

Issue driven ondernemen

Een nieuw paradigma én back to basics

Wouter Kersten en Karen Verduyn

SAMENVATTING In dit artikel introduceren de auteurs een term voor het fenomeen van de onderneming die zowel in financieel als in maatschappelijk opzicht waarde creëert, met het laatste als expliciet onderdeel van het bestaansrecht: issuegedreven ondernemerschap. Ze betogen dat issuegedreven ondernemerschap ondernemen is 'zoals het bedoeld is'. Ook bespreken ze specifieke uitdagingen waar dit type onderneming zich voor gesteld kan zien.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK De auteurs beogen een relevante aanvulling te leveren op het scala aan termen als 'sociaal ondernemen', 'duurzaam ondernemen' en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Die termen kunnen refereren aan verschillende niveaus (of: gradaties) van verantwoord ondernemen. Het voorgestelde concept is van toepassing op de verst doorgevoerde variant van de verschillende vormen en heeft consequenties voor de afwegingen die moeten worden gemaakt bij het vormgeven van de onderneming.

1 Inleiding

Er is sprake van een stijgend bewustzijn dat ondernemen sociale en maatschappelijke consequenties heeft (zie onder anderen Baljé en Waasdorp, 2002). In dit artikel besteden we aandacht aan het fenomeen van de onderneming die zowel in financieel als in maatschappelijk opzicht waarde creëert. Nederlandse voorbeelden hiervan zijn onder andere Valid Express, Band op Spanning en de Sustainable Dance Club (zie tabel 2 voor meer details). Maar ook Marktplaats (ooit begonnen als een digitale variant op de kringloopwinkel) is een voorbeeld van een dergelijke onderneming (zie ook paragraaf 3). In de literatuur zijn diverse termen te vinden die (in enige mate) over dit fenomeen lijken te gaan zoals 'sociaal ondernemen', 'duurzaam ondernemen' en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. In dit artikel geven we een overzicht van verschillen en overeenkomsten tussen deze begrippen (paragraaf 2). Vervolgens betogen we dat het in al deze (min of meer) gelijksoortige vormen van ondernemerschap gaat om het identificeren van varianten van maatschappelijke issues, veelal van geïntegreerde aard (paragraaf 3), overigens wel in verschillende 'gradaties' (zie paragraaf 2).

We betogen dan ook dat de term *issuegedreven ondernemen* beter de lading dekt voor het type onderneming dat de verst doorgevoerde vorm is van al deze typen (ook paragraaf 3). Dit type onderneming ziet zich geplaatst voor extra 'uitdagingen'. Deze kunnen ook bij andere ondernemingen een rol spelen, maar zullen minder prominent aanwezig zijn (zie paragraaf 4). We sluiten het artikel af met een conclusie.

2 Sociaal en/of duurzaam en/of maatschappelijk verantwoord ondernemen

Dit artikel gaat over de onderneming die zowel in financieel als in maatschappelijk opzicht waarde creëert. In deze paragraaf geven we een overzicht van overeenkomsten en verschillen tussen de diverse termen die (in enige mate) over een dergelijke onderneming lijken te gaan: sociaal ondernemen, duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Om met de laatste te beginnen: er wordt gezegd dat ondernemers zich steeds vaker op een maatschappelijk verantwoorde manier gedragen, dat wil zeggen dat ze bijvoorbeeld geld geven aan goede doelen, ethisch verantwoord zakendoen, aandacht schenken aan de (negatieve) milieueffecten van hun activiteiten en hun werknemers respectvol behandelen. Boschee (2006) stelt dat dit 'slechts' indirect bijdraagt aan het oplossen van sociale en milieuproblemen. Volgens Boschee (2006) zijn sociaal ondernemers 'anders' dan deze 'traditionele' ondernemers, omdat bij hen het creëren van waarde primair is verbonden met hun missie. Sociaal ondernemers nemen bijvoorbeeld mensen aan, die op wat voor manier dan ook een achtergestelde positie hebben in de maatschappij (chronisch zieken, lichamelijk gehandicapten, langdurig werklozen et cetera) of bieden producten en diensten aan die een directe bijdrage leveren aan het oplossen van een sociaal probleem (voorbeelden zijn: hospices en thuiszorg). Volgens Austin e.a. (2006) is het bestaansrecht van sociaal ondernemen gebaseerd op het creëren van sociale waarde; sociaal ondernemers combineren de vindingrijkheid van 'gewoon' ondernemen met een missie gericht op het bijdragen aan een betere maat-

