

Zakelijke idealisten

Wat zijn social enterprises – en wat zijn ze niet?

Je kunt op allerlei manieren een bedrijf beginnen. Je beheerst bijvoorbeeld een ambacht, bent laten we zeggen schoenmaker, en neemt een leerling aan – eerst één en langzaam maar zeker meer. Kijk naar Gucci of Adidas. Of een paar werknemers scheiden zich af van een bedrijf omdat ze denken het trucje zelf beter te kunnen. Of twee sociaal bewogen jongens weten niet zo goed wat ze willen en halen met hun laatste dollars een ijsmaakdiploma – dat is het verhaal van Ben & Jerry's. Kan ook.

15

Iedere ondernemer heeft een andere reden om een bedrijf te beginnen, en meestal is het een combinatie van een aantal motieven: de oprichter ziet een gat in de markt of wil zijn talenten gebruiken, datgene doen waar hij goed in is en waar hij plezier in heeft. Of hij wil de wereld laten zien wat hij kan. Het hoofdmotief is vaak de noodzaak om geld te verdienen en een bedrijf beginnen lijkt de beste manier om daarin te slagen.

Maar je kunt ook gaan ondernemen omdat je een bepaald maatschappelijk probleem ziet en je denkt dat je bedrijf zal bijdragen aan de oplossing ervan, zoals de ondernemers van Taxi Electric. Vreemd? Ongewoon? Nog wel, maar steeds minder: de afgelopen decennia doken overal ter wereld ondernemers op die als hoofddoel hebben om die wereld mooier te maken.

Een social enterprise:

1. heeft primair een maatschappelijke missie: impact first;
2. realiseert dat doel als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert;
3. is financieel zelfvoorzienend, gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en is dus beperkt afhankelijk of helemaal onafhankelijk van giften of subsidies;
4. is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd:
 - het bedrijf is transparant;
 - winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienste van de missie, en winstneming door de aandeelhouders is redelijk;
 - bestuur en beleid zijn gebaseerd op een evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen;
 - het bedrijf is fair naar iedereen;
 - het bedrijf is zich bewust van zijn ecologische voetafdruk.

In dit boek hanteren we de internationale term *social enterprise* en niet het Nederlandse sociale of maatschappelijke onderneming, omdat deze Nederlandse begrippen vaak een andere lading of inhoud hebben dan wij hier bedoelen.

Social enterprises heten hun ondernemingen. De bekendste, misschien wel de moeder aller social enterprises, is de Grameen Bank, in 1976 opgericht door Muhammad Yunus in Bangladesh. Hij geloofde dat de beste manier om de armoede in zijn land te bestrijden niet liefdadigheid is, maar mensen in staat stellen om zichzelf te helpen. En dus ging hij kleine kredieten aan armen verstrekken, vooral aan vrouwen, die tot dan toe geen toegang hadden tot geld. De Grameen Bank heeft inmiddels meer dan 13 miljard dollar aan kredieten verstrekt, maar belangrijker nog: het idee van microfinanciering vond navolging. Toen het businessmodel bleek te werken begonnen in alle arme landen sociaal ondernemers vergelijkbare organisaties. Inmiddels zijn ook reguliere commerciële bedrijven tot de microkredietsector toegetreden, die is gegroeid tot een omvang van 80 miljard dollar. 200 miljoen arme mensen, de zogenoemde *bottom of the pyramid*, hebben toegang tot financiële diensten gekregen. In 2006 ontving Yunus de Nobelprijs voor de Vrede; dat een ondernemer deze prijs krijgt is uniek.

17

Social enterprises zijn er in allerlei soorten en maten. Sommige houden zich bezig met energie, andere met 'eerlijke' voeding en weer andere met mensen die zich om de een of andere reden niet zonder specifieke aandacht op de arbeidsmarkt kunnen handhaven. Er zijn grote, bijna multinationals, en kleine, gerund vanaf een zolderkamer-tje. En wat kenmerkend is voor een jonge sector: niet overal ter wereld wordt precies dezelfde definitie gehanteerd van wat een social enterprise nu wel en niet is. Voor de duidelijkheid geven wij in dit hoofdstuk ons begrippenkader, dat sterk aansluit bij dat van de Europese Unie.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), duurzaam ondernemen of maatschappelijk ondernemen is volgens Wikipedia gericht op economische prestaties (*profit*), met respect voor de sociale kant (*people*), binnen de ecologische randvoorwaarden (*planet*). Veel commerciële bedrijven – misschien wel de meeste – hebben een belangrijke rol in de maatschappij: medicijnen maken voor onze gezondheid, op een verantwoorde manier de voeding produceren die wij nodig hebben om te leven, of zonnepanelen en elektrische auto's ontwikkelen en bouwen. Veruit de meeste commerciële bedrijven zijn zich steeds meer bewust van hun verantwoordelijkheid en dat vertaalt zich in zeer concrete programma's. Niet alleen door maatschappelijk verantwoord ondernemen 'aan de rand' (*do no harm*), maar ook steeds meer in de *core business*. Toch zijn dergelijke bedrijven geen social enterprise, onder meer omdat zij hun financiële doelstelling boven hun sociale doelstelling stellen. Dit verschil lijkt een nuance, maar blijkt wel degelijk uit het gedrag van de onderneming. Deze ondernemingen zullen altijd hoge financiële doelstellingen hebben, die bepaalde diensten en innovaties uitsluiten.

