

Ondernemen met impact is hot & happening. Dat is de boodschap van het boek *Échte winst* van **Petra Hoogerwerf**, expert op het gebied van ondernemen met maatschappelijke impact. Het boek biedt een zevenstappenplan voor organisaties om tot échte winst te komen, dat wil zeggen winst voor onderneming, medewerkers, klanten en samenleving. “We hebben de plicht na te denken hoe wij de planeet willen achterlaten en hoe we een positieve impact kunnen hebben op de samenleving. Dat verwachten medewerkers en klanten. Ondernemen met impact staat nu nog in de kinderschoenen, maar wordt absoluut de norm.”

Échte winst als norm

TEKST **WILLEM VREESWIJK** | BEELD **MARC HOVART** (PORTRET) EN **HERMAN RENSING** (ZAALFOTO)

Het boek *Échte winst* heeft alles in zich om hét Nederlandse standaardwerk te worden over impact ondernemen, een soort *The Purpose Economy* van Aaron Hurst over de betekenis-economie. In zowel de betekenis-economie als bij impact ondernemen staat niet het waarom van organisaties centraal, maar het wat. Uiteindelijk gaat het om de daadwerkelijke maatschappelijke positieve impact.

Om impact ondernemen tot een succes te maken, pleit Hoogerwerf voor meer samenwerking tussen nu nog vaak gescheiden takken van sport. “Impact ondernemen is zinvol voor elke organisatie, van multinationals, mkb-bedrijven, social-enterprises tot aan non-profitorganisaties, goededoelenstichtingen, en burgerinitiatieven. Al deze organisaties kunnen niet alleen veel van elkaar leren, maar zullen ook meer kunnen bereiken door van elkaars expertise gebruik te maken.”

Hoogerwerf zelf werkte zowel voor non-profitorganisaties, de overheid als commerciële bedrijven. Ze weet als geen ander dat de verschillende type organisaties veel van elkaar kunnen leren en dat verdienmodellen en impact met elkaar samenhangen. “We zouden deze organisaties niet meer in hokjes moeten stoppen. Er zou over en weer meer waar-

dering mogen zijn. Uiteindelijk gaat het erom hoe je de beschikbare middelen zo efficiënt en doeltreffend mogelijk inzet voor een betere wereld. Winst is pas winst als iedereen wint. Je kunt als organisatie een deel van de winst inzetten voor goede doelen, maar als je tegelijkertijd investeert in wapenhandel of in projecten/producten die op de lange termijn niet goed zijn voor de samenleving of je klanten, dan helpt dat natuurlijk niets. Je kunt pas maatschappelijk impact hebben als je missie één op één aansluit bij je daden en andersom.”

PRAKTIJKVOORBEELDEN

Om organisaties te helpen impactvoller te ondernemen, biedt het boek ruim 75 praktijkvoorbeelden van organisaties die kiezen voor échte winst, zoals: Taxi Electric, Studio 26, de Legbank, DSM, Duurzame Energie Unie, Vanenvoor en Peerby.

“Veel social enterprises worden opgezet door vrij jonge ondernemers. Ik roep het traditionele bedrijfsleven op om meer van betekenis te zijn. Het lijkt wel of men deze nieuwe ontwikkeling

nog teveel negeert of onvoldoende op waarde schat. Daarom staat de impact-economie nog maar in de kinderschoenen. Het grote verschil kan echter worden gemaakt als grote en MKB-ondernemingen impactvol gaan ondernemen.”

Volgens Hoogerwerf begint de impacteconomie bij goed leiderschap. Als goede voorbeelden noemt ze Feike Sijbesma van DSM en Paul Polman van Unilever. “Zij begrijpen dat een leider niet de oplossingen hoeft aan te dragen, maar vooral een cultuur moet scheppen waar ruimte is voor creativiteit, diversiteit en ondernemerschap om nieuwe oplossingen te bedenken en nieuwe wegen te verkennen. Alle bedrijven hebben volop mogelijkheden impactvol te zijn. Omarming staat of valt met de mindset van een bedrijf. Veel ondernemingen dienen helaas nog altijd ‘wakker’ te worden.”

Hoogerwerf wijst er ook op dat impact ondernemen veel verder gaat dan maatschappelijk verantwoord ondernemen. “Vaak is mvo nog een interne afdeling zonder dat de doelstellingen aansluiten bij de missie van het bedrijf zelf. Een mvo-afdeling of een foundation zouden middelen moeten zijn om doelen te bereiken en zouden geen doelen op zichzelf moeten zijn. Mvo zou niet langer een pagina in een jaarverslag moeten zijn, maar de aanjager van veranderingen binnen organisaties.”

**“WINST IS PAS WINST
ALS IEDEREEN WINT”**

PETRA HOOGERWERF:
“VAN VONK TOT VUUR.”

