



# **Sociaal Ondernemerschap: Alternatieve Business Modellen die Wachten op een Goede Crisis. O Wacht...**

*door Marten Witkamp, januari 2009*

Op veel plaatsen zijn we aan het experimenteren met mogelijke antwoorden op de crises die we meemaken. Met de kredietcrisis en het afnemende vertrouwen in de capaciteit van de overheid om publieke belangen voldoende te behartigen (het is misschien nog een beetje vroeg om van een democratische crisis te spreken, alhoewel de 2,7 miljoen mensen die in Nederland naar de inauguratie van Obama keken geen optimistisch beeld geven), maakt sociaal ondernemerschap een grote groei door.

## **Wat is sociaal ondernemerschap?**

Omdat sociaal ondernemerschap is ontstaan bij de gratie van vele losse individuen die elkaar in de loop van de tijd zijn gaan opzoeken, en niet bijvoorbeeld in een filosofisch meesterwerk, is er geen overeenstemming over wat het precies is. Wat wél duidelijk is: sociaal ondernemers streven zowel een privaat als een publiek doel na. En dat binnen één organisatie. Ze schrijven daarbij het maxime van Milton "The social responsibility of business is to increase its profits" Friedman af, aan de ene kant omdat de overheid geen goed tegenwicht blijkt te bieden voor de geldzucht van (de topmannen en de aandeelhouders van) bedrijven, maar vooral omdat ze geen persoonlijke voldoening halen uit het werken voor geld. Daarentegen is een 'goed doel' voor hen ook geen alternatief vanwege de ouderwets dogmatische houding van deze organisaties, die daardoor langzaam het zicht verliezen op het 'hoe' en 'waarom' en zo goedbedoelende dinosaurussen worden.

Sociaal ondernemers, in een een notendop, leiden bedrijven die een publiek\* doel hebben. Dit kunnen doelen zijn als het verkleinen van werkloosheid, aanbieden van duurzame vakanties, etcetera. Ze wenden alle mogelijke middelen aan die ze kunnen bedenken om hun doel te bereiken. Dingen verkopen, subsidies aanvragen, ruilhandel, open innovatie, kunst: alles mag, zolang het ten goede komt aan de bedrijfsmissie. Ze zijn geen goed doel, want ze verkopen diensten en producten. En als ze dat niet goed doen, vinden sociaal ondernemers zelf, moeten ze maar failliet gaan.

Voorbeelden van sociaal ondernemers zijn de bengalse Grameen Bank, die het business model van microfinanciering bedacht om ook arme mensen toegang te verschaffen tot krediet, en, wat kleinschaliger en in Nederland, Band op Spanning, dat bedrijventerreinen afloopt om autobanden op spanning te brengen, zodat ze zuiniger rijden en minder co<sup>2</sup> uitstoten. Er zijn nog veel meer voorbeelden. Een natuurlijke vraag die nu bij je op zou kunnen komen is: "Is ..... ook een sociaal ondernemer?" Helaas, die vraag is bijna niet te beantwoorden. In Nederland althans. In bijvoorbeeld Engeland zijn enkele rechtsvormen opgericht voor verschillende soorten sociaal ondernemers, zoals de Community Interest Company, met duidelijke voorwaarden waaraan die bedrijven moeten voldoen, bijvoorbeeld in het geval van de CIC onder andere een begrenzing van de winstuitkering. In Nederland zullen we voorlopig op onze intuïtie moeten vertrouwen. Een hulpmiddel daarbij kan zijn om te kijken naar het belang van de missie voor de organisatie. Voor een sociaal ondernemer gaat de missie boven alles, inclusief boven het maken van winst. Hoewel ze doordrongen zijn van het belang van de financiële gezondheid van hun bedrijf, blijft hun missie gericht op een publiek doel. Sociaal

ondernemers leggen zichzelf dus, naast de financiële bottom-line, nog een extra, sociale, bottom-line op.

### **Waar wachten we op?**

De opkomst van sociaal ondernemerschap - in Engeland duizenden CIC's binnen enkele jaren, in Nederland toch ook al honderden bedrijven in de afgelopen jaren - is momenteel nog niet heel veel meer dan een verzameling experimenten met nieuwe soorten business modellen. Deze business modellen willen de kracht van vrij ondernemerschap en concurrentie verbinden met maatschappelijke betrokkenheid. Het is moeilijk te omschrijven wat precies de kracht is van sociaal ondernemerschap, aangezien de woorden daarvoor nog moeten worden uitgevonden. Dat is geen prietpraat van een enthousiaste supporter, maar geeft aan dat we hier te maken hebben met een mogelijk regime-veranderende innovatie. Omdat elk regime gebaseerd is op een stelsel aan gebruiken, regels en routines die verankerd zitten in instituties, creëren ze hun eigen woordenschat (althans, de mensen die het regime bevolken doen dat). Omdat wij denken in de tegenstelling tussen markt en goede doelen en daar ook een woordenschat omheen hebben gebouwd, is het moeilijk zaken te omschrijven die buiten die tegenstelling vallen, zoals sociaal ondernemerschap. Daarom een kleine anekdote, opgetekend uit de mond van één van de drijvende krachten achter KaosPilots, een organisatie in Rotterdam die een (bewust niet geaccrediteerde) masteropleiding "new business design and social innovation" aanbiedt, over hun poging om subsidie van de gemeente Rotterdam te krijgen:

