

SOCIAL VENTURING ECONOMICS: WETEN VOOR WIE

Rede,

Uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Social Venturing
Economics aan Tilburg University
op vrijdag 25 november 2016 door prof dr ir Gert van Dijk

*“The Gospels do not establish humans in enterprises, economic, scientific, or whatever. They have other concerns. But they cannot do what they do for victims and against magical thought without removing the obstacles that until then impeded this type of development. And if these developments have not improved the life of all as much as they could have if they had been controlled by the gospel outlook, it still is not any less evident that we owe these developments, first of all, to what I call the ‘gospel way-clearing’.”
(René Girard on Job as a Failed Scapegoat)¹*

© Gert van Dijk, Tilburg University 2016
ISBN: 978-94-6167-295-7

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 op enige andere manier.

All rights reserved. This publication is protected by copyright, and permission must be obtained from the publisher prior to any reproduction, storage in a retrieval system, or transmission in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise.

www.tilburguniversity.edu/nl

¹ René Girard, 1992. Job as a failed scapegoat. In: *The voice from the whirlwind: Interpreting the Book of Job*. L.G. Perdue and W. C. Gilpin (eds.), Nashville: Abingdon Press, 1992, pp. 185 - 2017.

Inleiding

Bij *social venturing economics* hebben we het over het fenomeen dat ondernemers en/of investeerders hun middelen, kennis en netwerk mobiliseren om een bijdrage te leveren aan de oplossing van problemen waar een bepaalde groep of doelgroep mee zit – problemen waarin de ter plekke vigerende overheid en markt blijkbaar onvoldoende uitkomst bieden.

Ik moet zeggen dat ik enigszins gepantserd was bij het accepteren van deze eervolle leerstoel. Natuurlijk juich ik het toe als ondernemers en investeerders een positieve bijdrage willen leveren aan de samenleving, maar als we daar een leerstoel aan wijden onder de plechtige titel *social venturing economics*, dan moeten we ons kritisch opstellen. Met zo'n term als *social venturing claim* je immers al gauw een geur van heiligheid: de geslaagde ondernemer die afziet van nog meer verdienen en zich geheel vrijwillig schaart in het rijtje van Robin Hood, Batman en Bill Gates.

Ik wil dan ook met u op zoek naar een kritische plaatsbepaling van social venturing in dat universum waarin begrippen als liefdadigheid, sponsoring, mecenaat, ontwikkelingshulp, doelgroepenbeleid, ontwikkelingssamenwerking, klantgerichtheid, maatschappelijk verantwoord en sociaal elkaar verdringen en vervagen.²

² Zie ook H. Kievit. Social venturing entrepreneurship – een plaatsbepaling. Breukelen, 2011

Geen subsidie maar zelfredzaam

Om een eerste – inmiddels bijna vanzelfsprekende - plaatsbepaling neer te zetten: social venturing gaat niet over liefdadigheid of caritas. We hebben het over ondernemers die zakelijk denken en de overtuiging huldigen dat louter geld schuiven richting bepaalde doelgroepen niets kan opleveren in termen van structurele of duurzame sociale oplossingen. Daarom kiezen ze niet voor subsidiëring maar voor *venturing*: de opzet is dat de beoogde doelgroep zèlf gaat ondernemen. Subsidies vormen dan een verkeerde impuls. Subsidies maken lui en vooral ook afhankelijk. Een conclusie die ook door een in deze onverdachte filosoof als Hans Achterhuis al lang geleden is getrokken.³

In ondernemerskringen wordt dit afwijzend standpunt ten aanzien van subsidies breed omarmd. Men motiveert dat bij voorkeur met het argument dat subsidies het functioneren van de markt in de weg staan. Toch zou ik niet graag de ondernemers de kost willen geven die hun succes juist te danken hebben aan stimuleringsubsidies. Sterker nog: als ondernemers worden benaderd over sociale problemen luidt het antwoord bijna standaard dat er wel overheidsondersteuning - lees: subsidie - nodig is om het betreffende sociale varkentje te kunnen wassen. Daarmee erkent men dan impliciet dat veel problemen niét door de markt kunnen worden opgelost. Mijn reden om subsidiëring te vermijden is dan ook niet dat ze marktverstoring zou zijn. Integendeel: bij social venturing gaat het er meestal om de bestaande markt – of in elk geval de uitwerking daarvan - te verstoren. Nee, wat mij betreft zijn subsidies uit den boze wanneer ze afhankelijk maken. Een structurele oplossing vergt dat mensen ook zónder jou als social venturer verder kunnen. In die zin moet een social venturer nadrukkelijk bescheiden zijn: hij moet *misbaar* willen zijn. En dat is een streven dat filantropen en vooral ook ondernemers vaak niet zo eigen is.

We kunnen de overheid wel verwijten dat ze voortdurend alibi's probeert om – middels subsidies en regelgeving – zichzelf onmisbaar te maken, maar ik vrees dat ook ondernemers in deze veel boter op het hoofd hebben. Want laten we wel wezen: geen optie zo slecht voor de business als een 'structurele oplossing'. Een structurele oplossing is *de facto* een *dead end* verdienmodel. Klanten moeten je nodig hebben en terug komen. Anders geformuleerd: ondernemers doen het liefste wat ze subsidiegevers vaak verwijten: mensen van zich afhankelijk maken. De succesvolste ondernemingen van deze wereld

³ Zie H. Achterhuis, 1979. De markt van welzijn en geluk. Ambo, Baarn.

zijn daar het beste in geslaagd. Wie kan er zonder olie of internet? En zijn we niet collectief jaloers hoe de nieuwe *e*-giganten er in slagen om iedereen – van scholier en scharrelaar tot taxichauffeur en kamerverhuurder – aan hun zegekar te binden? Mensen voor hun markttoegang afhankelijk maken: dat is het ultieme verdienmodel.

