag mee in wat er in jouw organisatie gebeurt, zodat je de veranderingen begrijpt.

Impactgericht werken doe je in vier stappen en met gebruik van twee methoden (*Theory of Change* en Logisch Kader):

1. Het grote plaatje inzichtelijk maken
2. Kiezen en actie plannen
3. Voortgang bewaken
4. Impact laten zien



Stap 1. Het grote plaatje

Impactgericht werken begint met inzicht krijgen in het grote plaatje: de grote maatschappelijke verandering waar jouw organisatie aan bijdraagt. De methode die we hiervoor gebruiken is de *Theory of Change* (ToC). Dit wordt ook wel de Verandertheorie genoemd.



Het opstellen van een ToC bestaat uit twee delen:

1. Waarom doet jouw organisatie wat ze doet? Kun je een ander uitleggen wat je wil dat er verandert en wat daarvoor nodig is?
 - Het begint met het formuleren van een lange termijn doel (5-10 jaar), de grote verandering die jouw organisatie wil bereiken (=impact): de Maatschappelijke Droom.
 - Daarna bedenk je alle kortere termijn veranderingen (3-5 jaar) die nodig zijn om die impact te bereiken. Met andere woorden, de Condities voor het realiseren van de Maatschappelijke Droom. In deze kortere termijn doelen staat gedragsverandering centraal.
 - Dan structureer je al de kortere termijn veranderingen door verbanden ertussen te leggen. Er ontstaan veranderpaden. Je zet de doelen in een logische relatie tot elkaar, bijvoorbeeld oorzaak-gevolg.

Voorbeeld Biodiversiteit

Maatschappelijke droom: een florerende delta voor mens en natuur

In 2030 kent Nederland een groene ruimte met een rijke biodiversiteit (bodemleven, planten, insecten en boerenlandvogels). Het landschap sprankelt van de diversiteit. Mensen leven, werken en recreëren er graag. Landschappen zijn herkenbaar aan hun inrichting en begroeiing, mensen identificeren zich hiermee en zijn er trots op.

Dit doen we via de volgende drie werkroutes (veranderpaden): Natuur, Landbouw, Openbare ruimte. Voor ieder van deze routes zijn kortere termijn veranderingen geformuleerd.

Een hiervan luidt: biodiversiteit en landschappelijke identiteit worden kerndoelen in de openbare ruimte. Dit betekent dat bebouwing en infrastructuur zo worden uitgevoerd dat ze meer biodiversiteit opleveren.

Op basis van: Deltaplan Biodiversiteit

Voorbeeld Inloophuis

Maatschappelijke droom: mensen kunnen hun eigen kracht (opnieuw) ontdekken.

In het Inloophuis willen wij aandacht schenken aan ieder die dit nodig heeft. Belangrijk is daarbij dat er ruimte geboden wordt voor ontmoeting en (h)erkenning: mensen kunnen hun talenten ontwikkelen, met anderen hun emoties en ervaring delen en zo gezamenlijkheid ervaren, elkaars "naaste" worden.

2. Hoe weet je dat het gaat lukken? Welke aannames heb je gedaan ten aanzien van de benodigde veranderingen en heb je deze ook onderzocht? Kun je een ander uitleggen waarom je verwacht dat het werkt als de veranderingen plaats gaan vinden?
 - Je formuleert de Aannames en de Onderbouwing. In deze stap wordt het verander-verhaal geloofwaardig gemaakt; je maakt de verandertheorie. Je legt uit waarom juist deze veranderingen nodig zijn. Dat de kortere termijn doelen niet alleen tot elkaar, maar ook tot het lange termijn doel, zullen leiden en daarmee Impact gerealiseerd kan worden.

Een ToC beschrijft op een 'hoger niveau' een lange termijn gewenste verandering en doelen die ervoor nodig zijn om dit te bewerken. Het is vaak wat abstract en verder-weg-liggend. Dat betekent dat activiteiten en doelen die makkelijk te realiseren zijn niet worden opgenomen in een ToC.

Voorbeeld Inloophuis

Aanname: als mensen erkenning krijgen weten we dat hun zelfvertrouwen groeit en ze nieuwe talenten in zichzelf ontdekken.

Onderbouwing: De Amerikaanse psycholoog Abraham Maslow beschouwde het als een van de basisbehoeftes waarmee we allemaal geboren worden. In zijn motivatiepiramide komt de behoefte aan erkenning en waardering na behoeften als eten en drinken, bestaanszekerheid en sociaal contact.

Stap 2. Kiezen en actie

Nadat het grote plaatje bekend is, moeten er keuzes gemaakt worden. Jouw organisatie kan niet alles. Wat gaat jouw organisatie, binnen het grote geheel van doelen en gewenste veranderingen, doen?

