

# ÉCHTE WINST

In zeven stappen naar succesvol ondernemen  
met maatschappelijke impact

Petra Hoogerwerf

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kunnen noch de auteur noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave. Wij hebben getracht alle namen van de fotografen van de foto's te achterhalen bij de organisaties die hebben meegewerkt en te noemen bij de foto's. Wendt u zich tot de uitgever als u desondanks niet genoemd staat. Een beperkt deel van de tekst is overgenomen uit *Vonk! Fondsen werven met hoofd en hart* (Petra Hoogerwerf, 2013, Lenthe Publishers).

## **Échte winst**

*In zeven stappen naar succesvol ondernemen met maatschappelijke impact*

Petra Hoogerwerf

ISBN 978 90 8850 750 2

NUR 800/801

© 2017 Petra Hoogerwerf / B.V. Uitgeverij SWP Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stbl. 351, zoals gewijzigd bij het besluit van 23 augustus 1985, Stbl. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot Uitgeverij SWP (Postbus 12010, 1100 AA Amsterdam-Zuidoost) te wenden.

Opedragen aan mijn vriend Thami Khuzwayo (1982 – 2013).  
Oprichter van Freedom Extravaganza in Durban, Zuid-Afrika.



### **Freedom Extravaganza**

Thami Khuzwayo woonde in een township in Durban, Zuid-Afrika. Hij zag armoede, verslaving, ongewenste zwangerschap, mensen met aids en toenemend geweld. Hij was intelligent en begreep daarom al op jonge leeftijd dat de problemen in zijn township omvangrijk waren. En hij voelde een drang om daar iets aan te gaan doen. Hij pakte een grote toeter en liep door de wijk waarbij hij jongeren opriep zich bij hem aan te sluiten. Al gauw verzamelden zich meer dan tien jongeren om hem heen.

Zij richtten Freedom Extravaganza op. Ze dachten na hoe ze hun wijk konden helpen en besloten theatervoorstellingen te gaan maken over de problemen die ze om zich heen zagen. De voorstellingen maakten inwoners van de township op speelse wijze bewust van maatschappelijke onderwerpen en boden de kijkers de mogelijkheid andere keuzes te gaan maken in hun leven. Zo ging hun eerste voorstelling over aids en het voorkomen daarvan. Later richtte hij een naaiatelier in dat vrouwen uit de township werk gaf. Zijn werk had effect in de township (ook al is dit niet gemeten via onderzoek). Hij creëerde werkgelegenheid en er ontstond meer aandacht voor het belang van gezond leven. De theatergroep zorgde voor meer saamhorigheid in de gemeenschap. Khuzwayo wist financiering vanuit Nederland te krijgen van o.a. OneMen, Theatre Embassy en Hivos. In zijn jonge leven was hij een leider waar jongeren zich aan optrokken. Op zijn dertigste overleed hij veel te jong aan een hersenvliesontsteking.

## INHOUD

<b>1</b>	<b>Over échte winst maken</b>	<b>13</b>
1.1	Inleiding	13
1.2	Échte winst	13
1.3	De Échte winst-methode	18
1.4	De rol van de overheid	20
1.5	Verantwoording	21
1.6	Leeswijzer	22
1.7	Tot slot	22
	<b>SOCIAL ENTERPRISE Inkisha</b>	<b>23</b>
<b>2</b>	<b>Een korte geschiedenis van goedgevoel</b>	<b>26</b>
2.1	Inleiding	26
2.2	Periode tot de Tweede Wereldoorlog	27
2.3	Periode 1945 tot de jaren zeventig	28
2.4	Jaren zeventig	28
2.5	De laatste twee decennia van de twintigste eeuw	29
2.6	De 21e eeuw	30
2.7	De eeuw van de samenwerking	35
2.8	Tot slot	35
	<b>COÖPERATIE De Duurzame Energie Unie</b>	<b>36</b>
<b>3</b>	<b>Ondernemen met impact: verschillende vormen</b>	<b>38</b>
3.1	Inleiding	38
3.2	Burgerinitiatieven	38
3.3	Online communities en netwerken	40
3.4	Hubs	41
3.5	Non-profitorganisaties	43
3.6	Kerkgemeenschappen	45
3.7	Coöperaties	45
3.8	Fondsen	47
3.9	Goededoelenorganisaties	48
3.10	Sociale en culturele ondernemingen en social enterprises	49
3.11	Loterijen	52
3.12	Maatschappelijk betrokken/verantwoorde bedrijven	52
3.13	Hybride structuur en mengvormen	55
3.14	Tot slot	60

