Wereld van Filantropie

Van analyse naar plan.

Zuurstof door de organisatie blazen

Over de verborgen waarden van impact-denken

Door: Baukje Stam

14-12-2023

Cultuur Analyse

Als het woord ‘impact’ valt is het volgende woord vaak ‘meten’. En -al dan niet uitgesproken- volgen associaties als moeilijk, kostbaar en tijdrovend. In dit artikel wil ik je een andere kant laten zien. Namelijk hoe leuk en waardevol het is om je rustig en grondig te verdiepen in waar je als organisatie van unieke toegevoegde waarde kunt zijn. Ik doe dat aan de hand van een proces dat ik mag begeleiden bij stichting Proefdiervrij.

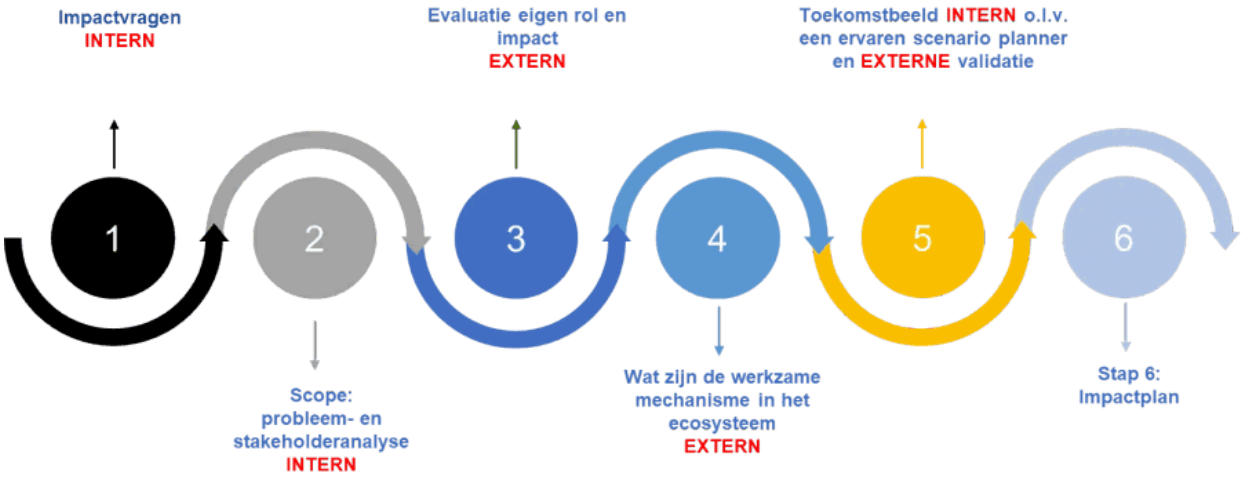
This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC-ND 4.0 license
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Van impactanalyse naar impactplan. Impact gaat over verleden, heden en toekomst. Wat hebben we de afgelopen jaren bereikt, waar staan we nu en hoe kunnen we de komende jaren het meeste verschil maken? Dat zijn de vragen die we met stichting Proefdiervrij hebben beantwoord.

Eerst terug naar de aanleiding. Debby Weijers is 6 jaar directeur van stichting Proefdiervrij. In die periode heeft ze de ingezette koerswijziging, tégen het gebruik van proefdieren naar een organisatie vóór proefdiervrije innovatie, voortgezet. Tegelijk ziet ook zij dat: “De wereld waarin wij ons begeven (zowel de goede doelen wereld als de wereld van [proefdiervrije] wetenschap) heel snel beweegt. Enerzijds prettig, anderzijds roept het ook vragen op: Wat is onze waarde en welke rol kunnen/moeten/willen wij pakken om het verschil in die beweging te kunnen maken?. Als kleine stichting (10fte) ben je continu scherp op je keuzes en waar je je aandacht, tijd en geld aan besteedt.”

Maar na 5 jaar wilde Debby Weijers een grondige herijking. Richten we ons nog op de juiste dingen? Doen we de juiste dingen? En doen we die op de juiste manier? Ook medewerkers gaven aan: “Nuttig om goed om ons heen te kijken, uit de waan van de dag, onderzoeken waar we dingen beter kunnen doen.” En: “Heel fijn om onze werkwijze tegen het licht te houden, zodat we samen onderbouwde keuzes kunnen maken en overtuigder kunnen uitdragen: hier maken wij verschil!”

Het proces in grote lijnen. We hebben een ‘levend’ proces gevolgd, dat niet van te voren in beton was gegoten, maar we lieten het zich bewust gaandeweg ontvouwen. Lessen uit de ene fase leidden tot ideeën voor de volgende. En ja, daar is ruim de tijd voor genomen. Het startte in het voorjaar van 2022 en gaat nu de afrondende fase in. Uiteindelijk hebben we deze fasen doorlopen:



This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC-ND 4.0 license
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Deze fases worden door twee zaken gekenmerkt die ik als essentieel beschouw voor het succes van een goede impactanalyse. Het is allereerst een proces van durven uitzoomen en kijken naar het grote plaatje, en inzoomen op die punten waar je de grootste vraagstukken tegenkomt.

Minstens zo essentieel is de combinatie van enerzijds het optimaal gebruiken van de interne kennis die je al in huis hebt, en anderzijds het betrekken van externen die je een spiegel voorhouden, je uitdagen en je perspectieven verrijken. Ik neem je in dit artikel mee in hoe we deze interne en externe perspectieven hebben ingezet.

