

# MISSIE 'OP DRIFT': EEN KWESTIE VAN BALANS

Frans-Joseph Simons

## STRATEGIE

Organisaties lopen het risico dat ze gaandeweg hun oorspronkelijke missie uit het oog verliezen. De missie raakt als het ware 'op drift'. Een onderzoek naar dit fenomeen onder Particuliere Initiatieven levert inzichten op die organisaties kunnen helpen op koers te blijven.

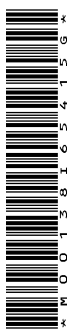
Eén van de vele particuliere organisaties die zich vanuit Nederland inzetten voor maatschappelijke ontwikkeling elders is een stichting die was opgericht om het basisonderwijs in Ghana te ondersteunen. Toen het bestuur van de stichting op bezoek ging bij scholen in Ghana, constateerde men daar dat de schooljeugd ondervoed was, niet naar vervolgonderwijs ging en uiteindelijk geen werk kon vinden. Daarop besloot men gezondheidszorg en landbouw toe te voegen als speerpunten aan de missie van de stichting. Landbouw vereist echter water, met als gevolg dat ook irrigatie als vierde 'thema' erbij kwam. Omdat bovendien (landbouw)producten moeten worden bewerkt en op de markt gebracht, werd ten slotte ook microkrediet als doelstelling toegevoegd. Zo ontwikkelde de missie van deze stichting zich van één tot maar liefst vijf 'thema's'.<sup>1</sup>

Ziedaar een treffend voorbeeld van een missie die 'op drift' raakt, ofwel het fenomeen 'missiedrift'. Alle typen organisaties krijgen hier in de praktijk mee te maken: men start vanuit een bepaalde missie en formuleert daar doelstellingen bij, maar loopt dan – zoals in het voorbeeld van de stichting voor Ghana – tegen allerlei praktische aspecten aan die kunnen leiden tot een koerswijziging. Welke oorzaken liggen ten grondslag aan missiedrift? Hoe kan een organisatie bepalen of ze er inderdaad goed aan doet haar koers aan te passen, of niet? En in het laatste geval: hoe kan missiedrift worden tegengegaan of

gecorrigeerd? Om inzicht te krijgen in die vragen, is het fenomeen missiedrift onderzocht voor particuliere (niet-commerciële) initiatieven (PI's).<sup>2</sup> De inzichten die dat onderzoek opleverde, worden in dit artikel behandeld. Eerst wordt bekeken wat we precies onder een missie en missiedrift moeten verstaan. Vervolgens worden de theoretische oorzaken van en remedies voor missiedrift bij non-profits in kaart gebracht. Onder remedie wordt hier verstaan de governance-mechanismen die organisaties kunnen inzetten om hun koers te reguleren, indien nodig. Op basis van praktijk en theorie wordt ten slotte geanalyseerd vanuit welk perspectief missiedrift bij PI's het beste kan worden verklaard, en welke aanknopingspunten het management heeft bij deze strategische beoordeling. Het onderzoek biedt niet alleen PI's, maar ook bestuurders, managers, leden en belanghebbenden van andere non-profits, commerciële of publieke organisaties een handreiking om in de praktijk een meer rationele afweging te kunnen maken tussen behoud of aanpassing van de eigen positie ten opzichte van stakeholders en de organisatieomgeving.

## MISSIE: STATEMENTS EN DRIFT

Alvorens in te gaan op oorzaken van en remedies voor missiedrift is het belangrijk om het concept 'missie' helder te hebben. Het veelvuldig gebruik van missiestatements is gebaseerd op de idee dat een organisatie met





een helder omschreven missie een grotere kans heeft om beter te presteren. Van het begrip 'missie' bestaan echter zoveel definities dat het onmogelijk is om de effecten van een missiestatement eenduidig te meten op een manier die door iedereen wordt geaccepteerd. Wat een missie precies omvat, blijft hierdoor onbeslist. Over de waarde ervan voor non-profits bestaat echter geen twijfel: bij gebrek aan een winst oogmerk zijn non-profits afhankelijk van een missiestatement om hun bestaansreden te verwoorden en te verantwoorden. In de praktijk blijkt de missie voor non-profits dan ook een belangrijk instrument te zijn bij hun communicatie met een extern publiek. Tegelijkertijd is de missie een interne bron van energie en een reguleringsinstrument voor bestuurlijke besluitvorming en management. Het vasthouden aan een missie vergroot het vertrouwen van stakeholders in de organisatie en versterkt daarmee ook hun commitment. De missie wordt vertaald in organisatiedoelen en strategie en geeft daarmee richting en legitimering aan de non-profit. In het onderzoek is een neutrale definitie als leidraad genomen: missiedrift wordt beschouwd als een proces van verandering waarbij de organisatie afwijkt van haar (kern)doel(en), en waarbij deze doelen kunnen verschuiven en kunnen worden vervangen. Een verlate oplevering van projectresultaten is een voorbeeld van verschuiving. Een bestuursbesluit om een project te staken of projectonderdelen te schrappen, is vervanging. Een voorbeeld van vervanging is te vinden bij een organisatie in Peru die bij herhaling werd gedwongen te verhuizen omdat huren sterk werden verhoogd of opgezegd door verhuurders. Door deze verhuizingen moesten enkele oorspronkelijke projectdoelen, waaronder douchemogelijkheden voor de doelgroep, worden geschrapt. De voortdurende onzekerheid over de locatie deed deze organisatie besluiten om grond aan te kopen en daar zelf een school op te gaan bouwen (Simons, 2016: 45).

