

# Ondernemerschap voor groene doelen

Maatschappelijk betrokken ondernemerschap brengt samenwerking tussen overheden, natuurorganisaties en agrarisch of particulier natuurbeheerders tot stand. Daarbij komt een stroom voor private financiering op gang om groene doelen te realiseren. Deze maatschappelijk ondernemende houding vergt een heroriëntatie bij de overheid en natuurorganisaties.

**C**ees Slager, directeur van recreatieonderneming Molecaten, ging in 1995 in gesprek met het Wereld Natuur Fonds (WNF). Hij wilde zijn zakelijk succes in de Nederlandse recreatiebranche delen met de passie om in Europa natuurparken met een ongerepte wildernis te behoeden voor de ondergang. Natuurbeschermers en een ondernemer ontmoetten elkaar in een proces dat na brainstormen en plannen maken tegenstelde belangen overbrugde en uitmondde in een proefproject in Polen. Het WNF ontfermde zich over de natuur en het overleg met de overheden. Slager stortte zich op de zakelijke recreatiekant en slaagde erin om met behulp van microkredieten 42 pensions en twee hotels rond het park gevestigd te krijgen. De samenwerking werd in 1998 versterkt door de oprichting van stichting Panparks. De Europese wildernis staat onder druk omdat van de ongeveer 3000 beschermde gebieden in Europa het grootste gedeelte slecht wordt beheerd. Voor dit onderhoud is geld nodig en overheden en natuurorganisaties in Europa ontbreekt het aan middelen. Een zakelijke samenwerking als Panparks laat zien dat ondernemerschap en natuurbeheer elkaar kunnen versterken. Beleggers wordt een begrensd rendement uitgekeerd en de rest, de gerealiseerde winst, wordt voor natuurbeheer gebruikt (PanParks Courier, 2009). In overleg met nationale overheden zijn gebieden van

minimaal 25.000 hectare aaneengesloten natuurgebied in beheer genomen. Een handboek met principes en criteria voor Panparks zorgt voor de borging van afspraken en toezicht op wederzijdse belangen. Momenteel zijn er elf gecertificeerde PAN Parken in landen als Rusland, Finland, Zweden, Polen, Estland, Bulgarije, Roemenië en Italië. Zo wordt er niet meer gejaagd in de Zweedse parken, is het gebruik van sneeuwscooters aan banden gelegd en kunnen recreanten, wandelaars en vogelaars genieten van de ongerepte natuur. Een voorbeeld van zakelijk natuurbeheer in Nederland, ontstaan vanuit ondernemend familiekapitaal, is het Nationaal Park De Hoge Veluwe. Anton Kröller kocht deze “gure, kale zandvlakte” in 1909. Zijn vrouw Helene Müller, die een verwoed kunstminnares was stond aan de wieg van het Kröller-Müller Museum. Het door haar echtgenoot vergaarde kapitaal zette zij om in cultureel kapitaal, dat de basis vormde voor het landgoed en het museum. Het park is economisch rendabel, onder andere door het heffen van entreegelden (Rovers, 2010). RePay International vormt met haar CO<sub>2</sub>-compensatieprogramma ClimaCount ten slotte een voorbeeld om economisch voor groene doelen te zorgen. Het werd in 2004 in Nederland geïntroduceerd onder de naam Visa Greencard. De Rabobank zette in 2007 een soortgelijke ontwikkeling in de markt met de Rabocard met klimaatcompensatie waarvan opbrengsten ten goede kwamen aan projecten van het WNF. In 2009 resulteerde dit in een strategische samenwerking tussen het WNF en de Rabobank voor maatregelen voor CO<sub>2</sub>-reductie.

