

Sociale ondernemingen als vernieuwing van kapitalisme

www.FrisoCounou.nl, november 2010

Kapitalisme in crisis

Sinds 2008 bevindt de wereld zich in een financiële crisis. Reddingsacties, eerst aan banken en nu aan landen, worden gerechtvaardigd vanuit het argument dat alles nóg erger wordt als we niets doen. Alle ogen zijn gericht op de wijze waarop financiële markten reageren op de miljarden die als noodhulp beschikbaar zijn gesteld. Landen die (nog) niet in een noodsituatie verkeren, kijken reikhalzend uit naar de eerste voorzichtige tekenen van herstel. De dominante manier van denken is dat we, als de storm voorbij is en de economie zich herstelt, kunnen terugkeren naar *business as usual*.

We hebben echter te maken met een fundamentele systeemcrisis. Het is niet toevallig dat zich gelijktijdig met de kredietcrisis meerdere andere crises voltrekken: een voedselcrisis, een energiecrisis, een klimaatcrisis en een continue crisis van wereldwijde armoede. Deze crises zijn te herleiden tot fundamentele fouten in ons huidige theoretische construct van het kapitalisme. Het kapitalistisch systeem is in diepe crisis.

Egoïstisch en/of altruïstisch?

De grootste fout van het kapitalisme is het mensbeeld waarop het zich baseert. In dit beeld zijn mensen eendimensionale wezens met maar één levensmissie: winst maximaliseren. Het kapitalisme gaat uit van een mens als een rationeel handelend egoïstisch wezen (*homo economicus*).

Het rechtse perspectief is dat als mensen hun eigenbelang najagen via marktmechanismen, dit ook de maatschappij het meeste opbrengt. Dit perspectief komt voort uit ideeën van onder meer David Hume, John Locke en Thomas Hobbes. Tegenover het rechtse perspectief dat mensen in de kern egoïstisch zijn en dat het najagen van eigenbelang een onvervreembaar recht moet zijn, staat een links perspectief van de mens die in de kern altruïstisch is. Dit perspectief is te vinden in de werken van onder meer Jean-Jaques Rousseau en Karl Marx.

Om uit de crisis te geraken en het kapitalisme te vernieuwen moeten we dergelijke rechtse en linkse eendimensionale mensbeelden vervangen door een meerdimensioneel mensbeeld. Een dergelijk genuanceerd beeld is te vinden bij Adam Smith. Smith's *Wealth of Nations* wordt vaak aangehaald om het bovengenoemde rechtse perspectief te onderschrijven. Inderdaad beschrijft Smith dat het optimale maatschappelijke resultaat wordt bereikt als maximale ruimte wordt gegeven aan elk individu om eigen winst na te jagen. Maar auteurs als Herbert Gintis, Samuel Bowles, Ernst Fehr en Robert Boyd wijzen erop dat Smith niet uitgaat van enkel een egoïstisch georiënteerd individu. In zijn andere grote werk, *The Theory of Moral Sentiments* stelde hij dat de menselijke natuur, hoe egoïstisch deze ook mag worden geacht, ook uit principes bestaat die hem interesseren in het geluk van anderen. Een meerdimensioneel mensbeeld is dus dat een mens gelijktijdig egoïstisch en altruïstisch is.

Het principe van wederkerigheid is richtinggevend voor gedrag: mensen zijn *conditionele samenwerkers* en *altruïstische bestraffers*. Mensen hebben een predispositie om met anderen samen te werken en anderen te straffen die normen van samenwerking en wederkerigheid schenden. Mensen straffen anderen dan zelfs als dit ten koste gaat van henzelf. In tegenstelling tot de traditionele *homo economicus* gaat het mensen niet alleen om de uitkomsten van economische interactie maar ook om een eerlijk proces. En in tegenstelling tot de *homo economicus* handelen mensen niet rationeel in de zin dat zij bestraffing van oneerlijk gedrag soms zo belangrijk vinden dat ze bereid zijn om dit ten koste te laten gaan van hun eigen situatie.

Markt en/of staat?

Een andere fout zit in de Neoklassiek geïnspireerde interpretatie van hoe kapitalisme werkt. Het gaat hier ten eerste om het idee dat markten per definitie tot optimale efficiëntie leiden. In een rechtse neoklassieke visie is Pareto-optimaliteit de moreel meest juiste uitkomst van een vrije maatschappij. Wanneer markten hun werk doen, wordt het Pareto-optimum bereikt en wordt daarmee maximale maatschappelijke rijkdom gecreëerd. Het tweede deel van de redenering luidt dat, aangezien markten het beste en enige institutionele mechanisme zijn voor het bereiken van het Pareto-optimum, de juiste rol van overheden is om de efficiënte werking van markten te garanderen. Vanuit een rechts perspectief moeten overheden zo min mogelijk interveniëren met instrumenten als belastingen en regulering. Overheden moeten belastingen en regulering beperken en hun uitgaven terug brengen tot een absoluut minimum.

