



Goed doen én geld verdienen gaan ook in de consultancy steeds beter samen

24

door Niels Vlot

Beeld: Sergio Souza

M&C 1 2019

FBouwen aan een betere wereld door een ‘gezonde’ onderneming te runnen. Anno 2019 is het een steeds vaker voorkomende combinatie onder de noemer *social enterprise*. Neem Kromkommer, een bedrijf dat voedselverspilling tegengaat door afgekeurde groenten en fruit, dat er niet mooi uitziet, te verwerken in hun producten. De onderneming heeft een verdienmodel, maar dat is niet het belangrijkste. Het is een middel om uiteindelijk de voedselketen te veranderen.

Hoewel de term *social enterprise* pas sinds enkele decennia opgeld doet, is de relatie tussen ondernemen en maatschappelijkheid iets van alle tijden, zegt Harry Hummels, hoogleraar Social Entrepreneurship aan de Universiteit van Utrecht. ‘Het gaat er om hoeveel nadruk je erop legt. Ideëel ondernemen speelde wel degelijk al een rol. In Nederland zien we het fenomeen voor het eerst verschijnen in de zorg. Er werden ondernemingen opgestart waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt – gehandicapten of vluchtelingen – toch een baan kregen. De laatste jaren ontstaan er ook steeds meer bedrijven die focussen op maatschappelijke vraagstukken.’ Nederland telde in 2017 volgens McKinsey & Company ongeveer 6 duizend sociale ondernemingen. ABN AMRO kwam in hetzelfde jaar in een rapport over *social enterprises* tot zo’n 4 tot 5 duizend bedrijven. De schattingen lopen uiteen, maar dat het fenomeen in opmars is, is onbetwist. ABN AMRO signaleerde zelfs een sterke groei in de sector. De maatschappelijke betrokkenheid van sociale ondernemingen is groot, maar het schort nogal eens aan zakelijke vaardigheden. ‘Dat schept ruimte voor adviesbureaus’, zegt Neil Thompson, assistent-professor aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en gespecialiseerd in sociaal ondernemerschap. ‘*Social enterprises* hebben vragen over de diensten die ze leveren, of hoe ze producten goed in de markt kunnen zetten. Veel startende sociaal ondernemers hebben een sterke maatschappelijke missie, maar geen zakelijke achtergrond. Ze missen dus de vaardigheden om hun

missie tot een succes te maken.’ Hummels ziet nu al partijen in dat gat springen. ‘PwC en in mindere mate McKinsey & Company profileren zich goed op dit terrein. Ook *Social Enterprise NL*, de *Social Impact Factory* en de *Impact Hub* verlenen ondersteuning en advies aan sociale ondernemingen’, beschrijft hij het speelveld.

Social washing

De kern van *social enterprises* ligt in de maatschappelijke vraagstukken waar ze mee aan de slag gaan. Hummels: ‘Sociaal ondernemerschap omschrijven wij als het geheel aan activiteiten en gedragingen van ondernemingen die gericht zijn op het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk en of het creëren van maatschappelijke waarde door middel van een duurzame bedrijfsvoering. Bij chocoladefabrikant Tony’s Chocolonely is de verkoop van chocola hét vehikel

De relatie tussen ondernemen en maatschappelijkheid is van alle tijden

om kinderarbeid aan te pakken.’ Is ieder bedrijf die iets maatschappelijks doet dan ook een echte sociale onderneming? Ook ABN AMRO stelde zich die vraag in het rapport uit 2017 over de hippe ondernemingen: Er dreigt verwarring over de terminologie en de doelstellingen van *social enterprises*, constateerde de bank. Volgens Hummels doen veel bedrijven, waaronder sociale ondernemingen, zich mooier voor dan ze in werkelijkheid zijn. ‘Als je vervolgens achter de schermen kijkt, valt daar wel iets op af te dingen, ook bij sociale ondernemingen. Maar ik zou niet zover willen gaan om van misleiding te spreken. De wereld van *social enterprises* is vrij klein en de leden van *Social Enterprise NL* – het platform dat sociale ondernemingen vertegenwoordigt – kennen

Het is niet gemakkelijk om je impact voor ogen te houden en tegelijkertijd een verdienmodel overeind te houden

elkaar goed. Wie zich voordoet als sociale onderneming, maar dat niet is, zal daar via het informele circuit stevig op worden aangesproken.'