## Disciplinerende brug

Social Venturing Entrepreneurship (SVE) betreft maatschappelijk betrokken onderne-

### HENK KIEVIT

Onderzoeker aan de Nyenrode Business Universiteit en aan de Wageningen Universiteit

menschap, gericht op realisatie van maatschappelijk nut en genoeg financieel rendement om continuïteit te waarborgen. De SVE-aanpak is de toepassing van eigentijdse vormen van entrepreneurship, gericht op maatschappelijke goede doelen, zoals natuur- en landschapsbeheer, waar nog geen sprake is van efficiënte marktwerking. Zij omvat een samenwerkingsstrategie waarin een ondernemersgerichte aanpak de volle aandacht heeft voor het realiseren van gemeenschappelijk nut en welzijn en is een marktbenadering in plaats van regulering. Bij SVE nemen ondernemers het initiatief om samenwerking tussen overheid, markt en het maatschappelijk middenveld tot stand te brengen, omdat ieder afzonderlijk niet in staat is om in zijn eigen domein adequate oplossingen voort te brengen (Kievit *et al.*, 2008). Het woord *venturing* benadrukt de investeringsfunctie binnen dit ondernemen voor de creatie van maatschappelijke waarde (Rubin, 2009).

SVE is gericht op het voortbrengen van maatschappelijke waarde voor de samenleving, in tegenstelling tot commercieel ondernemerschap dat zijn dominante focus heeft op het verzilveren van die economische waarde voor persoonlijk gewin (Austin *et al.*, 2006). Aan SVE enerzijds en commercieel ondernemerschap anderzijds liggen dus geheel verschillende gedragsmotieven ten grondslag, waarbij de aandacht voor sociale waarden van de SVE'ers (Hemingway, 2005) leidt tot schepping van economische waarde in de samenleving en bepaalt aan wie dit vervolgens ten goede komt.

De unieke combinatie van creativiteit, resultaatgerichtheid en ondernemingszin van private marktpartijen, de kennis van natuurorganisaties, en de stimulerende en regulerende werking en het toezicht door de overheid biedt innovatieve kansen voor maatschappelijke oplossingen waarbij de grenzen tussen markt, staat en *civil society* op non-conformistische wijze worden overschreden. Dat is de essentiële capaciteit van een nieuwe klasse ondernemers, die de beste krachten van genoemde domeinen weten te combineren in coalities, omdat ze oplossingsgericht zijn, waarde voor de samenleving willen creëren en financieel resultaat als middel zien en niet als doel. SVE biedt aanzienlijke voordelen bij het succesvol interveniëren in de samenleving en zal “in de nabije toekomst een groot verschil maken in het oplossen van de hardnekkige wereldproblemen van vandaag” (The Economist, 2006).

## Natuurlijke uitdagingen

De aangekondigde overheidsbezuinigingen geven aanleiding om naar particulier ondernemerschap en draagvlak in de samenleving te zoeken voor economische integratie van groene doelen met andere economische functies. Onder groene doelen wordt natuur in brede zin begrepen, waarbij zowel donkere natuurgebieden en het lichte brede landschap als de beleving ervan in ruimere zin worden opgevat (Van der Heide *et al.*, 2011).

De uitdaging is om de kwaliteit van de natuur op peil te houden. Natuur heeft een intrinsieke waarde; zij levert de maatschappij essentiële levensbehoeften, waaronder zuivere lucht, gezonde bodem en goede waterhuishouding. Een goede natuurlijke leefomgeving is dienstbaar aan de samenleving door de ecosystemen gezond te houden.

Het bezuinigen op de inzet van publieke middelen vormt een bedreiging voor het realiseren van deze uitdagingen om het verlies van biodiversiteit van flora en fauna tegen te gaan, om meer natuur beschikbaar te krijgen voor recreatie en om natuurlijke hulpbronnen beter te benutten.

De huidige beleidsdoelstellingen richten zich op de waarde die natuur en landschappen hebben voor de economie, bijvoorbeeld recreatie. Maar hoe kan naast de ecologische waarde ook een verdienvermogen aan de natuur worden gekoppeld? Door een verdienvermogen kan het particulier initiatief en de maatschappelijke betrokkenheid van actief burgerschap worden benut om private investeringen aan te trekken om de natuur in Nederland via marktwerking, ondernemerschap en innovatie te behouden en te ontwikkelen (Van der Heide *et al.*, 2011).