Petra Hoogerwerf

Petra Hoogerwerf is voorloper op het gebied van ondernemen met maatschappelijke impact. Ze is strategisch adviseur, spreker en auteur van onder meer *Van Dromen naar Scoren* (2000 en 2008), *Vonk! Fondsen werven met hoofd en hart* (2013), en het dit jaar verschenen *Échte Winst, In zeven stappen naar succesvol ondernemen met maatschappelijke impact*. Petra studeerde rechtsgeleerdheid, theaterwetenschap en psychosynthese en werkte onder meer voor het ministerie van VROM op het gebied van duurzaamheid, het ministerie van Binnenlandse Zaken, was directeur van Forum en School of Economics van Hogeschool INHolland. Ze bekleedde diverse bestuurlijke en politieke functies voor onder meer Stichting Julidans, SOS Kinderdorpen, SNV, VSO, de gemeenteraad van Amsterdam en de Provinciale Staten van Noord-Holland. In 2010 richtte zij Velede op, een bureau dat voor organisaties werkt die meer impact willen bereiken in de samenleving. Daarnaast is ze voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Meerkring in Amersfoort.

PRAKTISCH

Of ze nu werkte voor non-profitorganisaties, overheid of bedrijven, eigenlijk is ze altijd al bezig geweest om impact ondernemen op de kaart te zetten. Haar persoonlijke drijfveer is helder: ze kan niet tegen onrechtvaardigheid en ongelijkheid. Zeven jaar geleden startte ze haar eigen onderneming Velede. Met dit adviesbureau wil ze een rechtvaardige, kleurrijke en leefbare wereld bouwen. Om dit te bereiken, moet je echter heel praktisch zijn, is haar devies. Het boek bevat dan ook talloze checklists en tools waarmee organisaties direct aan

de slag kunnen. Het boek moet tot actie aanzetten. De lancering van het boek in de Impact Hub te Amsterdam was daarom tevens het startschot voor de ‘Échte Winst beweging’. Alle sprekers, pannelen

en deelnemers aan het symposium sloten zich aan bij deze beweging met als doel *Échte Winst* tot de normaalste zaak van de wereld te maken. Managers van onder andere de Rabobank Founda-



Tijdens de presentatie van Échte winst ondertekenden tal van managers het certificaat 'Wij gaan voor Échte winst'.

tion, Philips, Legbank en Luwies hebben met het tekenen van het certificaat de aftrap genomen om zich in te zetten om nog meer impact te maken.

BEST PRACTICES

Met haar bureau Velela zet Hoogerwerf zich in voor een wereld die rechtvaardig, kleurrijk en leefbaar is. Een van de projecten waar ze zich momenteel samen met Ed Monchen op richt is Grand Challenge Europe. Dit naar aanleiding van de Grand Challenge Programma's van Bill Gates. "Gates heeft de ambitie de grote problemen in de wereld te bestrijden. Hij heeft programma's opgericht in diverse landen. Grand Challenges Canada zet zich bijvoorbeeld in om technologische innovaties gericht op de gezondheidszorg verder op te schalen. Een voorbeeld is de Charm van Philips die op verzoek van Unicef is ontwikkeld. Met dit apparaat kan de ademhaling van kinderen worden gemeten

zonder gebruik te maken van elektra. Charm kan gezondheidswerkers helpen om longontsteking sneller op te sporen en voorkomt in potentie de dood van 922.000 kinderen. Grand Challenges Canada investeerde in de productiefase. Met Grand Challenge Europe willen we veelbelovende start-ups ondersteunen met grants, subsidies en gelden van filantropen. We brengen geld en kennis bijeen om échte winst te bereiken op complexe mondiale problemen. We geloven dat mondiale gezondheid en andere problemen alleen in samenwerking en met duidelijke doelen bereikt kan worden. Met Grand Challenges Europe willen we impactinvesteerders, fondsen, filantropen, bedrijven, overheden en non-profitorganisaties verbinden. De visie van Gates spreekt ons ook bijzonder aan. Gates is impact gedreven en pakt een probleemstelling van alle kanten analytisch en oplossingsgericht aan en bepaalt aan de hand van impact-

metingen of doelstellingen ook daadwerkelijk worden bereikt."

Om het begrip impact ondernemen nog wat duidelijker te maken geeft Hoogerwerf nog twee voorbeelden van zeer uiteenlopende sectoren. Een voorbeeld hoe het niet moet en een voorbeeld hoe het kan. "In juni opende Museum MORE haar deuren in Ruurlo. Het museum is een initiatief van kunstverzamelaar Hans Melchers. Hij liet het in vervallen staat verkerende kasteel verbouwen en toverde het om tot een museum voor modern realisme, zodat ook toekomstige generaties kunnen genieten van een belangrijk deel van ons nationaal cultureel erfgoed. De eerste tentoonstelling, onder meer gewijd aan het werk van Carel Willink, is een groot succes. De belangstelling is groot, Ruurlo staat weer op de kaart en de lokale ondernemers waren blij met de toestroom aan dagjesmensen. Er was echter één probleem. Het rustieke dorpje bood een parkeerplek aan tachtig auto's, terwijl er meer dan 10.000 mensen op de tentoonstelling afkwamen. Hoe los je dat dan op als gemeente? Niet door oplossingen te bedenken, maar door parkeerboetes te geven. Toen Melchers dit vernam, besloot hij de parkeerboetes voor zijn rekening te nemen. De gemeente zag niet in dat Melchers echte winst re-

**"MIJN DROOM IS DAT ELK BEDRIJF ECHTE WINST MAAKT,
DAT ER NAAST EEN COMMERCIEEL DOEL OOK MAATSCHAP-
PELIJKE VERANDERING WORDT GEREALISEERD"**

aliseert: impact voor de economie van Ruurlo, impact voor de bezoekers die kunst kunnen bezoekers. Kortzichtigheid leidt niet tot innovatie.”