Ik wil het geen-subsidie criterium dan ook nadrukkelijk verbreden tot het uitgangspunt dat we als social venturer alert moeten zijn dat we de mensen voor wie we iets willen betekenen *niet* afhankelijk mogen maken, en zeker niet van onszelf.

Onafhankelijkheid en zelfbeschikking Doorredenerend wil ik benadrukken dat onafhankelijkheid ook zelfbeschikking betekent. Onze doelgroep moet kunnen articuleren wat ze wèl en wat ze niet wil. Wij kunnen wel willen helpen, maar het is de geholpene die eigenstandig mag en moet bepalen waarméé of in welke richting hij geholpen wil worden. Dit indachtig de oude wijsheid: ‘Wat u voor mij doet zonder mij, doet u tegen mij.’⁴

Als toeschouwer, docent, bestuurder en ook als vader ben ik me meer en meer bewust geworden van deze wijsheid: ‘Wat u voor mij doet zonder mij, doet u tegen mij’.

Voor we het weten zijn we de verkenner die het oude dametje helpt oversteken, terwijl het oude dametje helemaal niet naar de overkant *wil*. We kunnen wel iemand willen helpen maar dat moet dan *beginnen* met de vraag wat die iemand als probleem ziet en welke eventuele oplossingen hij zelf wenselijk en/of acceptabel vindt.

Bij social venturing hebben we het dan niet over een persóón maar over een groep. Een groep die veelal zeer gedifferentieerd is. Hoe krijg je dan grip op wat *de doelgroep wil*?

Ik acht dit het centrale probleem van social venturing.

Zowel het probleem als de oplossing daarvan moeten door de doelgroep ervaren worden als ‘eigen’. Zonder dat vervalt de betrokkenheid en daarmee de kans dat de doelgroep zich verantwoordelijk blijft voelen voor de gekozen oplossingen. In die zin is het niet alleen een ethisch, maar ook een praktisch uitgangspunt:

De recente problemen in onze democratieën geven aan hoe nauw dat luistert. Hoezeer overheden ook hun best doen, veel burgers blijven over de overheid denken in termen van ‘ze’. ‘Ze’ doen maar. ‘Ze’ luisteren niet. En als we eerlijk zijn is dat niet eens een verschijnsel van de laatste decennia, al heeft het Europese project geen goed gedaan aan het verminderen van de afstand tussen ‘wij’ en ‘zij’.

⁴ De uitspraak wordt toegeschreven aan een Midden-Afrikaans spreekwoord.

Persoonlijk denk ik dat dit democratisch tekort⁵ vooral is versterkt door ons economische en vooral macro-economische analyse-instrumentarium. We zijn gewoon geraakt te denken in grote systeem-entiteiten als ‘de’ overheid, ‘de’ consumenten, ‘de’ markt, ‘de’ investeringen, enz. Abstraherend van specifieke situaties worden beslissingen genomen over ‘de’ belastingdruk, ‘de’ infrastructuur en ‘het’ begrotingstekort. En als burgers in het gedrang zeggen te komen kan de overheid ter reparatie nog wat uitzonderingsregels formuleren. De overheid die wij kiezen lijkt nog slechts op de winkel te passen. De inrichting van die winkel wordt elders geregeld. Brussel is daar het symbool voor, maar niet de oorzaak.

Overgeplaatst naar social venturing betekent deze analyse dat de mensen in onze doelgroep moeten weten waar het over gaat en welke keuzes ze zelf willen maken. Als systeemdenkers hebben we daar tegenwoordig het gevaarlijke begrip *nudge*⁶ voor: een institutionele manier om mensen ongemerkt - eufemistisch geformuleerd ‘spelenderwijs’ - de verstandige keuzes te laten maken, c.q. de mening van ‘deskundigen’ die weten wat goed voor hen is. De keuze van de eerder genoemde verkenner.

Wat ik van dat nudge-verhaal over wil nemen is dat het zin heeft om de complexe keuze die mensen in bepaalde omstandigheden hebben op te delen in basale deelbeslissingen.

In het kader van onze leerstoel heeft Giorgios Apostolakis onderzoek gedaan onder een duizendtal deelnemers in Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PfZW) en leden van de coöperatie PGGM.⁷ Coöperatie PGGM kunnen we beschouwen als een pionier in social venturing. Haar doelstelling is bij te dragen aan een waardevolle toekomst voor haar leden. Een mooi doel, maar wat berekent dat op korte en lange termijn? Om daarachter te komen werd een duizendtal leden een groot aantal keuzes voorgelegd ten aanzien van financieel rendement, investeren in gezond ouder worden, leefomgeving en ecologische duurzaamheid. Uit een experiment met discrete keuze mogelijkheden bleek een opmerkelijke consistentie in keuzes tot boven de negentig procent. Het basale uitgangspunt van democratie – dat mensen in staat zijn op coherente keuzes te maken ten aanzien van de door hen gewenste situatie nu en in de toekomst – werd daarmee op z’n minst bevestigd. Dit met de aantekening dat de keuze-architectuur – dus de keuzes die aangeboden worden – óók gebaseerd moeten zijn op democratisch afweging. En om dat mogelijk te maken is bestuurlijk en ondernemend lef nodig.