Tegenover het rechtse perspectief dat markten de ruimte moeten krijgen en overheden zo klein mogelijk moeten zijn staat het linkse perspectief van een centraal geleide economie. In dit perspectief krijgt niet de markt maar de staat alle ruimte. De staat is groot en plant en beheerst alle economische activiteiten: socialisme als staatskapitalisme.

We kunnen zowel de rechtse ruimte voor de markt als de linkse ruimte voor de staat bekritisieren. Het idee van Pareto-optimaliteit *blijft theorie*. Uit onderzoek blijkt namelijk dat, zelfs in financiële markten die de theoretische noties over marktwerking het dichtst benaderen, in de *empirie* geen Pareto-optimaal evenwicht tot stand komt (Beinhocker, 2009). En het rechtse perspectief op de rol van de overheid suggereert dat markten geïsoleerd opereren van hun omgeving. De praktijk is anders. De overheid speelt -onder meer via belastingen en regulering- een belangrijke rol in het bereiken van een evenwicht tussen coöperatie en competitie. Denk bijvoorbeeld aan het contractenrecht, consumentenrecht, wetgeving rondom arbeidsveiligheid en de anti-mededingingsautoriteit.

Maar de overheid is niet in staat om te bepalen wat er geproduceerd moet worden. De economie is zo dynamisch en complex dat deze niet centraal door de overheid gepland en geleid kan worden. De vraag wat te produceren kan enkel via een marktmechanisme worden opgelost. Bij afwezigheid van een marktmechanisme zal de staat produceren wat de machthebbers aangeven dat geproduceerd moet worden. De economische ordening en productie zal een reflectie zijn van de belangen van de (machthebbers in de) staat en niet leiden tot maximale maatschappelijke winst.

Voor vernieuwing van het kapitalisme moeten we uitgaan van een economie die niet is ingericht vanuit markt *of* staat (substitutie), maar vanuit markt *én* staat (complementariteit). De vraag is hoe markt en staat elkaar zo kunnen aanvullen dat een effectief systeem ontstaat. Het selecteren en opschalen van ondernemersactiviteiten is een zaak voor de markt en de overheid bepaalt de condities waarbinnen de markt opereert. De overheid tracht de omgeving voor de evolutionaire processen op de markt zo in te richten dat de markt maximaal de maatschappelijke behoeften bedient. Wanneer via verkiezingen bijvoorbeeld wordt bepaald dat milieubescherming een maatschappelijke prioriteit is, dan is het de taak van de overheid om – bijvoorbeeld gebruikmakend van belastingen, subsidies of regulering- een economische omgeving te creëren waarin milieubevorderende ondernemersactiviteiten meer overlevingskansen hebben dan milieuvervuilende ondernemersactiviteiten.

Sociale ondernemingen

Het huidige kapitalisme gaat uit van een egoïstisch mensbeeld en een benadering van markt versus staat. Als gevolg daarvan stoppen we veel tijd, energie, geld en middelen in de ontwikkeling en ondersteuning van eigendom en winstgeoriënteerde bedrijven. De huidige crises geven een kans om het kapitalisme te vernieuwen zodat het past bij een breder mensbeeld waarin mensen niet alleen egoïstisch zijn maar ook altruïstisch en een perspectief waarin markt en staat elkaar aanvullen in

plaats van vervangen en domineren. Als we op die manier naar organisaties kijken, komen nieuwe vormen van economische organisatie in beeld. In dit artikel behandel ik de sociale organisatie als één van de (vele) potentiële nieuwe vormen van het kapitalisme.

De huidige organisaties op de markt hebben als doelstelling om financiële winst voor de eigenaren van de onderneming te maximeren. De sociale of maatschappelijke winst voor de omgeving is niet van belang of van sterk ondergeschikt belang. In dit artikel gaat het om een nieuw type organisatie dat als doelstelling heeft om de sociale of maatschappelijke winst voor de omgeving te maximaliseren. Deze ondernemingen genereren geen financiële winst voor de eigenaren. Dit is het concept van sociale ondernemingen zoals geïntroduceerd door Muhammad Yunus (2010).

Oorsprong: bankieren voor arme mensen

In 2006 won Muhammad Yunus en de Grameen Bank de Nobelprijs voor de Vrede. Een belangrijke bijdrage van Yunus is dat hij heeft laten zien dat het mogelijk is om “te bankieren voor de armen”. Begin jaren '70 van de vorige eeuw bevond Bangladesh zich in een verschrikkelijke toestand. Het land was verwoest als gevolg van de oorlog met Pakistan en de afwisselende overstromingen, periodes van droogte en moessons leidde tot een wanhopige situaties waarin mensen in honger verkeerden. Mensen probeerden uit alle macht om in hun bestaan te voorzien. Yunus ontmoette een vrouw die 5 taka had geleend (ongeveer 5 eurocent) om bamboe te kopen, waarvan zij stoelen vervaardigde om te verkopen. Yunus signaleerde dat zij wekelijks maar liefst 10 procent rente moest betalen over het geleende bedrag. Dat betekende dat zij haar leven lang producten zou moeten verkopen om de lening terug te kunnen betalen. Zoals deze vrouw waren er velen. Zij moesten woekerrentes betalen op – naar Westerse maatstaven - verwaarloosbare bedragen, waardoor zij in een uitzichtloos bestaan terecht kwamen.