Tabel 1 Voornaamste overeenkomsten en verschillen tussen sociaal, duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Sociaal ondernemen	Duurzaam ondernemen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Dubbele <i>bottom line</i> : expliciete aandacht voor sociaal (staat voorop) en financieel rendement (middel om doel te bereiken). Aandacht voor milieuaspecten is niet uitgesloten, maar geen vereiste.	Aandacht voor sociale en milieueffecten en financieel rendement. In de praktijk domineert vaak de aandacht voor het milieueffect van processen: verminderen van afval, energieverbruik et cetera. Steeds vaker wordt ook de duurzaamheid van producten zelf meegenomen.	Omvat in beginsel drie aspecten: milieuaspecten, sociale aspecten en economische aspecten (<i>people, planet</i> en profit). Bedrijven geven aan oog te hebben voor de (negatieve) effecten van hun handelen op sociaal en milieugebied en proberen dat (veelal in kleine stapjes) te verbeteren.
Favoriete onderwerpen: het betrekken van minder bedeelde groepen in de (arbeids)markt, als klant maar zeker ook als werknemer.	Favoriete onderwerpen: leveren van duurzamer geproduceerde goederen (aandacht voor water- en energieverbruik, luchtverontreiniging en broeikas effect) en werknemersprogramma's.	Favoriete onderwerpen: fair trade, papierverbruik, groene stroom, duurzaam inkopen, klimaatcompensatie, projectdonaties, <i>Cradle to Cradle</i> ¹ .
De Stichting Sociaal Ondernemen (SSO) heeft als doel het verankeren en ondersteunen van sociaal ondernemerschap in de Nederlandse samenleving (www.sso.nl).	VBDO beoordeelt bedrijven op hun daadwerkelijke duurzaamheid om te beslissen of ze een duurzaamheidstempel verdienen. Hetzelfde geldt voor banken als ASN en Tridos die regelmatig nagaan of een bedrijf nog wel in hun duurzame bedrijven portfolio past.	Global Reporting Initiative biedt richtlijnen voor het <i>rapporteren</i> over allerlei aspecten. MVO Nederland is een kennis- en netwerkorganisatie die het bedrijfsleven stimuleert om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (www.mvonederland.nl).

schappij (Seelos en Mair, 2005). Financieel rendement (Return on Investment; ROI) is bij sociaal ondernemen nodig voor het voortbestaan, maar geen vooropgesteld doel, sterker nog, sociaal ondernemerschap wordt meestal niet geassocieerd met een *for-profit* perspectief. Financieel rendement is voor sociaal ondernemers een middel om het doel (sociale waarde) te bereiken (Dees, 1998). 'Traditioneel' ondernemen daarentegen, is primair gericht op het genereren van financieel rendement (een zo hoog mogelijke ROI). Dit betekent overigens uiteraard niet dat reguliere ondernemingen geen positieve maatschappelijk effecten creëren. Het bieden van werkgelegenheid alleen al is een algemeen erkend positief sociaal-economisch effect.

Hoewel sommige auteurs (bijvoorbeeld Alvord e.a., 2004 en Seelos en Mair, 2005) duurzaamheid in de definitie van sociaal ondernemen betrekken, is dit lang niet altijd het geval. Waar sociaal ondernemen wordt gezien als primair gericht op het creëren van sociale waarde, wordt *duurzaam ondernemen* gezien als primair gericht op het helpen oplossen van milieuproblemen, zoals vervuiling van lucht en water, het broeikas effect en daaruit resulterende klimaatveranderingen (Dean en McMullen, 2007). Duurzaam ondernemerschap stelt oprichters in staat om ROI te genereren en tegelijkertijd een bijdrage te leveren aan een duurzaam klimaat (Cohen en Winn, 2007). Ook hier geldt, dat sommige auteurs sociale waarde in de definitie van duurzaam ondernemen betrekken, maar dit gaat lang niet in alle gevallen op. In tabel 1 staan de voornaamste kenmerken van de diverse termen op een rijtje.