*"Het lukte ons niet om uit te leggen wat we precies deden, waarom dat speciaal was en wat Rotterdam daar aan had. Niet dat we het niet onder woorden konden brengen, maar het kwam gewoon niet over. We pasten niet in de hokjes. Met heel veel moeite hebben we één van de beslissende ambtenaren over weten te halen een keer langs te komen om te kijken wat we doen. Hij ging laaiend enthousiast weer weg. Eenmaal terug bij zijn collega's lukte het hem echter óók niet om uit te leggen waar dat enthousiasme vandaan kwam. Uiteindelijk is iedereen langs gekomen en hebben we de subsidie toegewezen gekregen."*

Nu er allerlei crises opduiken en we ons als maatschappij lijken te herbezinnen op hoe we onze systemen hebben ingericht, zouden we wel eens snel meer van sociaal ondernemers kunnen gaan horen. Als wij collectief op zoek zijn naar nieuwe oplossingen voor hardnekkige problemen, betekent dat een kans voor diegenen die al jarenlang bezig zijn om in een bescheiden omgeving met dergelijke andere oplossingen te experimenteren. Intussen zit op dat soort plekken een schat aan kennis en ervaring.

### **A word of caution - of eigenlijk een aanklacht-in-telegram-stijl tegen lobbyen**

Er is echter wel één potentiële beer op de weg, die we pas over vele jaren zouden kunnen tegenkomen, maar die desondanks nu al aandacht verdient om te voorkomen dat we op een gegeven moment tot het inzicht komen dat we het eerder hadden moeten zien aankomen.

Sociaal ondernemers streven in een private organisatie een publiek doel na. Dat is niets nieuws, dat doen goede doelen nu ook al. Maar door het koppelen van hun op publieke waarden gerichte missie aan het verkopen van producten en diensten kunnen zij mogelijk een veel grotere impact bereiken

en al doende invloed uitoefenen op de politieke discussie over welke publieke doelen wel of niet gesteund moeten worden . Grote bedrijven doen dat nu ook, bijvoorbeeld door in Brussel te lobbyen voor minder strikte co<sup>2</sup>-eisen. De eerder genoemde rechtsvormen in Engeland verbieden het sociaal ondernemers dan ook expliciet om te lobbyen, zodat ze de discussie over wat wenselijk ('sociaal') is en wat niet, niet kunnen beïnvloeden op basis van hoe goed hun verdienmodel is, omdat een verdienmodel geen normatieve lading heeft en dus niet kan dienen als leidraad over waar je met de maatschappij heen wilt. Deze maatregel lijkt mij afdoende. Maar het roept wel een wedervraag op: als zulke strikte eisen worden gesteld aan (veelal kleinschalige) bedrijven die een mogelijk heel waardevolle toevoeging zijn aan het maatschappelijk weefsel, waarom mogen gigantische winstmaximaliserende bedrijven als Shell en Walmart, met soms dubieuze missies of handelswijzen, dan eigenlijk wél lobbyen?

*Meer weten?*

- The Hub Rotterdam
- The Hub Amsterdam
- Stichting Sociaal Ondernemerschap
- d.o.b. foundation
- KaosPilots

\* "publiek" is een technische term en betekent dat de baten van een activiteit meer mensen bevoordelen dan degene die er geld voor op tafel legt. Een bekend voorbeeld is dat degene die een natuurgebied financiert ook de mensen die in de buurt van dat gebied wonen bevoordeelt met een recreatieplek, schonere lucht en een mooi uitzicht. Het is daarom lastig om iemand te vinden die de verantwoordelijkheid (en de initiële investering) voor zo'n gebied op zich wil nemen. Publiek is het tegenovergestelde van privaat, het laatste welk inhoudt dat de baten van een activiteit volledig toe te eigenen zijn door de investeerder, zoals bijvoorbeeld door jouzelf als je een bonbon koopt (en die niet weggeeft).



DIT IS EEN PUBLICATIE VAN ON TOP OF MASLOW, DE EERSTE DENKTANK DIE ZICHZELF NIET AL TE SERIEUS NEEMT.

DIT ARTIKEL IS DEEL 4 VAN DE SERIE MASLOW MEMO'S (MM).

[WWW.ONTOPOFMASLOW.ORG](http://WWW.ONTOPOFMASLOW.ORG)