Ook al kan missiedrift zelf als proces worden gedefinieerd, de veranderingen die zich daarbinnen voordoen hebben in de literatuur een oorzaak en daarmee tegelijk ook een remedie. Deze kunnen zowel intern als extern liggen. Missiedrift bij non-profits wordt doorgaans benaderd vanuit één van de volgende theoretische perspectieven of een combinatie daarvan. In de eerste plaats de agency-theorie, die stelt dat eigenaren of opdrachtgevers hun medewerkers of opdrachtnemers nooit volledig kunnen

vertrouwen en hen daarom voortdurend moeten controleren. Daarnaast de *resource dependence*-theorie, die ervan uitgaat dat organisaties continu zijn verwickeld in een machtsstrijd met andere organisaties om de beschikking over benodigde middelen. Dan de institutionele theorie, die betoogt dat organisaties zich voortdurend aan hun omgeving moeten aanpassen om te kunnen overleven. En ten slotte de stakeholdertheorie, die stelt dat het succes van een organisatie afhankelijk is van de mate waarin zij rekening houdt met haar stakeholders. Alvorens over te stappen naar de praktijk, zullen we eerst kijken naar oorzaken van en remedies voor missiedrift die worden gegeven vanuit deze vier perspectieven.

#### OVER HET ONDERZOEK

In de afgelopen jaren is het aantal kleine organisaties op het gebied van ontwikkelingssamenwerking in Nederland sterk gegroeid. Cijfers van het CBS laten zien dat Nederlanders minder vertrouwen hebben in de gevestigde kanalen van ontwikkelingssamenwerking, en het aantal Particuliere Initiatieven (PI's) op dit gebied neemt toe. Inmiddels zijn er ongeveer 6.400 van dergelijke initiatieven actief – kleine filantropische organisaties die primair zijn gericht op ontwikkelingssamenwerking en voortkomen uit een initiatief van particuliere burgers. Het merendeel van deze PI's is na de millenniumwisseling opgericht en is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel. PI's worden vaak gelanceerd door mensen die bij een bezoek aan een ontwikkelingsland zijn geconfronteerd met in hun ogen onverteerbare omstandigheden, bijvoorbeeld in het onderwijs of de gezondheidszorg. Die persoonlijke ervaring, gecombineerd met een negatief beeld van traditionele ontwikkelingsorganisaties, doet hen er dan toe besluiten zelf in actie te komen. PI's bieden op een concrete manier structurele steun aan gemeenschappen of groepen personen en ontvangen daarvoor geen rechtstreekse financiering van de overheid. Ze hebben een vrijwillig karakter; minder dan een vijfde van de medewerkers van een PI krijgt een financiële vergoeding voor het werk dat men doet. Uit een rondgang onder leden van Partin, de koepelorganisatie voor PI's in Nederland, blijkt dat PI's niet zelden worstelen met de vraag hoe zij koers kunnen houden in het krachten-





veld van belangen waarmee zij te maken hebben. Of, in andere woorden, hoe zij kunnen vasthouden aan hun missie en de daarbinnen gestelde doelen kunnen bereiken. Het onderzoek naar PI's is jong en heeft tot op heden nauwelijks geleid tot praktische handvatten waarmee deze organisaties hun activiteiten effectiever kunnen uitvoeren. Het onderzoek waarop dit artikel is gebaseerd, was exploratief van karakter (missiedrift bij PI's was nog niet eerder onderzocht). Eerst werden theoretische perspectieven in kaart gebracht. Die werden vervolgens in de praktijk empirisch getoetst bij 91 PI's. Tot besluit werden in een meervoudige casestudy met 12 PI's 27 voorbeelden van missiedrift opgetekend.

### Agency-denken – belangentegenstelling en ongelijke informatie

In het agency-denken staan vragen centraal omtrent de scheiding tussen eigenaarschap en controle binnen een contractrelatie. De kernelementen in deze relatie worden gevormd door een combinatie van tegengestelde belangen en ongelijke informatie tussen een eigenaar (principaal) en diens medewerker (agent). Missiedrift zou ontstaan wanneer tussen eigenaar en medewerker een belangenconflict bestaat en de eigenaar er, wegens onvolledige informatie, niet in slaagt het voor de organisatie gewenste gedrag van de medewerker zodanig te controleren en te sturen dat dit aansluit bij de organisatie-doelen. Vanuit dit idee worden twee remedies voorgesteld om eigenaren te beschermen tegen opportunistisch gedrag van medewerkers:

- Onderken dat medewerkers zich opportunistisch kunnen gedragen, en monitor hen voortdurend
- Breng belangen van medewerkers op één lijn met die van eigenaren, bijvoorbeeld door middel van incentives, interne monitoring, evaluatie en rapportage en geformaliseerd of vrijwillig extern toezicht op het bestuur.

