



## 4. Hoe duur is uw eigen huid?

Opmerking vooraf (april 2016): Dit artikel over maatschappelijk ondernemerschap is afkomstig uit het door mij in 2010 gepubliceerde boek 'Onderneem met zin! En behoud uw gezonde verstand. Een handleiding voor non-profitorganisaties'. De reden dat ik deze tekst tevoorschijn haal heeft alles te maken met de actualiteit. Anno 2016 merk ik te maken te hebben met een groeiend aantal opdrachtgevers dat het in dit artikel behandelde vraagstuk op tafel legt: de gezochte balans tussen enerzijds idealen en maatschappelijke functie en anderzijds financiële doelstellingen. Daarnaast tonen de media ons ook in 2016 nog steeds de voorbeelden van maatschappelijk ondernemers die doorschieten naar de kant van het geld, of zelfs het eigen gewin.

De gebruikte voorbeelden zijn weliswaar hier en daar wat gedateerd, maar de kern van het betoog geldt nog steeds.

De term *maatschappelijk* ondernemers wordt hier gebruikt voor organisaties en personen die, al dan niet naast een streven naar winst, een positieve bijdrage willen leveren aan de samenleving. Het kan dus zowel gaan om bedrijven, als om non-profitorganisaties.

De in dit artikel beschreven uitgangspunten brengen mij telkens weer tot het advies aan opdrachtgevers om hierover het gesprek te voeren en concrete beslisregels te formuleren die duidelijk maken wat wel en wat niet wenselijk is in het licht van de visie en missie van de organisatie.

Maatschappelijk ondernemers zijn er in vele soorten en maten. U komt ze zeker niet alleen tegen in de non-profitsector. Ook veel bedrijven hebben maatschappelijk ondernemerschap hoog in het vaandel. Een blauwdruk ontbreekt en dat betekent dat u zelf aan zet bent. Hoe vult u uw ondernemerschap in? Er zijn meerdere scenario's mogelijk. We zagen dat al eerder. Wat opvalt is dat in de eerste gesprekken over ondernemerschap vaak twee vragen ruim de aandacht krijgen. Vragen die worden ingegeven door een, soms groeiende bezorgdheid. De beantwoording zorgt regelmatig voor heftige discussies en behoorlijk wat rumoer en heeft altijd gevolgen voor de verdere uitwerking van maatschappelijk ondernemerschap "zoals wij dat voor ogen hebben".

Het gaat allereerst om de vraag naar de goede verhouding tussen de aandacht voor geld en voor de maatschappelijke functie van uw organisatie. Zeg maar, uw rol in de Nederlandse samenleving. Daarnaast staat centraal de vraag naar de mate waarin de eigen belangen van uw organisatie, of juist de belangen<sup>1</sup> van de doelgroep en andere belanghebbenden, bepalend zouden moeten zijn voor het beleid van de organisatie. Op basis van de antwoorden kunnen vijf, onderling sterk verschillende, maatschappelijk ondernemers worden onderscheiden.

### Geld tegenover ideaal

Wat is de goede verhouding tussen de aandacht voor geld en voor onze maatschappelijke functie? Hoe verhouden geld en maatschappelijke functie zich tot elkaar? Tot voor kort speelde geld op de achtergrond een rol. Zonder al te veel aandacht. De financier, meestal de overheid, stelde jaarlijks een budget beschikbaar, voldoende – met wat passen en meten – om de maatschappelijke functie van de organisatie uit te voeren. Op het moment dat ondernemerschap in beeld komt, is dat anders. In veel gevallen is juist het wegvallen van de financiële zekerheid een reden om ondernemerschap te omarmen. Het gaat er immers om het budget veilig te stellen. Vaak door andere inkomsten te realiseren dan subsidie. En altijd door veel aandacht te besteden aan een doelmatige besteding van financiële middelen. Geld doet er meer dan ooit toe! Al snel gaan de gesprekken over

---

<sup>1</sup> Zoals ervaren en gevoeld door de in de organisatie werkzame professionals, of zoals bekend uit bijvoorbeeld marktonderzoek.



nieuwe financieringsbronnen, planning en control, kostprijzen van projecten en verleende diensten, verkoopprijzen, eigen bijdragen, of interne verrekening tussen afdelingen wanneer over en weer gebruik wordt gemaakt van bijvoorbeeld elkaars expertise, of vergaderzalen.

