

Ondernemerschap voor maatschappelijke doelen

Social venturing entrepreneurship bracht samenwerking tussen Palestijnse bloementelers, Israëlische marketing- en Nederlandse veilingbedrijven tot stand. Hierdoor werd kwaliteitsverbetering, een hoger inkomen voor de telers, en vooral een nieuw perspectief in een tot dan toe moeilijk gebied voor ondernemers, bereikt.

Ondernemingen zijn er om waarde voor de samenleving te scheppen. De financiële crisis herinnert eraan dat dat ook de taak van banken en beleggers is: waardecreatie faciliteren door middel van effectief en efficiënt risicomanagement. De randvoorwaarde is namelijk dat deze primaire taak financieel duurzaam is. Dat werd zo langzamerhand het omgekeerde: primaire voorwaarde voor veel ondernemingen was geworden dat er winst wordt gemaakt, met slechts als secundaire voorwaarde dat er geen waarde wordt vernietigd maar juist gecreëerd. Een nieuwe manier van ondernemen is in Nederland al enige tijd actief en heet *social venturing entrepreneurship* (SVE). Ondernemers pakken met deze methode maatschappelijke problemen aan, die vaak hardnekkig zijn, zoals vergrijzing, armoede in fragiele staten, voedsel-schaarste en milieuvervuiling. Zij doen dat op een ondernemende manier: waar markten vooralsnog niet functioneren worden deze met behulp van de publieke sector en het maatschappelijk middenveld gecreëerd. De inherente inefficiënties (het falen) van de overheid, de markt en het maatschappelijk middenveld worden hiermee vermeden.

Resultaatgericht non-conformisme

Volgens De Beus (2008) is er in het economische leven behoefte aan een terugkeer naar nieuwe leidinggevendenden die ondernemend zijn, maatschappelijk betrokken, bereid offers te brengen, en gericht op anderen. SVE is een eigentijdse vorm van ondernemerschap die niet primair op het realiseren van maximale aandeelhouderswaarde is gericht, maar op maatschappelijke vraagstukken. Bij SVE nemen ondernemers het initiatief om samenwerking tussen overheid, markt en maatschappelijk middenveld tot stand te brengen. In de meeste omstandigheden zijn elk van deze partijen afzonderlijk niet in staat om in hun eigen domein tot nieuwe oplossingen van problemen te komen (Rittel en Webber, 1973; Camillus, 2008). De unieke combinatie van de creativiteit, resultaatgerichtheid en ondernemingszin van private marktpartijen, de kennis van en ervaring met maatschappelijke vraagstukken van non-gouvernementele

organisaties (NGO's), en de stimulerende en regulerende werking en het toezicht door de overheid leiden tot innovatieve oplossingen als de gebruikelijke grenzen van deze domeinen op non-conformistische wijze worden overschreden. Dat is de essentiële capaciteit van een nieuwe klasse ondernemers. Dit zijn ondernemers die de beste krachten van de genoemde domeinen weten te combineren, omdat ze oplossingsgericht zijn, waarde voor de samenleving willen creëren en financieel resultaat weer als middel zien en niet als doel (Kievit, *et al.*, 2008). SVE biedt aanzienlijke voordelen bij het succesvol interveniëren in de samenleving en zal, wanneer succesvolle projecten aantonen dat het inderdaad werkt, "in de nabije toekomst een groot verschil maken in het oplossen van de hardnekkige wereldproblemen van vandaag", stelde *The Economist* al in 2006 vast. Wat zijn de voorwaarden voor een economisch effectieve samenwerking van publiek/private partijen? De beschrijving van een concrete casus kan dit duidelijk maken.

Snijbloemen uit Gaza

Een internationaal SVE-initiatief is *Flowers for peace*, een samenwerkingsverband tussen Nederlandse bloemenveilingen, Israëlische marketing- en non-profitorganisaties, en Palestijnse bloementelers in de Gazastrook (Van Rij, 2008). In dit project worden in een complexe omgeving de onvolkomenheden van markt, overheid en NGO's in een vruchtbare samenwerking overwonnen. Op initiatief van de *Noaber Foundation* (een maatschappelijk investeringsfonds) en zijn netwerk konden fondsen die de Nederlandse overheid ter beschikking stelde voor structurele hulp aan de Palestijnse gebieden effectiever worden aangewend. De Nederlandse regering stemde in met een fonds, ter waarde van drie miljoen euro, om bloemen- en groentetelers in het zuiden van Gaza te stimuleren hun vernietigde of verwaarloosde kassen weer op te bouwen en snijbloemen te gaan planten. Het hele project werd opgezet via de *Palestinian agricultural development association*, een non-gouvernementele organisatie, samen met Israëlische non-gouvernementele organisaties en de Nederlandse bloemenveilingen.

