

Drucker

In deze rubriek, vernoemd naar een van de grootste managementauteurs aller tijden, spreken we ieder nummer met een hedendaagse schrijver van managementboeken. Dit keer Mark Hillen over sociaal ondernemerschap.

MARK HILLEN

Wie inzicht wil hebben in de wereld van de sociale enterprise komt in Nederland al snel bij Mark Hillen uit. Vanuit verschillende invalshoeken heb ik hem de afgelopen jaren al mogen spreken. Ik verheug me dan ook op een nieuwe ontmoeting. Mark Hillen werd al eens voor M&C (2015, nummer 6) geïnterviewd, door Jacqueline Hoefnagels. Aan mij het genoegen de draad op te pakken bij waar dat gesprek geëindigd is.

Sinds 2012 is Mark Hillen bezig met sociaal ondernemerschap, als mede-oprichter van Social Enterprise NL en Social Enterprise Lab. Hij schreef *Verbeter de Wereld*, begin een bedrijf samen met Willemijn Verloop (mede-oprichter van Social Enterprise NL en oprichter van o.a. War Child), en iedereen werkt, iedereen winst. Het afgelopen jaar – de aanleiding voor dit interview – verscheen *Zaken die je raken*, hoe sociaal ondernemers maatschappelijke verandering creëren in samenwerking met Willemijn Verloop en Kaat Peeters, directeur van de Vlaamse Sociale Innovatie Fabriek. Mark Hillen studeerde economie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij begon in 1985 bij Accenture en verliet dat bedrijf in 2007 als managing partner.



Mark Hillen, Kaat Peeters en Willemijn Verloop

Jouw interview in M&C van 2015 eindigt met de uitspraak dat je denkt dat er best veel mensen uit het systeem willen breken om daarmee de wereld te verbeteren, ze moeten alleen weten hoe, en dat vraagt leiderschap van de overheid. We zijn ondertussen ruim drie jaar verder, hoe hangt de vlag er nu bij?

‘Als ik op een podium sta zeg ik weleens: “Ik ben wel positief maar niet optimistisch.” Er zijn twee stromingen waar te nemen. Eén stroming zegt dat het helemaal niet beter

gaat met de wereld, misschien zelfs slechter. Als je *Tien argumenten om je sociale-media-accounts nu meteen te verwijderen* van Jaron Lanier leest, zie je dat hij heel nadrukkelijk het verband legt tussen de algoritmen van Google, Facebook et cetera en de opkomst van Trump en andere populistten in Amerika en daarbuiten. Algoritmen die bepaalde informatie gepersonaliseerd versterken en natuurlijk helemaal geen waarheidsgevoel hebben. Hele volksstammen in Amerika denken bijvoorbeeld nog steeds dat je autisme krijgt van poliovaccinatie. Als 97 procent

van de wetenschappers denkt dat de opwarming van de aarde door de mens komt, en 3 procent niet, begrijp ik niet waarom die laatste 3 procent zoveel aandacht krijgt, maar die informatiebubbel verklaart dat wel. Er is enige reden tot zorg over de houdbaarheid van ons huidig democratisch model. Heel concreet zijn de zorgen over de opwarming van de aarde en de bijbehorende zes meter zeespiegelstijging, de plastic soep, insectensterfte, nog steeds 1,3 miljoen mensen in Nederland die thuis zitten met een uitkering et cetera. Met andere woorden: er gebeurt genoeg om je daar niet optimistisch over te voelen.

Uiteindelijk gaat het om het handelingsperspectief. Als mens kun je dat doen wat je kunt doen. Het is jouw keuze om te zijn wie je wilt zijn. En daar zie ik wel positieve ontwikkelingen. Steeds meer mensen die zelf op zoek gaan naar nieuwe wegen en oplossingen en in beweging komen. Kijk bijvoorbeeld naar biologisch eten, dat wordt elk jaar een beetje meer, 3 procent van de landbouw is inmiddels biologisch, essentieel voor instandhouding van onze gedecimeerde insectenpopulatie en daarmee de natuur en landbouw. Al stelt dat nog niet veel voor, het is – hoewel langzaam – wel een stijgende trend. Het belangrijkste is dus dat mensen hun eigen handelingsperspectief kiezen. Ik verzet me dan ook altijd tegen mensen die zeggen:

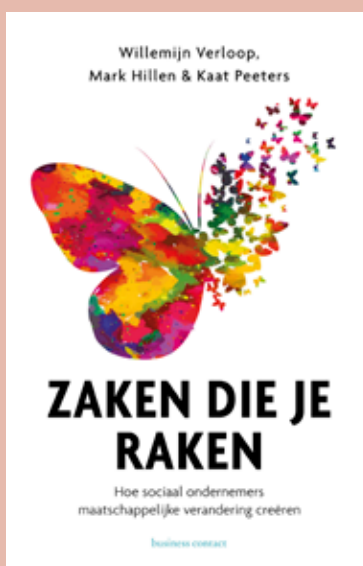
“Ik ben alleen, wat kan ik doen, dat is een druppel op de gloeiende plaat.” Als 7 miljard mensen iets positiefs doen, ziet de wereld er heel anders uit dan dat 7 miljard mensen vragen “wat stel ik voor”. In die zin ben ik heel erg positief.