Uit dit inzicht kwam het idee voort om een bank op te richten voor micro-kredieten: Grameen bank (“dorps bank”, vrij vertaald uit het Bengalees). Nadat Yunus diverse malen met zijn business plan door banken werd afgewezen nam hij het initiatief om deze bank dan maar zelfstandig op te richten. Tegenwoordig is Grameen Bank een landelijke bank die 8 miljoen arme leners bedient in elke stad van Bangladesh. Yunus heeft daarmee een belangrijke bijdrage geleverd aan het idee van verstrekking van microkredieten of microfinanciering aan arme mensen. Yunus heeft laten zien dat het niet alleen een idee is, maar dat het een werkende praktijk is die bovendien winstgevend is. Die praktijk heeft zich inmiddels over de hele wereld verspreid.

Grameen Bank heeft een aantal bijzondere kenmerken. Zo is 97 procent van de leners vrouw. Dit kwam oorspronkelijk voort uit een protest tegen traditionele banken die weigerden om vrouwen geld te lenen. Met verloop van tijd bleek het lenen aan vrouwen in plaats van aan mannen een veel groter effect te hebben op armoedebestrijding. Het geld kwam bijvoorbeeld eerder ten goede aan de kinderen van de families. Vrouwen centraal stellen bleek een belangrijk element in de strategie van armoedebestrijding. Een ander bijzonder kenmerk is dat de bank eigendom van de leners is en het ondernemerschap van de leners actief stimuleert. Het motto dat de bank richting de leners communiceert, luidt: *wees een werkgever in plaats van een werknemer*.

Volgende fase: ondernemerschap voor en door arme mensen

Yunus heeft zijn focus inmiddels verlegd van het bankieren naar het grotere probleem van armoedebestrijding. De oplossing die hij heeft gevonden draait om ondernemerschap. Waar Yunus eerder liet zien dat het mogelijk is om te “bankieren voor de armen”, laat hij nu zien dat “ondernemerschap voor en door de armen” mogelijk is. Micro-financiering maakt deel uit van dit bredere concept van sociaal ondernemerschap.

Eén van de eerste voorbeelden van sociale ondernemingen met medewerking van een multinational is de in 2005 opgerichte Grameen Danone, een *joint venture* tussen Grameen Bank en de internationale zuivelfabrikant Danone. Frank Riboud, de CEO van Danone Groep, was geïntrigeerd door het concept van sociaal ondernemerschap. Een team van Grameen Bank en Danone werkte de mogelijkheden uit en kwam uit bij het starten van een yoghurt onderneming in Bangladesh. De helft van de kinderen in Bangladesh leidt aan ondervoeding, in het bijzonder in de rurale gebieden. Diarree, een bijproduct van ondervoeding is voor vele van deze kinderen fataal. Andere problemen zijn een slecht functionerend immuunsysteem en een slechte werking van de ogen. Het idee was om een yoghurt te maken die is versterkt met de belangrijkste vitamines en andere voedingsstoffen en die te verkopen tegen een voor armen betaalbare prijs. De hoogste doelstelling van deze onderneming was niet om winst te maken, maar om ondervoeding tegen te gaan.

De eerste opgave was om in Bangladesh een kleine Yoghurtfabriek te bouwen. Deze fabriek moest deel worden van de lokale gemeenschap en economische structuur. Een kleine fabriek bood het voordeel om te experimenteren tegen een minimale investering. Een kleine fabriek was door weinig mensen eenvoudig te bedienen en sloot aan bij de lokale distributiekkanalen. Danone vloog de persoon in die wereldwijd voor Danone enorme fabriekshallen neerzetten. Zijn uitdaging was om nu een soort miniatuurversie te bouwen. Gelijktijdig werden verschillende recepten getest voor de yoghurt en werd een lokaal distributienetwerk opgezet.

Hoe is het mogelijk om een winstgevende manier een yoghurt in de markt kan zetten tegen de laagst mogelijke prijs? Eén van de manieren waarop sociale ondernemingen dit oplossen is de toepassing van het principe van kruisfinanciering. In het voorbeeld van Grameen Danone werden aparte yoghurtproducten ontwikkeld voor de stedelijke en de rurale gebieden. De yoghurt in de stedelijke gebieden kreeg een eigen naam en verpakking en werd hoger geprijsd. De winst die op deze yoghurtjes werd gemaakt werd benut om de prijs van de yoghurtjes in de rurale gebieden te drukken.