Social venturing entrepreneurs en maatschappelijke organisaties investeerden in de overdracht van kennis om de productie te vernieuwen en te verbeteren (betere kassen en teeltmethoden) om zo de kwaliteit van de snijbloemen te vergroten, en in de verbetering van het transport. De Palestijnse telers exporteren hun producten uiteindelijk weer

HENK KIEVIT, GERT VAN DIJK EN BART JAN SPRUYT
Wetenschappelijk medewerker, hoogleraar en visiting senior research fellow aan Nyenrode Business Universiteit

concurrerend via reguliere afzetkanalen naar de wereldmarkt. Na een tocht via de grensovergang Karni, het Israëliëse vliegveld Ben Gurion en Schiphol leveren de Palestijnse anjers, die tot de beste ter wereld behoren, op de Nederlandse bloemenveiling vijftien tot twintig eurocent per stuk op. Voor de Palestijnse telers is dat genoeg om de Palestijnse en Israëliëse vervoerders, de Israëliëse belastinginspecteur en de leveranciers van de jonge plantjes en de kunstmest te kunnen betalen. En ze houden er uiteindelijk zes of zeven eurocent extra per anjer aan over. De productie van bloemen in Gaza komt tegen hogere kosten tot stand dan bijvoorbeeld in Nederland. Die extra kosten zijn gerechtvaardigd omdat de product- en procesinnovaties tot een betere kwaliteit van de bloemen hebben geleid en tot hogere marktprijzen op de veiling in Aalsmeer.

Dit SVE-project resulteerde daarmee in financiële onafhankelijkheid. Verder kwamen binnen dit project afspraken tot stand over de manier waarop (zachte) maatschappelijke leningen met behulp van de hogere opbrengsten konden worden afbetaald, onvoorziene risico's afgedekt, en de verdeling van de meeropbrengsten naar de Palestijnse telers gaat, zodat de werkgelegenheid in de Gazastrook zich kan uitbreiden.

Het hele project kon mede dankzij diplomatieke facilitering een succes worden. De Nederlandse missie drong bij de Palestijnse Autoriteit aan op maatregelen die een fiasco moesten voorkomen. Veel overleg en coördinatie tussen de Israëliëse regering en de Palestijnse autoriteit leidde tot duidelijke afspraken over een goed functionerende douane en beveiliging. Diplomatieke druk leidde ertoe dat de Israëliërs niet telkens weer de grenspost bij Karni, de enige grenspost waar Israël goederenverkeer toestaat, sloot. Vorig jaar nog (in juli 2008) en voor het gewapende conflict tussen Israël en Hamas in januari 2009, heeft minister Verhagen met succes bij de Israëliëse autoriteiten aangedrongen op openstelling van de grenspost zodat elf vrachtwagens met Nederlands zaaigoed de Gazastrook in konden.

Falen van markt, overheid en NGO's, en informatieasymmetrie

De situatie in de Gazastrook belemmerde een vrije, economisch verantwoorde en bedrijfsmatige productie van goederen en diensten. De snijbloemtelers konden niet zelf vanuit Gaza de bloemen kwalitatief goed en winstgevend aanleveren. In deze situatie kon noch de markt noch de overheid op zichzelf een oplossing brengen. Voor de markt zijn de risico's te hoog en een overheid is niet ingericht op ondernemen. Het aandragen van de kennis om tot een hogere productiekwaliteit te komen is bovendien zonder marktwerking zinloos. Het transport van de bloemen vanuit de Gazastrook via Ben Gurion Airport naar Schiphol vergt een adequate en veilige infrastructuur, en dat is wel een overheidstaak.

Behalve overheidsinterventie bleken hybride tussenvormen noodzakelijk om marktmechanismen te ontwikkelen, waarbij deze interventie het marktmechanisme niet overneemt, maar inschakelt (Plug *et al.*, 2003).