Bij sociaal ondernemerschap gaat het dus in eerste instantie om een dubbele *bottom line*: een (virtuele) mix van financiële en sociale baten. Ook bij duurzaam ondernemen gaat het om een dubbele *bottom line*: een (virtuele) mix van financiële en duurzame baten (hoewel er dus ook definities worden gehanteerd waarbij sociale aspecten genoemd worden, zie bijvoorbeeld Cohen en Winn, 2007). Bij maatschappelijk verantwoordelijke ondernemers gaat het om de drie aspecten tezamen – sociaal, duurzaam en financieel, maar hier staat de winstgevendheid (ROI) voorop. In de praktijk zijn er meerdere gradaties mogelijk met betrekking tot het integreren van niet-financiële aspecten in de

bedrijfsvoering en strategie. Zoals gesteld gaat het bij mvo vaak om bestaande bedrijven die, gedreven door signalen uit de maatschappij en politiek, de negatieve impact van hun handelen proberen te beperken. Dit is een reactieve strategie (Van Tulder en Van der Zwart, 2006). Deze kan worden onderscheiden van andere vormen van mvo, te weten inactief, actief, en proactief (Van Tulder en Van der Zwart, 2006). De onderneming waar het in dit artikel over gaat – de onderneming die bewust zowel in maatschappelijk als in financieel opzicht waarde creëert, wordt in deze indeling onder de proactieve categorie geschaard. Het creëren van sociale en milieuw waarde is de kern van de onderneming, hun bestaansrecht, en dit is bij de zojuist genoemde vormen soms, maar slechts zelden het geval. In de volgende paragraaf introduceren we daarom een voor velen nieuwe term: *issuegedreven ondernemerschap*.² Dit is dus niet hetzelfde als mvo, het combineert 'sociaal' en 'duurzaam', maar hierbij gaat het er dus heel expliciet om dat het sociale en/of duurzame doel is verankerd in de kern van de onderneming. Het is daarmee de verst doorgevoerde variant van alle bovenstaande vormen. In de volgende paragraaf leggen we nader uit wat we met deze term bedoelen en geven we enkele voorbeelden.

3 Issuegedreven ondernemerschap

Zowel bij het primair willen oplossen van milieuproblemen als het primair willen oplossen van sociale problemen gaat het feitelijk om het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen (Kievit e.a., 2008), ook wel maatschappelijke *issues* genoemd. Maatschappelijke problemen – of issues – en hun oplossingen zijn veelal complex van aard; ze omvatten meestal meerdere dimensies (sociaal, milieu, financieel, vaak ook nog culturele of politieke aspecten). Hierna volgen enkele voorbeelden.

- De afvalberg in sommige landen groeit, omdat de kosten om er iets mee te doen te hoog zijn, er geen *incentives* zijn om er iets aan te doen en degenen die er het meeste last van hebben (bewoners vlak naast de vuilstort) geen macht hebben om er iets aan te doen. Een oplossing kan te vinden zijn in het zogeheten *waste to product*-concept: de bewoners die in de buurt van de afvalbergen wonen, in plaats van

slachtoffer de kanshebber laten worden door een bedrijf te starten dat van bruikbaar afval nieuwe producten maakt, zoals tassen, kleding, en andere gebruiksvoorwerpen. Zowel in de oorzaken (afval als milieuprobleem, kansarme groepen en gebrek aan inkomensmogelijkheden) als in de oplossing (verkleinen milieuprobleem, betrekken van kansarme groepen en het geven van de mogelijkheid tot een goed inkomen) is sprake van een combinatie van meerdere dimensies: sociaal, duurzaam en financieel.

- In bosrijke gebieden vindt veel houtkap plaats. De bewoners van die bossen hebben hier meestal helemaal geen voordeel hiervan (ook geen inkomsten) of zien juist de mogelijkheid tot inkomsten op de korte termijn als goede (of enige) optie om in hun levensonderhoud te voorzien. Een oplossing kan zijn: het betrekken van de bewoners van de bossen bij een traject waarbij bijvoorbeeld bes- of vruchtdragende bomen als structurele inkomstenbron worden gezien voor bijvoorbeeld sapproductenten. Als de bewoners structureel geld kunnen verdienen door de bomen te beheren in plaats van in één keer te kappen en verkopen, hebben ze een reden om niet tot die eenmalige kap over te gaan.
- Auto's vormen een bron van gemak. Er is echter ook de nodige overlast, zowel voor de eigenaar als anderen. Hierbij valt te denken aan benzinekosten, slijtage, geluid, luchtvervuiling, CO₂-emissies. Het blijkt dat een te lage bandenspanning aan al deze zaken kan bijdragen, in negatieve zin. Een oplossing kan dan gevonden worden in een dienst, zowel voor individuen als voor bedrijven, om de auto of wagenparken regelmatig op te pompen tot de juiste spanning. Dit heeft op alle genoemde factoren een positief effect: economisch (lager benzineverbruik en minder slijtage), sociaal (minder lawaai en luchtvervuiling) en milieu (lagere CO₂-emissies).
- In diverse landen wordt een gedeelte van het vervoer voor rekening genomen door chauffeurs uit lagere sociale groeperingen, zoals autotaxi's in Azië. Hun voertuigen zijn meestal niet het toonbeeld van zuinigheid en schone uitstoot. Door ze in staat te stellen voor acceptabele prijzen hun voertuig op te waarderen, kan tegelijkertijd het brandstofverbruik en de luchtvervuiling (CO₂-emissioniveau) worden aangepakt. Het verlagen van het brandstofgebruik heeft zowel een positief effect op het besteedbare inkomen van de chauffeurs, als een positief effect op de dreigende uitputting van grondstoffen.

