

Wanneer veranderkunde en bedrijfsvoering samenkomen

Impact kent bijzondere momenten, wanneer alles samenvalt en alles klopt. Het zijn geluksmomenten voor Jacqueline Scheidsbach, zakelijk directeur van Impact Centre Erasmus. In haar column ter gelegenheid van het tienjarig bestaan van dit centrum beschrijft ze dat het samenkomen van veranderkunde en bedrijfsvoering te vergelijken is met het lezen van een goed boek, waar je nog heel lang van kunt nagenieten.



Mijn metier is veranderkunde en bedrijfsvoering. In deze tijd zijn deze disciplines niet meer los van elkaar te zien. Veranderkunde gaat over het waarom, over hoe en wat je wil doen en aanbieden en wie je wil zijn. Bedrijfsvoering vraagt om het faciliteren en toedelen en gebruiken van middelen; vraagstukken rond bemensing, financiën, juridische randvoorwaarden, data en IT, processen, marketing en communicatie. Deze twee disciplines combineren vind ik fascinerend, zowel als concept als de toepassingen ervan.

Impact Centre Erasmus en onze geldstromen

Impact Centre Erasmus opereert in de praktijk als een sociale onderneming binnen de EUR Holding van de Erasmus Universiteit Rotterdam. We zijn gelinkt aan de economische faculteit, maar maken daarvan geen deel uit. We worden daardoor niet standaard gefinancierd door de universiteit en ook niet door de overheid.

Impact Centre Erasmus moet alles wat wij ondernemen financieren door tweede, derde en vierde geldstromen. De tweede geldstroom zijn opdrachtgevers voor contractonderzoek of professionals en executives die opleidingen volgen vanuit publieke organisaties - lees de overheid. De derde geldstroom komt uit private instellingen zoals stichtingen. De vierde geldstroom volgt uit het bedrijfsleven.

In alle gevallen handelen we uiteraard autonoom: in onze visie is integriteit de sleutel tot duurzaam succes. We houden ons

duis zeker aan de codes en regels van de universiteit(en). Zelf 'je broek moeten ophouden' én tegelijkertijd impact willen maken én het werkveld ook methodologisch verder willen helpen, vraagt het beheersen van veranderkunde én bedrijfsvoering.

Kleine organisatie die groots wil bijdragen

Binnen de huidige setting kiezen we er bewust voor om 'klein' te blijven, maar willen we tegelijkertijd 'groots' bijdragen. Het kernteam is klein, daarnaast werken we met veel experts en organisaties samen. We verzorgen contractonderzoek en -onderwijs tegen zakelijke condities en studentenonderwijs moet *break-even* zijn. Uiteraard moet er ruimte zijn voor methodologische ontwikkeling, dit vraagt om investeringen en is niet op voorhand gedekt. Misschien verrassend, maar we zeggen vaak 'nee' op aanvragen voor onderzoek in opdracht. Leidraad en eerste check voor ons 'ja' is de kennis (ontwikkelbehoefte) en voorkeuren van ons kernteam. Wanneer we samen met de

opdrachtgever en de stakeholders aan de slag gaan willen we bovendien iets leren over een relevant maatschappelijk vraagstuk, de initiële leervraag is de tweede check. Kunnen we met het onderzoek verder bijdragen aan impactdenken? Kunnen we hierna impactsturen in de praktijk vergroten? Het zijn niet altijd grote of grootse onderzoeken; ze zijn zelfs vaak klein. Want juist voor een specifiek vraagstuk met en bij een relatief kleine partij spelen grote - communicatieve of politieke - belangen minder mee. In onze ervaringen kunnen we daardoor meer de diepte in en is de betreffende opdrachtgever (en het werkveld) ook echt geholpen.