Een eerste belangrijke mijlpaal van sociale ondernemingen is om *break even* te draaien. Een sociale onderneming is dan in staat om zichzelf in stand te houden. De volgende fase is om over het *break even point* te gaan, hetgeen de sociale onderneming in staat stelt om uit te breiden. De winst komt geheel ten goede van de realisatie van de sociale doelstelling van de onderneming. Om het onderscheid met het traditionele winstbegrip te markeren, hanteert Yunus niet het begrip “winst” maar het begrip “surplus”. Alle surplus wordt dus geherinvesteerd in verbetering en uitbreiding van de onderneming. De eerste uitdaging is om een model te vinden dat werkt, om dit model te testen en te verfijnen en om het model te blijven aanpassen als de omstandigheden wijzigen. Wanneer het model zijn effectiviteit eenmaal bewezen heeft, kan het worden opgeschaald. In het voorbeeld van Grameen Danone verschijnen in diverse andere regio's steeds meer yoghurtfabriekjes, waarna uiteindelijk het hele land hiermee vol staat. Met als gewenst effect dat ondervoeding in al deze regio's wordt tegengegaan en de realisatie van de sociale doelstelling dichterbij komt.

Inmiddels zijn tussen Grameen Bank en verschillende multinationals sociale ondernemingen gestart. Enkele voorbeelden zijn een sociale onderneming met BASF die chemisch behandelde muskietennetten produceert en de joint venture Grameen Adidas die betaalbare schoenen produceert (veel ziektes worden opgelopen via de voeten).

Definitie van sociale ondernemingen

Sociale ondernemingen creëren naast de bekende categorieën *for profit* en *non-profit* een nieuwe categorie organisaties die *not for profit* actief is. Of, positief geformuleerd: *for benefit*. Een sociale onderneming streeft een sociale doelstelling na. Het doel is om een sociaal probleem op te lossen

door te ondernemen. Sociale ondernemingen maken gebruik van bedrijfskundige modellen, methoden en technieken. Een sociale onderneming maakt geen verlies en keert geen dividenden uit. Sociale ondernemingen herinvesteren alle surplus in verbetering en uitbreiding van de onderneming. Een investeerder in een sociaal bedrijf beoogt louter *sociale winst* te behalen en ziet af van persoonlijke financiële winst. Investeerders kunnen hun investering wel na een bepaalde periode nominaal retour ontvangen. Een sociaal onderneming is per definitie *zelfvoorzienend*: het verdient minimaal de gemaakte kosten terug. Medewerkers van een sociaal bedrijf ontvangen een marktconform salaris en bovengemiddelde werkomstandigheden.

Hans Reitz, directeur van Grameen Creative Lab heeft het voorgaande samengevat in de volgende zeven principes van sociale ondernemingen:

1. De ondernemingsdoelstelling is om armoede of één of enkele problemen die mensen en maatschappijen bedreigen, uit te bannen. Winstmaximalisatie is niet het doel.
2. De onderneming is financieel en economisch levensvatbaar (zelfvoorzienend).
3. Investeerders krijgen hoogstens hun oorspronkelijke investeringsbedrag retour. Er worden geen dividenden uitgekeerd boven het oorspronkelijk ter beschikking gestelde bedrag.
4. Nadat het investeringsbedrag is terugbetaald, blijft alle winst binnen de onderneming, ter verbetering en uitbreiding daarvan.
5. De onderneming handelt met respect voor het milieu.
6. De medewerkers van sociale ondernemingen krijgen een marktconforme beloning en bovengemiddelde arbeidsomstandigheden.
7. Sociale ondernemers ondernemen met plezier!

Verschillen en overeenkomsten met gerelateerde concepten

Het concept van sociale ondernemingen is lastig omdat het de bestaande indelingen van publiek en privaat overstijgt. Veel bekende begrippen voeren onbewust terug op (sub)concepten uit de wereld van de markt met winstgeoriënteerde bedrijven of de wereld van de met belastinggeld gefinancierde overheid. In de onderstaande tabel is een aantal gerelateerde concepten opgenomen en zijn de verschillen en overeenkomsten met sociale ondernemingen beschreven.

	Overeenkomst	Vershil
Sociale ondernemers / Sociaal ondernemerschap	Diverse ondernemers noemen zich “sociaal ondernemers” omdat ze een initiatief zijn gestart met sociale doelstellingen of vanuit een sociale visie. Het gaat daarbij echter om een brede waaier aan activiteiten en organisatievormen die zowel non-profit, not for profit als for profit kunnen zijn.	Sociale ondernemingen zijn een specifiek type ondernemingen. Deze ondernemingen hebben een sociale doelstellingen en herinvesteren alle winst in verbetering en uitbreiding van de organisatie om de sociale doelstelling te realiseren. Sociale ondernemers <i>kunnen</i> dus een sociale onderneming leiden zoals hier bedoeld, maar of ze dat doen is niet altijd duidelijk.
Stichting	Opgericht om sociaal-maatschappelijke doelstelling te realiseren.	Stichting is financieel niet zelfvoorzienend, genereert normaliter <i>vanuit de stichting</i> geen inkomen en het heeft geen eigenaren. Sociale ondernemingen wel. Een stichting kan wel eigenaar zijn van een sociale onderneming. Deze sociale onderneming betaalt het door de stichting