⁵ Zie P. Rosanvallon, 2012. Democratie en tegendemocratie. Boom | Internationale Spinozalens

⁶ Zie R.H. Thaler & C.R. Sunstein, 2009. Nudge. Improving decisions about, health, wealth and happiness. Penguin Putnam Inc.

⁷ G. Apostolakis, F. Kraanen & G. Van Dijk, 2016. Pension beneficiaries’ and fund managers’ perceptions of responsible investment: a focus group study. J. Behavioral and Experimental Finance, 11, 27 – 43

G. Apostolakis, G. Van Dijk & F. Kraanen, 2016. Eliciting Pension beneficiaries’ preferences for responsible investments: a discrete choice experiment. J. of Ethics, under review.

Macht corrumpeert weten we. Op het moment dat we het verworven hebben ervaren we dat als een brevet van vermogen. En nog erger: waar macht is willen anderen daarbij horen. In die zin verstrekt macht zichzelf: de omgeving, de doelgroep, past zich aan en verlangt vervolgens van de machtige dat die zijn macht ook toont. De nuance, en de interne oppositie, wordt daarbij tot op het laagste niveau bestreden. Het is een fenomeen dat we zowel in de informele sfeer als bij bedrijven en overheden maar al te vaak terug zien. In ons onderzoek kwamen we zelfs social venturers tegen die formeel werden aangeklaagd omdat zij de gewekte verwachtingen niet waargemaakt zouden hebben.

Ik weet niet of dit fenomeen geheel te vermijden is, maar wil in elk geval benadrukken dat het van buiten af aandragen van een ‘oplossing’ voor een intern al of niet ervaren probleem heel vaak de dood in de pot is. Ik vrees dat het mislukken van heel veel sociale en ontwikkelingsprojecten uiteindelijk hierop terug te voeren valt. De ‘hulpverlener’ meent te weten wat het beste is voor de doelgroep. Vroeger hadden we daar mooie termen voor zoals bijvoorbeeld imperialisme – in nudge-kringen spreekt men liever van libertair paternalisme.

Een dominante verborgen verleider bij dit machtsissue is het wegmoffelen van culturele, politieke en economische keuzes onder de notie ‘de tucht van de markt’: mensen - onze doelgroepen? – moeten zich simpelweg aanpassen aan de heersende Markt, en dus flexibel zijn, participeren, de eisen van de tijd begrijpen, kortom: zich overgeven. Het is een amorele economische redenering die alle problemen ver-onpersoonlijkt en in doelgroepen bestaande aspiraties irrelevant dan toch minstens ondergeschikt verklaart.

Concluderend leidt dit tot mijn tweede hoofdpunt. Bij social venturing moet de probleemdefinitie van de ontvangende partij centraal moet staan. Vervolgens zal de doelgroep de keus moeten maken, ondernemer moeten zijn, en vooral ook de bewaker van doel en inhoud van het hele project. Het structurele lange-termijn doel van social venturing is niet louter dat de doelgroep haar eigen broek op kan houden, maar ook dat ze de broek op kan houden die ze op *wil* houden. Een zelf gekozen broek waar men psychologisch eigenaar van wil zijn: waar men verantwoordelijk voor wil zijn.

Dit als onafhankelijk behandelen en onafhankelijk maken van de doelgroep is ver strekkend. Zeker als we ergens geld in steken zijn wij – blanken, westerlingen, christenen, ondernemers, vrije-markt denkers – gewend eisen te stellen en te decreteren hoe het moet. Onze regels, vooral de uit hun aard homogeniserende vrije-markt regels, zijn heilig. Eigenlijk kunnen we ons ook nauwelijks voorstellen dat een economie zich anders zou kunnen ontwikkelen dan de onze.

Als social venturers moeten we ons die preoccupatie goed realiseren. Voor we het weten zijn we bezig om – als een soort IMF of willekeurig welke andere ngo – de doelgroep in een rigide economisch keurslijf te ranselen. Daarbij vergetend dat economie – of de organisatie van de economie - geen doel op zich is, maar een middel om te kunnen nastreven wat we willen nastreven.

Ziedaar mijn benadering van social venturing economics. Een benadering die een nuancering impliceert op het begrip ondernemerschap: we willen een structurele oplossing voor een door de doelgroep gevoeld en gearticuleerd probleem. Korte-termijn succes is daarbij leuk, maar uiteindelijk moet het toekomst-proof zijn. Anders geformuleerd: we moeten er naar streven een situatie te creëren waarmee een doelgroep verder wil en verder kan.

Ik ben me ervan bewust dat ik hier een zeer complexe opdracht formuleer. We spreken over een doelgroep – dus niet over een persoon – we spreken veelal over een groter territorium – niet over één plek – en we spreken over een sociale impact: over het creëren van een situatie waarin en waarmee een gemeenschap verder kan – en niet over een binnen een bepaalde deadline te realiseren technisch doel. Het gaat om een ‘economie’ die in staat zal zijn zich aan te passen aan toekomstige interne en externe veranderingen.

Hoe communiceer je als sve-er over toekomstige interne en externe veranderingen?

De ontvangststructuur Om social venturing te positioneren¹ wordt wel een beroep worden gedaan op het driehoekmodel van Victor Pestoff.⁸ Een simpel denkraam waarin een samenleving of Gesellschaft wordt opgedeeld in drie ‘domeinen’ te weten een (al of niet vrije) markt, een (al of niet democratische) overheid en een (meer of minder informeel georganiseerde) gemeenschap van individuen; de Gemeinschaft.⁹

De social venturer staat daar tussenin: hij is geen overheid; geen marktpartij in de strikte zin des woords; en hij behoort ook niet tot de informele gemeenschap die zijn doelgroep vormt. Hij past het meest in wat we wel de civil society noemen.