“Het bestaansrecht van een telecommunicatiebedrijf zou niet het zoveel mogelijk verkopen van databundels moeten zijn, maar het optimaliseren van communicatie tussen mensen. Met een andere visie gebaseerd op impact, krijg je een heel ander model. Door je in te leven in je doelgroep kun je communicatie-oplossingen bedenken voor oudere mensen, mensen met een handicap, etc. Door nog een stap verder te gaan, kun je als telecommunicatiebedrijf oplossingen bedenken voor de eenzaamheid waar heel veel ouderen mee te maken hebben.”

In de financiële sector is ook nog veel échte winst te boeken, aldus Hoogerwerf. “Deze sector is diep aanwezig in alle geledingen van de samenleving. Niet alleen met het ontwikkelen van producten en diensten kun je meer impact genereren, waarbij je veel meer kunt doen op het gebied van veiligheid, gezondheid en wooncomfort. Maar ook met investeringen die hét verschil maken. Zo gaf het ABP aan in 2020 58 miljard euro te willen investeren in *high sustainability investments*, terwijl PFZW dan twaalf procent wil hebben geïnvesteerd in *investments for solutions*. Op zich lijkt dat goed nieuws en zou je willen dat banken en verzekeraars hier een voorbeeld aan nemen. Tegelijkertijd vraag je je natuurlijk af in welke andere zaken ze hun geld steken.”

DOELEN

Hoogerwerf verwijst in het boek ook naar de Sustainable Development Goals (SDGs) of Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Deze zijn in het leven geroepen om een eind maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering in 2030. In totaal zijn er zeventien doelen om de wereld tot een betere plek te maken. Het is noodzakelijk om deze doelen te bereiken, want anders zijn we simpelweg te laat. Hoogerwerf hamert er op dat er

In zeven stappen naar échte winst

1. *Vonk!*: een organisatie heeft passie nodig om te werken aan complexe maatschappelijke problemen.
2. *Visie*: door middel van een goede probleemanalyse, het kiezen van een heldere richting en het doen van de juiste afwegingen welke interventies werken, kan de maatschappelijke ambitie goed worden vormgegeven.
3. *Verbinding*: dé opgave van deze tijd is doelgericht met andere partijen samen te werken aan complexe maatschappelijke vraagstukken.
4. *Verbeeldingskracht*: met creativiteit en een beeldend verhaal kan een organisatie goed op de kaart worden gezet.
5. *Vormen van financiering*: er is geld nodig voor maatschappelijk ondernemen. Financiering wordt gevonden in drie vormen van inkomsten: commerciële activiteiten, fondsenwerving en impactinvesteringen.
6. *Verantwoording*: de vraag is wat de geleverde inspanningen opleveren voor de samenleving: de impact. Dit zul je moeten meten om te blijven bezien of je op de goede weg bent en of je de informatie moet bijsturen.
7. *Verantwoord ondernemen*: niet alleen naar buiten kan een organisatie impact bereiken, ook door een duurzame bedrijfsvoering kunnen veel resultaten worden bereikt.

veel meer bereikt kan worden als niet alleen de non-profit sector, maar juist ook het bedrijfsleven zich meer gaat inzetten voor deze *global goals*. Tezamen maken de grootste bedrijven ter wereld bijna 3.000 miljard euro winst per jaar en hun gezamenlijke marktwaarde is bijna 48.000 miljard euro. In haar boek zegt Hoogerwerf hierover: “Hoe zou de wereld eruit zien als deze bedrijven het principe van ‘echte winst’ zouden omarmen? Mijn droom is dat het gemeengoed is dat elk bedrijf echte winst maakt. Dat wil zeggen dat er naast een commercieel doel ook maatschappelijke verandering wordt gerealiseerd. Als we een man op de maan weten te krij-

gen, 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.” En met een glimlach voegt ze toe: “Als iedereen zijn eigen vonk weet te ontdekken, creëren we vanzelf een hartverwarmend vuur.” ■



Maak kans op een gratis boek

Het boek *Échte winst* bevat een schat aan concrete informatie om direct aan de slag te gaan met impact ondernemen. Het boek is verkrijgbaar in elke (online) boekhandel en kost 34,50 euro. Onder de lezers van het New Financial Magazine worden twee boeken verloot. Doe mee en stuur vóór 1 oktober 2017 een e-mail naar info@newfinancialforum.nl o.v.v. *Échte winst*.

Petra Hoogerwerf is veelgevraagd strategisch adviseur, spreker en trainer. Via de stichting het New Financial Forum kan tevens informatie worden opgevraagd over presentaties en/of workshops over *Échte winst*: info@newfinancialforum.nl.