Bij al deze voorbeelden is duidelijk dat meerdere aspecten een rol spelen. Het integrale karakter van de problemen biedt kansen voor integrale oplossingen. Deze hebben juist door het afdekken van alle drie de dimensies (economie, ecologie, sociaal) ook in de tijd een duurzaam karakter: de positieve effecten houden zichzelf in stand, omdat er een economische component in verweven zit. Wel houdt de strategie in dat zodra een probleem is opgelost, het bestaansrecht van de onderneming verdwijnt. Omdat het vaak echter om groot-

schalige problemen gaat, is de kans dat dit op korte termijn gebeurt klein. Deze manier van problemen oplossen is vaak superieur aan 'ouderwetse' oplossingen, zoals (simplistische) regelgeving die 'fout gedrag' afstraft, of maatschappelijk protest zonder alternatieven te bieden. Dat geldt met name als er geen stimulans en geen alternatieven worden geboden om positief gedrag te vertonen. Door *issuegedreven* ondernemerschap kunnen in potentie in veel gevallen betere resultaten worden behaald en veelal zowel op de sociale als op de ecologische dimensie.

In tabel 2 worden kort enkele actuele voorbeelden van ondernemingen in Nederland beschreven die in behoorlijke mate *issuegedreven* zijn. In alle gevallen staat centraal dat zonder het geïntegreerde karakter van de geboden oplossingen en zonder dat deze specifiek en bewust milieu- en sociale problemen aanpakken, de organisatie geen bestaansrecht zou hebben. Verder is een overeenkomst dat ervoor is gekozen om het issue op te lossen op een ondernemende manier, dus niet gebaseerd op een subsidie- of donatiemodel.

Om een onderneming als *issuegedreven* aan te merken dient deze – soms na een opstartperiode waarin de onderneming (deels) afhankelijk is van subsidies – ten minste zelf in het voortbestaan te kunnen voorzien. Met andere woorden: een *issuegedreven* onderneming is echt 'ondernemend'. *Issuegedreven ondernemerschap* sluit aan bij een inmiddels wijdverbreide definitie van ondernemerschap, namelijk 'het najagen van kansen om waarde te creëren' (Shane en Venkataraman, 2000). Hoewel deze 'waarde' vaak gelijk wordt gesteld aan economische (of financiële) waarde, is deze (vaak impliciete) aanname niet terecht; 'waarde' kan zeker ook betrekking hebben op andere aspecten, zoals ecologische en/of sociale waarde.

Voor velen gaat ondernemerschap over het starten van een bedrijf om vervolgens door middel van efficiënt en effectief opereren een zo hoog mogelijke winst en financieel rendement (ROI) te behalen. Maar als we redeneren langs de lijnen van de grondlegger van het ondernemerschapsdomein, Joseph Schumpeter, dan ligt de koppeling van ondernemerschap met (alleen) een zo hoog mogelijke winst of financiële ROI niet direct voor de hand. Schumpeter sprak in dit opzicht over 'nieuwe combinaties' (van middelen) met als gevolg het creatief 'vernietigen' van bestaande (economische) structuren (Schumpeter, 1942). Een ondernemer is een *man of action* (Mann der Tat), volgens Schumpeter (Swedberg, 2006); een ondernemer schept plezier in het voor elkaar krijgen van dingen, in het creëren. Zo redenerend is het creëren van financiële waarde een afgeleid doel en niet het (enige) primaire bestaansrecht. Het creëren, het voor elkaar krijgen van dingen staat voorop. De geïntegreerde, complexe aard van issues vraagt juist om dit proactieve zoeken naar nieuwe manieren om om te gaan met beschikbare middelen om issues aan te pakken. Om kort te gaan: *issuegedreven* ondernemerschap