Op het moment dat markt en overheid in combinatie genoemd worden denken we al gauw in grote tegenstellingen. De dichotomie tussen de dwang van de staat en de vrijheid

⁸ Zie V.A. Pestoff, 1995. Citizens as co-producers of social services – from the welfare state to the welfare mix. In: *Reforming social services in Central and Eastern Europe – an Eleven Nation Overview* (pp. 29 -117) Cracow: Academy of Economics

⁹ Zie F. Tönnies, 1887. *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Leipzig

van de markt. Of de sociaal-solidaire democratie versus de dwang van de markt. Ikzelf zou willen focussen op voice- versus exit-mechanismen.¹⁰

De armoede van de markt is dat ze digitaal denkt. Het is ja of nee, in or out, take it or leave it. Dat staat haaks op de manier waarop we sociaal, in de familie, de gemeenschap of principieel in de democratie met elkaar omgaan: we overleggen, we wisselen visies en argumenten uit, we zoeken compromissen waar ook minderheden mee kunnen leven en we proberen de vrede te bewaren. Een exit, een verbreking van de banden, een jij-mag-niet-meer-meedoen wordt per definitie als een verlies ervaren, als een nederlaag. Het werkelijke leven is met andere woorden niet digitaal.

Als voorbeeld van zo'n o-1 redenering zou ik het moderne begrip 'consumentenbelang' willen noemen. De ridicule nadruk die momenteel binnen de door onze overheden geëntameerde mededingingsautoriteiten wordt gehecht aan 'consumentenbelang' gaat vaak regelrecht in tegen de belangen van diezelfde consumenten als werknemer, ambachtsman of sociaal geëngageerde burger.

En de overheid lijkt in het mededingingsgeweld steeds meer gereduceerd te worden tot een middelgroot regionaal bedrijf. Voor voice is nauwelijks plaats meer: je moet mee op de internationale markt, anders is het exit.

Toch laat iemand als Mariana Mazzucato¹¹ ons zien dat er sprake lijkt van een overmatige eigendunk van die markt. Mazzucato betoogt dat het afgelopen decennia juist de overheden waren die door investeringen in research en development de aanzet gaven tot werkelijke visionaire vernieuwingen. Veel geciteerd is haar voorbeeld van de smart phone, waarin gebruik gemaakt wordt van een reeks door overheden geëntameerde technologieën, van GPS tot touchscreen en van internet tot microprocessor.

Het bedrijfsleven (de markt) nam dergelijke grote risico's niet. En uit de bankencrisis weten we inmiddels wie er voor opdraait als er wèl grote risico's genomen worden.

Eén aspect uit Mazzucato's betoog krijgt interessant weinig aandacht. Namelijk haar stelling dat ook de overheidsprioriteiten dienen te stoelen op democratische discussie. Daarmee raakt ze aan de stelling die ik hier poneer, namelijk dat de doelgroep – in het onderhavige geval de gemeenschap – veel meer het voortouw moet krijgen in visieontwikkeling.

¹⁰ Zie A.O. Hirschman, 1970. Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press

¹¹ Zie M. Mazzucato, 2013. The entrepreneurial state. Debunking public vs. private sector myths. Anthem Press

Te veel beslissingen zijn onttrokken aan het openbare, zo u wilt politieke, debat. Mensen, buurten, regio's krijgen te horen dat zaken al elders 'op 'hoger niveau' zijn beklonken. Daarbij valt op dat talrijke instituties – politiek, toezichthouders, ngo's - doen alsof Europa en internationale verdragen zaken zijn waarop – net als op de onzichtbare hand van de markt – geen democratische invloed mogelijk is. Het is een *invisible* stok om de hond te slaan, als excuus-truus voor de berusting in het idee dat de maatschappij niet bestuurbaar zou zijn. Het geloof in een maakbare samenleving is omgeslagen in het geloof in een onvermijdelijke gang van zaken. Maar als we terugkijken op onze letterlijk rijke historie kunnen we in gemoede toch niet volhouden dat de wereld niet maakbaar zou zijn? Alsof er geen keuze, geen *choice* zou zijn.

Talrijke al of niet informele gemeenschappen laten inmiddels met een veelheid van lokale en minder lokale initiatieven zien dat ze weer eigen referentiekaders wensen te scheppen. Wereldwijd zijn talrijke groepen bezig met het ontwikkelen van allerlei 'doe-democratische' methoden om de eigen leefomgeving en identiteit weer naar zich toe trekken¹². De voorbeelden variëren van nieuwe vormen van collectieve besluitvorming over lokale situaties tot lokale vormen van circulaire economie en zelfs local currencies.¹³

Het behoeft geen betoog dat deze initiatieven en behoeften aan vernieuwing enorm van karakter verschillen. Binnen onze westerse wereld zien we – bijvoorbeeld tussen de Angelsaksische en Rijnlandse culturen al een enorme diversiteit in waardering voor en de positie van markten, overheden, gemeenschapszin, solidariteit, enz. Het zal ook duidelijk zijn dat die diversiteit nog vele malen groter wordt als we daar ook landen in betrekken waarin de markt nauwelijks functioneert, de overheid onbetrouwbaar en ondemocratisch is, de gemeenschap is opgedeeld in tribale monoculturen, enz., enz..¹⁴

Toch is het in de context van deze nieuwe golf van sociale innovaties dat ik *social venturing* en *impact investment* zou willen plaatsen. Het is een context waarin noch overheid noch markt een oplossing bieden.