		geïnvesteerde bedrag terug, waarna het zichzelf verbetert en uitbreidt.
NGO	Opgericht om sociaal-maatschappelijke doelstelling te realiseren. Leunt op donaties (liefdadigheid) / subsidies.	NGO is niet zelfvoorzienend, sociale onderneming wel. NGO kan wel eigenaar zijn van een sociale onderneming.
Coöperatieve vereniging	In de oorspronkelijke vorm is er een overeenkomst in de duidelijke sociale doelstellingen.	Coöperatieve verenigingen worden soms als normale winstgeoriënteerde bedrijven geleid. Doel is winstmaximalisatie voor de aangesloten leden-aandeelhouders. Een coöperatieve vereniging <i>kan</i> een sociale onderneming zijn. De coöperatieve vereniging is dan eigendom van de aangesloten leden waarbij de doelstelling is om de positie van een bepaalde arme, achtergestelde groep mensen (de leden) te verbeteren.
Maatschappelijke onderneming	De vereniging of stichting MO (Maatschappelijke Onderneming) zoals verwoord in het wetsvoorstel waarbij de maatschappelijke onderneming in het Burgerlijk Wetboek wordt geregeld geeft bijvoorbeeld de raad van toezicht en belanghebbenden een sterkere positie, maar is geen sociale onderneming zoals hier bedoeld. Het wetsvoorstel legt namelijk een directe koppeling tussen ondernemersactiviteiten die winst genereren en het – via uitgifte van “winstbewijzen”- aantrekken van risicodragend kapitaal en het doen van winstuitkeringen (TK 2008-2009, 32003, nr 3.). Investeerders moeten volgens het wetsvoorstel aanspraak kunnen maken op een aandeel in de winst op de investering die zij doen.	Bij de vereniging of stichting MO heeft de houder van een winstbewijs recht op winstdeling. In de statuten wordt neergelegd wat de hoogte van het winstbewijs is en op welk rendement de houder van het winstaandeel aanspraak heeft. Bij de sociale onderneming zoals hier bedoeld wel sprake van ondernemersactiviteiten die winst genereren, maar niet van uitkering van winst aan investeerders. Investeerders kunnen de sociale onderneming financieel ondersteunen door aandelen te kopen. Echter, zij brengen louter kapitaal in ter bevordering van de maatschappelijke doelstelling en niet voor eigen financieel gewin. Er zijn bij sociale ondernemingen geen winstuitkeringen/dividenden. Wel kunnen investeerders hun ingelegde kapitaal <i>nominaal</i> terug krijgen.
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	Overeenkomst in de sociaal-maatschappelijke doelstelling en normatief kader. Bij MVO gaat het ofwel om een aantal basisregels voor “verantwoord ondernemerschap” of om een bepaald liefdadigheidsfonds dat binnen de winstmaximaliserende organisatie	Het volgen van basisregels voor MVO maakt van een organisatie nog geen sociale organisatie zoals hier bedoeld. Winstgeoriënteerde organisaties die basisregels voor MVO volgen, wenden het merendeel van hun resources aan om winst te maken en <i>klein deel van hun resources voor sociale doelstellingen</i> . Zij moeten dat doen omdat zij altijd te maken met (enige)

	<p>is opgezet. Basisregels zijn bijvoorbeeld:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. niet levensbedreigend zijn; 2. de wereld veiliger maken; 3. wetten naleven; 4. actief bijdragen aan welzijn. 	<p>financiële winstverwachtingen van investeerders.</p> <p>Sociale ondernemingen wenden <i>alle resources aan voor realisatie sociale doelstellingen</i>. Zij kunnen dat doen omdat zij nooit te maken hebben met financiële winstverwachtingen van investeerders.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sociale ondernemingen in arme én rijke landen?

Vrijwel alle door Yunus genoemde voorbeelden sociale ondernemingen zijn ondernemingen in arme (ontwikkelings)landen die bovendien dikwijls getroffen zijn door grote catastrofes. Voorbeelden zijn Bangladesh en Haïti. Als we kijken naar de sociale doelstellingen van sociale ondernemingen, is het effect uiteraard verreweg het grootste in dergelijke arme (ontwikkelings)landen. Vergeleken naar de aard en omvang van de problemen in ontwikkelingslanden zijn de rijke westerse landen “af”.

Hoe kan je bijdragen? Het is mogelijk om vanuit de rijke westers landen aan sociale ondernemingen in ontwikkelingslanden bij te dragen als individu, groep of organisatie. De bijdrage kan de vorm aannemen van kennis, materialen, geld, contacten enz. De voorbeelden van Yunus betreffen multinationals die samen met Grameen Bank een *joint venture* starten. Het beste is het natuurlijk om naar de betreffende landen af te reizen en een bepaalde periode in het land te verblijven. Maar noodzakelijk is dit niet. Het is tegenwoordig goed mogelijk om via internet te communiceren en zo – op afstand – mee te werken aan de sociale organisatie.