In de interne gesprekken over geld stellen in sommige organisaties 'the good, the bad and the ugly'<sup>2</sup> zich tegenover elkaar op. De goeden (of zijn het de dromers en de slechten?) hebben het niet op de interne verzakelijking die op de loer ligt door de interne verrekening. Zij vrezen dat de goede sfeer en prima onderlinge verhoudingen in de organisatie hieronder zullen lijden. Maar veel meer nog zijn zij bezorgd over de maatschappelijke functie van de organisatie en de gevolgen voor de Nederlandse samenleving. Delft de maatschappelijke functie niet het onderspit wanneer geld op de eerste plaats komt? Zou het niet zo moeten zijn dat de noden en behoeften van de doelgroep bepalend zijn voor het doen en laten van de organisatie? En niet geld! Wat als er niemand is die wil betalen voor het oplossen van een maatschappelijk probleem, of niemand die geld over heeft voor het bieden van hulp aan de doelgroep?

Zoals een opdrachtgever het formuleerde met de komst van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning: "Met het wegvallen van de duurzame en exclusieve subsidierelatie tussen gemeente en instelling is de rol van het algemeen maatschappelijk werk niet meer vanzelfsprekend. Duurzame subsidierelaties maken plaats voor open marktrelaties tussen aanbestedende gemeenten en offerende aanbieders. Het is niet uit te sluiten dat een gemeente kiest voor een andere aanbieder dan de gevestigde instelling, of dat de beschikbare financiële middelen worden ingezet op andere speerpunten. Dit om andere redenen dan wij gewend zijn."<sup>3</sup>

Wanneer deze gesprekken heftiger en emotioneler worden dan komt steevast het doemscenario op tafel waarin welzijnswerk, maatschappelijk werk, kinderopvang, onderwijs, of voorzieningen voor gehandicapten, worden ingeruild voor "lantaarnpalen". Een metafoer die staat voor goed zichtbare en snel te realiseren maatregelen op gemeentelijk, provinciaal of landelijk niveau en waarvan vooral een positief effect wordt verondersteld op het imago en de carrière van de verantwoordelijke bewindspersoon, bestuurder, of ambtenaar.

De slechten (of zijn het de realisten en de goeden?) kijken daar anders tegen aan. Tot dan toe was geld veelal "het probleem" van één persoon, team of afdeling, die met moeite gehoor kon vinden wanneer het ging om dreigende tekorten, uitblijvende betalingen, overschreden projectbudgetten en de noodzaak kalmer aan te doen. Het gaat immers toch altijd goed!? Deze persoon of afdeling, dit team ziet nu mogelijkheden, weet zich gesterkt. En vinden anderen aan hun zijde. Samen zien zij een gezonde financiële situatie als noodzakelijke voorwaarde voor het goed uitvoeren van de eigen maatschappelijke functie. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. Daarnaast biedt de nieuwe markt volop mogelijkheden om inkomsten te verwerven. Van andere overheden tot en met fondsen, bedrijven en diegenen die gebruik maken van de aangeboden diensten. Eindelijk kan afscheid worden genomen van beknellende subsidievoorwaarden en neemt de vrije speelruimte toe. Hierdoor krijgt de professionaliteit van de organisatie meer ruimte, die zich laat vertalen in nieuwe kansen. En dat betekent dat ook de doelgroepen er beter van worden.