'Dit is een vorm van *greenwashing*', zegt Thompson. '*Social washing* noemen we dat – zich socialer of maatschappelijk verantwoord voordoen dan een organisatie daadwerkelijk is. Goede social enterprises weten hun maatschappelijke missie goed te verkopen. Maar dat kan gekopieerd worden door bedrijven die enkel het doel hebben om meer producten of diensten te verkopen. In Nederland is dat lastig te reguleren, in het Verenigd Koninkrijk echter word je als social enterprise wettelijk getoetst.' De Britten kennen onder meer een aparte rechtsvorm voor sociale ondernemingen. In Nederland voldoen tientallen social enterprises wel aan de standaarden van B Lab, die het label B Corporation uitdeelt.

Interesse neemt toe

Het aantal sociale ondernemingen neemt toe en die worden bovendien steeds vaker winstgevend en succesvoller. Ook de interesse vanuit de advieswereld groeit. Zo zette SeederDeBoer afgelopen zomer het dochterlabel Hieroo op poten in Amsterdam en Twente. Jonge consultants verrichten lokaal opdrachten bij bedrijven uit de stad van de Hieroo-vestiging en krijgen ook tijd om te werken aan een maatschappelijk onderwerp. Jurgen Schut, directeur van Hieroo, wil op deze manier concreet een maatschappelijke bijdrage leveren. 'We starten nu een project op voor jongeren die 18 jaar worden en voor die tijd in de jeugdzorg hebben gezeten. Dit hebben we zelf geïnitieerd, want we zagen in ons werk dat deze doelgroep moeite heeft om een plek te vinden in de maatschappij. Door met de jongeren mee te lopen, ze te interviewen en te observeren, willen we kijken wat hen écht gaat helpen. We vormen nu een regiegroep met belanghebbenden in de stad, zoals

de gemeente, zorgaanbieders en het onderwijs. In een later stadium willen we alle initiatieven die we hebben ontwikkeld, presenteren en kijken wie zo'n project kan gaan dragen. Dit type projecten is niet winstgevend, maar past wel goed in het concept van Hieroo.'

Rendement noodzakelijk

Een social enterprise moet voldoende renderen om de maatschappelijke missie te verwezenlijken. Dat geeft soms frictie, erkent Schut. 'Zoals ik het zie, wordt de sociale activiteit alleen niet rendabel, dus moet je andere bronnen hebben om te kunnen financieren. Geld verdienen is een bittere noodzaak, anders gaan we niet overleven. Tegelijkertijd werken we ook aan ons doel, sociale innovatie.' Een spanningsveld dat ook Lucas Simons, CEO van strategieadviesbureau NewForesight, herkent. Zijn organisatie focust zich op duurzaamheidsvraagstukken, zoals leefbaar inkomen en duurzame regio's. 'Ons bureau is winstgevend vanaf het eerste jaar, maar elk jaar is het een strijd, want er kunnen in andere markten veel hogere marges gemaakt worden. Het is niet gemakkelijk om je impact voor ogen te houden en tegelijkertijd een verdienmodel overeind te houden.'

Simons betreedt met NewForesight hetzelfde werkterrein als veel grote ngo's, bijvoorbeeld Afrika, waar vraagstukken spelen in sectoren als voedsel en landbouw over bijvoorbeeld palmolie, koffie en thee. Maar er is een verschil. 'Zij werken aan ontwikkelingssamenwerking, ik geloof juist in de markt waarin waarde wordt gecreëerd, die laat zien wie goed is in zijn werk is en wie niet. We werken met bedrijven, overheden, multilaterale organisaties en ngo's. Al deze partijen brengen we bij elkaar om tot een gezamenlijke aanpak te komen. De marktdynamiek moet worden veranderd, zodat automatisch duurzaamheid de uitkomst wordt.'