Tijdens een college aan de UvA vroeg een studente eens: “Maar meneer Hillen, is er wel vooruitgang?” Mijn antwoord was: “Ja, maar het zijn langlopende processen.” Kinderarbeid werd rond 1880 verboden. Vervolgens duurde het nog een kleine dertig jaar voordat het ook werd nageleefd en dat kwam door de invoering van de leerplicht en iedereen naar school ging. Dat is dus pas zo'n honderd jaar geleden. Het zijn veranderingsprocessen die decennia ofwel generaties vergen om te veranderen. Op een tijdhorizon van

drie jaar is er dus niet veel te zien. Op een langere tijdschaal ben ik, zoals gezegd, niet optimistisch, wel positief door toenemend bewustzijn in de samenleving en het groeiend aantal initiatieven op het vlak van bijvoorbeeld sociale ondernemingen die ik zie.'

In een artikel in *Het Financieele Dagblad* verwijt je onlangs de Rijksoverheid dat zij bij de prioritering voor de vernieuwing van Nederland de sociale ondernemingen niet als topsector wil zien.

'Laat ik een voorbeeld geven op het gebied van arbeidsparticipatie. Er zijn ongeveer 1,3 miljoen mensen met een uitkering en er is een hele discussie geweest over loondispensatie en betaling onder het minimumloon. Wij als sociale ondernemingen zijn daarbij nog nooit echt in beeld geweest, wij werden niet als gesprekspartners gezien ofwel van de gesprekstafel geweerd. In dit hele proces wilde het kabinet alleen praten met de gevestigde orde. De staatssecretaris zei letterlijk “dat andere partijen zich wel konden melden bij Tweede Kamerleden”. In mijn ogen zijn veel van de organisaties op het vlak van arbeidsparticipatie echter onderdeel van het probleem en niet onderdeel van de oplossing. Dus als je een slimme politicus bent, praat je met de nieuwendenkens, dat is vooral mijn oproep in dat artikel.'



'SOCIALE ONDERNEMINGEN WORDEN GELEID DOOR MENSEN DIE INTRINSIEK GEMOTIVEERD ZIJN OM BIJ TE DRAGEN AAN EEN BETERE WERELD. ZE STELLEN NIET DE WINST OF DE AANDEELHOUDERSWAARDE VOOROP, MAAR STREVEN EEN MAATSCHAPPELIJK DOEL NA EN RICHTEN DAAR HUN BEDRIJFSVOERING NAAR IN.'

Is de omvang van de social enterprise sector nog altijd niet te klein om de aandacht te krijgen die jij graag wilt?

'Er zijn verschillende beelden over de sector. De sector groeit gemiddeld met 10 procent jaar, dat is heel veel meer dan een gemiddeld MKB bedrijf. Er zijn nog altijd weinig zij-instromers en daarmee bedoel ik MVO+ bedrijven die gaan kijken hoe ze sociale ondernemingen kunnen worden. Dat begint wel te veranderen, ik kom bijvoorbeeld steeds meer familiebedrijven tegen die bezig zijn met de vraag wat er zou kunnen gebeuren als het bedrijf een maatschappelijke missie omarmt. Tot nu toe zijn sociale ondernemingen *home-grown*, als zodanig gestart en groeiend van onderaf. Dat betekent dat bedrijven de eerste jaren in principe niet winstgevend zijn, een deel worstelt met overleven en een deel het ook niet zal halen. Maar het aantal winstgevende bedrijven stijgt wel mee, er zijn steeds meer die gewoon groeien en ouder en zichtbaar worden.

Wat ook zeker zal bijdragen zijn de principes die in de nieuwe Code Sociale Ondernemingen zijn vastgelegd. Onder de titel *Impact First*

worden de leidende principes voor een sociale onderneming uitgewerkt. Ik denk dat sociale ondernemingen een soort voortrekkersrol zullen vervullen, en ook door hun consequent zuiver handelen op basis van sociale principes en hun uitstraling en voorbeeld kunnen zijn voor andere organisaties.'

Als voorbereiding op dit gesprek stuurde je mij de inleiding van *Firm Commitment: Why the Corporation is Failing Us and How to Restore Trust in it*, van Colin Mayer. Volgens jou legt Mayer de vinger op de juiste plek. Ik ben benieuwd naar jouw uitleg.