Tabel 2 Voorbeelden van issuegedreven ondernemingen

Naam/website	Gestart in	Producten & diensten	Waarom issuegedreven
Band op Spanning: www.bandopspanning.nl	2005	Spanning van autobanden op peil houden	Draagt in één (simpele) klap bij aan oplossing van meerdere samenhangende problemen zonder zelf een probleem te creëren: slijtage (kosten), geluid, verbruik (kosten) en uitstoot.
Ragbag: www.ragbag.eu	2004	Producten van afvalmateriaal gemaakt door vrouwen in onder andere India	Geïntegreerd oplossen van afval- en armoedeprobleem in gemeenschappen die onder beide te lijden hebben.
Valid Express: www.validexpress.nl	1999	Koeriersdiensten door lichamelijk gehandicapten	Goede dienstverlening bieden en tegelijk alleen moeilijk inzetbare arbeidskrachten de kans geven zich waar te maken.
Hybrid Tuktuk: www.hybridtuktuk.com	l.o.	Portfolio van <i>upgrade kits</i> op de markt brengen die verbruik van tuktuks fors terugdringt.	Geïntegreerd oplossen van uitstoot (CO ² en luchtvervuiling) en armoede door verbruik te verkleinen (kostenbesparing voor chauffeurs).
Sustainable Dance Club: www.sustainabledanceclub.com	2007	<i>Dance clubs</i> wereldwijd veel duurzamer maken	De basisgedachte is om zoveel mogelijk <i>low impact</i> (inrichting, eten en drinken), hergebruik, vermindering van afval en regeneratie (verpakkingen, water, energie et cetera) te gebruiken en de sociale aspecten (inspiratie en bewustzijn) op een aantrekkelijke manier in te zetten.

combineert een (pro)actieve mentaliteit en ‘nieuwe combinaties van middelen’ (kansen in termen van de ondernemerschapsliteratuur) met als resultante nieuwe ondernemingen. Hierdoor kan worden gesteld dat issuegedreven ondernemen zowel een nieuw paradigma kan worden genoemd als wel een *back to basics*-mentaliteit met betrekking tot waar ondernemen ‘eigenlijk’ over gaat.

Het succes van een issuegedreven onderneming draait om het vinden van een ‘gat in de maatschappij’ of liever een ‘gat in de markt’: ondernemingen die zijn gestoeld op het willen oplossen van maatschappelijke issues kunnen zeer zeker ‘gewoon’ succesvol (lees: winstgevend) zijn, maar bieden daarboven meer. Dit stelt deze ondernemingen overigens wel weer voor specifieke uitdagingen. Hier wordt in paragraaf 4 nader op ingegaan. Een bekend voorbeeld is ‘Marktplaats’: verkocht aan E-Bay voor 225 miljoen euro in 2004. Bob Crébas (een van de bedenkers en oprichters van Marktplaats) wordt in zijn autobiografie ‘Elke dag vrij’ (2006) omschreven als een ‘idealist’: ‘Bob Crébas (1951) was een dromer die nooit serieus aan het werk leek te komen. Een idealist zonder plan, iemand die zijn eigen weg moest gaan’ (tekst achterkant boek). Bob Crébas is ooit met een groepje mensen een kringloopwinkel begonnen, ‘Goedzooi’. Dat is uitgegroeid tot een keten van kringloopwinkels (‘Het Goed’) en dit is later de basis van het idee ‘Marktplaats’ geweest: feitelijk een digitale kringloopwinkel. Marktplaats brengt mensen met elkaar in contact om (tweedehands) producten en diensten te verhandelen. Het heeft daarmee een belangrijke bijdrage in het verminderen van de ‘wegwerpcultuur’, het maakt producten toegankelijker (goedkoper) voor mensen en zorgt dus uiteindelijk ook voor minder afval. In het geval van Marktplaats geldt: een ‘gat in de maatschappij’ werd een ‘gat in de markt’.

4 Specifieke uitdagingen voor issuegedreven ondernemerschap

Door de nadruk die bij issuegedreven ondernemers ligt op maatschappelijke waardecreatie, zien zij zich gesteld voor enkele uitdagingen die in ander type ondernemingen niet of minder gelden. In deze paragraaf zullen enkele van deze uitdagingen en de gevolgen ervan worden behandeld. Ten eerste hebben issuegedreven ondernemers het volle besef

dat om hun missie duurzaam te bereiken, het wenselijk is om de eigen financiële zelfvoorzienendheid zeker te stellen. Dit betekent dat er een verdienmodel nodig is, waarbij inkomsten worden verzekerd om de organisatie draaiende te houden en de missie en visie na te streven. Dat is een verschil met de meer traditionele – *not-for-profit* – manier van maatschappelijke problemen aanpakken, waarbij de voornaamste inkomstenbronnen publiek geld (overheidsbudget of donaties en subsidies) zijn. In dat model zijn de inkomsten volledig afhankelijk van de *goodwill* van externen.