Ik heb pogen aan te geven dat de markt functioneert zonder aanzien des persoons. En in wezen geldt dat ook voor de overheid: de overheid kent regels en procedures ten aanzien van juridische entiteiten. In een democratische setting hebben de burgers natuurlijk wel

¹² Zie: D. Van Reybrouck, 2013. Tegen Verkiezingen. De Bezige Bij, Amsterdam
J.S. Fishkin and R.C. Luskin, 2005. Experimenting with a democratic ideal: deliberative polling and public opinion. Acta Politica, 40(3), 284 - 298

¹³ Zie E. Ostrom, 1990. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press. Cambridge UK.

¹⁴ Zie ook A. Fowler & K. Biekart (eds.), 2008. Civic driven change. Citizen's imagination in action. ISS, Den Haag

invloed op die regels, maar daarbinnen is de overheid er om recht te doen. Zonder aanzien des persoons. In die zin is de overheid er niet om goed te doen.

De social venturer verkeert in de bijzondere omstandigheid dat hij kan besluiten dat hij goed wil doen voor een bepaalde groep, zonder dat hij onderworpen is aan de tucht van de markt of gehinderd wordt door zelf opgelegde regels.

Dat maakt dat een venturer een aparte positie in kan nemen als het gaat om gezondheid, duurzame omgang met hulpbronnen of armoedebestrijding.

Een inspirerend voorbeeld in deze vormde de casus Flowers for Peace. Hierbij brachten de social venturers Palestijnse anjertelers, een Israëlische marketingorganisatie en bloemenveiling Aalsmeer samen in één project. Dit project, beschreven door Cees van Rij¹⁵, was gebaseerd op de gedachte dat het versterken van economische relaties tussen groepen en landen de kans op geweldsuitbarstingen of gewapend conflict vermindert. Een gedachte die veel social venturers bezig houdt.¹⁶

Voor wie, keuze van stakeholders: 'entry' Uit het voorgaande wordt duidelijk dat de social venturer diepgaand in relatie zal moeten treden met zijn doelgroep. De normen en waarden van de doelgroep bepalen immers de keuzes en preferenties waar ze mee verder wil. Zonder respect voor die normen en waarden is een venture met die doelgroep niet voorstelbaar. En als je die normen en waarden niet kent weet je ook niet waar je respect voor moet hebben.

In ons nog lopende onderzoek naar de vraag waarom social venturers voor een bepaalde doelgroep kiezen, krijgen sympathie voor de doelgroep en het al aanwezig zijn van contacten en relaties dan ook een hoge score. Een benadering waarbij het 'voor wie' dus ook duidelijk aanwezig is.

Dat laatste is minder duidelijk als de keuze wordt ingegeven door de overtuiging van de social venturer dat zijn competentie en netwerk passen bij de waargenomen problematiek en de daarbij veronderstelde oplossingen. De social venturer is dan al zelf het probleem aan het definiëren.

¹⁵ C. van Rij, 2008. Social venturing in fragile states. Thesis PTMBA, Nyenrode Univ.

¹⁶ Het Plan Ferrier, Tweede Kamer (Trees for Uruzgan) was destijds op deze leest geschoeid. Het was een illustratie van een typisch social venturing plan dat m.i. niet van de grond is gekomen omdat de social venturing entrepreneur ontbrak.

Zie ook: R. Girard, 2002. De zondebok. Agora Kampen

Toch is dit idee wel leidend in 'the bottom of the pyramid benadering; van Prahalad en Porter.¹⁷ Zij bepleiten dat bedrijven op zoek gaan naar behoeften in de wereld die het best passen bij waar ze goed in zijn. Daar moeten ze dan - als onderneming - aan het werk gaan met nieuwe, goedkope en (dus) - voor bijvoorbeeld arme doelgroepen - innovatieve producten. Grote concerns zouden samenwerking moeten zoeken met ngo's en met kleine bedrijfjes in de beoogde regio, waarmee ze plaatselijke werkgelegenheid kunnen helpen creëren. Op deze manier profiteert niet alleen het bedrijf zelf maar ook de regio: 'shared value', aldus de bottom of the pyramid school. Het zal duidelijk zijn dat deze benadering een omgeving veronderstelt waarin marktwerking überhaupt mogelijk is. Los daarvan heeft dit model alles in zich om toch een eenzijdige afhankelijkheid te creëren. Ook gaat het niet om ter plaatse gearticuleerde behoeften, maar om consumentenproducten. Het 'wat' staat centraal en niet het 'voor wie'. In die zin valt het niet binnen social venturing zoals ik dat definieer.

Exit Wellicht het belangrijkste verschil met de 'shared value' aanpak is dat die niet noodzakelijkerwijs een einde kent. Zoals ik eerder aangaf is een social venturer er daarentegen nadrukkelijk op uit om zich onmisbaar te maken. Dat betekent dat de exit-strategie vanaf het allereerste moment helder op tafel moet liggen.

In het kader van deze leerstoel deed Alexander Nuer onderzoek naar exit-strategie bij social venturing, waarop hij vorig jaar promoveerde.¹⁸ Daaruit bleek sterk dat niet alleen de keuze van de doelgroep consequenties heeft voor het welslagen van de venture maar vooral de wijze waarop ze wordt georganiseerd. De venturer zal daar zelf bij moeten blijven en het niet voortijdig moeten delegeren aan derden, ook niet als die derden deel uitmaken van de doelgroep.