Wat is de goede verhouding tussen de aandacht voor geld en voor onze maatschappelijke functie? Het antwoord op deze vraag is natuurlijk deels afhankelijk van de veranderingen rondom de financiering en de bijbehorende spelregels, eigenschappen van uw maatschappelijke functie, of de omstandigheden in "de markt" en van doelgroepen, maar zeker niet minder van de kracht van uw eigen ondernemerschap. Ondernemerschap wil immers vooral ook zeggen: vorm geven aan je eigen toekomst<sup>4</sup>. Kernvraag is wat de optimale verhouding is die

<sup>2</sup> Een epische spaghetti western uit 1996 van Sergio Leone.

<sup>3</sup> In een gesprek over de gevolgen van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning voor het Algemeen Maatschappelijk Werk, als voorbereiding op de ontwikkeling van strategisch beleid door een brancheorganisatie voor Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang.

<sup>4</sup> Zie hiervoor Hamel, G. En Prahalad C.K., Competing for the future. Breakthrough strategies for seizing control of your industry



er voor zorgt dat u uw maatschappelijke functie ook in de toekomst op een goede manier kan vervullen.

## Eigen huid tegenover de doelgroep

Dit is ook het moment waarop het dagelijkse gesprek vaker gaat over het beschermen van de eigen huid en het realiseren van alle noodzakelijke condities om het voortbestaan van de organisatie veilig te stellen. Met het oog op de resultaten die worden geboekt. Maar ook met de eigen werkgelegenheid in gedachten. Werken aan een sterke organisatie, datgene doen wat nodig is om een hoofdrolspeler te blijven, roept de vraag op hoe ver hierin te gaan. Waar ligt de grens tussen het behartigen van de eigen belangen van de organisatie en de belangen van input-, intermediaire- en finale doelgroepen? Is zo'n grens er eigenlijk wel? Wanneer gaat het één ten koste van het ander?

Maatschappelijk ondernemers staan terdege stil bij de balans tussen de eigen belangen en die van doelgroepen en andere belanghebbenden. Zij denken en doen nadrukkelijk in termen van 'ruil' en van 'voor wat, hoort wat'. Natuurlijk gaat het erom resultaat te boeken voor de doelgroep. Maar niet ten koste van alles, altijd ook met het oog op de gevolgen voor de eigen organisatie<sup>5</sup>. In termen van geld, draagvlak, participatie of gebruik door de doelgroep, kwaliteitsontwikkeling, enzovoorts. En dus wordt nadrukkelijk ook stil gestaan bij de opbrengsten van de dienstverlening. Staan deze nog in verhouding tot alle investeringen? Is deze dienstverlening nog betaalbaar? Kan het effectiever en efficiënter? Met hetzelfde, of een lager budget? Nieuwe spelregels en doelstellingen doen meer en meer hun intrede. Zo worden kostprijzen berekend en de gevolgen voor de uitvoering van concrete diensten in kaart gebracht, op bepaalde activiteiten kan winst worden gemaakt, spelregels voor het doorberekenen van overheadkosten naar projecten en activiteiten worden aangescherpt, rendementen van projecten, activiteiten en doelgroepen worden berekend, ondergrenzen worden bepaald en bij tegenvallende resultaten wordt gestopt met projecten of activiteiten en komt de vraag op tafel of en zo ja hoe we verder willen met deze doelgroep. En natuurlijk telt dan de problematiek van de doelgroep mee, maar ook de situatie waarin de organisatie verkeert. En het hemd kan dan nader blijken te zijn dan de rok.