Het is relevant om de vraag te stellen of de onderneming moet worden vormgegeven als een *for-profit*- of een *non-profit*organisatie. De eerste vorm heeft meer associaties met de noodzaak zelfvoorzienend te zijn, de tweede met het maatschappelijke aspect. Dat zijn ook tegelijk hun nadelen: een ‘gewone’ *for-profit*onderneming wordt niet snel geassocieerd met het voorop stellen van maatschappelijke waarden, de tweede niet met het drijven van een zelfvoorzienende onderneming. Voor investeerders zijn zowel de zekerheid dat echt maatschappelijke impact wordt beoogd als dat er een echt ondernemende mindset is bij de personen die de organisatie leiden, vaak heikele punten (Grooten, 2007). Er zijn investeerders die zich speciaal op verantwoorde ondernemingen richten (zie onder anderen Allen, 2007), maar ook vanuit de maatschappij worden financiële instellingen gestimuleerd hier serieus werk van te maken (zie onder meer de start van www.eerlijkebankwijzer.nl). De meeste issuegedreven ondernemers zullen wel een profitvorm kiezen, maar dit is geen vast gegeven, zoals bij Band op Spanning (zie tabel 2). Een oplossing kan zijn om een issuegedreven onderneming te positioneren als *non-loss*: het streven in financiële zin is om het bedrijf in ieder geval geen verlies te laten draaien en het verdienmodel moet op die wens aansluiten (Kersten en Van Dongen, 2006). Deze term is op dit moment echter niet bekend en wekt dus zeer gemengde associaties op (Prinsen-Geerligts, 2008).

De centrale vraag is wat er moet gebeuren met de winst, als die wordt gemaakt. Tegengesteld aan wat vaak wordt gedacht is het voor een *not-for-profit*organisatie niet verboden om een (bescheiden) winst te maken, zolang er maar niet primair naar wordt gestreefd. Het verschil zit

hem echter vooral in de uitkering van de winst: bij een not-for-profitorganisatie wordt de winst volledig teruggesluisd in de organisatie zelf en niet aan aandeelhouders (privépersonen) uitbetaald, zoals bij een onderneming in de huidige juridische betekenis. Een belangrijke vraag is derhalve hoe een issuegedreven ondernemer met financiële winst zou moeten omgaan en waar zijn investeerders toe bereid als zij geen of minder uitzicht hebben op winstdeling?

Om de balans tussen maatschappelijke en financiële waarde voor investeerders te creëren, is een recent wetsvoorstel gedaan om een nieuwe juridische vorm te introduceren, de maatschappelijke onderneming.³ Deze is in beginsel ook interessant voor issuegedreven ondernemers. De opzet van de nieuwe rechtsvorm is echter dusdanig dat deze voor veel kleine startende ondernemers niet geschikt zal zijn (hoge eisen aan bestuurslagen, belangenvertegenwoordiging et cetera). Een punt dat ook aan de orde komt en waar kleine ondernemers wel iets mee kunnen, is om een maximale winstuitkering naar aandeelhouders statutair vast te stellen. Dit lijkt één van de voornaamste manieren om enige aantrekkingskracht op potentiële financiers te blijven uitoefenen, terwijl het gevaar dat teveel werkkapitaal (winst) aan de onderneming wordt onttrokken wordt ingedamd. Hiermee kan ook worden verzekerd dat voldoende middelen beschikbaar blijven voor het oplossen van de issues (feitelijk: gezond houden van de organisatie), terwijl nog steeds externe investeerders hun voordeel kunnen doen, maatschappelijk én financieel. Bij alle vormen van ondernemen waarbij de financiële prestaties minimaal op gelijke voet staan met de maatschappelijke impact, is het zaak op zoek te gaan naar een methode die de sociale en milieueffecten inzichtelijk maakt. De 'reguliere' metrieken, zoals aandelenprijs, en diverse financiële ratio's zijn hier namelijk niet echt relevant. Soms kan de impact worden gemonetariseerd, maar lang niet altijd. Het moneteriseren van sociale impact wordt gedeeltelijk gedaan in de *Social Return on Investment*-methode (SROI-methode). Maar ook hier worden de puur sociale gevolgen niet meegenomen, alleen de economische en sociaal-economische impact (Gair, 2005), veelal de kosten die de maatschappij worden bespaard, zoals het voorkomen uitkeringen en gezondheidszorg et cetera (Seelos en Mair, 2005).