De door Nuer onderzochte case laat zien dat ook 'sociale doelgroepen' niet heilig zijn. Ook in de kringen van de doelgroep werden machtspelletjes gespeeld door personen die zo lang mogelijk zo veel mogelijk willen profiteren. Zo bezien is de overdracht van de venture aan de lokale gemeenschap de beste toets op de vraag of er impact is gerealiseerd. Is de doelgroep zodanig gerealiseerd dat ze de venture verder kan beheren en ontwikkelen en free riders of andersoortige profiteurs voldoende op een zijspoor kan zetten? Is men in staat om zelf verantwoordelijkheid te dragen voor eigen falen?

¹⁷ Zie C.K. Prahalad, 2006. Fortune at the bottom of the pyramid. Pearson Education M.E. Porter & M.R. Kramer, 2011.). "The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism", *Harvard Business Review*, January-February

¹⁸ Zie A.T.K. Nuer, 2015. Exit strategies for social venture entrepreneurs. PhD thesis WUR

In de betreffende case was dat niet zo. Zelfs een beginnend gesprek over een overdracht en het beëindigen van de rol van de social venturer wekte niet minder dan agressie op. Een ironisch, zeg maar rustig schrijnend, bijeffect was dat er binnen de groepen die bij de venture betrokken waren een niet eerdere vertoonde verbondenheid ontstond. Helaas niet in de geest van het beoogde doel, maar in agressie jegens de venturer.¹⁹

Dit voorbeeld leert opnieuw dat de groepsdynamiek binnen de doelgroep van uitnemend belang is. In dit geval kwam dat tot uiting bij de exit, maar eerder komt het natuurlijk aan de orde bij het effectief organiseren van de voice en het onderling, zeg maar sociaal afstemmen van doelen. Innovatie kan sociaal ontwrichtend zijn al was het alleen maar omdat de een er meer baat bij heeft dan de ander, qua geld, qua status of anderszins. De eerder genoemde beredeneerde nudging alleen lost dat niet op. Het belang van minderheden dient bewaakt, zoals in elke volwassen democratie. Het woord volwassen is hier geweldig relativerend bedoeld, naar u begrijpt.

Social venturing entrepreneurship De simpelste verbeteringen in sociale omstandigheden vereisen al enorme inspanningen. Als mensen die onbalans vooraf volledig hadden beseft was er in het verleden waarschijnlijk nauwelijks of geen sociale vooruitgang geboekt.²⁰ Troost is dat een dergelijke bewering ook vaak gedaan wordt over succesvol ondernemen. Ondernemers laten zich niet graag ontmoedigen door de stelling dat iets moeilijk of zelfs onmogelijk zou zijn. Ziedaar een extra reden om optimistisch te zijn over de vooruitzichten van real social venturers.

Kernvraag is hoe verder te gaan als de doelgroep een globaal idee van de probleemstelling heeft en zich een oplossingsrichting aftekent. De sve-er wordt geconfronteerd met het gegeven dat het vergezicht ook voor de doelgroep meer is dan dat een enkelvoudig probleem wordt opgelost. Bijvoorbeeld er is nu malaria of honger, na het project niet meer. Juist omdat een venture zich richt op het meso niveau, de groep of gemeenschap en regio zijn er meerdere mogelijkheden op langere termijn. Mogelijkheden ten aanzien van de sociale betekenis en ten aanzien van plaatselijke, regionale of nog wijder strekkende betekenis. Hoewel mensen zich kunnen uitspreken op dit aspiratieniveau kan het zijn dat in het dagelijks doen en laten daarvan weinig of niets te zien is. Dat komt omdat het

¹⁹ Zie R. Girard, op. cit.

²⁰ Anonymous:
Certain attitudes develop in resistance against change. It takes:
3 days to make revolution
3 weeks to write a constitution
3 years to create a workable political system
30 years to change mentality

geheel van keuzemogelijkheden, volgens welke mensen hun dagelijks leven vorm geven geen mogelijkheden bieden om daar uiting aan te geven. Het dagelijks leven hier en nu geeft geen blijk van wat onze wensen en doelen zijn op langere termijn. Dit verschijnsel wordt psychologische distantie genoemd.

Dit begrip vraagt nadere toelichting. Cultuur, normen-en-waarden en karakter bepalen ons interpretatiekader, ons wereldbeeld. Hoe willen wij daarin onszelf zien én hoe zouden wij daarnaar willen handelen? In de psychologie worden met name twee interpretatiekaders (construals) onderscheiden: 'ik, hier en nu' en 'wij, hier-én-daar, en later'. De Construal Level Theory (CLT) stelt nu dat dikwijls niet onze visie op het gemeenschappelijk belang op lange termijn ons handelen bepaalt, maar dat we handelen op basis van 'ik, hier en nu'. Het is de keuze architectuur die bepaalt welke keuzes 'ik' 'hier en nu' maak. Het verschil in wat we zouden willen en wat we doen - psychologische distantie - kan worden gemeten. Deze kan worden verklaard door de afstand die men ervaart in tijd (komt later), in fysieke ruimte (is ver weg) en in sociale afstand (heb niets met 'zij'). Kennis van deze distantie hebben is van veel belang voor impact investors.²¹ Het eerder aangehaalde onderzoek van Apostolakis is daarom grensverleggend te noemen.