SOCIAL VENTURE [1% Club](#) 61

## **4 Vonk!** 63

4.1 Inleiding 63

4.2 Het ontstaan van maatschappelijke ambitie 64

4.3 Excellent presteren voor impact 66

4.4 Een bruisende organisatie 68

4.5 De kracht van het verleden 70

4.6 De gedoofde Vonk! 72

4.7 Uit het dal klimmen 75

4.8 De juiste mensen 78

4.9 Werken met vrijwilligers 80

4.10 Tot slot 83

GOEDEDOELENLOTERIJ [Nationale Postcode Loterij](#) 84

## **5 Visie** 87

5.1 Inleiding 87

5.2 Probleemanalyse 88

5.3 Typen van interventies 94

5.4 Inspirerende tekst 103

5.5 Ambitie 103

5.6 Formuleer je doelen 106

5.7 Tot slot 110

CULTURELE ONDERNEMING [Studio26](#) 111

## **6 Verbinding** 114

6.1 Inleiding 114

6.2 Achtergrond 114

6.3 Vijf mogelijkheden 116

6.4 Samenwerken voor impact 120

6.5 Gericht zoeken 125

6.6 Wisdom of the crowd 127

6.7 Social en Health Impact Bonds 130

6.8 Tot slot 131

SOCIAL IMPACT BOND [ABN AMRO en Ministerie van Justitie](#) 132

<b>7</b>	<b>Vormen van financiering I: commercie en fondsenwerving</b>	<b>135</b>
	7.1 Inleiding	135
	7.2 Over ondernemerschap	137
	7.3 Commerciële inkomsten	137
	7.4 Fondsenwerving	144
	7.5 Tot slot	156

	NON-PROFITORGANISATIE <b>DnoDoen</b>	<b>157</b>
--	--------------------------------------	------------

<b>8</b>	<b>Vormen van financiering II: impact-investeren en hybride financiering</b>	<b>160</b>
	8.1 Inleiding impact-investeren	160
	8.2 Vormen van investeringen	161
	8.3 Motieven van investeerders	162
	8.4 Hybride financiering	168
	8.5 Tot slot	174

	MULTINATIONAL <b>DSM</b>	<b>175</b>
--	--------------------------	------------

<b>9</b>	<b>Verantwoording</b>	<b>177</b>
	9.1 Inleiding	177
	9.2 Doelen van impactmeting	178
	9.3 Waar staan we nu?	179
	9.4 Zeven aspecten van impactmeting	182
	9.5 Risicomanagement	189
	9.6 Tot slot	191

	NON-PROFITORGANISATIE <b>Access to Medicine Foundation</b>	<b>192</b>
--	--	------------

<b>10</b>	<b>Verbeelding</b>	<b>194</b>
	10.1 Inleiding	194
	10.2 Goede verhalen vertellen	195
	10.3 Onderzoek doen	201
	10.4 Issues agenderen	203
	10.5 Omgaan met reputatieschade	205
	10.6 Customer journey	207
	10.8 Tot slot	209



IMPACT INVESTEERDER <a href="#">Humanitarian Environmental Projects Company</a>	210
---	-----

<b>11</b> <b>Verantwoord ondernemen</b>	<b>212</b>
11.1 Inleiding	212
11.2 Een veranderproces	215
11.3 Acht elementen van verantwoord ondernemen	217
11.4 Tot slot	223

CHANGEMAKER <a href="#">Ashoka</a>	224
------------------------------------	-----

<b>12</b> <b>Het businessplan</b>	<b>226</b>
12.1 Inleiding	226
12.2 Functie van een plan	226
12.3 Financieel plan	228
12.4 Tot slot	229
12.5 Checklist Ondernemen met maatschappelijke impact	230

