

Met leervermogen impact sturen



Het woord impact gonst door de wereld. Een mooie ontwikkeling dus. Er is echter ook een 'maar'. Hoewel steeds meer organisaties – bedrijfsleven, NGO's, goede doelen, overheid en kunst en cultuur – met impact aan de slag willen gaan, ontbreekt het soms nog aan een gedeelde visie op wat impact daadwerkelijk is. Het ontbreekt soms aan een gedeelde visie op wat impact niet is. In de praktijk zie ik ook een aantal misvattingen over wat impact moet zijn. Ik illustreer dit met voorbeelden uit ondermeer de kunst- en cultuursector.

Impact niet verwarren met output

Impact wordt helaas nog te vaak verward met outputs. Outputs zijn de directe resultaten van activiteiten. Zoals ik altijd tegen mijn studenten zeg: *outputs zijn in feite de gegevens die je makkelijk kunt tellen en al vaak worden verzameld door de diverse organisaties.* Denk hierbij aan aantal bezoekers van een festival, het aantal verkochte producten, het aantal websitebezoeken, aantal verwerkte dossiers, aantal verstrekte uitkeringen, etc. Maar outputs zijn niet zaligmakend. Een kleine output kan een grote impact hebben, terwijl een grote output niet gegarandeerd leidt tot een grote impact. Ook kan het aantal outputs 'ruis' geven, denk aan de bots bij het aantal volgers en *comments* op sociale media. Zegt bijvoorbeeld het grote aantal bussen vol toeristen naar de Keukenhof meer over impact, dan bijvoorbeeld het beperkt aantal bezoekers bij 'Onvergetelijk', een programma dat kunst en cultuur toegankelijk maakt voor mensen met dementie en hun dierbaren? Grote kans dat de impact van een programma als 'Onvergetelijk' weliswaar een veel kleiner bereik heeft, maar wel meer impact maakt op de deelnemers.

Impact is niet alleen meten

Impact wordt nog vaak te veel in verband gebracht met 'meten'. Maar impact is zo veel meer dan dat. In de column van [Karen Maas](#) wordt duidelijk uiteengezet dat de focus moet verschuiven van impactmeten naar impactdenken. En dat kan ik alleen maar onderschrijven. Wat ik bijvoorbeeld merk in de culturele sector, is dat er soms gedacht wordt dat de grote 'woudreuzen' in de sector (niet mijn eigen woorden) wel de capaciteit hebben om met impact aan de slag te gaan, en de kleinere organisaties niet (waar zoals ik vernam soms naar wordt verwezen als "bodembedekkers" of "tussenliggend struikgewas").

Persoonlijk vind ik de verwijzing naar woudreuzen, bodembedekkers en tussenliggend struikgewas een mooie vergelijking. Het toont een ecosysteem aan, waarbij iedereen een unieke én relevante rol speelt. Een 'woudreuz' is niet beter dan een 'bodembedekker'. En ook 'struikgewas' is enorm belangrijk. In andere woorden: alle culturele en creatieve partijen zijn nuttig, dragen bij aan (de creatieve ontwikkeling van) het veld, en zijn nodig. Een dergelijke metafoer kan evengoed gelden voor zorg en welzijn, voor bestrijding van problematische schulden, behoud van soortenrijkdom c.q. biodiversiteit of andere impactdoelen. Grote én kleine partijen hebben elkaar nodig, kunnen voor synergie zorgen en bedienen andere (sub)doelen of -doelgroepen binnen een sector of keten. Wel vind ik het jammer wanneer ik merk dat gedacht wordt dat alleen die 'woudreuzen' met impact aan de slag kunnen gaan. Impactgericht werken (waarbij het gaat om impactdenken, -meten en -sturen) kan namelijk in vele vormen en maten plaatsvinden, daar is niet per definitie een grote financiële investering voor nodig.

Impact gaat niet over financiële capaciteit

Dit brengt me meteen bij mijn volgende punt. Impactgericht werken gaat niet om financiële capaciteit, maar om strategische capaciteit. Want wat als een fonds, instelling, bedrijf, culturele of creatieve instelling met grote financiële ruimte een impactonderzoek laat uitvoeren, maar dit niet gebruikt voor strategische besluitvorming? Dat is een pure verspilling van het geld.

Dan is er een mooi impactonderzoek, dat op de plank ligt te verstoffen. Is dat dan impactgericht werken? Dit terwijl kleinere organisaties juist wendbaarder kunnen zijn. Zij zijn mogelijk in staat om sneller beslissingen te nemen en kunnen minder last hebben van bureaucratische barrières. Ze hebben de mogelijkheid sneller te schakelen om keuzes te maken die impactgericht werken bevorderen.