Social venturing blijkt te kunnen bijdragen aan vernieuwing van het coöperatieve model.²² In de African New Generation Cooperative Nwanedi heeft de social venture entrepreneur, een succesvol commercieel geleid landbouwbedrijf, zich verbonden met een groep small holder farms met het doel een actieve bijdrage te leveren aan ontwikkeling, zowel individueel als in hun community en regio. In Zuid Afrika past dit tevens in de empowerment van 'black farmers'. Teneinde de psychologische distantie te overbruggen en mimetische reacties te voorkomen werd gekozen voor de NGC waarvan het commerciële bedrijf lid is maar geen dominante invloed kan uitoefenen.

Bovendien, als je alle leden invloed wilt geven op de ontwikkeling moet je ook zorgen dat ze kunnen overzien van welk groter geheel ze deel uitmaken. Om dit te bereiken in een situatie waar niet alleen taal barrières zijn, maar je ook te maken hebt met ongeletterdheid, werd gekozen voor een spel benadering. Op basis van realistische landbouwkundige en economische data werd een computer spel ontwikkeld waarmee gebeurtenissen worden gesimuleerd. De boeren en boerinnen konden zowel voor hun eigen bedrijf als voor de coöperatie, voor het gemeenschappelijk gebruik van water, etc keuzes maken en uiting geven aan hun ambities. Ook hier was een bijzondere toets ingebouwd. Konden de (alle) small holder farms na een aantal jaren simulatie van beslissingen op eigen bedrijfsniveau ook op

²¹ Niels Sprong doet onderzoek naar hoe duurzaamheid leidt tot markt creatie. (ism Radboud Universiteit)

²² M. Siame, in voorbereiding PhD thesis: Social Venturing and Co-operative Entrepreneurship Business Model (SVCE-bm) for growing agricultural enterprise (MSEs) in Zambia

coöperatief niveau soortgelijke beslissingen nemen en begrijpen? Ook hier bleek evenals bij het onderzoek bij PGGM, een verrassend hoog niveau van consistent gedrag. Last but not least dient hier vermeld dat hoewel het spel vol zit met landbouwkundige en financiële data, wij ook nadrukkelijk het 'voor wie' element hadden ingebouwd, namelijk 'the family', het gezin. Dit bleek een krachtige motivatie en sturende invloed op de besluiten te hebben.

Tot slot We kunnen ons de vraag stellen of het niet te pretentief is om te spreken over *social venturing economics*, alsof het een aparte discipline zou zijn binnen de economische wetenschappen. Ik hoop met mijn definiëring van de uitdaging voor social venturers een begin van een antwoord op die vraag gegeven te hebben.

Doordenkend in de problematiek waarvoor je als social venturer wordt gesteld – en let wel: het woord *social* is daarbij een belangrijke trigger – kom je tot de conclusie dat we, in dit tijdsgewricht, het keuzevraagstuk – het centrale thema van economische wetenschap – te sterk geïndividualiseerd hebben. En dat terwijl andere sociale wetenschappen ons bij voortduring voorhouden dat mensen primair sociale wezens zijn.

In de benadering van dit fenomeen zijn we als economen bijna hypocriet: we gaan uit van mensen die individueel uit zijn op optimalisatie van hun behoeften-bevrediging. Alsof ze geen gezin zouden hebben, alsof ze geen familie zouden hebben, alsof ze niet in een bepaalde regio zouden wonen, alsof ze niet in een bepaalde land zouden wonen, alsof ze niet een bepaalde religie zouden hebben, alsof ze niet tot een bepaald ras zouden behoren. In onze grote musea belijden we met verve dat cultuur van belang is, maar economisch doen we net alsof het niet bestaat...²³

'Weten voor wie' zal, meer dan 'weten voor wat', leiden tot de formulering van doelen - familiale, regionale, culturele en religieuze doelen - die van essentieel belang zijn voor die individuen voor wie je als social venturer belang wilt hebben. Het zijn – met andere woorden – geen individuen waarvoor je het doet. Met respect voor je overtuiging als social venturer zeg ik dan: ben je bewust waar je in zit te peuren; niet sec in het leven, maar vooral ook in het *sociale* leven van mensen. En met alle respect: in de economische wetenschappen zie ik te weinig aandacht voor dit aspect van het sociale leven; leven in een gemeenschap.

Ik heb, zoals velen van u weten, mijn roots in het coöperatieve denken. Daarbij ging het ook vooral om beroepsmatige gemeenschappen die overeind wilden blijven in

²³ Zie A. Klamer, 2016. *Doing the right thing.. A value based economy*. SEC, Foundation for Economics and Culture, Hilversum

een mondialiserende economie. Bij Nieuwe Generatie Coöperaties gaat het om een breder doel. Daarin verenigen zich – bijna in strijd met de klassieke economie – geheel uiteenlopende marktpartijen in het idee dat ze samen iets overeind willen houden – in, jawel, diezelfde mondiale wereldeconomie. De *definition of the situation* is niet wezenlijk anders, maar wel de randvoorwaarden - wàt, welke vlag, welke cultuur, welke familie, welk gezin, welk ideaal – wàt wil de doelgroep in stand houden, dàt is het centrale thema van de economie die ik voorsta.

Het voorbeeld van Nwanedi heeft laten zien dat daar een sfeer van enthousiasme van uit kan gaan, waardoor mensen vanuit de grote instituties in de overheids- en marktdomeinen met elkaar iets nieuws kunnen scheppen.