SOCIAL VENTURE PHILANTHROPY <a href="#">Smile Foundation</a>	232
--	-----

Nawoord	235
---------	-----

Notenlijst	237
------------	-----

Literatuurlijst	243
-----------------	-----

Een woord van dank	248
--------------------	-----

Veleda: ervaren adviseurs	250
---------------------------	-----

Petra Hoogerwerf	251
------------------	-----

Aanbevelingen	252
---------------	-----

## INHOUDSOPGAVE VOORBEELDEN

Care & Culture-koor	39
Konnektid	40
Impact Hub Amsterdam	42
Da Vinci College	44
De ZuiderMRKT	46
Fonds Slachtofferhulp	49
Wijzelf en Vanenvoor	51
PLUS supermarkten	54
Specialisterren	57
Sanergy	59
Bill en Melinda Gates Foundation	64
Alzheimer Nederland	66
Unilever	67
ECOstyle	69
Leger des Heils	71
I-Care pads	77
Dierencentrum Achterhoek	82
Simavi en giving for impact.com	90
New Dutch Connections	93
Stichting Samen Veilig Ouder Worden	96
Philips	98
Natuur en milieu	100
LegBank	101
Hospitainer	102
Plastic Whale	104
Amnesty International	109
Grand Challenges Europe	117
Het Huis voor de Gezondheid	118
De Cultuureducatiegroep	118
Stichting Heppie en Het Vergeten Kind	119
Humanitas en Rabobank Foundation	125
Meerkring	126
Peerby	129
De Barbee Peepshow	141
YMCA	142
Vrienden op de Fiets	143
AMC Foundation	150





Stichting Vluchteling	150
Movember	151
Jazi Foundation	154
Excelsior en DHL	156
Triodosbank en Cultuur-Ondernemen	166
Incluvest	167
Staatsbosbeheer	169
Moyee Coffee	172
De Homeless World Cup	174
VSBfonds	181
Taxi Electric	182
Woord en daad	188
Meavita	191
Sublime FM en World's Best News	196
Het Witte Bos	197
Naturalis en T.rex	198
Lak aan-actie	200
Toms	201
Method	202
Terre des Hommes	204
Verstegen duurzame specerijen	214
Missing Chapter Foundation	217
Marine Steward Council	219
ProRail	220
Wilde Ganzen	228
Vrienden van Duchenne	229

# 1

## Over échte winst maken

### 1.1 INLEIDING

We leven in een tijd van immense maatschappelijke vraagstukken waar geld, energie en kennis voor nodig zijn. De zeventien Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties (SDG's) brengen de opgaven van de wereld in beeld. Armoede is nog altijd een heel pregnant thema, terwijl de ongelijkheid binnen en tussen landen toeneemt. De grote internationale problemen vragen om een antwoord waarvoor veel geld nodig is.

Urgente problemen vereisen de inzet van deskundigheid, innovatief vermogen en samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid, wetenschap en non-profitorganisaties. Het vergt het doorgronden van het probleem, het selecteren van de goede interventies en onderzoek doen naar wat werkt. Om dat te realiseren heb je innovatief vermogen, moed en ondernemerschap nodig, maar bovenal de wil om daadwerkelijk impact te bereiken.

### 1.2 ÉCHTE WINST

In Nederland is een diverse wereld ontstaan van organisaties en bedrijven die zich hebben voorgenomen de samenleving beter achter te laten en maatschappelijke doelen na te streven. De samenleving wemelt van de goededoelenorganisaties, social enterprises, culturele ondernemingen, non-profitorganisaties, maatschappelijk betrokken ondernemingen, coöperaties,

online communities, impacthubs, social ventures en duurzaam gedreven multinationals. Een rijke schakering van organisaties en samenwerkingsverbanden die zich inzetten voor de samenleving.

Een onderneming die maatschappelijke impact nastreeft, streeft naast financiële doelen ook maatschappelijke doelen na. Het richt zich op het bestrijden van een bepaald probleem en wil een bepaald doel verwezenlijken. Marlon van Dijk van bureau Sinzer, in een interview voor dit boek: 'Impact kan gaan om de vraag wat de geleverde inspanningen opleveren. Die kunnen zowel positief als negatief, bedoeld en onbedoeld zijn.' Welke verandering heb je bewerkstelligd, wat is de meest effectieve aanpak en waar moet je bijsturen – dat is je bestaansrecht en de inhoud van je werk. Als in dit boek gesproken wordt over impact of maatschappelijke winst, bedoelen we maatschappelijke (positieve) impact.

### Trends

De afgelopen jaren is te zien dat non-profitorganisaties en goededoelenorganisaties verzaaklijken, commerciële activiteiten gaan ontplooiën en hun financiële doelen meer prioriteit geven. Daarnaast is de roep om verantwoording af te leggen over wat daadwerkelijk is bereikt, toegenomen. In dit boek benadruk ik dat de kernvraag moet zijn of zij hun maatschappelijke doelen bereiken, of hun werk echte maatschappelijke impact heeft. Een onderwerp waar vanuit de organisaties zelf en hun financiers zoals overheden, het geefpubliek en investeerders steeds meer interesse in is.