Inside out: kennis in de organisatie. Analyseren van je impact is niet hetzelfde als een cijfermatige onderbouwing op basis van kwantitatief onderzoek. Heel veel kennis zit in hoofden van mensen binnen de organisatie. De kunst is om die kennis te verzamelen. Dat deden we door creatieve werksessies te organiseren, medewerkers te interviewen, formats aan te reiken om bepaalde overzichten te maken, etc. Door daarop met elkaar te reflecteren, leer je veel over de impact die je bereikt hebt. En kun je ook gerichter op zoek naar kennishiaten.

Deze interne kennisvergaring en betrokkenheid van medewerkers is ook een heel krachtige manier om samen te ontwikkelen, te leren, zelfreflectie te hebben, keuzes te maken. In fase 1 legden we een flinke lijst met impactvragen aan, waar de medewerkers van Proefdiervrij een antwoord op wilden hebben. Die hebben we in fase 2 samen geprioriteerd, waardoor focus ontstond en zicht op de belangrijkste vraagstukken. En juist door de betrokkenheid gedurende het hele proces merkten we dat medewerkers de inzichten die gaandeweg naar voren kwamen, zich ook snel eigen maakten.

Outside in. Betrek de buitenwereld. Vervolgens hebben we een bonte mix van stakeholders betrokken. In fase 3 hielden we interviews over het optreden en de waarde van Proefdiervrij in het hele ecosysteem van de transitie naar een proefdiervrije wereld. We spraken met promotors én met kritische ‘detractors’. Het zegt veel over het zelf-reflecterend vermogen van de stichting om zulke wezenlijke en kwetsbare vragen te durven stellen aan belangrijke stakeholders.

In fase 4 hebben we wetenschappers inhoudelijk bevraagd (in een enquête en aanvullende interviews) over de belangrijkste probleemgebieden waar de stichting op werkt; dit inzoomen was bedoeld om te kijken of en zo ja waar versnelling en voedingsbodem is om de transitie te versnellen.

Weer met andere experts hebben we uitgezoomd naar het niveau van het ecosysteem en de transitie waar Proefdiervrij zich in begeeft. Hierin gingen we op zoek naar de werkzame mechanismen en duw-, trek- en tegenkrachten in een transitie: waar zit beweging, waar stagnatie? Door het beter te begrijpen hoe transities werken, kregen we ook meer zicht op welke rol Proefdiervrij speelt en kan spelen in de transitie naar een proefdiervrije wereld.
Niet alleen leidden al deze gesprekken met externen tot ongelooflijk waardevolle inzichten en kennis; het verrijkt ook de cirkel van samenwerkingspartners om de stichting heen en draagt bij aan bredere gedachtenvorming over de transitie en wat er nodig is om versnelling te realiseren.

This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC-ND 4.0 license
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Na divergeren weer convergeren: van inzichten naar plan. Op basis van alle inzichten uit fase 1 t/m 4 hebben wescenario's ontwikkeld o.l.v. een ervaren scenarioplanner en daaruit hebben we één toekomstbeeld gedestilleerd. Proefdiervrij zou Proefdiervrij niet zijn als ze niet ook in deze stap zowel de binnen- als de buitenwereld (medewerkers, Raad van Toezicht, adviseurs en andere stakeholders) betrekt voor een validatie c.q. aanscherping. In die fase zijn we nu beland. Uit de eerste gesprekken kan ik verklappen dat de nieuwe strategische richting als een 'logische volgende stap, relevant én ambitieus' wordt gezien.

Kortom. Zo'n impactproces kenmerkt zich door terug- en vooruitkijken, in- en uitzoomen met interne én externe mensen. Het mondt uit in een gedragen besluit over het (her)verdelen van aandacht en middelen voor de jaren die voor je liggen. Doe je dat goed, dan , blaas je zuurstof door de hele organisatie en verbindt je jezelf opnieuw met je omgeving.

Met dank aan *Debby Weijers, directeur stichting Proefdiervrij en Tim de Wilde, senior impact strateeg bij Impact House – Grant Thornton, met wie ik dit proces begeleid.*

Baukje Stam is adviseur impact- en marketingstrategie.

Over de auteurs

Adviseur impactmarketing Baukje Stam is al haar hele leven in touw voor verenigingen en stichtingen – lokaal en landelijk. Zo is ze lid van de Programmaraad van Goede Doelen Nederland, zat ze onder meer in het bestuur van de Vrienden van Abrona, in een werkgroep voor een nieuw buurthuis in Woerden en is ze de drijvende kracht achter het succesvolle webinarprogramma van Nederland Filantropieland. Die laatste rol past haar als een handschoen: de wil om kennis te delen met anderen, zonder de angst dat je je eigen business daardoor misschien zou schaden. Baukje is van de open source en een topper op een gebied dat ze de afgelopen jaren eigenlijk zelf ontwikkeld heeft: een blend van marketing en strategie. 'Wicked problems' van goede doelen? Hoe lastiger en complexer de vraagstukken, des te enthousiaster wordt Stam. Zelf is ze er nuchter onder: 'Ik ben gewoon een sucker for philanthropy'.

This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC-ND 4.0 license
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/