Dat de maatschappelijke problemen in het rijke westen niet vergelijkbaar zijn met die van arme ontwikkelingslanden betekent echter niet dat het concept van sociale ondernemingen voor rijke landen onbruikbaar is. Ik vind het interessant om te reflecteren op de vraag welke vorm sociale ondernemingen in rijke landen kunnen hebben en welke gevolgen hun bestaan zou kunnen hebben.

Sociale ondernemingen zijn nadrukkelijk niet beoogd als vervanging van winstgeoriënteerde ondernemingen in de markt. Ze zijn altijd een aanvulling op de huidige vormen van economische organisatie. Misschien zal het aantal sociale ondernemingen in rijke landen altijd klein blijven, dat zou kunnen. Maar veel of weinig, sociale organisaties kunnen een belangrijk functie vervullen in het bij de les houden van zowel de *for profit* als *non-profit* wereld en zo voor meer evenwicht zorgen. Naarmate het aantal sociale ondernemingen in aantal toeneemt en sociale ondernemingen als fenomeen steeds bekender worden zullen medewerkers ook steeds vaker de vraag stellen: ga ik voor de overheid, het bedrijfsleven of voor een sociale onderneming werken?

Veel ambtenaren zijn bij de overheid gaan werken om maatschappelijke problemen op te helpen lossen. De praktijk is echter dat zij in een ambtelijke omgeving meer “naar boven” moeten kijken dan “naar buiten”. De politiek-bestuurlijke context van de ambtenarij werkt sterk door in de mogelijkheden en onmogelijkheden die ambtenaren hebben om ondernemend en initiatiefrijk te zijn. Wat zou er gebeuren als ambtenaren in sociale ondernemingen een vergelijkbaar loon krijgen als bij de overheid en daar wél volledig “los” kunnen gaan op sociale vraagstukken en business modellen kunnen uitdenken en in praktijk brengen zodat zij minimaal hun eigen activiteiten kunnen terugverdienen? Sociale ondernemingen zullen onmiskenbaar aantrekkingskracht hebben voor ondernemende ambtenaren.

Omgekeerd zijn er ook voldoende medewerkers in het bedrijfsleven met een hart voor de publieke

zaak. Stel je medewerkers voor die niet per se nóg meer geld hoeven te verdienen. Medewerkers die meer voldoening halen uit oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Stel je voor dat deze medewerkers in sociale ondernemingen ongeveer hetzelfde verdienen als in de winstgeoriënteerde organisatie waar ze nu werken. De winstprikkel werkt sterk door in de mogelijkheden en onmogelijkheden die de medewerkers nu hebben om maatschappelijk actief te zijn. Wanneer het economische tij mee zit is hiervoor wellicht nog ruimte, maar wanneer de druk toeneemt delven activiteiten die niet direct winstgevend zijn al snel het onderspit. Sociale ondernemingen zullen ook aantrekkelijk zijn voor sociaal betrokken medewerkers in het bedrijfsleven.

Om het economische landschap te kunnen veranderen en vooral om de *mindset* te veranderen en verdere innovatie in economische organisatie te ondersteunen is het nodig dat sociale organisaties conceptueel scherp zijn uitgewerkt en in de praktijk eenduidig herkenbaar zijn. Voorgenoemde zeven principes van sociaal ondernemingen helpen daarbij.

Ten aanzien van de conceptuele scherpheid is een discussie relevant die binnen Grameen Danone gevoerd is. Elke sociale onderneming moet een eerste investering doen om de onderneming te lanceren. Binnen de Danone Groep is destijds door medewerkers Danone Communities opgezet, een investeringsfonds voor sociale ondernemingen, in eerste instantie voor Grameen Danone. Medewerkers van Danone waren zo enthousiast dat zij bereid waren het initiatief met hun eigen geld mee te financieren. Investeerders kregen hun geld terug en, zo werd oorspronkelijk afgesproken, een symbolische één procent dividend. Yunus is altijd tegen deze afspraak geweest omdat een dividend, hoe klein en symbolisch ook, het concept van sociale ondernemingen vervuilt. Sociale ondernemingen hebben sociale doelstellingen en er mag geen cent dividend worden uitgekeerd. Alle financiële winst (surplus) moet ten gunste komen van verbetering of uitbreiding van de onderneming om sociale doelen dichterbij te brengen (zie ook de voorgaande tabel over het verschil tussen de vereniging en stichting MO en sociale ondernemingen zoals bedoeld in dit artikel). Uiteindelijk werd ook de één procent dividend geschrapt bij het Danone Communities fonds.