Natuurlijke flora en fauna is geld waard. Vorig jaar werd becijferd dat de toegevoegde waarde voor natuur-gerelateerde bedrijven in de regio Groot Veluwe, een gebied van ongeveer 100.000 hectare, met onder meer het Centraal Veluws Natuurgebied, jaarlijks ongeveer 700 miljoen euro is. Het gaat hierbij om ongeveer 2000 bedrijven waarvan zeventig procent horeca. Van deze inkomsten kan 450 miljoen euro rechtstreeks worden toegerekend aan het bestaansrecht van de flora en de fauna (Bade *et al.*, 2010). Groene doelstellingen profiteren maar in geringe mate of niet van deze economische stroom.

Voor het ontwikkelen van die economische integratie biedt SVE een ondernemende benadering om met meerdere groepen in de samenleving in coproductie geld te verdienen om daarmee vervolgens groene doelen te steunen. Natuurorganisaties moeten voor die groene doelen dan wel inlevingsvermogen kweken en daarmee draagvlak bij maatschappelijk betrokken investeerders. De wens van deze maatschappelijk betrokken private partijen – waaronder SVE-ondernemers en maatschappelijke organisaties – en burgers is een betere wereld voor zo veel mogelijk mensen. Het is de bedoeling om groene sociale innovatie zodanig te formuleren, dat deze partijen economische baten van de natuur op waarde gaan schat-



ten om vervolgens investeringslasten voor de natuur mee te dragen. Daartoe ontwikkelen SVE-ondernemers producten die niet alleen duurzaam zijn, maar ook een gedragsverandering bij de consument teweegbrengen en een maatschappelijk groen doel realiseren.

## Betrokkenheid en draagvlak

Overheden en natuurorganisaties moeten bij SVE-ondernemers de interesse wekken voor maatschappelijke oplossingen voor groene doelen. Verhoogde interesse zal de alertheid op en het beoordelingsvermogen van economisch haalbare oplossingen voor groene doelen verhogen. Daarvoor zijn gepassioneerde verhalen nodig: ondernemers zijn verhalenvertellers die appelleren aan het realiseren van een maatschappelijke groene missie. Adam Smith schreef in zijn *Theory of moral sentiments* (1759; Kelly, 2009) dat mensen emotioneel worden geraakt bij de confrontatie met het geluk of ongeluk van de medemens en de omgeving, en die emotie is onafhankelijk van enig besef van eigen voordeel of nadeel. “Wanneer men in staat is met anderen gevoels mee te leven en zich daarin te verplaatsen leidt dat tot het associatieve principe van inlevingsvermogen”, aldus Smith. Inlevingsvermogen in de problematiek van bijvoorbeeld groene doelen van natuurorganisaties. Smith zag marktwerking niet als een mechanisme dat door eigenbelang en winst wordt gedreven, maar als een coöperatiemechanisme, dat door zijn onpartijdigheid niet de ene ruilpartner begunstigde boven de ander. Het welwillend handelen van mensen vanuit sociale passie op basis van inlevingsvermogen krijgt een eigen karakter, met een duidelijk verhaal, wanneer het zich uitstrekt tot buiten de sfeer van verwanten en vrienden, en bovendien gepaard gaat met handelen in de geest van het algemeen belang, gericht op de samenleving als geheel.

## Groene economische ontwikkeling

In Nederland vinden momenteel structurele maatschappelijke veranderingen plaats, waarbij de oude structuren van de verzorgingsstaat en de transactiestaat op de schop gaan. De vraag is hoe die systematische innovatie in

de samenleving kan worden benut om economische ontwikkeling voor groene doelen te stimuleren. Die systeeminnovatie is overigens een zaak van lange adem, waarbij het langetermijnkarakter betekent dat de effectiviteit niet makkelijk via financiële rapportagemethoden als balans, winst-en-verliesrekening en kosten-batenanalyse eenduidig is vast te stellen.

In Nederland is een groot gedeelte van de natuurorganisaties afhankelijk van overheidsfinanciering en van particuliere donaties. De donateurs van natuurorganisaties weten dat goed natuurbeheer betrokkenheid op lange termijn vergt. Dat blijkt wel uit het feit dat ze jaar in jaar uit trouw geld geven. Die achterban blijft betrokken zolang er een gedeelde identiteit en daarbij behorende waarden blijven bestaan voor groene doelen.