Voorwaarde is dat er een onafhankelijk bestuur is en dat bestuursleden het eens zijn over de vraag aan wie de organisatie verantwoording moet afleggen. Daarnaast zouden bestuursleden alle activiteiten van de

non-profit goed moeten kennen en ook terdege moeten begrijpen hoe deze activiteiten bijdragen aan de missie. Hoewel veel gebruikt, is het agency-denken onder non-profits ook controversieel. Om te beginnen is daar al de vraag wie bij een non-profit de 'eigenaar' is, en wie de 'medewerker'. Dat onderscheid kan nauwelijks worden gemaakt in een PI. Neem bijvoorbeeld de vraag naar de eigenaren: zijn dat enkel de donateurs, of ook de begunstigden, staf, belastingbetalers of de samenleving in haar geheel? En als er al sprake is van een eigenaar, bijvoorbeeld de stichter van het PI, dan is deze meestal tegelijk uitvoerend medewerker. Ook doneren vrijwel alle PI-medewerkers aan het PI, en vanuit de theorie zou in principe iedereen die doneert als eigenaar kunnen worden beschouwd. Toch zullen we zien dat het agency-denken relevant is voor PI's.

### Resource dependence-perspectief – machtsverhoudingen en wederzijdse afhankelijkheid

Het *resource dependence*-denken biedt een andere kijk op missiedrift. Om te overleven zou een organisatie afhankelijk zijn van de middelen van andere organisaties in verschillende omgevingsnetwerken. Organisaties zullen er steeds op gericht zijn deze afhankelijkheden te beheersen en te verkleinen. Echter, een omgeving kan niet volledig worden beheerst. Daarom zal er van totale onafhankelijkheid nooit sprake zijn. Steeds ontstaan er nieuwe afhankelijkheidspatronen en machtsverhoudingen die invloed hebben op het gedrag van organisaties. In deze bewegende omgeving vormt geld voor non-profits het belangrijkste middel: private bijdragen, inkomsten uit publieke middelen of inkomsten uit commerciële activiteiten van non-profits zelf. Missiedrift kan ontstaan wanneer non-profits tegemoet komen aan de eisen en voorwaarden

die worden gesteld aan private en publieke middelen. Denk aan gedrags- en verantwoordingsregels of doelen van fondsen die vaak matig aansluiten bij de missie van non-profits. De kans op missiedrift neemt toe wanneer het belang van een middel groter is, een ander meer controle heeft over het middel, en het aantal beschikbare middelen kleiner is. Hoewel commerciële activiteiten

ONDANKS DE VRAGEN  
DIE HET AGENCY-DENKEN  
OPROEPT BIJ  
NON-PROFITS, IS HET  
CONCEPT OOK IN DIE  
CONTEXT RELEVANT





de omgevingsafhankelijkheid van non-profits kunnen verkleinen, leiden deze tegelijk ook gemakkelijk tot missiedrift doordat de non-profit geneigd zal zijn geleidelijk haar eigen processen, technieken en marketingstrategieën te vervangen door die van commerciële organisaties. De literatuur biedt drie strategieën om de macht van resource-bezitters te verminderen en de onafhankelijkheid van non-profits te vergroten:

- Regelmatig herijken van programma's, activiteiten en bestuurssamenstelling
- Verbreden van de financiële portfolio
- Proberen invloed uit te oefenen op de regelgeving, bijvoorbeeld door middel van een politieke lobby of door zich aan te sluiten bij keurmerken of belangenorganisaties.

Het resource dependence-denken heeft inmiddels een bijna wetmatige status verkregen in de organisatie-theorie en het strategisch management. Zowel in de commerciële markt als onder niet-commerciële organisaties blijken de uitgangspunten van de theorie zeer relevant te zijn. Dat zullen we ook zien bij de PI's: veel PI's kost het steeds meer moeite om aan de financiële middelen te komen die zij nodig hebben voor hun ontwikkelingswerk.

### Institutionele benadering – legitimiteit door aanpassing aan de omgeving

Bij het institutionele perspectief is het uitgangspunt dat een organisatie voortdurend haar legitimiteit moeten blijven versterken om te overleven.

Dit kan enerzijds door te voldoen aan de economische en technische eisen vanuit markt en politiek. Anderzijds zouden leiding en medewerkers van organisaties gedrag moeten vertonen dat aansluit bij de sociale en culturele omgevingseisen. Wanneer organisaties zich onvoldoende aan hun omgeving aanpassen, zal missiedrift ontstaan. De literatuur noemt hierbij drie kernfactoren:

*Organisatieleeftijd* – De kans op missiedrift neemt af naarmate een organisatie ouder is. Een oudere organisatie zou meer geworteld zijn in haar omgeving en daardoor beter bestand tegen externe invloeden. Daaruit zou kunnen worden afgeleid dat relatief jongere organisaties zich

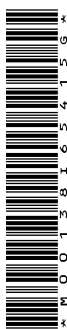
voor missiedrift kunnen behoeden door hun historie en cultuur expliciet te maken (hun 'verhaal' op te schrijven) en actief uit te dragen en te ondersteunen. Het commitment van medewerkers zou daarmee via socialisatie en training kunnen worden versterkt. De kans op succes stijgt wanneer een non-profit een heldere visie en missie vastlegt en medewerkers selecteert die daarbij zoveel mogelijk aansluiten.