Ook hier gaat het om de vraag wat de juiste verhouding is tussen eigen belang en het maatschappelijke belang. Dit gesprek gaat niet iedereen even gemakkelijk af. In sommige organisaties was het nog niet eerder nodig om hierover na te denken. Was het uitgangspunt per definitie om tot het uiterste te gaan voor de doelgroep. Professionals zoals leerkrachten, zorg- en hulpverleners, maatschappelijk werkers, welzijnswerkers, kiezen er immers veelal vanuit een persoonlijke betrokkenheid voor dit werk te doen met deze doelgroep. En dan is alleen het beste goed genoeg. Een veelgehoorde zorg is dat doelgroepen te kort komen, wanneer het bewaken van het eigen belang in beeld komt. Bij het zoeken naar de juiste balans gaat het er om zowel te kijken in de richting van de doelgroep als in die van de organisatie. Een voorbeeld:<sup>6</sup> "Is het in licht van deze ontwikkelingen (de komst van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning) nog wel verstandig om vast te houden aan de integrale basisvoorziening Algemeen Maatschappelijk Werk? Zullen er in de toekomst nog opdrachtgevers en financiers geïnteresseerd zijn in zo'n totaalpakket voor een ongespecificeerde doelgroep zoals 'alle burgers'? En als wij het zelf nodig achten voor (bepaalde) burgers een integrale basisvoorziening AMW overeind te houden, wat zijn dan de argumenten? En hoe verkopen wij die aan de opdrachtgevers, financiers en partners?"

---

and creating the markets of tomorrow. Boston 1996. In dit boek laten zij zien hoe op proactieve wijze beleid kan worden gevoerd gericht op de toekomst. Zowel door de eigen organisatie telkens weer te vernieuwen, als door de ontwikkeling van de markt of branche te sturen in een gewenste richting.

<sup>5</sup> Zo biedt klantgerichtheid zowel uw organisatie als uw doelgroepen veel voordelen. Voorwaarde is wel dat u alle beloftes die u doet ook kunt waarmaken en de dienstverlening voor u betaalbaar blijft. Van klantgezwichtheid is sprake zodra de belangen van klanten zwaarder gaan wegen en uw organisatie hierdoor in de problemen komt.

<sup>6</sup> In een gesprek over de gevolgen van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning voor het Algemeen Maatschappelijk Werk, als voorbereiding op de ontwikkeling van strategisch beleid door een brancheorganisatie voor Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang.



Ook bij deze tweede vraag gaat het er om wat de optimale verhouding is die er voor zorgt dat de continuïteit van uw organisatie en uw maatschappelijke functie is gewaarborgd en u tegelijkertijd uw doelgroepen en andere belanghebbenden geeft wat zij nodig hebben.

## Ondernemers in soorten en maten

Met als vertrekpunt de oriëntatie op financiële of ideële doelstellingen (geld versus ideaal) en de oriëntatie op eigen of andermans – een breder maatschappelijk – belang (wij versus de ander), kunnen we vijf, onderling sterk verschillende, maatschappelijk ondernemers onderscheiden. Deze zijn alle levensvatbaar.

### *Bijvoorbeeld Bill Gates*

Bill Gates richtte in 1975 met Paul Allen Microsoft op. Hij behoort al jaren tot de rijkste van de wereld, staat regelmatig zelfs op de eerste plaats, met in 2010 een vermogen van ongeveer \$ 53.000.000.000. De door hem en zijn vrouw in het leven geroepen Bill and Melinda Gates Foundation investeert sinds het jaar 2000 jaarlijks circa \$ 1.000.000.000 in goede doelen. Het leeuwendeel van zijn vermogen is en blijft echter in privéhanden (ik – geld).

### *Bijvoorbeeld George Soros*

George Soros staat aan het hoofd van Soros Fund Management en investeert wereldwijd in talloze ondernemingen. Daarnaast is hij oprichter van The Open Society Institute dat wereldwijd actief werkt aan het verspreiden van de democratische waarden. Soros staat te boek als 's werelds meest vrijgevege filantroop. Jaarlijks pompt hij ruim de helft van zijn inkomen in de culturele wederopbouw van de voormalige Oostbloklanden, als stimulans voor voortzetting van de democratiseringsprocessen die zich hier voltrekken. Het leeuwendeel van zijn vermogen zet hij hiervoor in. (de ander – geld).