Het uitwerken van een ToC bestaat uit:

1. Een keuze maken waar jouw organisatie verantwoordelijk voor wordt.
 - Welke doelen gaat jouw organisatie oppakken? En welke niet? Dit doe je o.a. op basis van de expertise die in jouw organisatie aanwezig is, het mandaat van jouw organisatie, de financiële ruimte die er is en de urgentie van die doelen.
2. De keuze uitwerken in concrete acties.
 - Werk ieder van de gekozen doelen uit in een actie- of projectplan. Je neemt een van de hogere doelen in een verander pad (*outcome* niveau) en werkt deze uit. Maak hierbij gebruik van de logische opzet.

Iedere organisatie heeft een eigen manier van het plannen van de dagelijkse uitvoer. De een kent een jaarcyclus (bv Plan-Do-Check-Act), de ander werkt vooral op projectmatige basis. Er zijn jaarplannen, projectplannen en organisatie- of afdelingsplannen. Het gaat te ver om voor dat alles hier een uitwerking te geven. Voor het maken van plannen gebruiken wij de methode het Logisch Kader. Hieronder volgt een illustratie van de kern, de eerste kolom, van een Logisch Kader: de resultaatketen of interventielogica.

Voorbeeld Biodiversiteit

Effecten:

- een florerende delta voor mens en natuur
- biodiversiteit en landschappelijke identiteit worden kerndoelen in de openbare ruimte (wegen, straten, pleinen, parken)

Hoofdoel:

In 2021 worden voor alle projecten in de openbare ruimte biodiversiteitsdoelstellingen samen met andere lokale grondgebruikers en -eigenaren (boeren, natuurbeheerders) bepaald.

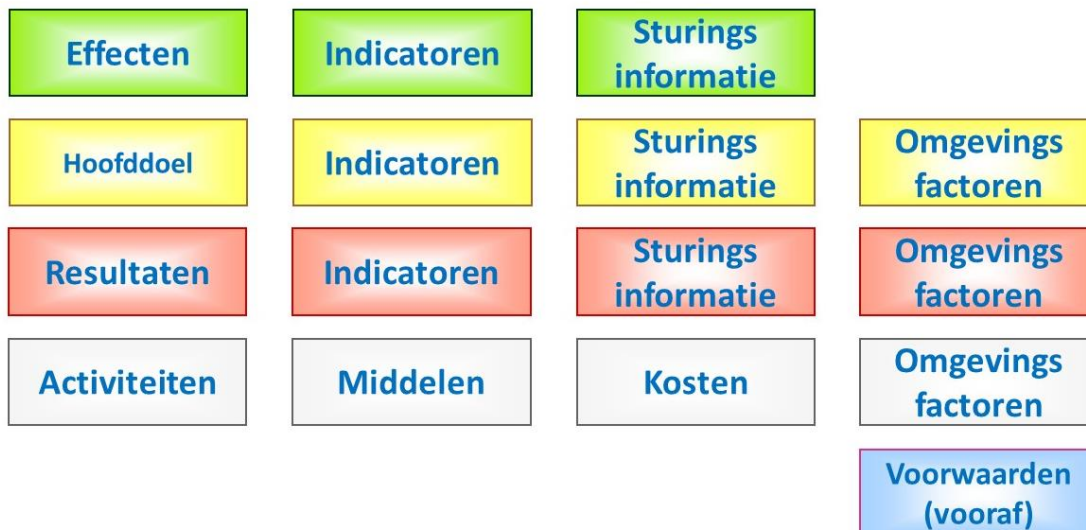
Resultaten:

1. Vergroening van de wegen en bedrijventerreinen is gerealiseerd
2. Wegen en bedrijventerreinen worden natuur-inclusief (veroten de biodiversiteit) gemaakt
3. De biodiversiteit van de slootkanten is vergroot

Activiteiten:

- 1.1 Samenwerken door beheerders, boeren en natuurbeheerders langs wegen en bij bedrijventerreinen
- 1.2 Uitvoeren van projecten die biodiversiteit langs wegen vergroot, zoals bermen inzaaien met bloemen, struikjes en bomen planten
- 1.3 Bij aanleg nieuwe wegen en bedrijventerreinen wordt in de aanbesteding 'vergroten van biodiversiteit' als vereiste opgenomen

Op basis van: Deltaplan Biodiversiteit



Figuur 1 Logisch kader of projectmatrix

De effecten uit het Logisch Kader sluiten aan bij die van de *Theory of Change*, namelijk de gewenste verandering: Door slimme doelen te stellen stimuleer je de gewenste veranderingen (effecten), die je hebt bepaald vanuit jouw Theorie of Change (verandertheorie). In de uitvoering bereik je deze slimme doelen door deze op te delen in concrete projecten.

Over het monitoren van deze projecten en hun bijdrage aan deze slimme doelen en dus de gewenste effecten gaan de volgende twee hoofdstukken: Voortgangsbewaking en Impact laten zien.