*Technische omgevingseisen* – Overheden, energieleveranciers of telecombedrijven waarvan de organisatie afhankelijk is, leggen juridische en administratieve regels op die vaak niet aansluiten bij de eisen van efficiënt bestuur (wat een organisatie eveneens nodig heeft om te kunnen overleven). Organisaties glijden zo gemakkelijk in een spagaat tussen legitiem gedrag richting hun omgeving en efficiënt bestuur en beheer. Het organisatie-model zal steeds minder aansluiten bij de kernactiviteiten van de organisatie en de missie raakt op drift. Een remedie ligt in het zoeken naar een nieuwe omgeving. Een PI kan wellicht op zoek gaan naar een andere ontwikkelingsregio, die beter aansluit bij de missie en activiteiten. Wanneer de organisatie niet van locatie wil wisselen, zou zij haar identiteit kunnen wijzigen en tegelijk haar activiteiten aanpassen, zodat beide weer in lijn komen met de omgeving.

*Marktfactoren* – Klantvoorkeuren, regulering, technologie of andere omgevingsveranderingen kunnen ertoe leiden dat een markt te krap wordt en een organisatie haar missie niet langer kan nastreven. Remedies hierbij komen overeen met die in het *resource dependence*-perspectief. De organisatie kan zich daarnaast aansluiten bij breed gedragen politieke of sociale doelen of zich verbinden met bekende personen die een hoge mate van publieke legitimiteit hebben en die dezelfde waarden nastreven als de non-profit. Denk in Nederland bijvoorbeeld aan koningin Máxima, die zich heeft verbonden aan allerlei initiatieven om microkrediet te stimuleren. Andere voorbeelden zijn volkszanger Marco Borsato, die ambassadeur is van War Child, en actrice Katja Schuurman, die zich heeft verbonden aan de stichting Return to Sender.

Een moeilijkheid bij het institutionele denken is dat de theorie in de praktische toepassing lastig te onder-

### HET ONTBREEKT AAN GOVERNANCE- MECHANISMEN OM HET FUNCTIONEREN VAN HET BESTUUR IN- OF EXTERN TE CONTROLEREN





scheiden is van het *resource dependence*-denken. Bij beide ligt de nadruk op omgevingsfactoren bij het ontstaan van missiedrift en is er overlap in remedies. Toch zullen we zien dat het institutionele gedachtengoed voor PI's in de praktijk wel degelijk relevant is.

### Stakeholderperspectief – met wie houd ik in welke mate rekening?

Als laatste de stakeholder-benadering. Hierbij wordt betoogd dat organisaties de behoeften van hun stakeholders zouden moeten kennen om te kunnen overleven. Zo kunnen zij doelen formuleren waarmee wordt ingespeeld op die behoeften, en die de stakeholders zullen willen ondersteunen. De belangrijkste economische functie van een non-profit zou liggen in het bewaren van de balans tussen haar twee primaire groepen stakeholders: donateurs en 'beneficiënten' (de gebruikelijke term in de sector voor begunstigden). De sleutel tegen missiedrift ligt in dit geval in het stakeholdermanagement door het bestuur. Hoe meer stakeholders kunnen worden betrokken bij het werk van de organisatie, des te meer deze de belangen van de stakeholders zal behartigen. Wanneer de ene groep stakeholders meer betrokken kan worden dan een andere, is er sprake van een verstoorde balans. Dan stijgt de kans op missiedrift. In het stakeholder-denken ligt de belangrijkste bestuurlijke uitdaging dan ook in het betrekken van stakeholders bij de strategische besluitvorming en het afleggen van verantwoording aan stakeholders. Hiervoor worden in de literatuur verschillende mogelijkheden genoemd, waaronder:

- Opname van stakeholders in het bestuur van de organisatie
- Regelmatig persoonlijk contact met stakeholders, bijvoorbeeld bezoek ter plaatse of organiseren van open dagen of markten
- Aansluiten bij of samenwerken met lokale kennisnetwerken die de belangen van stakeholders goed kennen
- Actueel houden van websites waarop projectvoortgang inzichtelijk is, nieuwsbrieven, sociale impactmetingen en jaarverslagen.

Omdat ook in het stakeholder-denken gebruik wordt gemaakt van aanvullende theoretische perspectieven,

is het moeilijk om oorzaken en remedies van missiedrift exclusief toe te wijzen aan het stakeholderperspectief. Vanuit de sterke persoonlijke banden met stakeholders en de grote betrokkenheid bij hun ontwikkelingslocaties, zullen we zien dat het stakeholder-denken voor PI's zeer relevant is.