Tot slot nog iets over je motivatie om social venturer te willen zijn. Natuurlijk, je bent ervaren in business logica en je bent optimistisch over het idee dat je optreden ertoe zou doen. Maar waarom zou je?

Als ik mezelf daarop bevraag kom ik op een kritiek op die vrije markt als hoogste ideologie, zoals dat verwoord is door de Brits-Poolse filosoof Kolakowski. Kolakowski signaleerde het moderne dedain jegens het christelijk geloof en de algemene trend om Jezus' boodschap te ontmythologiseren en aan de huidige tijdgeest aan te passen. 'Maar', zo stelt Kolakowski, 'onze westerse beschaving is zozeer geworteld in het evangelieverhaal en de persoon van Jezus dat de volledige verdamping van het christelijk geloof regelrecht zou leiden tot de ineenstorting van onze beschaving'.²⁴

Het is me er niet primair om te doen om mijn bijval aan Kolakowski te betonen, maar wel om u aan te geven dat de sentimenten – de reële sentimenten ten aanzien van wat belangrijk is in het leven - niet voorbehouden zijn aan culturen waar we nu eenmaal weinig van denken te weten. De 'wie' waarvoor we het menen te moeten doen, dat zijn wijzelf.

²⁴ L. Kolakowski, 2015. *Jezus. Een apologetisch en sceptisch essay*. Klement

Dankwoord Het is een voorrecht om deze oratie met een dankwoord af te mogen sluiten.

Ik dank deze universiteit voor mijn benoeming. Ik voel me hier, met name bij TIAS, thuis. Dat te meer omdat de tagline 'For Business and Society' hier ook werkelijk het wetenschapsbedrijf stuurt.

Een oratie houdt als het goed is een belofte in. Deze oratie werd echter, zoals u weet, pas geruime tijd na mijn benoeming uitgesproken. De belofte is dan ook al enigermate gematerialiseerd. Daarvoor dank ik de Ph.D. studenten met wie ik heb mogen samenwerken. Zonder hun klasse kun je als hoogleraar niet veel uitrichten. Dus veel dank aan: Alexander, Henk, Giorgios, Maïke, Moulen, Nadya en Niels.

Ik bedank ook mijn collega's bij TIAS: met name de hoogleraren Nicolet van Gestel, Edith Hooge, Mijntje Lückerrath, Marc Vermeulen en Sietske Waslander. Aan Cees Mouwen komt de eer toe de grondlegger te zijn van wat nu het GovernanceLab heet.

De benoeming en het onderzoek is mogelijk gemaakt door de Stichting Social Venturing & Cooperative Entrepreneurship. In dit verband spreek ik mijn erkentelijkheid uit voor de financiële en/of inhoudelijke bijdragen vanuit Noaber Foundation, de Hoge Dennen, PGGM en Tendris.

De founding father positie van social venturing in dit deel van de wereld is al vele jaren geleden ingenomen door Paul Baan van Noaber Foundation. Hij was ook de initiatiefnemer tot deze leerstoel en de eerste die verbinding met het coöperatieve denken voorstond.

De wijze waarop hij met heel veel mensen uit kringen van bedrijfsleven, uit de politiek en uit kringen van overheid een social venturing economie metterdaad heeft gepromoot heeft het werk aan deze leerstoel sterk beïnvloed.

De ingeslagen wegen zijn eveneens mede ingegeven door de samenwerking die ik mocht genieten met Pieter de Rijcke en Alan Fowler. Zij zijn de voorlopers als het gaat om de ontwikkeling van een ontvangststructuur en de toepassing van civic driven development.

Dankzij de mogelijkheid betrokken te zijn bij de gedurfde en volstrekt innovatieve aanpak van sociaal-economische ontwikkeling op diverse plaatsen in de wereld heeft het begrip ontvangststructuur zijn intrede kunnen doen in dit vakgebied.

Ik bedank ook PGGM, met name Ingrid Ernst, Frido Kraanen en Bart Blanken, voor de gelegenheid om onderzoek te doen naar investeringsvoorkeuren maar in het bijzonder ook de experimenten die inzicht hebben gegeven in hoe je het 'voor wie' kunt vormgeven.

Wetenschappelijk onderzoek is als het verweiden van een kudde schapen. Je gaat langs min of meer gebaande wegen. Er hoeft onderweg echter maar ergens één hek open te staan waardoor één schaap uit de kudde aantrekkelijk groen ziet en je bent ze allemaal kwijt. Het beste kun je dan doen of dat in het plan paste. Zo gaat het ook met nieuwe gezichtspunten en theorieën. Het noodt tot een geheel nieuwe blik op de gehele wereld. Je omgeving moet dat ook weten. De psychologische distantie tot je sparring partners kan daar fors door toenemen. Het is dan goed om met iemand als Leo Klep te mogen samenwerken die altijd weer duidelijk weet te maken dat spannende *bullet points* nog geen logische taal impliceren.

Een Engels spreekwoord luidt: The end of all ambitions is a quiet family life. De woorden *family* en *quiet* dunken mij een contradictio in terminis te vormen. Maar met of zonder het bijvoeglijk naamwoord *quiet* is dit het motto gebleven van mijn lieve echtgenote, Gerda, en mijzelf.

Daarom draag ik deze rede op aan Gerda en aan onze kinderen en kleinkinderen: Roef, Maïke, Eva, Hans, Fryse, Isolde, Cato en Thom. Het moet jullie zijn opgevallen dat in deze rede het begrip 'mimetisch' maar één keer voorkomt.

Ik heb gezegd.