### *Bijvoorbeeld Abbé Pierre*

Abbé Pierre is de, in 2007 overleden, oprichter van de Emmaus beweging die als doel heeft de armen en daklozen te helpen. Emmaus begon ooit in Frankrijk, maar groeide onder de leiding van Abbé Pierre uit tot een mondiale organisatie die in alle werelddelen actief is. Emmaus 'draait volledig' op de inzet van vrijwilligers die er bewust voor kiezen om armen en daklozen te helpen. De benodigde financiële middelen worden verkregen uit het kringloopbedrijf. Door het inzamelen en weer verkopen van tweedehands spullen (welvaartsresten) én de onbetaalde arbeid van de vrijwilligers, is Emmaus in staat armen en daklozen te helpen (ideaal – de ander).

### *Bijvoorbeeld Ferdinand Cheval*

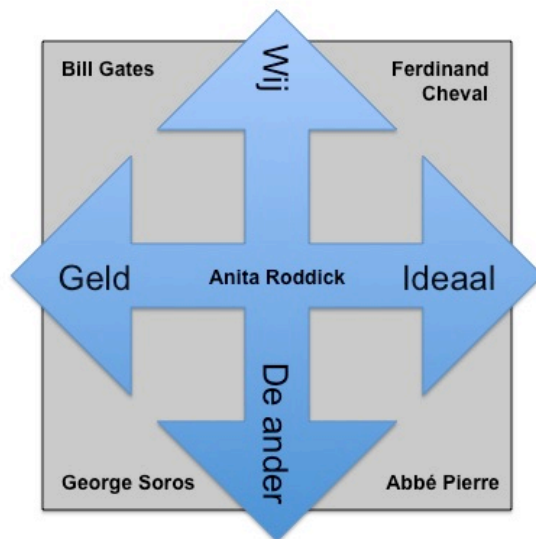
Ferdinand Cheval was een Franse postbode die anderhalve eeuw geleden een belangrijk deel van zijn leven wijdde aan het bouwen van zijn Palais idéal. Cheval begon de bouw in 1879 en had 33 jaar nodig om zijn paleis te voltooien. Zijn belangrijkste bouwmaterialen waren de stenen en schelpen die hij vond tijdens zijn dagelijkse postroute. Hiermee bouwde hij een fantasiepaleis in de tuin bij zijn huis. Niet voor een of ander gebruiksdoeleind, maar vanuit persoonlijk plezier en een passie voor de bouwkunst. Plaatsgenoten beschouwden hem als een dorpsgek. Zo'n 50 jaar na zijn overlijden werd zijn paleis door de Franse minister van cultuur uitgeroepen tot nationaal monument, dat sindsdien veel bezoekers trekt (ideaal – ik).

### *Bijvoorbeeld Anita Roddick*

Anita Roddick was de oprichtster van The Body Shop en een van de rijkste vrouwen van het Verenigd Koninkrijk. In 1976 richtte zij in Brighton The Body Shop op, een cosmetica-onderneming gewijd aan de productie en verkoop van ethisch verantwoorde schoonheidsproducten. Dit betekent onder meer dat geen proeven op dieren worden uitgevoerd. Het bedrijf groeide uit tot een wereldomspannende winkelketen met eigen productiefaciliteiten

en meer dan 300 verschillende productlijnen. Met The Body Shop had Roddick van meet af aan zowel financiële als ideële doelstellingen. In haar filosofie gingen deze hand in hand (middenpositie)<sup>7</sup>.

De keuze is aan u. Hoe kiest u dan? Door helder voor ogen te hebben wat uw maatschappelijke functie is en wat er voor nodig is om deze goed te kunnen blijven uitvoeren.



Figuur 1. Ondernemers in soorten en maten

<sup>7</sup> Een positie die de voorkeur heeft van veel non-profitorganisaties. Een door Quanta NpM in de eerste helft van 2010 uitgevoerde poll, laat zien dat 73% van de 248 deelnemers, bij voorkeur deze middenpositie nastreeft.