We hebben de belangrijkste oorzaken en remedies van missiedrift nu in beeld gebracht vanuit vier theoretische perspectieven. Hoewel er duidelijke verschillen zijn, is er ook sprake van overlap en uitwisselbaarheid. Dit blijkt onder meer uit het feit dat aanhangers van de verschillende perspectieven in de praktijk een beroep doen op elkaars inzichten om gaten in het eigen verklaringsmodel te dichten. Dat maakt de vraag naar missiedrift bij Particuliere Initiatieven des te interessanter: wat zien we eigenlijk in de praktijk?

### MISSIEDRIFT LIJKT ORGANISATIES TE 'OVERKOMEN'

#### PARTICULIER INITIATIEF IN DE PRAKTIJK

In het empirisch onderzoek onder 91 PI's bleek meer dan de helft in meer of mindere mate missiedrift te ervaren. In een meervoudige casestudy met 12 PI's werden vervolgens 27 voorbeelden van missiedrift opgetekend. Uit de praktijk bleek het volgende.

#### Flexibiliteit in missie-statement

De missie-statement vormt vaak het sluitstuk van de organisatie. Een PI formuleert een missie doorgaans pas nadat de initiatiefnemers al zijn gestart met de uitvoering van ontwikkelingsactiviteiten. Als zij zich na die start juridisch formaliseren en inschrijven bij de Kamer van Koophandel om effectiever fondsen te kunnen werven, wordt een missie opgesteld als onderdeel van de standaard administratieve procedure. Hoe concreter een missie en doelen zijn geformuleerd, des te gemakkelijker afwijkingen kunnen worden getraceerd. De onderzochte missie-statements van de PI's bleken steeds breed en weinig concreet te zijn geformuleerd. Dat maakt het lastiger om missiedrift te ervaren. Immers, binnen een breed geformuleerde missie kunnen veel doelen en activiteiten worden ondergebracht. Bij de PI's bleek de missie zelf dan ook nauwelijks in het





geding. En waar de missie wel verschoof, was steeds sprake van noodhulp, zoals in het geval van een stichting die scholen bouwt in Cambodja. Hier werd de missiedrift gecorrigeerd door donateurs: toen Haïti in 2010 werd getroffen door een zware aardbeving, besloot het bestuur van deze stichting voor scholing in Cambodja een financiële bijdrage te leveren aan de noodhulp in Haïti. Nadat donateurs die stap hadden bekritiseerd, besloot het bestuur zich voortaan weer te beperken tot het geografische gebied dat zij reeds in haar naam had opgenomen (Simons, 2016: 50).

Missiedrift bij PI's speelt zich blijkbaar vooral af op het vlak van concrete projecten die vallen binnen de algemene missie van de organisatie. Missiedrift heeft dan vooral betrekking op het niet, of niet volledig of tijdig, behalen van projectdoelen. Bij de PI's is dan vaak eerder sprake van een geleidelijke verschuiving van doelen, veroorzaakt door externe factoren, dan van een actieve herformulering of vervanging van doelen. Missiedrift lijkt de PI's dus te 'overkomen'. De vraag is: wat overkomt hen dan, waardoor projectdoelen steeds verschuiven?

### **Dominante omgevingsfactoren vragen actief omgevingsmanagement**

Hoofdoorzaken voor missiedrift blijken voor PI's vooral te liggen in de omgevingsfactoren van doelgroep(en), ofwel hun begunstigden. PI's zijn actief in verscheidene, soms tegenstrijdige sociaal-culturele, politieke en economische omgevingen. In de praktijk blijkt het PI-bestuur echter vooral te denken en te handelen vanuit een Nederlands perspectief. Op de ontwikkelingslocaties werken zij vaak nauwelijks actief aan het versterken van hun invloed binnen organisaties waarvan zij afhankelijk zijn. Integendeel: in de praktijk blijven zij sterk vasthouden aan hun persoonlijke inzichten. In plaats van actief de eigen legitimiteit te versterken in de omgeving van hun doelgroep(en), bijvoorbeeld door politieke lobbyactiviteiten te bedrijven, regelmatig te overleggen met lokale besluitvormers, of aansluiting te zoeken bij lokale kennisnetwerken of bij een breed gedragen lokaal sociaal of politiek doel, vragen de PI's juist eerder de lo-

kale omgeving om zich aan hen aan te passen. Aan het ontstaan van missiedrift bij de PI's ligt dan ook vaak een combinatie van sociaal-culturele, politieke en economische omgevingsfactoren ten grondslag, waarop zij niet actief managen.

Hoewel doelgroepen doorgaans goed benaderbaar en kenbaar zijn, is communicatie met hen en lokale partners toch ook vaak lastig. Geografische afstand en beperkte communicatiemogelijkheden dragen ertoe bij dat PI's zich vaak maar moeizaam aanpassen aan lokale omstandigheden.