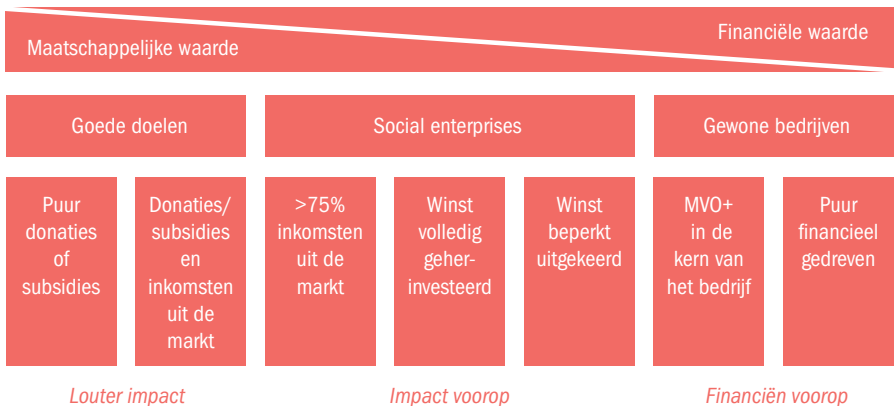
MVO is ook lang niet altijd alleen maar ingegeven door sociale of ethische motieven, goed doen, maar ondersteunt de financiële doelstellingen op verschillende manieren. Het is goed voor het imago en het is een onderdeel van het personeelsbeleid. Jongeren willen graag bij sociale en groene bedrijven werken. MVO helpt om de beste mensen aan te trekken. Het meest directe financiële belang ligt in de relatie met investeerders. Een bedrijf dat hoog scoort op de Dow Jones Sustainability Index ziet zijn beurskoers stijgen.

Financieel zelfvoorzienend

Social enterprises zijn organisaties die dezelfde doelstellingen kennen als goede doelen, maar de managementprincipes van de private sector hanteren, inclusief de behoefte om te groeien en de mogelijkheid om een redelijk financieel rendement te behalen. Een social enterprise is net als elke andere onderneming: het bedrijf levert een product of dienst en heeft een verdienmodel. Geld verdienen is echter niet het hoofddoel, maar een middel om het werkelijke doel te bereiken, namelijk dat van maatschappelijke impact.

19

Een organisatie die draait op geefgeld of subsidies, is geen bedrijf. Als je sterk afhankelijk bent van donaties, dan ben je een goed doel. Als je als organisatie sterk afhankelijk bent van gemeenschapsgeld, dan ben je een onderdeel van de publieke sector, en dus geen bedrijf. Waar ligt de grens? Dat is natuurlijk geen wetenschap. Wij hanteren 75 procent als richtlijn: als een organisatie in meer dan 75 procent van haar inkomsten voorziet door commerciële omzet, door de verkoop van producten of diensten, dan vinden wij het een social enterprise. Anders is het een



goed doel of een publieke organisatie. Een social enterprise kan dus in een deel van haar inkomsten voorzien door subsidies, donaties of bijvoorbeeld vrijwilligerswerk, wat in de eerste jaren ook vaak nodig blijkt. Maar uiteindelijk is een social enterprise een bedrijf dat zichzelf financieel kan bedruipen.

