



FOTO: MICHEL GOUDSWAARD

Karen Maas

‘De managerscultuur zit het boeken van meetbare resultaten in de weg’

Michiel Goudswaard

Veel organisaties die een positieve bijdrage willen leveren aan de maatschappij weten niet of zij daarin ook slagen.

Er wordt veel te weinig aandacht besteed aan het meten van de “impact” van gevoerd beleid en dat is doodzonde. De oorspronkelijk gestelde doelen worden daardoor vaak niet gerealiseerd.

Je ziet bij de overheid, in het bedrijfsleven en andere organisaties steeds hetzelfde verschijnsel. Er gaat heel veel energie naar het stroomlijnen van interne processen en naar het verbeteren van de efficiency van het bestaande. Dat kan op zichzelf nuttig zijn, maar dan moet je wel weten of je via dat betere proces het doel haalt dat je jezelf had gesteld. Zeker bij grote organisaties is dat lang niet altijd het geval.

Hoe is het mogelijk dat goedbedoelenorganisaties zo weinig weten over de impact die zij met hun gulle gaven hebben? Als in de zorg de wetgeving rond het persoonsgebonden budget wordt veranderd, gaat het gesprek over de efficiencywinst en de bezuinigingen die daarmee kunnen worden gerealiseerd. En niet over de fundamentele vraag hoe we ervoor zorgen dat de mensen die dat nodig hebben ook de best mogelijke zorg kunnen krijgen.

Als pensioenfondsen het beleid willen beïnvloeden van een bedrijf waarin zij beleggen, kunnen zij vijf jaar lang op hetzelfde thema hameren. Maar zij kunnen er ook voor kiezen om ieder jaar een ander thema te agenderen. Ieder pensioenfonds maakt daarin zijn eigen keuze, maar vreemd genoeg onderzoekt bijna niemand wat eigenlijk het beste werkt.

Hetzelfde geldt voor het zogenoemde “impact investing”, dat nu zo in opkomst

CV

1970
Geboren in Rotterdam

1989-1995
Studie economie, EUR

1995-2003
Instituut voor Toegepaste Economie

2003-2007
Adviseur duurzaamheid Beco

2007-2009
Onderzoek impact corporate social responsibility, Erasmus School of Economics

2009
Promotie

Sinds 2009
Onderzoeker en docent, Erasmus School of Economics

Sinds 2010
Directeur Executive CSR education, Erasmus School for Accounting & Assurance

Nevenfuncties:
Raad van advies De Groene Zaak; programmaraad MVO NL; lid Sustainable Finance Lab

Inspiratiebronnen

Esther Duflo

‘Deze Franse econome doceert aan het MIT in Massachusetts en heeft als geen ander de vraag aan de orde gesteld waarom we zo weinig weten over de impact van het geld dat goedbedoelenorganisaties besteden aan armoedebestrijding en



ontwikkelingshulp. Haar TED Talk is een aanrader voor iedereen die meer wil weten over impactmeting. Heel inspirerend.’

Jacqueline Cramer

‘Zij is oud-minister van Milieu en hoogleraar duurzaam ondernemen aan de Universiteit Utrecht. Zij levert niet alleen academisch werk af, maar vormt tegelijkertijd een brug tussen de academie



en de praktijk. Dat is wat ik ook steeds voor ogen heb: de praktijk bedienen met academische kennis.’

Freakonomics

‘In dit boek verbinden de economen Steven Levitt en Stephen Dubner op een fantastische manier dingen die op het eerste gezicht niets met elkaar te maken hebben, onderbouwd met cijfers. Maar zij laten ook de donkere kant



zien: als je maar lang genoeg blijft redeneren, kun je alles aan elkaar koppelen.’

is. Wie niet alleen investeert voor het financiële rendement, maar ook een aantal maatschappelijke doelen wil bereiken via zijn investering, moet ook serieus proberen te meten of dit ook lukt. Net als bij het geven van ontwikkelingshulp is dat niet gemakkelijk, maar er is op dit gebied veel meer mogelijk dan nu gebeurt. Voorwaarde is wel dat we daar veel meer energie in steken.

We zitten nu gevangen in een extreme managerscultuur, die de focus legt op het proces en niet op het eindresultaat. “Lekker druk bezig zijn” is niet voldoende voor het bereiken van je doelen. Een mooi verhaal kunnen vertellen over je goede bedoelingen zegt niets over de vraag of je je doel ook werkelijk bereikt.

Zeker bij de overheid zou het maken van een maatschappelijke kosten-batenanalyse standaard moeten zijn voordat besluiten worden genomen. Transparantie over die kosten en baten komt de kwaliteit van de beslissingen ten goede en is ook goed voor de democratie. Burgers krijgen immers meer inzicht in de achtergronden van genomen besluiten.

Je ziet nu dat bedrijven na een fraude-incident volop aan de slag gaan met allerlei programma's om de cultuur te veranderen. Er worden adviseurs ingehuurd, trainingen gegeven en gedragscodes opgesteld. Maar bijna nooit wordt geprobeerd te meten of die inspanningen ook hebben geholpen. Het zou in mijn ogen veel beter zijn om dergelijke cultuurinterventies eerst op kleine schaal te testen, ze vervolgens goed te evalueren en ze pas daarna op de hele organisatie los te laten.

We moeten af van onze manier om alle aandacht te richten op het verbeteren van processen. Pas als we weten of een project of programma werkelijk zinvol is, heeft het zin om het efficiënter te organiseren.’

Michiel Goudswaard is redacteur van het FD. goudswaard@fd.nl