Waarde creëren

Of organisaties succesvol zijn, wordt vaak afgemeten aan de harde cijfers, verkoopaantallen, winst of omzet. Die factoren zijn bij social enterprises minder van belang, want het gaat om de impact. Toch is rendement bij NewForesight een belangrijke graadmeter, zegt Simons. 'Winst is bij ons de maatstaf van de waarde die we creëren. Het meten van onze impact is minder belangrijk, omdat wij geloven dat winstgevendheid echt laat zien hoe duurzaam een sociale onderneming is.' 'Omzet is een gemakkelijk stuurmiddel', erkent Philip Idenburg, oprichter van strategie- en innovatiebureau BeBright, eveneens een sociale onderneming. 'Maar het is een misvatting dat alles wat geen financieel resultaat heeft geen waarde creëert. Een van de waarden van BeBright is impact. Als ik het gevoel

heb dat het project waarvoor we gevraagd worden een beperkte impact heeft, dan doe ik het niet. Wij zijn helder voor welke waarden we staan en leven daar ook naar.'

BeBright werkt vooral in de gezondheidszorg en het sociale domein. Idenburg legt uit: 'In al onze projecten komt onze maatschappelijke missie terug. Een mooi voorbeeld is ImpactPlus, een groeiprogramma voor sociaal ondernemers op initiatief van de Achmea Foundation. Binnen ImpactPlus werken wij met sociale ondernemingen die bezig zijn met maatschappelijke vraagstukken. Jaarlijks focussen we op een thema, dit jaar is dat 'Samen en niet alleen'. Het doel is om de maatschappelijke impact van deze ondernemingen te vergroten. Wij helpen hen opschalen door te werken aan een duurzaam businessmodel, vergroten van het bereik onder de doelgroep en



Beeld: Donald Giannatti



verkennen van technologische toepassingen. De kennis en ervaring die wij opdoen in ons werk geven wij terug aan de maatschappij. Wij investeren graag in onze onderzoek- en innovatieprogramma's, zoals Diagnose Transformatie. Een derde van ons werk besteden wij aan het initiëren en uitvoeren van deze programma's op basis van een door ons opgestelde maatschappelijke agenda.'

Sociaal ondernemerschap belangrijker

De thema's en vernieuwende aanpak van sociale ondernemingen vinden steeds meer ingang in Nederland. Een ontwikkeling die voorlopig alleen nog maar versnelt, verwacht Harry Hummels. Ook andere bedrijven zullen het sociale aspect gaan integreren. 'Een voorbeeld uit de circulaire economie is chemieconcern DSM, dat binnen DSM-Niaga werkt aan volledig recyclebare producten. De toekomst is er meer een van sociaal ondernemerschap dan van de sociale onderneming. We krijgen een verbreding en versnelling van de ontwikkelingen naar andere ondernemingen dan louter sociale ondernemingen.'

'Er zijn grote maatschappelijke uitdagingen op komst, die niet alleen door de overheid of een marktpartij opgelost kunnen worden', schetst

Idenburg. 'De economie groeit minder en er is sprake van toenemende vergrijzing. Alleen als alle partijen samenwerken kunnen we een blijvende oplossing realiseren. In onze sector werken we vooral met kennis, de impact wordt dus groter als je die kennis deelt. Rijk word je er niet van, maar de mensen die bij ons werken zijn gedreven, omdat ze zien dat het de zorg beter maakt. Het gaat hen niet per se om het inkomen, maar om de maatschappelijke waarde die ze in hun uren tot stand brengen.' Jonge adviseurs willen steeds vaker werken voor sociale ondernemingen, ziet ook Schut. Voor adviesbureaus in de sector vergemakkelijkt dat het aantrekken van talenten. 'Mensen die voor Hieroo werken kiezen bewust voor de maatschappelijke bijdrage. Ik denk dat organisaties, en dus ook adviesbureaus, die alleen maar winstgedreven werken steeds meer moeite gaan krijgen om de talenten aan zich te binden.' Ook NewForesight ziet de krantenkoppen over social enterprises veranderen. Simons: 'Intussen zijn sociale ondernemingen gemeengoed geworden. En ook de nieuwe generatie medewerkers, de millennials, willen voor bedrijven werken met een missie. In de aankomende vijf tot tien jaar komt het aan op deze vraag: waarom ben ik op aarde?'