Goededoelenorganisaties ontwikkelen met de donateurs steeds meer een marktrelatie, waarin donatieproducten aan de gevers worden aangeboden. Donateurs zoeken naar doelen die bij hen passen en die ze willen ondersteunen. Ook natuurorganisaties moeten daarop reageren door marktsegmentatie toe te passen en in te zetten op een eigenmerkstrategie (Eikenberry en Drapal Kluver, 2004).

Wanneer natuurorganisaties worden gekort op overheidssubsidiëring, zullen ze hun portfolio van activiteiten diversifiëren om meer financiële middelen aan te kunnen trekken. Het is voor hen van belang om het juiste midden te vinden tussen de ideële kant en de zakelijke kant. Enerzijds moet uiteraard de noodzaak van projecten worden aange-toond, maar anderzijds verwachten de donateurs ook successen. Een positieve boodschap verkoopt nu eenmaal beter dan een negatieve. Voor een structurele maatschappelijke en economische ontwikkeling van groene doelen moeten structuren veranderen om economische ontwikkeling mogelijk te maken. SVE-ondernemerschap zet persoonlijke talenten in om die structurele verandering ten behoeve van waardecreatie in het belang van de gemeenschap te mobiliseren. Daarvoor zijn coalities in de samenleving nodig, veelal op initiatief en leiderschap van SVE-ondernemers, aangestuurd vanuit een krachtig maatschappelijk middenveld. De gerichtheid op waardecreatie voor het gemeenschappelijk belang moet van meet af aan binnen de lokale gemeenschap zelf ter hand worden genomen. De benodigde financieringsmiddelen worden niet gratis door SVE-financiers ter beschikking gesteld.

Daarom is het bij dit economisch stimuleringsbeleid voor duurzaam natuurbeheer van belang om vanaf het begin na te denken over een exitstrategie. Wanneer kan het project op eigen benen staan? Het slagen van een exit hangt samen met de kwaliteit van de ontvangstructuur in de samenleving om het project zelfstandig voort te zetten en de impact van groene doelen te waarborgen.

De SVE-aanpak draagt bij aan het versterken van het maatschappelijk middenveld en stimuleert coproductie in de samenwerking tussen natuurorganisaties en bedrijven voor een bijdrage aan natuur en landschap (Harms en Overbeek, 2011). Coproductie kan daarbij uitgaan van een filantropisch perspectief. In een latere fase kan de coproductie ofwel een transactioneel karakter hebben op basis van wederzijds voordeel voor afzonderlijke projecten, ofwel een integratief karakter op

basis van wederzijds voordeel bij een gezamenlijk project. Daarvoor is het nodig dat tussen natuurorganisaties en bedrijven een relatie wordt opgebouwd. In de praktijk blijkt dat natuurorganisaties het sponsoren van goede doelen nog weinig strategisch benaderen als het aankomt op de relatie tussen het gewenste imago van het bedrijf en de te sponsoren activiteiten. Veel vormen van samenwerking tussen natuurorganisaties en bedrijven verkeren halverwege een filantropische en een transactionele relatie (Overbeek en De Graaff, 2010).

De mogelijkheden tot een economische ruil blijken nog maar beperkt te zijn benut. Een belangrijke reden voor de beperkte ontwikkeling van deze relaties ligt in de identiteit van natuurorganisaties die zichzelf op de eerste plaats als een beheerorganisatie zien. Om de samenwerking te intensiveren en het draagvlak voor elkaar te vergroten, moet het duidelijker zijn wat natuurorganisaties en bedrijven van elkaar wensen en welke sterke punten zij volgens de ander te bieden hebben. Daarvoor moeten de organisaties over en weer eerst elkaars taal leren spreken. Zij dienen de vraag te beantwoorden welke toegevoegde waarde zij gezamenlijk kunnen realiseren op het gebied van ecologische en economische doelstellingen.

## Conclusie

De SVE-aanpak biedt kansen voor de realisatie van groene doelen door bijvoorbeeld samenwerking met natuurbeheerorganisaties bij landgoederen en natuurterreinen. Ook liggen er mogelijkheden om groene doelen en economisch renderende activiteiten tot een economisch duurzame constructie te combineren. Het hoeft daarbij niet alleen om filantropische producten te gaan, maar er kunnen ook duurzame producten ontwikkeld worden, waarbij een deel van de winst gebruikt wordt voor het realiseren van groene doelen.