Verder boden maatschappelijke organisaties (NGO's) hulp die noch door de markt noch door de overheid konden worden verleend. Filantropische initiatieven zijn op z'n plaats als de menselijke waardigheid en solidariteit in het geding is. Dat kan echter gemakkelijk leiden tot blijvende afhankelijkheid van de ontvangende partij. Het Flowers for peace-project compenseerde de onvolkomenheden van markt en overheid door de coördinatie van activiteiten van SV-entrepreneurs en maatschappelijke organisaties. SVE-investeringen openden op een sociaal verantwoorde manier mogelijkheden voor kennisoverdracht en betrouwbare transportfaciliteiten en kwalitatief betere producten, en een prijsvorming die uiteindelijk tot hogere inkomens voor de Palestijnse telers leidde. Daarmee realiseerde dit project een verbetering van maatschappelijke verhoudingen en een subjectieve welvaartsverhoging.

In een situatie als die in de Gazastrook vergt het grote inspanningen om tot een vruchtbare samenwerking te komen. Een van de oorzaken daarvan is de grote mate van informatieongelijkheid (Hayek, 1945). De individuele bloemtelers verkeert in een situatie van een hoge informatieachterstand en grote onzekerheid met betrekking tot het maken van de juiste keuzes. Daarom is het hem niet mogelijk om in de complexe en onzekere omgeving waarin hij verkeert, te zoeken naar nieuwe afzet- en productiemogelijkheden. In de eerste fase van het project

investeerden SV-entrepreneurs en maatschappelijke organisaties in de overdracht van kennis om de productie en het transport te vernieuwen en te verbeteren, en zo de kwaliteit van de snijbloemen te vergroten. Op deze manier reduceerden zij de informatie-achterstand van de bloemtelers.

Conclusie

SVE biedt geen gemakkelijke oplossingen en geen voor alle situaties pasklaar concept. Maar met SVE is wel een groot maatschappelijk belang gemoeid. De effectiviteit van deze aanpak in vergelijking met het overheidsoptreden, de klassieke filantropie en de marktwerking ieder op zichzelf is zodanig groot dat het beschikbaar komen van meer private en publieke middelen en de stimulering van juridische en fiscale kadervorming gerechtvaardigd is. Zonder SVE zou er in veel situaties, zoals in Gaza, helemaal niets zijn gebeurd. Social venturing entrepreneurs ontlenen hun leiderschap aan een moreel ideaal dat zij met andere partijen delen. Zo slagen zij erin om maatschappelijke problemen in de reguliere bedding van de economische markt terug te brengen. Zij verlagen de maatschappelijke transactiekosten, kosten die voor de markt te hoog zijn, om samenlevingsvraagstukken aan te pakken (Williamson, 1998). Hun bereidheid om te investeren zonder dat er vooraf sprake is van een vastomlijnd financieel rendementsperspectief, in een situatie van beperkte mogelijkheden, staat in een breder formeel welvaartsperspectief (Heertje, 2007).

Het verdient daarom aanbeveling om vanuit politieke kringen de aanpak van erkend hardnekkige maatschappelijke problemen de toepassing van het SVE-instrument maximaal te faciliteren.

LITERATUUR

- Beus, J. de (2008) *Ondernemerspopulisme en sociaal kapitaal*. Amsterdam: Stichting Waterland.
- The economist (2006) *The business of giving: A survey of wealth and philanthropy*. *The economist*, 25 februari 2006.
- Camillus, J. (2008) *Strategy as a wicked problem*. *Harvard business review*, 86(5), 98-106.
- Hayek, F. (1945) *The use of knowledge in society*. *American economic review*, 35(4), 519-530.
- Heertje, A. (2007) *Naar echte economie in 2008*. *ESB*, 92(4525), 772-775.
- Kievit, H., G. van Dijk en B. Spruyt (2008) *De stille revolutie van social venturing entrepreneurs*. *Holland management review*, 120 (juli-augustus), 20-25.
- Plug, P., M. van Twist en L. Geut (2003) *Sturing van marktwerking*. Assen: Van Gorcum.
- Rij, C. van (2008) *Social venturing in fragile states: the role of business partnerships in conflict and post-conflict economic reconstruction*. PT-MBA scriptie, Nyenrode business universiteit.
- Rittel, H. en M. Webber (1973) *Dilemmas in a general theory of planning*. *Policy sciences* 4(2), 155-169.
- Williamson, O. (1998) *Transaction cost economics: how it works, where it is headed*. *The economist*, 146, (1), 23-58.