Stap 3. Bewaken van de voortgang

Als alles is uitgewerkt in concrete plannen, inclusief doelen met indicatoren, bemensing, tijdsplanning en budgetten, kan de uitvoering van start gaan. De belangrijkste managementactiviteit tijdens de uitvoering is: voortgangsbewaking (monitoring).

Hoe weet je dat we op de goede weg zijn? Om de uitvoer goed te kunnen sturen (managen) dient de projectleider informatie te verzamelen, analyseren en gebruiken. Het is belangrijk dat dit georganiseerd gebeurt, zodat er niet te veel informatie verzameld en verspreid wordt. Alleen die informatie die nodig is om managementvragen te beantwoorden is noodzakelijk. Drie aandachtspunten spelen hierin een rol:

1. Wie heeft de verantwoordelijkheid om besluiten te nemen?
2. Wat moet die persoon weten om goede beslissingen te kunnen nemen (informatiebehoefte)?
3. Hoe komt de informatie bij hem?



De basis van een monitoringplan is het (project)plan. Een project zonder goed plan valt bijna niet te monitoren. Een project wordt gestart om bepaalde doelen te bereiken. Deze staan beschreven in een plan, net als de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om deze doelen te bereiken en de risico's die het behalen van de doelen kunnen bedreigen. Het plan is de basis van waaruit de voortgang bewaakt kan worden.

Een projectteam heeft een aantal instrumenten om het delen van gegevens en informatie goed te regelen, bijvoorbeeld:

- projectteamvergaderingen
- voortgangsrapportages en -verslagen en formats
- projectdossier/archief
- de projectbrief/e-mail
- projectsite op intranet
- informele bijeenkomsten

Stap 4. Impact laten zien

Wanneer je een poosje onderweg bent, en een aantal activiteiten of projecten hebt uitgevoerd, wil je graag weten of je impact (effect) hebt. Impact gaat over het langetermijneffect van de doelen en activiteiten.

Hoe laten we anderen zien dat we effect hebben bereikt? Kijk elk jaar een keer naar het 'grote plaatje' uit stap 1, en bedenk:

- of de verandering in het ene doel geleid heeft tot de verandering in het andere (causaliteit)
- of de uitleg nog klopt (aannames)
- of jouw organisatie zich nog op de juiste verandering richt (legitimiteit)

Bij het bewaken van de dagelijkse voortgang (uitvoering) zijn indicatoren belangrijk. Als je Impact wil laten zien pakken we dat anders aan. Soms wordt gezegd dat je impact niet kunt meten, maar je kunt wel vaststellen of je onderweg bent naar Impact.

Om impact te kunnen laten zien, zijn niet indicatoren, maar juist het stellen van goede vragen belangrijk. De volgende zes vragen kunnen goede handvatten hiervoor zijn. Bij iedere denkrichting noemen we ook de methode om gegevens te verzamelen. Wat de drie methoden gemeen hebben is dat ze op zoek gaan naar verhalen. Door deze verhalen te analyseren, kun je antwoorden op de zes impactvragen krijgen.



Zes Impactvragen

1. Causaliteit

a. Beïnvloeding: welke invloed heeft het gedrag van Actor 1 op Actor 2?

Voorbeeld: heeft het keurmerk van de Vlinderstichting geleid tot beter bermbeheer in de openbare ruimte?

b. Welke belemmeringen of stimulerende factoren zijn er in deze causaliteit?

Voorbeeld: welke belemmeringen zijn er voor boeren als zij van gangbaar boeren over willen gaan naar biologisch boeren?

Gegevensverzameling met: Outcome Mapping.

2. Aannames

a. Klopt de aanname - Is het inderdaad zo dat...?

Voorbeeld: heeft het verplicht stellen van eisen t.a.v. Biodiversiteit in aanbestedingsprocedures geleid tot meer projecten in de openbare ruimte waarbij actief gewerkt wordt aan biodiversiteit bevorderende maatregelen?

b. Welk extra bewijs hebben we, waardoor de aannames sterker worden?

Voorbeeld: Zijn biodiversiteitsmaatregelen genomen omdat deze werden beloofd of is er een andere reden?

Gegevensverzameling met: Journalistieke ondervraging.

3. Legitimiteit

a. Is de gedragsverandering ontstaan vanwege ónze interventies?

Voorbeeld: in 2021 heeft de Rabobank biodiversiteitsprestaties geïntegreerd in het risicomanagement van door hen gefinancierde boeren. Zijn de boeren nog bij de Rabobank gebleven?

b. Welke invloed hebben wij op onze meest impactvolle partners (degenen die direct invloed op de droom hebben)?

Voorbeeld: is het voldoende dat het centraal bureau levensmiddelenhandel in de alliantie vertegenwoordigd is om zo de supermarkten te beïnvloeden om producten met een biodiversiteitskeurmerk te promoten?

Gegevensverzameling met: Most Significant Change.