Op deze wijze dragen op de schaal van Impact Centre Erasmus de afwegingen tussen veranderkunde (het waarom, wat en hoe van impact) en bedrijfsvoering (faciliteren en toedelen van middelen) bij aan onze missie.*

Hoe ons concept in de praktijk uitpakt

Hoe dragen impactdenken en -sturen bij in de praktijk? Verandert er iets? Is het concept 'impact' wel zo relevant? Inmiddels zijn we al meer dan tien jaar gaande om impact op de kaart te zetten. We geloven in onze aanpak. Niet omdat de wereld maakbaar is, maar omdat impactdenken ten goede kan bijdragen aan noodzakelijke (sociaal, ecologische en economische) maatschappelijke verandering. Impactdenken brengt meer focus in organisaties aan en helpt op basis van argumenten keuzes te maken. Zeker in tijden van schaarste in geld en/of mensen (lees: bedrijfsvoering) is dit een kardinaal voordeel. Denk bijvoorbeeld eens aan het komende 'ravijnjaar', wanneer het rijk 3 miljard euro minder beschikbaar stelt aan gemeenten. Organisaties kunnen zelfs op voorhand oplossingen voor toekomstige problemen in kaart brengen.

Toch zijn er ook vormen van impact die volgens mij minder bijdragen aan het verzachten, voorkomen of oplossen van *wicked problems* zoals armoede, overgewicht, biodiversiteitsverlies, verslavingsproblematiek, DIG (Diversiteit, Inclusie, Gelijkwaardigheid) of voortijdig schoolverlaten. Neem bijvoorbeeld de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA), die ook tot de impactmethodieken wordt gerekend. Er zijn inmiddels al best wat MKBA-berekeningen uitgevoerd. Maar leiden deze tot verandering en meer impact? Er wordt een *wicked problem* via *evidence base* teruggebracht tot een gemonetariseerd getal: 1 euro investering levert 1,20 euro op. En dan? Dan weet je wat het maatschappelijk kan opleveren. Maar is dit genoeg? Wat levert deze berekening individueel of op ander niveau - dan maatschappelijk - op? Gaan we daar dan op sturen? Worden er extra middelen toegewezen? Worden andere -minder renderende- maatschappelijke problemen niet meer opgepakt? Is het wel ethisch om zo te benchmarken?

Het intikken van een spreadsheet

In de praktijk zien we dat een MKBA vaak teruggebracht wordt tot een discussie over formules in de diverse velden van een



Veranderkunde en bedrijfsvoering kunnen zich goed samenvoegen, net als twee rivieren van verschillende kleuren.

spreadsheet. Klopt het wel wat er in cel k13 van Excel sheet staat? Zou die formule niet anders moeten zijn?

Maar misschien is een nog wel groter bezwaar dat een organisatie met een MKBA nog steeds niet weet aan welke knoppen van een dashboard gedraaid moet worden om succesvoller te opereren. Een MKBA geeft niet aan waarom er maatschappelijke baten ontstaan en hoe een organisatie van die 1,20 euro 1,50 euro kan maken. Dat beperkt dus de toepassing. Daar valt wel een mouw aan te passen, maar dan moet je zo'n MKBA combineren met andere impactmethodieken. Ik zou dan een *mix-methods* aanpak bepleiten. Afhankelijk van de problematiek en de gewenste impact is er genoeg te kiezen. Denk aan duidingssessies en stakeholderinclusie om meer diepgang te krijgen, het uitdenken van de beoogde impact volgens de Theory of Change (ToC) methode, het gebruik van controlegroepen, ontwikkelen en volgen van experimenten en/of bevragen via vragenlijsten. Dit alles om meer inzichten in het waarom en hoe te krijgen. Dat maakt het verschil tussen het kijken van een filmpje op TikTok of het lezen van een goed boek. Literatuur biedt geen kunstje, maar meerdere lagen, verdieping van karakters en doet veel meer met je, wanneer je de laatste pagina hebt dichtgeslagen. Pas dan gebeurt er iets wat vergelijkbaar is met de momenten wanneer veranderkunde en bedrijfsvoering samenkomen en impactdenken en -sturen kan ontstaan. Fascinerende momenten zijn dat. ■

JACQUELINE SCHEIDSBACH
ZAKELIJK DIRECTEUR BIJ HET IMPACT CENTRE ERASMUS