

Samen goed doen



Dr. Karen Maas (1970) is assistent professor bij de Erasmus School of Economics en directeur van de MVO-opleiding aan deze universiteit. Maas geldt in Nederland als de belangrijkste deskundige op het gebied van impactmeting. In de volgende afleveringen zet zij de schijnwerpers op de overheid, investeerders en ook publiek-private partnerschappen. maas@ese.eur.nl

Partnerschappen zijn in staat unieke maatschappelijke waarde te creëren die de afzonderlijke partners alleen niet kunnen realiseren. Bij partnerschappen meet je daarom de impact anders. Naast de impact van de gezamenlijke doelstelling zijn er de doelstellingen van iedere partij en ook de vraag 'wat er sowieso gebeurd zou zijn' extra lastig om te beantwoorden.

Er is een groeiend besef dat veel sociale problemen een aanpak vereisen die de betrokkenheid van organisaties uit meerdere sectoren vergt. Dit leidt tot de vorming van partnerschappen tussen bijvoorbeeld private bedrijven, publieke partijen en civil society organisaties. Samen kun je meer dan alleen, dat is het heersende motto. Partnerschappen kunnen dingen realiseren die de individuele partijen nooit zullen bereiken. Er wordt dan ook verwacht dat een partnerschap iets unieks creëert, het samenwerken leidt vaak tot nieuwe of extra kennis en middelen. Partnerschappen bieden enorme kansen voor innovatieve aanpakken van hardnekkige maatschappelijke problemen, maar ze brengen ook hele specifieke uitdagingen met zich mee. Bedrijven, overheidsorganisaties en civil society organisaties hebben allen een andere werkcultuur, daardoor spreken ze vaak niet dezelfde taal en de doelstellingen lopen uiteen. Al deze verschillen moeten in het partnerschap omgezet worden tot productieve samenwerking en synergieën. Er is al veel onderzoek gedaan naar partnerschappen. Maar deze onderzoeken bespreken met name de waaromvraag. Waarom gaan partijen een partnerschap aan? Ook zijn er overzichten gemaakt van het type partnerschappen die worden gevormd, het aantal partnerschappen dat een organisatie gemiddeld aangaat, de geografische spreiding en de maatschappelijke problemen waar partnerschappen zich op richten. Allemaal onderzoeken die ons inzicht geven in de huidige stand van zaken. Wat mij verbaast is dat de impactvraag nog maar weinig gesteld wordt. Wat is het effect van partnerschappen op de maatschappij? Wordt de gezamenlijke doelstelling behaald, en worden ook de individuele

doelstellingen gerealiseerd? Hoe worden de risico's, middelen, taken maar ook de successen van het partnerschap verdeeld?

Verwacht wordt dat partnerschappen een positieve impact opleveren, maar vaak is het onduidelijk wat nu de toegevoegde waarde is van het opzetten van een partnerschap constructie. Zowel de praktijk als de wetenschap heeft nog weinig ervaring met het evalueren van partnerschappen. De vraag of partnerschappen werken of niet, en wat de kritische succes- en faalfactoren zijn is nog niet beantwoord. Deze impactvraag bestaat uit vier elementen in het geval van partnerschappen.

- ✦ Ten eerste is er de impact van de gezamenlijke doelstelling. Dit is in principe niet anders dan de impactvraag van een individuele partij, het vergt een duidelijke veranderingstheorie en een gedegen meting van de behaalde impact én de onbedoelde effecten.
- ✦ Ten tweede heeft het meten van de impact van partnerschappen een extra dimensie. Hoewel het partnerschap een bepaalde missie nastreeft, heeft daarnaast ook iedere partner een eigen motivatie en doel om deel te nemen aan het partnerschap. Voor bedrijven kan dat reputatieverbetering zijn. Voor ngo's, hulporganisaties of kennisinstellingen kan dat toegang zijn tot kennis of kapitaal. Voor overheden kan dat daadkracht of efficiëntieverbetering zijn.
- ✦ Ten derde is er in het geval van partnerschappen een uitdaging om de zogenoemde *counterfactual* te bepalen. Wat zou er gebeurd zijn als het partnerschap niet ge-

vormd was? De voorstanders van partnerschappen beargumenteren vaak dat zonder het partnerschap er niets gebeurd zou zijn, dus dat er van uitgegaan kan worden dat alle maatschappelijke waarde die het partnerschap creëert anders niet gebeurd zou zijn. Maar klopt dit wel? Zo werkt DSM, naast onder andere de Postcode Loterij, TNT, Unilever, Post NL, samen met het World Food Program (WFP) om de 'verborgen honger' te bestrijden. DSM draagt bij met haar kennis, producten en financiën. Zou het 'verborgen honger' programma van het WFP zonder de bijdrage van DSM niet bestaan of zouden zij een andere partner hebben gezocht?

✦ Ten vierde is er de zogenaamde 'additionaliteit' van de kennis en het kapitaal van de partnerschap. Dit gaat om de attributievraag. Wat kan er toegeschreven worden aan iedere individuele partij? Juist bij partnerschappen is dit een lastige vraag. Het partnerschap wordt verwacht juist tot synergie te leiden. De bijdrage van individuele partners is dan achteraf heel moeilijk te identificeren, vast te stellen en los te trekken van het totale effect.

Enmaals gevormd, hebben de rationale verhalen over het ontstaan van partnerschappen vaak een bijna romantische toon. De voormalig CEO van TNT zit in een vliegtuig, kijkt neer op de aarde en denkt: 'Hoe kan het dat nog zoveel mensen moeten strijden tegen honger, en voedselhulp vaak zo langzaam en inefficiënt op gang komt?' Dan realiseert hij zich dat dit een logistiek probleem is, iets waar TNT toevallig heel erg goed in is.

En zo wordt de partnerschap met WFP gevormd. Echter, zoals mijn naaste collega Kellie Liket in haar recente proefschrift 'Waarom 'goed' doen niet goed genoeg is' benadrukt, moeten we kritischer zijn over de mate waarin organisaties daadwerkelijk de juiste spelers zijn om zich in te zetten voor een specifiek maatschappelijk probleem. Zij beargumenteert dat 'de juiste speler zijn' afhangt van een vijftal aspecten die samenkomen in het REFLEct framework: de Relevantie van het probleem, de Ethiek van de organisatie, de FIT tussen de competenties en middelen van de organisatie en de omvang en complexiteit van het probleem, de Legitimiteit van de partij om een specifiek probleem aan dit pakken en de Effectiviteit van de wijze waarop het probleem wordt aangepakt.

Duidelijk is dat meer ervaring op moet worden gedaan met het meten van impact van partnerschappen. In het nieuwe recente onderzoeksprogramma 'Duurzame Businessmodellen' van NWO en het Groene Brein, het eerste landelijke netwerk van zestig prominente wetenschappers van universiteiten en hogescholen, zijn zowel partnerschappen als impactmeting belangrijke thema's. Het idee van dit onderzoeksprogramma is om de brug te slaan tussen de wetenschap en de praktijk. Het vernieuwende aan het onderzoeksprogramma is dat de fundamentele kennis die wordt ontwikkeld in het programma direct zal worden toegepast in de praktijk. Laten we hopen dat dit onderzoeksprogramma een paar mooie goede voorbeelden oplevert wanneer en onder welke voorwaarden 'goed doen' wel 'goed genoeg' is. ■ www.impactmeten.nl