SVE'ers bieden mogelijkheden om gezamenlijk in een ondernemende aanpak maatschappelijke vraagstukken, zoals particulier natuurbeheer, te koppelen aan de reguliere bedding van de economische. Door hun bereidheid tot eigen investeringen verlagen zij tevens de maatschappelijke transactiekosten (Williamson, 1998). De bereidheid van SVE'ers om te investeren in natuurbeheerprojecten zonder dat er vooraf een vastomlijnd financieel rendementsperspectief vaststaat, in een situatie van beperkte mogelijkheden, staat in een breder formeel welvaartspectief (Heertje, 2007).

Wordt de natuur slachtoffer van de bezuinigingsdrift van de overheid of komt er samenwerking met private partijen op gang in de vorm van verkoop, grondruil, minder regelgeving en lokale samenwerking? Er bestaan al diverse voorbeelden in Nederland waar bossen en landgoederen door private partijen worden beheerd. Dit vergt een omslag in het denken bij overheid en de natuurorganisaties om meer marktgericht te gaan werken met zakelijke partners. Het verdient aanbeveling om vanuit de overheid en politiek nieuwe energie van maatschappelijk ondernemerschap en dadendrang maximaal te faciliteren en te ondersteunen, teneinde groene doelen door toepassing van het SVE-instrument te kunnen realiseren. De overheid kan hierbij stimulerend optreden en randvoorwaarden scheppen, en zodoende binnen die kaders bewegings-

vrijheid bieden aan ondernemers, waarmee particulier initiatief gestimuleerd wordt voor het genereren van nieuwe inkomensbronnen. SVE biedt geen pasklare en gemakkelijke oplossingen. De effectiviteit van deze aanpak is, vergeleken bij wat de overheid, maatschappelijke organisaties en de markt kunnen doen, dusdanig veelbelovend dat het beschikbaar stellen van cofinanciering met private middelen en de stimulering van juridische en fiscale maatregelen ter bevordering van groene investeringen gerechtvaardigd is.

## LITERATUUR

- Austin, J., H. Stevenson en J. Wei-Skillern (2006) Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Bade, T., R. Enzerink, B. van Middendorp en G. Smid (2010) *Wild van de economie; over de baten van bronst, burlen en andere beestachtige belevenissen*. Zeist: KNNV Uitgeverij.
- Eikenberry, A.M. en J. Drapal Kluver (2004) The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
- Harms, B. en M.M.M. Overbeek (2011) *Van compensatie naar integratie: relaties tussen bedrijven en natuurorganisaties*. Den Haag: LEI.
- Heertje, A. (2007) Naar echte economie in 2008. *ESB*, 92(4525), 772-775.
- Heide, M. van der, J. Jansen en D.J. Stobbelaar (2011) *Vershillende kleuren, een meesterwerk*. Lectorale rede, Velp: Van Hall/Larenstein.
- Hemingway, C.A. (2005) Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233-249.
- Kelly, D. (2009) Time for sympathy: some thoughts on the 250th anniversary of Adam Smith's Theory of moral sentiments. *New Political Economy*, 14(4), 535-543.
- Kievit, H., G. van Dijk en B.J. Spruyt (2008) De stille revolutie van social venturing entrepreneurs. *Holland Management Review*, 120(7-8), 20-25.
- Overbeek, M.M.M. en R.P.M. de Graaff (2010) *Blaauwe ogen schieten tekort. Lessen voor sponsoring van landschap*. Den Haag: LEI.
- PanParks Courier (2009) *Special anniversary edition*. Internetdocument op [www.panparks.org](http://www.panparks.org).
- Rovers, E. (2010) *Een eeuwigheid verzameld; Helene Kröller-Müller (1869-1939)*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Rubin, J.S. (2009) Developmental venture capital: conceptualizing the field. *Venture Capital*, 11(4), 335-360.
- Smith, A. (1759) *The theory of moral sentiments*. London: A. Miller.
- The Economist (2006) *The business of giving: survey of wealth and philanthropy*. Internetdocument op [www.economist.com](http://www.economist.com), 23 februari.
- Williamson, O. (1998) Transaction cost economics: how it works; where it is headed. *De Economist*, 146(1), 23-58.