### **Vertrouwensrelatie belangrijker dan controle**

Een tweede combinatie van factoren die dominant blijkt bij het ontstaan van missiedrift bij PI's is corruptie en malversaties. Vaak speelt dit aan de kant van de begunstigden, hoewel fraude ook in de board van PI's zelf voorkomt. Deze factoren blijken vrijwel nooit op zichzelf te staan. Vaak gaan ze samen met omgevingsfactoren, zoals slechte economische omstandigheden of sociaal-cultureel geaccepteerd gedrag. Een Nederlandse PI zou samen met een lokale partner negen scholen neerzetten. Nadat acht scholen al waren opgeleverd, werden alle benodigde fondsen voor de negende school conform de eis van de Nederlandse hoofdfinancier van het project in één keer voorafgaand aan de bouw overgemaakt naar de lokale partner, die zou toezien op de bouw. Enkele maanden later, bij een bezoek ter plaatse, bleek de partner ditmaal met het geld een privé villa voor zichzelf te hebben gebouwd. Ook bleek hij enkele lokale rechters te hebben omgekocht, zodat een juridische procedure kansloos was. De school werd nooit gebouwd. De Nederlandse particuliere ontwikkelingsorganisatie besloot in het vervolg nog slechts met twee goed bekende en vertrouwde lokale partners samen te werken, en niet meer met

andere partners in zee te gaan. (Simons, 2016: 50.)

Monitorings- en evaluatiemechanismen blijken bij de PI's nauwelijks te zijn vastgelegd, structureel te worden toegepast of te worden herzien. Monitoring en evaluatie gebeuren doorgaans op basis van de algemeen geldende regels voor dergelijke 'algemeen nut beogende instellin-

**IN HET ONDERZOEK  
BLEKEN VOORAL  
HET INSTITUTIONELE  
PERSPECTIEF EN HET  
AGENCY-PERSPECTIEF  
RELEVANT VOOR DE  
MISSIEDRIFT**

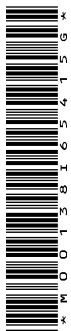
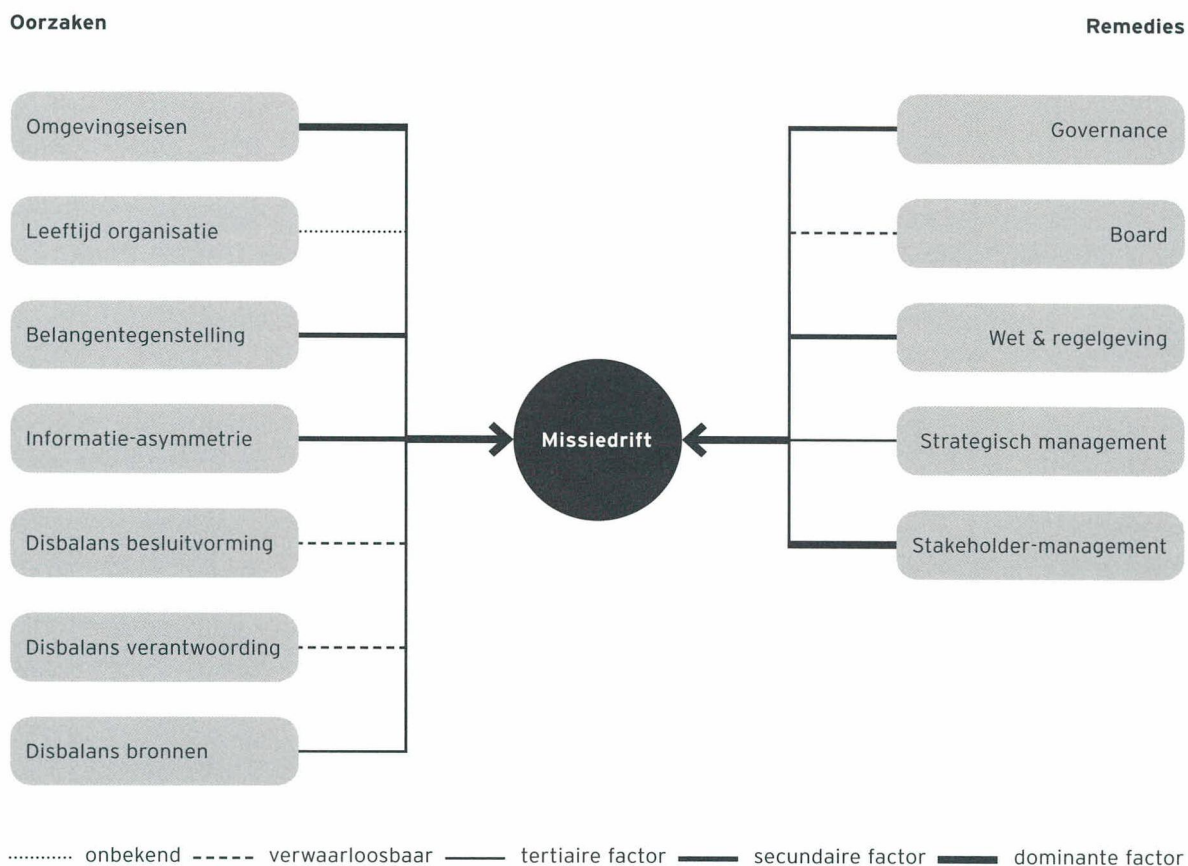