Voor het bedrijfsleven geldt aan de andere kant dat de tijd van alleen winst maken echt passé is. Na de bankencrisis, de kredietcrisis en de ophef over exorbitante beloningen wordt het nu tijd dat winst maken met een plus voor de samenleving de norm wordt. Helaas zijn er nog steeds bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen oppervlakkig hebben ingevoerd of zelfs helemaal niet.

In het bedrijfsleven is een voorhoede aan het ontstaan die winstdoelen en maatschappelijke doelen combineert. De *purpose economy* genoemd door Aaron Hurst<sup>1</sup> of *The power of purpose* in het rapport van Burston Marsteller: 'Bedrijven met een doel die kijken naar de afdruk die zij en hun producten achterlaten op de samenleving, inclusief hun werknemers en klanten [...]. Prestaties leveren met een doel is gebaseerd op het geloof dat ze bedrijfs-economisch en financieel succes kunnen bereiken terwijl ze een duurzame en positieve nalenschap achterlaten in de samenleving.'<sup>2</sup> Zij voeren duurzaam ondernemen systematisch door. Ook in Nederland zijn er bedrijven die hierin voorop lopen en in hun missie naast aandeelhouderswaarde ook maatschappelijke waarde hebben opgenomen.

Échte winst betekent dat bedrijven zien wat hun meerwaarde is voor de samenleving en trachten de schadelijke effecten van hun bedrijfsvoering tegen te gaan. Financiële winst is daarbij eerder voorwaardenscheppend dan het enige doel. Dit boek heeft ook tot doel het bedrijfsleven op te roepen zijn maatschappelijke rol serieus te nemen. Het zou de norm en gewoonte moeten zijn.

Sociale en culturele ondernemingen en coöperaties lijken het midden te vinden tussen aan de ene kant de goededoelenorganisaties, non-profitorganisaties en kleine burgerinitiatieven die met name gericht zijn op maatschappelijke doelen, en aan de andere kant het met name op financiële doelstellingen gerichte bedrijfsleven. Sociale en culturele ondernemingen verenigen van nature beide doelstellingen in zich: winststreven en een maatschappelijk/cultureel streven. Schulz et al. hanteren als definitie van sociaal ondernemerschap 'het bewust, gericht en op innovatieve wijze nastreven van een verbetering ten aanzien van een sociaal-maatschappelijke kwestie door middel van het tegen betaling leveren van producten of diensten, gericht op de verbetering van die sociaal-maatschappelijke kwestie.'<sup>3</sup> Het verschil met maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat het bij sociale ondernemingen niet gaat om de vraag of de productie op maatschappelijk verantwoorde en duurzame wijze plaatsvindt. De productie op zich is het maatschappelijk-sociale doel. David Bornstein schrijft in meerdere boeken over *social entrepreneurs*. Hij schetst het beeld van de buitenbeentjes die weigeren de status quo te accepteren. Ze kijken naar de wereld, zijn niet tevreden met wat ze zien en komen in actie. Het zijn zowel dromers als doeners. Ze stellen zich een mooiere wereld voor en ondernemen vervolgens concrete stappen om hun droom te verwezenlijken.<sup>4</sup>

In onze cultuur van hokjes ontwikkelen we voor elk fenomeen een andere en vaak Engelse naam, zo ook voor organisaties die ondernemen met impact (zie hoofdstuk 3). Denk daarbij aan de termen *social enterprise* en *social venture*. Door de verschillende benamingen blijft er een virtuele scheiding bestaan tussen alle soorten organisaties die én ondernemend én maatschappelijk zijn. Terwijl er allang vele hybride vormen zijn. Ik pleit er daarom voor om een nieuwe term in te voeren: ondernemen met *maatschappelijke impact of impact ondernemen*.<sup>5</sup>

### Meer impact

Échte winst is winst voor de onderneming én de samenleving. Het kerndoel is een verandering tot stand te brengen, maatschappelijke winst te boeken. Dat kan zijn op elk maatschappelijk thema zoals armoede, klimaat, welzijn, gezondheid, werkgelegenheid, ontwikkeling of educatie. Daarbij is de kernvraag: bereikt de organisatie wel échte impact? Profiteren de beneficiënten van jouw aanpak? Maakt de inzet écht verschil? Hoe creëer je meer impact? Échte winst zit in het optimaal bereiken van maatschappelijke impact of doelrealisatie.