Dergelijke geldelijke waardering is voor investeerders prettig, maar is niet altijd mogelijk. Niet-monetaire gevolgen (inclusief, sociale cohesie, 'geluk', verminderen van bedreigde diersoorten e terera) lopen het risico buiten beeld te blijven. Al deze zaken kunnen overigens indirect wel financiële gevolgen hebben, maar het is vaak ondoenlijk hier accurate schattingen van te maken.

Hier zit dus een knelpunt wat betreft het beoordelen hoe interessant een dergelijke onderneming is in vergelijking met andere. Hoe kun je bijvoorbeeld het opleiden van weeskinderen vergelijken met het verminderen van ille-

gale walsvisvangst? Kortom, hoe maakt een issuegedreven ondernemer duidelijk aan de buitenwacht dat zijn aanpak aandacht en geld verdient?

Een manier die in ieder geval enig houvast geeft, voor investeerders en het grotere publiek, en soortgelijke initiatieven met elkaar kan vergelijken, is om de kosten relatief te stellen ten opzichte van de effecten aan de ene kant en eventueel het bereik aan de andere kant. Door dergelijke kosten/effect- en kosten/bereik-ratio's wordt tenminste enigszins inzichtelijk hoeveel het bereiken van een effect kost, per eenheid effect. Het zal nog steeds moeilijk zijn om niet-gelijke effecten, zoals werkgelegenheid voor kansarme groepen, afname van afval, afname van CO₂-emissies en toename van sociale cohesie, met elkaar te vergelijken, maar het inzicht wordt wel groter. Bovendien kan zo het gevaar worden ingedamd dat initiatieven die kleinschalig beginnen, gelijk kansloos zijn op basis van hun beperkte totale effect. Een initiatief dat met een hoge ratio opereert kan later wellicht worden opgeschaald. Ook kan zo recht worden gedaan aan initiatieven die een hoge mate van bewustzijnsvergroting kennen (bereik), het liefst wel specifiek als stap op weg naar andere resultaten (sociaal en milieueffect). Die eerste stap wordt soms echter ondergewaardeerd.

Uiteindelijk is de voornaamste manier hoe het succes, en dus de effectiviteit van een issuegedreven onderneming, kan worden gemeten, de mate waarin de eigen doelstellingen worden gehaald. Men wil een issue oplossen en binnen ieder issue zijn doelstellingen (kwalitatief en kwantitatief) maken. Daarop kan worden beoordeeld hoe interessant een onderneming is, bijvoorbeeld als werkgever en investeringsobject. Vervolgens zal de mate waarin de doelen worden gehaald dienen als adequate en relevante manier om te beoordelen of de onderneming ook echt interessant is. Er is een groeiend bewustzijn ook in de non-profitsector dat een dergelijke verantwoording nodig is (Bradach e.a., 2008) en het lijkt ook een uitstekende manier om issuegedreven ondernemingen te beoordelen. Het stellen van uitdagende doelen en die halen is een betere manier om het oplossen van maatschappelijke problemen in de lift te krijgen, dan simpelweg meer bedrijfsmatig te werken (Collins, 2005). Hierin ligt een algemene uitdaging voor issuegedreven ondernemers.

5 Conclusie

In de (nabije) toekomst zullen we steeds meer ondernemingen zien waarvoor maatschappelijke impact belangrijker is dan (alleen) een (zo hoog mogelijke) winst of financiële ROI; ook investeerders zullen hier steeds meer belang aan hechten. In reguliere ondernemingen zal zich dit vaak manifesteren door, doorgaans in kleine stapjes, verantwoordelijker gedrag, waarbij de nadruk ligt op het verkleinen van de negatieve impact. In dit artikel stond echter de onderneming centraal die bewust, als kernstrategie en veelal als direct startpunt,

zowel in financieel als in maatschappelijk opzicht waarde creëert. Rond dit fenomeen bestaan – naast maatschappelijk verantwoord ondernemen – meerdere termen, zoals sociaal en duurzaam ondernemen. We hebben in paragraaf 2 een overzicht gegeven van verschillen en overeenkomsten tussen sociaal ondernemen, duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. We hebben in paragraaf 3 een nieuwe term geïntroduceerd, issuegedreven ondernemerschap. Voor issuegedreven ondernemingen is het creëren van positieve maatschappelijke impact het bestaansrecht. Dergelijke ondernemingen zien de uitdaging vooral in het op ondernemende manier bezig zijn om maatschappelijke problemen aan te pakken. Door hun insteek hebben ze extra uitdagingen op het gebied van balanceren van belangen (intern) en het aantrekken van investeerders (extern), omdat

de resultaten vaak niet alleen in financiële termen zijn te beschrijven en zeer waarschijnlijk reguliere winstuitkering niet wenselijk is. Dit hoeven geen struikelpunten te worden, zo lang maar duidelijk is waar de onderneming naar streeft en in hoeverre die doelen worden gehaald. ■