Yunus is dus – om het concept zo scherp mogelijk neer te zetten en uit te werken – zeer kritisch op dividenden. Maar over de hoogte van de salarissen van medewerkers is hij minder uitgesproken. Eén van de zeven principes is dat medewerkers van sociale ondernemingen een “marktconforme beloning” krijgen. Maar hoe hoog is een marktconform salaris? Immers: als de basissalarissen hoog liggen zal een groter deel van de financiële winst alsnog gaan zitten in andere zaken dan de verbetering en uitbreiding van de sociale onderneming. In die zin vind ik het bijzonder dat Yunus dit punt niet uitlicht en dividenden/winstuitkering wel. Een verklaring zou kunnen zijn dat dit in arme landen veel minder een punt is, dan in rijke landen. In arme landen liggen de lonen zo laag dat er geen noodzaak is om een inkomensplafond af te spreken. Maar als we het concept toepassen op rijke landen rijst de vraag welk salaris van de medewerkers van een sociale onderneming acceptabel is.

Hoeveel mag een sociale ondernemer eigenlijk verdienen? Deze vraag wordt niet vaak zo direct gesteld. Moeten we dan inkomensgrenzen gaan hanteren? Wat zijn dit voor een communistische taferelen? Waarom zou ik mijzelf moeten beperken op het moment dat ik anderen wil helpen? Omgekeerd is het interessant om te zien hoe enerzijds het winstgeoriënteerde ondernemerschap en anderzijds sociale activiteiten en filantropie zowel in de tijd als mentaal totaal gescheiden werelden zijn. Hedendaagse filantropen zoals Bill Gates en Warren Buffet maken bijvoorbeeld in en vroeger tijdperk rücksichtslos winst, waarbij zij zich niet bekommeren om de sociale consequenties van hun handelen (monopolistische praktijken van Microsoft, profiteren van koersschommelingen van valuta met risico's voor economieën van landen door Buffet). Wanneer de buit eenmaal binnen is en

deze personen multimiljonair zijn geworden, betonen zij zich in een later tijdperk opeens sociale weldoeners (Bill & Melinda Gates Foundation, Buffet Foundation).

In rijke landen zijn er veel mensen die aan de ene kant een zeer hoog inkomen hebben (zij het vele malen minder hoog dan een Gates of Buffet) en tegelijkertijd in hun vrije tijd of hun verloren uurtjes sociale initiatieven starten en/of financieel ondersteunen. Het uitdagende aan het concept van sociale ondernemingen is juist dat het nu niet langer iets is om “erbij” te doen of “in de vrije tijd”, maar als professie. De werelden van winstdoelstelling en de sociale doelstelling worden bijeen gebracht in tijd, het hier en nu, en in één activiteit die beide doelstellingen combineert in plaats van voor elke doelstelling een aparte activiteit. Mensen worden sociaal actief en wenden de winst aan voor wat zij aan inkomen nodig hebben. De rest wordt geïnvesteerd in de verbetering en uitbreiding van de onderneming, om de sociale doelstellingen dichterbij te brengen. Dat betekent dat, hoe meer medewerkers hun salaris beperken, hoe meer er ten goede komt aan de sociale doelstellingen waar het de onderneming om te doen is. Naast dit praktische argument is er een ethisch argument dat het immoreel is om veel geld te verdienen aan arme mensen. Daarom dwingt het concept van sociale ondernemingen al snel tot het stellen van de vraag: hoeveel mag een sociale ondernemer eigenlijk verdienen.

Financiering van sociale ondernemingen

Maar laten we eens kijken hoe de financiering van sociale ondernemingen eruit zou kunnen zien. Mijn inspiratiebron voor een potentieel financieringsmodel zijn open source licenties. De innovatie van de General Public License (GPL) is een soort “omkering van eigendom” van een product. De GPL zegt niet “er is geen eigendom”, maar het gebruikt eigendomsrecht om de broncode “open” te maken. De GPL zegt: dit product is van mij, jij mag het ook gebruiken en aanpassen als ook jij het, onder dezelfde condities als de condities die ik jou opleg, ook aan anderen open stelt.

Stel dat sociale ondernemingen een soortgelijk model zouden hanteren als financieringsmodel. Een heel moeilijke fase voor sociale ondernemingen is de start. Er moet een startkapitaal bijeengebracht worden om de eerste investeringen te kunnen doen. Als het bedrijf eenmaal is gestart is de volgende mijlpaal om *break even* te draaien. Indien het lukt het *break even point* te passeren wordt het mogelijk om te investeren in uitbreiding of verbetering van de sociale onderneming. Stelt dat een sociale onderneming zo succesvol is dat het al verbeterd en uitgebreid heeft, maar blijft groeien. Dan is een alternatief om de extra gelden te stoppen in een fonds voor sociale ondernemers. Zij zouden dan andere nieuwe sociale ondernemers kunnen helpen bij financiering van hun startkapitaal. Zij kunnen dit kapitaal aanwenden onder voorwaarde dat zij onder dezelfde condities werken als de oorspronkelijke organisatie (bijvoorbeeld eenzelfde maximum basissalaris en/of een bepaald percentage van de winst dat wordt geherinvesteerd in verbetering of uitbreiding van de sociale onderneming) en dat ze, indien ook zij succesvol zijn, op termijn ook geld storten in het sociale ondernemers fonds om daarmee weer andere sociale ondernemers te helpen. De sociale ondernemers gaan dan in feite ook sociaal bankieren voor elkaar en binden elkaar op die wijze op een bepaalde uitwerking en toepassing van het concept van sociale ondernemingen.