gen' (ANBI's) of van de eisen opgelegd door een institutionele financier. Hierbij worden echter vooral output en concrete resultaten bijgehouden, en niet de organisatie- en besluitvormingsprocessen van de board: het ontbreekt aan governance-mechanismen om het functioneren van het PI-bestuur intern of extern te controleren. Daardoor wordt niet altijd rationeel gekozen voor activiteiten die expliciet bijdragen aan de missie. Het bestuur van een PI handelt tegenover de stakeholders en samenwerkingspartners steeds vanuit een intrinsieke sociale motivatie. De persoonlijke band met begunstigden is hierbij vaak leidend en karakteriseert het werk van het PI. Remedies voortvloeiend uit het agency-perspectief zijn vooral gebaseerd op wantrouwen en controle en gaan daarmee lijnrecht in tegen het 'DNA' van het PI: 'vertrouwen'.

**Relatie met stakeholders is leidend**

De sterke persoonlijke motivatie vormt voor de PI's de grootste prikkel om contacten met hun stakeholders te onderhouden. Stakeholder-management vormt de belangrijkste factor waarop de PI's hun management- en beheersactiviteiten baseren. Missiedrift lijkt in de praktijk van de PI's dan ook niet te ontstaan vanuit een geringe betrokkenheid van stakeholders. Begunstigden en donateurs blijken goed kenbaar en benaderbaar te zijn. En hoewel zij geen formele beslissingsbevoegdheid hebben binnen het PI, wordt er actief met hen gecommuniceerd. De PI's zoeken actief naar mogelijkheden om tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van begunstigden. Veel private donateurs zijn afkomstig uit het persoonlijke netwerk van PI-leden en voelen zich sociaal betrokken bij de organisatie. Het PI com-

FIGUUR 1. MISSIEDRIFT IN PARTICULIERE INITIATIEVEN





municeert intensief met hen via de website, de nieuwsbrief en tijdens persoonlijke contactmomenten. Via al die kanalen legt de organisatie voor ontwikkelings-samenwerking (het PI) gelijktijdig verantwoording af aan de stakeholders. Begunstigden zijn vaak actief betrokken bij deze verantwoording. Met institutionele donateurs bestaat een meer professionele relatie. Toch gelden ook hier duidelijke momenten van afstemming. Voor alle donateurs geldt: wanneer activiteiten van het PI niet aansluiten bij hun behoeften, zullen zij niet aan het PI doneren en geen fondsen vrij maken.

**Resources: eerst alle schaapjes op het droge**

Het feit dat missiedrift bij de PI's nauwelijks voortkomt uit een gebrek aan resources, lijkt eveneens te verklaren uit hun 'DNA'. Hoewel enkele PI's een groeiende druk ervaren op de toegang tot financiële middelen, slagen zij er alle steeds in deze resources tijdig veilig te stellen. De beschikking over resources is voorwaardelijk voor het kunnen uitvoeren van projecten. De PI's zorgen steeds dat de benodigde resources op papier zijn gedekt voordat wordt gestart met de uitvoe-

ring van een project. In de planning en communicatie met begunstigden wordt hiermee rekening gehouden.

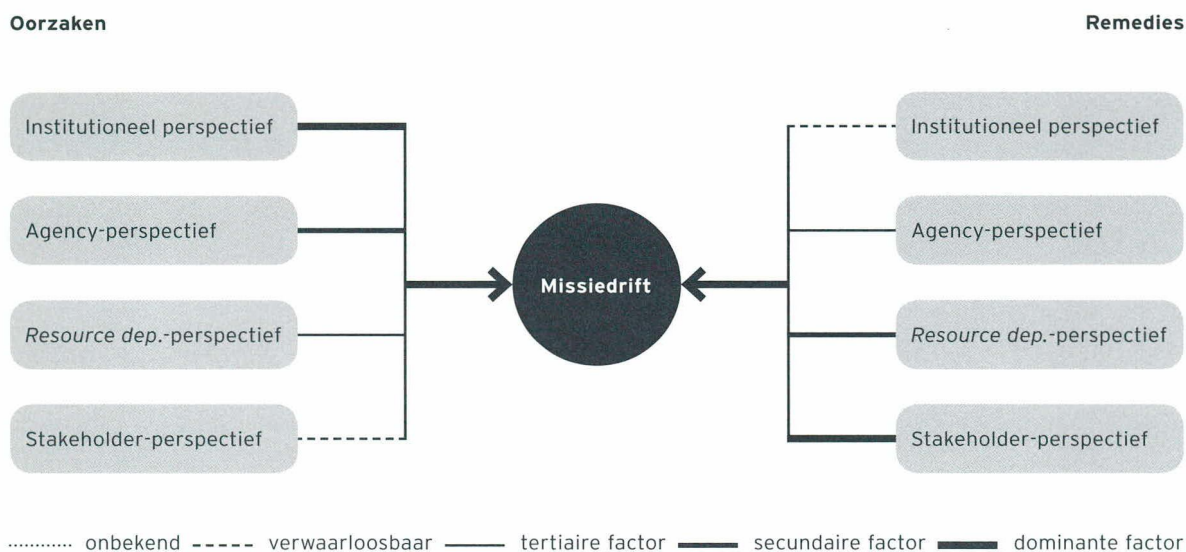
**CONCLUDEREND:  
REËLE VRAGEN, PASSENDE REMEDIES**