Ik geloof met name dat de mentaliteit van ondernemen kan bijdragen om meer impact te bereiken. Daarmee kunnen lokale particuliere initiatieven dit net zo goed bewerkstelligen als een groot goed doel of een multinational. Uiteraard zijn multinationals qua omgeving, stakeholders, financiën, structuur etc. niet vergelijkbaar met lokale organisaties. De gedachte dat een gezonde financiële huishouding en eigen maatschappelijke ambitie samengaan, is wel toepasbaar op diverse organisaties. Daarom durf ik het aan om beide werelden in één boek op te nemen. Leren van elkaars inzichten kan organisaties helpen zich verder te ontwikkelen.

## De Sustainable Development Goals

In toenemende mate zie ik bedrijven en organisaties verwijzen naar de UN-doelen als ze verantwoording afleggen wat hun beoogde impact is. De Sustainable Development Goals vormen een goed kader om te bepalen op welk gebied jouw organisatie impact wil maken. De doelen zijn ambitieus en de agenda is duidelijk tot 2030. Om de SDG's voor 2030 te kunnen realiseren, is er jaarlijks 5000-7000 miljard dollar aan investeringen nodig, zegt Harry Hummels, hoogleraar aan de Universiteit Utrecht en Maastricht, in een interview voor dit boek.

Figuur 1.1 Sustainable Development Goals van de UN



In de declaration van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties staat: 'This Agenda is a plan of action for people, planet and prosperity. It also seeks to strengthen universal peace in larger freedom. We recognize that eradicating poverty in all its forms and dimensions, including extreme poverty, is the greatest global challenge and an indispensable requirement for sustainable development. [...] The 17 Sustainable Development Goals and 169 targets which we are announcing today demonstrate the scale and ambition of this new universal Agenda. They seek to build on the Millennium Development Goals and complete what they did not achieve. They seek to realize the human rights of all and to achieve gender equality and the empowerment of all women and girls. They are integrated and indivisible and balance the three dimensions of sustainable development: the economic, social and environmental. The Goals and targets will stimulate action over the next 15 years in areas of critical importance for humanity and the planet.'<sup>6</sup>

Het is maar de vraag of de impact van bedrijven die verantwoord ondernemen niet veel groter zou kunnen zijn dan de interventies van de traditionele non-profitsector. Denk alleen maar aan de winst van de grootste bedrijven ter wereld die groter is dan het BNP van vele landen. Ter illustratie: tezamen maken de 2000 grootste bedrijven zo'n \$ 3.000 miljard winst in een jaar en hebben zij een gezamenlijke marktwaarde van \$ 48.000 miljard.<sup>7</sup> Hoe zou het zijn als al deze bedrijven het principe van 'echte winst' zouden omarmen? Mijn droom is dat elk bedrijf échte winst zou willen maken, waarbij naast een commercieel doel ook maatschappelijke verandering wordt gerealiseerd. Sterker nog: het zou gemeengoed moeten zijn bij iedere onderneming.

Sommige wetenschappers spreken over *wicked problems*: 'een probleem dat niet oplosbaar is, hoogstens te temmen. Kenmerken zijn: het is onduidelijk wanneer het probleem is opgelost; er zijn ontelbare oplossingen mogelijk, maar het is onduidelijk welke combinatie het meest effectief is; het is lastig vooraf de oplossing voor het probleem te testen; het probleem is zo vervlochten met de maatschappij, dat een oplossing zich mogelijk vertaalt in een nieuw probleem; het probleem kan op meerdere manieren worden uitgelegd, waardoor er meerdere oplossingen mogelijk zijn.'<sup>8</sup>

Ik ben een optimist. Als we een man op de maan weten te krijgen, als er hiv-remmers worden ontwikkeld en als landen uit structurele armoede omhoog weten te klimmen, moeten we niet somberen, maar alle innovatiekracht benutten om ons in te zetten voor moeilijke maatschappelijke opgaven.

Laten we realistisch zijn: als zelfstandige organisatie kunnen we geen oplossingen vinden voor de (mondiale) problemen. Daarom is samenwerking een belangrijk thema in dit boek. Harry Hummels schrijft: 'Het organiseren van verandering en samenwerken zal de grootste uitdaging zijn die de SDG's stellen aan onze internationale gemeenschap. Goede intenties zijn niet genoeg. Wát we zullen doen daar gaat het om. Dat is hoe de geschiedenis onze inzet zal beoordelen.'<sup>9</sup>