Sociale ondernemingen zijn en blijven risicodragend en kunnen dus ook failliet gaan. Bij filantropie wordt kapitaal ingezet voor eenmalige activiteiten. Filantropen zijn hun geld per definitie kwijt. Sociale ondernemingen worden opgericht om *zelfvoorzienend* te zijn en investeerders, indien zij dat wensen, hun investering enkel nominaal terug te betalen (zodat zij hun kapitaal eventueel weer aan andere sociale ondernemers ter beschikking kunnen stellen). Succesvolle sociale ondernemingen verbeteren zichzelf en breiden zichzelf uit. Mocht een sociale onderneming failliet gaan, dan is in ieder geval een poging gedaan geprobeerd om er een zelfvoorzienende organisatie van te maken. Terwijl bij filantropie de activiteiten per definitie eindigen wanneer het geld op is.

Toekomst voor sociale ondernemingen

“*Never waste a good crisis*” is een populaire uitspraak in deze tijden. Toch lijkt het erop dat we weinig leren van de huidige crises, laat staan ons systeem vernieuwen. Het traditionele kapitalisme eist steeds hogere winsten en mensen vinden allerlei creatieve manieren om dit -hoe dan ook- mogelijk te maken. Hypotheken en andere leningen werden verpakt in ingewikkelde financiële instrumenten waarvan het risico niet langer zichtbaar was. Investeerders boden tegen elkaar op en dreven de prijzen op in hang naar oneindige groei. Maar de huizenmarkt in de Verenigde Staten stortte in elkaar en maakte het onderliggende risico zichtbaar. Banken vielen en overheden kwamen banken met noodleningen tegemoet en namen zelfs banken over. Nu zien we dat zelfs landen dreigen om te vallen. Er is een constante roep op meer en meer kapitaal om de financiële markten gerust te stellen.

Het wordt daarom tijd om het kapitalistische systeem opnieuw uit te vinden of te *resetten*. We moeten het kapitalisme verbreden en naast winstgeoriënteerde ondernemingen ruim baan geven aan sociale ondernemingen. Sociale ondernemingen kunnen de problemen aanpakken die winstgeoriënteerde bedrijven mede veroorzaken en zorgen voor tegenwicht. Zij maken duidelijk dat mensen niet alleen worden beoordeeld op hun bijdrage aan financiële winst, maar ook aan hun bijdrage aan maatschappelijke winst. Duurzaamheid naast groeien, collectief delen naast persoonlijk eigendom, kleinschaligheid naast grootschaligheid, kritische burgers naast consumenten.

Iedereen kan een sociale onderneming beginnen. Sociaal ondernemen is onafhankelijk subsidies van de overheid of bijdragen van winstgeoriënteerde bedrijven. Sociale ondernemingen gaan uit van hun eigen kracht. Waar in het huidige systeem de overheid via belastingen een deel van het geld van de rijken beschikbaar stelt voor de armen, vindt dit in een kapitalisme met sociale ondernemingen ook plaats vanuit het systeem zelf. Rijken starten dan sociale ondernemingen om met eigen initiatieven sociale problemen aan te pakken. Via het hiervoor door mij beschreven financieringssysteem zouden succesvolle sociale ondernemers het mogelijk kunnen maken om sociale ondernemingen sterk in aantal te laten toenemen. Daarnaast bieden sociale media enorme kansen voor sociale ondernemingen. Sociaal ondernemerschap kan goed worden georganiseerd als samenspel tussen sociale ondernemingen en burgerinitiatieven (voor een overzicht van burgerinitiatieven in Nederland zie <http://www.eparticipatiedashboard.burgerlink.nl/>).

Het concept van sociale ondernemingen vraagt om een andere rol van de overheid. Om de beweging te ondersteunen zou de overheid het juridisch instrumentarium kunnen aanpassen. De overheid kan ook samenwerken met sociale bedrijven om politieke ambities te realiseren. Een andere mogelijkheid is om sociale bedrijven voorrang te geven bij aanbestedingen bij de overheid. Onder de noemer “social return (on investment)” wordt hiermee al geëxperimenteerd. De overheid zou investering in sociale bedrijven fiscaal aantrekkelijk kunnen maken. Daarnaast zou de overheid kunnen investeren in een verdere bekendheid van het concept. Natuurlijk kan elk concept weer misbruikt of verkeerd geïnterpreteerd worden. Waar het om gaat is of het concept de harten van mensen raakt. Zodat mensen niet langer afvragen hoe de toekomst eruit ziet, maar vanuit de mogelijkheden en voorbeelden van sociale ondernemingen, hieraan actief zelf gaan bijdragen. Of zoals Ghandi zei: *Be the change you want to see in the world.*