De vraag over het behouden van de koers betreft bij de PI's vooral de doelen en activiteiten. Figuren 1 en 2 bieden een visuele weergave van de mate waarin factoren vanuit de vier behandelde theoretische perspectieven een rol spelen bij het ontstaan en tegengaan van missiedrift bij de PI's. In de praktijk wordt missiedrift bij de PI's nauwelijks verklaard vanuit het stakeholder-perspectief en het *resource dependence*-perspectief.

Binnen die beide perspectieven valt het beheerinstrumentarium dat door de PI's in de sterkste mate wordt toegepast. De dominante oorzaken voor missiedrift zijn in het onderzoek vooral te verklaren aan de hand van de perspectieven die het minst een rol spelen in het management van de PI's: het institutionele perspectief en het agency-perspectief. De PI's blijven vooral uitgaan van de eigen Nederlandse context. Werken vanuit ver-

**DE THEORETISCHE  
INZICHTEN OVER  
MISSIEDRIFT ZIJN  
RELEVANT VOOR ALLE  
TYPEN ORGANISATIES**

FIGUUR 2. MISSIEDRIFT IN PARTICULIERE INITIATIEVEN



trouwen vormt hun 'DNA'. Om missiedrift tegen te gaan of ten minste te reguleren, zouden zij echter juist op de effecten van die factoren een sterker bewustzijn moeten ontwikkelen en daar remedies moeten zoeken om koersvast te kunnen blijven.

Wanneer we de beelden uit de praktijk van de PI's combineren, valt op dat de missie zelf bij hen nauwelijks in het geding is. Het bestaansrecht van PI's lijkt dan ook maar in beperkte mate te worden bedreigd door missiedrift. Een einde aan de missie van het PI komt doorgaans pas wanneer de initiator van het PI wegvalt. Bij de grotere institutionele ontwikkelingsorganisaties ligt dit anders. Zij hebben inmiddels langdurig te maken met een afname van het publieke vertrouwen. Dat uit zich bijvoorbeeld in een verminderde bereidheid om donaties te doen. Het bestaansrecht van deze institutionele broeders van de PI's staat daarmee wel degelijk onder druk. Bij hen is de vraag omtrent missiedrift zeer reëel. En dat geldt feitelijk voor alle organisaties – non-profit, hybride en profit – die te maken hebben met vragen over het behouden of wijzigen van hun koers. Zij kunnen hun voordeel doen met de theoretische inzichten over missiedrift. Zij kunnen, ook proactief, binnen hun eigen context bepalen welke perspectieven het meest op hen van toepassing zijn en welke factoren het meest waarschijnlijk een rol kunnen spelen wanneer de organisatie te maken krijgt met missiedrift. Op basis daarvan kunnen zij een keuze maken uit verschillende praktische remedies die vanuit de theorie worden gegeven om missiedrift zo effectief mogelijk te beheersen. Een kwestie van balans blijft dan ook altijd een kwestie van kiezen. De organisatie dient zich daarbij steeds bewust te blijven van zowel de waarde als de invloed van haar stakeholders, de ongewenst sturende rol die haar omgeving en netwerken kunnen spelen, en ook de mogelijkheid dat men 'in zee gaat' met individuen en partijen die uiteindelijk vooral hun eigen belang zullen dienen, desnoods ten koste van hun samenwerkingspartners.

#### Noten

1. Dit artikel is een bewerking van de bekroonde master-thesis voor de cum laude afgeronde studie Bedrijfskunde van de auteur (Simons, 2016). Voor het voorbeeld van de op Ghana gerichte organisatie, zie Simons 2016: 42.
2. Het begrip Particulier Initiatief (PI) is een gangbaar begrip in de

bedrijfskunde en non-profit-wereld, voor particuliere organisaties die zich specifiek richten op ontwikkelingssamenwerking. Het PI heeft doorgaans de juridische vorm van een Stichting.

#### Literatuur

Simons, F.J.A.P.J. (2016). *Een Kwestie van Balans: een onderzoek naar missiedrift binnen Particuliere Initiatieven*. Master thesis. Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam School of Management.

#### Over de auteur

F.J. Simons MSc, MA, is bedrijfskundige en historicus. Hij heeft ruim twintig jaar ervaring in internationale projectontwikkeling en ontwikkelingssamenwerking, waarbij de focus lag op het samenbrengen van mensen, onderwijs en arbeidsmarkt. Momenteel is hij werkzaam als onderzoeker aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, en als adviseur bij de Pro Work Foundation.