Negatieve impact ook meenemen

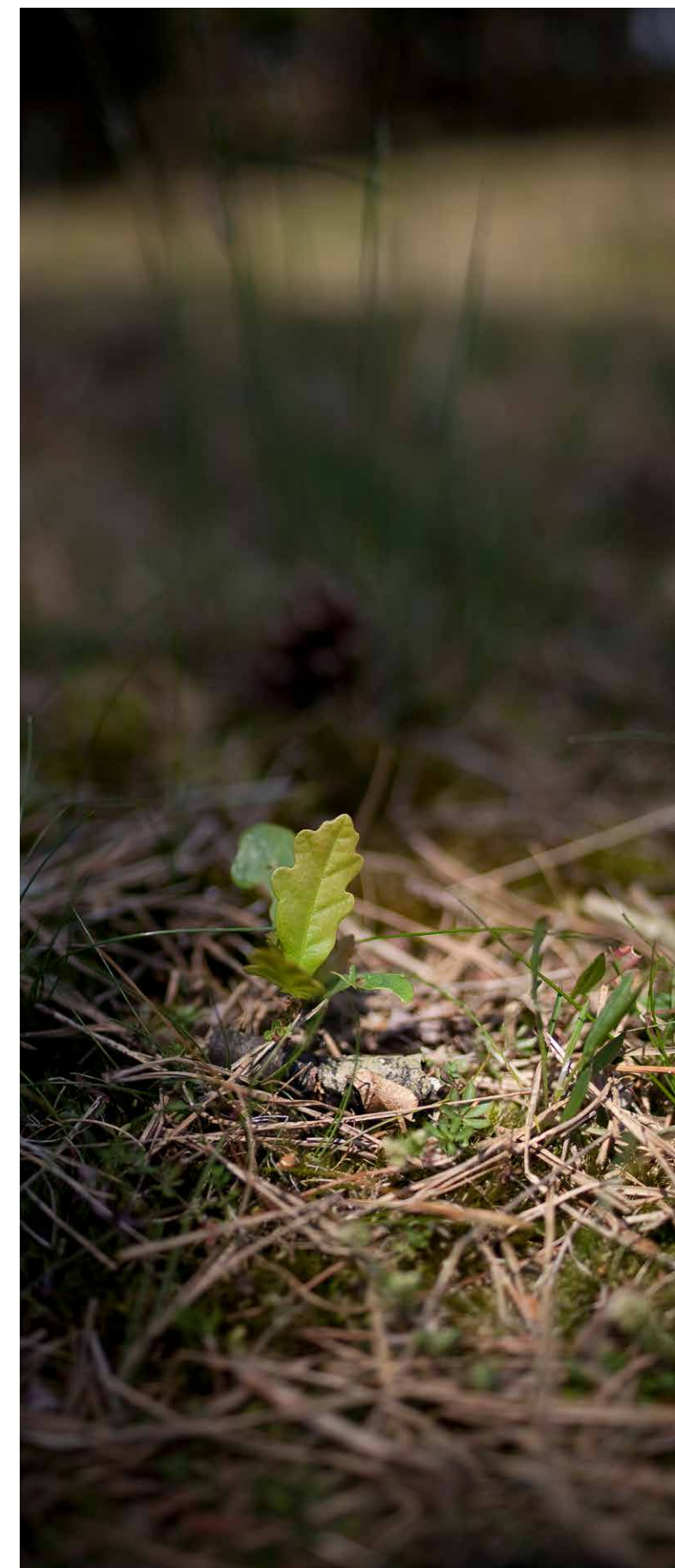
Impact wordt daarnaast nog vaak gezien als het 'bewijzen dat je bereikt wat je beoogt'. Een perspectief wat ik vanuit verantwoordings- en communicatiedoelinden volledig begrijp. Maar impactgericht werken kan zoveel meer brengen dan dat. Want impact gaat juist niet om uitsluitend 'bewijzen' dat je als organisatie je positieve, bedoelde ambities hebt behaald. Sterker nog: inzicht in de vraag of je je positieve en bedoelde impact behaalt, is slechts het topje van de ijsberg. Want is het niet veel interessanter om inzicht te krijgen in je negatieve impact? In je onbedoelde impact? In de effecten die je niet had beoogd, maar klaarblijkelijk wel hebt? Wanneer je je ogen niet sluit voor de negatievere, en/of onbedoelde impact, is het mogelijk om je leervermogen te vergroten. Daar is geen financiële capaciteit voor nodig, maar strategische capaciteit. En juist dat leervermogen is belangrijk om op je beoogde impact te kunnen sturen. Daar zit je kracht.

Basis op orde hebben is geen impactmeten

We komen regelmatig tegen dat 'de basis op orde maken' ook beschouwd wordt tot positieve impact maken. Zo rekenen organisaties zichzelf ten onrechte rijk. Er zijn voorbeelden te over. Het op orde hebben van de bedrijfsvoering (dubbelzijdig printen, afwasbare koffiemokken); betalen van minimumloon; zonnepanelen op het dak leggen, en een niet-discriminerend werkklimaat hooghouden. Het zijn allemaal aspecten in de bedrijfsvoering die belangrijk zijn, maar ze zijn gericht op 'do no harm'; het zijn zaken die geen negatieve impact creëren. Het zijn randvoorwaarden waar elke instelling aan zou moeten voldoen. Pas wanneer partijen zich richten op de dingen waar zij met hun instelling positieve impact mee creëren, wordt verschil gemaakt.

Samengevat: er zijn nog veel misvattingen rondom impact. Wanneer daar oog voor is, kunnen organisaties impactdenken, -meten en -sturen optimaal benutten. Het belangrijkste hierbij is te beseffen: impact draait om strategische capaciteit. En dat is de bereidheid te willen veranderen, aanpassingen te kunnen doen, en daarmee de wereld een beetje mooier, humaner, kleurrijker en inclusiever te maken. ■

DR. MARJELLE VERMEULEN
IMPACT RESEARCHER BIJ IMPACT CENTRE ERASMUS



Impact gericht werken is niet alleen iets voor grote organisaties. Het biedt juist ook middelgrote, kleine en zelfs startende partijen een instrumentarium aan.