Het verschil met mvo

20

Er is een groot verschil tussen social enterprises en bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen. Die laatste doen hun best om zodanig te opereren dat de maatschappij er zo min mogelijk last van heeft en *people* en *planet* er bij voorkeur zelfs van profiteren. Maar hoe goed en waardevol dat ook is, zulke bedrijven zijn niet opgezet met als belangrijkste doel maatschappelijke waarde te creëren. Dus al kan bijvoorbeeld Ahold zoeken naar wegen om minder CO₂ uit te stoten, proberen om een beetje meer biologische en fair trade-producten in de schappen te brengen en een flink aantal mensen met een arbeidsbeperking een werkplek bieden, het blijft een bedrijf dat wordt gestuurd op financiële waarde. Op de homepage wordt de beurskoers prominent getoond en bij de 'results' vind je louter financiële parameters. Dat mag en het maakt duidelijk wat het belangrijkste is. Als puntje bij paaltje komt zullen *people* en *planet* ondergeschikt zijn aan de aandeelhouderswaarde. Hoe belangrijk de winkels ook zijn in de maatschappij en hoezeer de mensen bij Ahold ook oprecht proberen om het een beetje beter te doen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een randvoorwaarde, sociaal ondernemen is een doel.

Maatschappelijk

Er zijn dus heel veel organisaties die 'iets goeds' doen, maar wanneer is het daadwerkelijk 'maatschappelijk'? We geven hieronder ons beeld van de belangrijkste maatschappelijke doelstellingen.

- **Welzijn**, en dan met name voor degenen voor wie dat niet vanzelfsprekend is. Zij moeten verzorgd zijn volgens de elementaire rechten van de mens, maar liever een stap verder, dat zij mee kunnen doen door werk en een inkomen, iets kunnen betekenen in de maatschappij.
- **Sociale welvaart en cohesie**. Het doel is zorgen voor contact tussen mensen, vaak in lokale gemeenschappen; een elementaire menselijke behoefte. Uit nieuwe contacten ontstaat nieuwe betrokkenheid die zich kan richten op de andere twee hier genoemde doelstellingen, op zorg voor elkaar en op het milieu. Ook ethisch handelen, de manier waarop mensen met elkaar omgaan, valt binnen deze categorie van doelstellingen.
- **Ecologie**. Grote problemen zoals de opwarming van de aarde en de achteruitgang van de biodiversiteit vergen oplossingen. In Nederland hebben we specifieke milieuproblemen die onder andere samenhangen met de bevolkingsdichtheid, het vele verkeer en de intensieve landbouw. Social enterprises zijn vaak ecologische koplopers die werken aan meer duurzame ontwikkeling, aan schone energie, gezond voedsel en slimme mobiliteit.

Het woord 'maatschappelijk' refereert aan het belang van een groter geheel, een gemeenschap, een land of de hele wereld. Een social enterprise heeft naast de direct betrok-

Marqt: vanuit je tenen

Quirijn Bolle werkte bij Ahold en kwam steeds meer te weten van de voedselindustrie. Hij zag gezonde producten die buiten de keten werden gehouden en bovendien werden er onnodige (en schadelijke) stoffen toegevoegd aan het merendeel van het assortiment. Hij dacht: dit moet anders. Want waar zijn we als samenleving mee bezig als we op deze manier onze voedingsindustrie inrichten? In zijn ogen was die industrie gewoon failliet, alleen ziet de wereld het nog niet. Quirijn: 'Het kalf is al verdronken, maar de machine dendert maar door. Ik sprak laatst een supermarktmanager die 7,5 miljoen per jaar omzet. Maar hij kan geen geld verdienen, omdat de marges inmiddels zo laag zijn dat hij de kosten niet meer kan dekken. En dan heb je het nog over de supermarkt, waar nog enige marge is, en niet over de producenten, die met hun rug tegen de muur staan, niet over de dieren, die onder erbarmelijke omstandigheden worden gehouden... Waar zijn we in godsnaam mee bezig?'

Bolle bedacht dat hij eigenhandig een hele industrie omver wilde werpen door een 'eerlijke' voedingswinkel op te zetten: Marqt. Marqt heeft een belangrijke maatschappelijke functie: op het gebied van de gezondheid van consumenten, het welzijn van boeren, dierenwelzijn, werkgelegenheid, het positieve effect op het straatbeeld, de energiezuinigheid van winkels, minder transport, en ga zo maar door.

De tegenslagen bij de start en bij de doorgroei zijn legio, en Quirijn liep de eerste zes jaar geregeld langs de afgrond. Hij liet zich hierdoor echter niet uit het veld slaan en twijfelde geen moment of het zou lukken. 'Ik geloof echt vanuit mijn tenen dat het anders moet. En omdat het uit mijn tenen komt, ben ik ook degene die het moet gaan doen. Want als ik het niet doe, wie dan wel? Er wordt zoveel over gesproken, maar ik denk dan: niet praten, gewoon doen. Wat heb ik nou te verliezen? En ik krijg hier ongelooflijk veel energie van.'