Ir. W. Kersten is als manager Research & Innovatie werkzaam bij Enviu (www.enviu.org), een non-profitorganisatie op het gebied van het opstarten en faciliteren van duurzame ondernemingen te Rotterdam.

Dr. K. Verduyn is als universitair docent werkzaam bij de afdeling Management en Organisatiekunde van de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Literatuur

- Allen, P. (2007). *Your ethical business*. London: P3 Capital.
- Alvord, S.H., Brown, L.D. en C.W. Letts (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, no. 3, pp. 260-282.
- Austin, J., Stevenson, H. en J. Wei-Skillern (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no. 1, pp. 1-22.
- Baljé, S. en P. Waasdorp (2002). Wat zijn de maatschappelijke opbrengsten van ondernemerschap?, *Maandblad voor Accountancy & Bedrijfseconomie*, vol. 76, no. 3, pp. 117-122.
- Boschee, J. (2006). Social entrepreneurship: the promise and the perils, in: A. Nicholls (ed.), *Social entrepreneurship. New models of sustainable social change*, Oxford: Oxford University Press, pp. 356-390.
- Bradach, J.L., T.J. Tierney en N. Stone (2008). Delivering on the promise of nonprofits, *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 12 (december), pp. 88-97.
- Cohen, B. en M.I. Winn (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, vol. 22, pp. 29-49.
- Collins, J. (2005). *Good to great and the social sectors*, HarperCollins.
- Crébas, B. (2006). *Iedere dag vrij. Autobiografie*, Brennels Media.
- Dean, T.J. en J.S. McMullen (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action, *Journal of Business Venturing*, vol. 22, pp. 50-76.
- Dees, J. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*, Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group, p. 6.
- Gair, C. (2005). *A report from the good ship SROI*, REDF; zie: www.redf.org/publications-sroi.htm.
- Grooten, D. (2007). *Rechtsvormen en sociaal ondernemerschap*, Stageonderzoek, Enviu, Rotterdam.
- Kersten, W. en S. van Dongen (2006). *Enviu and sustainable entrepreneurship*, Position paper 2, Enviu, Rotterdam.
- Kievit, H., G. van Dijk en B.J. Spruyt (2008). *De stille revolutie van social venturing entrepreneurs*, *Holland Management Review*, no. 119, pp. 26-31.
- Prinsen-Geerligts, F. (2008). *Issue-driven ondernemerschap. Een innovatief concept?*, Eindverslag Capita Selecta vak., Vrije Universiteit Amsterdam.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper & Row, 1942.
- Seelos, C. en J. Mair (2005). Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor, *Business Horizons*, vol. 48, pp. 241-246.
- Shane, S. en S. Venkataraman (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, pp. 217-226.
- Swedberg, R. (2006). Social entrepreneurship: the view of the young Schumpeter, in: C. Steyaert en D. Hjorth (2006) (Eds.), *Entrepreneurship as Social Change*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Tulder, R. van, en A. van der Zwart (2006). *International Business-Society Management: linking corporate responsibility and globalization*, London: Routledge.

Noten

1 Bij de kringloopbenadering van Cradle to Cradle, houdt een ontwerper van producten niet alleen rekening met de productie en gebruiksfase van een product, maar ook met de afdankfase. Bij het ontwerp van een 'Cradle to Cradle'-product wordt nagedacht over hoe de materialen na de

gebruiksfase weer goed benut kunnen worden, zonder verlies van kwaliteit of functionaliteit. Zie www.product-life.org/en/cradle-to-cradle en www.mbd.com/overview.htm. Implementatie van deze visie vergt veranderingen op product-, proces- en infrastructuurniveau.

2 Voor het eerst benoemd in Kersten en Van Dongen (2006).

3 Gelieve hier ook vrouwen onder te scharen.

4 Voor zover bekend is deze nog niet doorgevoerd, zie de website van het ministerie van Justitie voor de laatste informatie.