'Bedrijven moeten hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Als je alleen aan aandeelhouderswaarde denkt, zul je uiteindelijk zoveel ellende creëren dat dit tot je eigen ondergang leidt. Hij stelt in zijn boek de basisvraag "waar een bedrijf nu eigenlijk voor is en waar het toe dient". Philips vond het vroeger heel normaal om scholen, ziekenhuizen en woningen te bouwen voor de medewerkers, sociale verenigingen te helpen. Stork is ook zo'n voorbeeld. Ik zag laatst een presentatie waarin

onderbouwd werd dat de lagere middenklasse in Amerika sinds 1970 geen inkomensstijging meer heeft gehad. Alle inkomsten/winsten komen terecht bij de toplaag en dan zie je vervolgens miljardairs soep uitdelen in arme wijken. Het systeem klopt gewoon niet meer. In mijn ogen, alsook in die van Colin Mayer, hebben bedrijven daar een grote rol en verantwoordelijkheid. Zijn ze een instrument van aandeelhouders(waarde) of hebben ze een brede verantwoordelijkheid voor alle stakeholders en het milieu, en gaan ze daar gebalanceerd mee om? Dat is niet eenvoudig, maar ik denk dat heel veel bestuurders met die insteek met veel meer plezier met pensioen kunnen gaan dan op dit moment het geval is.'

De Rijksoverheid is zoals jij dat noemt 'een kansengerver'. Heeft zij bijvoorbeeld op gemeentelijk niveau de sociale onderneming al omarmd?

'Dat is best lastig, omdat gemeenten zich aan een heleboel regels moeten houden gestoeld op rechtsgelijkheid, ze kunnen niet zo maar een sociale ondernemer voortrekken. De nieuwe Code Sociale Ondernemingen kan wat dat betreft gemeenten helpen om op

dat vlak goed onderscheid te maken tussen integere sociale ondernemingen enerzijds en 'uitbuitend-bedrijven' anderzijds. Vele gemeenten zien steeds meer dat sociale ondernemingen voor een groot deel bezig zijn met overheidsdoelstellingen te realiseren: mensen met een uitkering aan de slag helpen, circulaire economie werkbaar maken, bijdragen aan sociale inclusie, de organisatie van een lokale economie die ook weer het contact tussen inwoners kan faciliteren. Gemeenten snappen dit steeds beter en zijn actief aan het worden, maar het ontbreekt hen nog aan instrumenten voor een grote versnelling.'

Kan de sociale onderneming in de Tweede Kamer op steun rekenen?

'Ja, in brede zin en steeds meer. Bij de PVV nog het minst, terwijl dat, volgens mij, in hun achterban eigenlijk wel leeft, zeker als het gaat om versterking van de lokale economie en gebruikmaken van lokale ondernemers bijvoorbeeld. De SP heeft altijd moeite met het begrip ondernemerschap en is van mening dat een deel gewoon de taak van de overheid is, zoals de zorg voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De VVD is veel opener geworden. Het was altijd al wat vreemd dat ze zo afhoudend waren, in Engeland is het door Cameron helemaal groot gemaakt, dus het is echt niet een links thema. Ze worstelen blijkbaar met het woordje 'sociaal', terwijl de aartscon-

servatieve Cameron niet worstelde met het woord "social". Het ondernemerschap en enige privatisering die erachter kan zitten, zou de VVD moeten aanspreken. Alle andere partijen zijn zeer benaderbaar ten aanzien van sociaal ondernemerschap. De christelijke partijen slaan aan op het gemeenschapsgevoel erachter. Andere partijen over het sociale en de duurzame kant. En iedereen is zoekende naar "wat dan" en "hoe het te concretiseren". En dan speelt natuurlijk ook de tijd. Ik kom zelf uit een cultuur (bij Accenture) waarin we een kwartaal eigenlijk best lang vonden, politieke beweging creëren vergt echt lange adem.'

Er zijn ondertussen mooie voorbeelden van sociale ondernemingen. In *Zaken die raken* komen er enkele aan bod. Wil je met redenen omkleed er eentje extra uitlichten?

Een hele lastige vraag want al "mijn kinderen" zijn mij natuurlijk even lief. Ik ben bijvoorbeeld sterk geëngageerd met Kromkommer en Instock. Ik ben meer en meer tot het inzicht gekomen dat activisme onderdeel van sociaal ondernemen is. Als je echt bevlogen bent met een maatschappelijk probleem, dan zit daar een vorm van altruïsme onder. De mensen achter Kromkommer zijn gedreven door het tegengaan van voedselverspilling; probeer maar eens in te breken in de industriële soepmarkt, dat is ongelooflijk moei-

lijk. Ze hebben een super moeilijk verdienmodel en toch creëren ze met hun activisme wel een heel sterk merk, stralen een enorme positieve energie uit, en dagen Jumbo en AH uit op wat zij (kunnen) doen. En bij Instock, afgekeurde appels uit het schap halen en hergebruiken binnen de Warenwet, kost enorm veel arbeid; doordraaien is vele malen goedkoper. Onder deze twee voorbeelden is de drijvende kracht een gevoel van "het kan misschien niet", maar "het moet wel". Kijk als er een helder verdienmodel is, dan is het niet zo moeilijk. Bij sociaal ondernemen gaat het er nu juist om wat je doet als er geen evident business model is. Instock en Kromkommer zijn voorbeelden van ondernemingen die dat het beste laten zien, vandaar dat ik ze er nu even uitlicht. De komende jaren wil ik verder onderzoek doen naar het effect van dit soort organisaties op de maatschappij, en dat geplaatst in het grotere kader van de (energie) transitie.'

Dick van Ginkel is organisatieadviseur bij Consort.

