

‘Tien jaar geleden was sociaal ondernemen iets voor hippies en andere groene rakkers. Nu is het keiharde business’

Betere wereld

Stef van Dongen | Sociaal Ondernemer

Toen Stef van Dongen begin deze eeuw zijn ‘venture-building studio’ Enviu oprichtte, was de term sociaal ondernemerschap nog onbekend. Anderhalve decennium later beheert hij achttien investeringen in over de wereld verspreide disruptieve initiatieven. De wereld verbeteren is het doel, op een zakelijk scherpe manier. Met groeikansen, met een gezonde winst, en wereldwijd schaalbaar. ‘Voor adviseurs liggen hier gouden kansen.’



I Een laptop en een telefoon. Meer heeft maatschappelijk ondernemer Stef van Dongen (42) niet nodig. Als digitale nomade reist hij tussen zijn retraiteoord in de Spaanse Pyreneeën en zijn kantoor en pied-à-terre in de Nederlandse rivierdelta waar hij zijn ondernemingen runt. Twee bedrijven zijn het – en met beide bedrijven pioniert Van Dongen als sociaal ondernemer. Immers, dat laatste was hij al voordat de term goed en wel bekend was. In 2002 begon hij met zijn bedrijf Enviu, dat hij twee jaar later formeel oprichtte. Enviu is een sociale onderneming die maatschappelijke en duurzame innovaties ontwerpt en naar de markt brengt. Vijftien jaar geleden was dat – een andere tijd, met een andere economie. De torenhoge beloften van het internet van de jaren ervoor waren uiteengespat en een realisme overheerste in de markt. Enviu was zijn tijd vooruit – goede doelen vonden het bedrijf te commercieel, het bedrijfsleven vond Enviu te naïef. Die denkbeelden hielden Van Dongen niet tegen. Inmiddels is Enviu een bedrijf met dertig werknemers dat investeert in achttien start-ups en verschillende innovatieprogramma's initieert. Die lopen uiteen van een bedrijf dat een cargoschip ontwikkelt op waterstof, een onderneming die een markt voor micropensioenen wil optuigen in Ghana, een start-up die door de enorme hoeveelheid textielafval in India te recyclen een nieuwe markt wil realiseren, en veel meer. Onlangs verkocht Enviu zijn aandeel in het crowdfundingplatform duurzaaminvesteren.nl.

Goed doen, maar dan schaalbaar

Al die initiatieven hebben gemeen dat ze de wereld willen verbeteren, en dat ze schaalbaar zijn. Twee kenmerken die horen bij sociale ondernemingen, vindt Van Dongen. Voor hem begint sociaal ondernemerschap met het oplossen van maatschappelijke problemen op een zakelijke manier. 'Net als niet-

gouvernementele organisaties doen. Minimaal gaat het hier om een organisatie die geen verlies lijdt.' Maar er is, volgens Van Dongen, een vorm die nog verdergaat. 'Dat zijn sociale ondernemingen met in hun DNA het verbeteren van de wereld. Neem schoenenlabel Toms, dat vanaf de oprichting bij verkoop schoenen verspreidt in ontwikkelingslanden.' In dat laatste is Van Dongen dan ook het meest geïnteresseerd: het opzetten van nieuwe sociale ondernemingen, die een maatschappelijk probleem aanpakken door er een winstgevend bedrijfsmodel als fundament onder te leggen, en liefst nog door een complete systeemverandering na te jagen. Enviu omschrijft zichzelf vooral als een venture-building studio. Met Enviu werkt hij voor vermogensstichtingen, en bedrijven die geloven in sociaal ondernemerschap en marktdenken. Daarnaast is Van Dongen oprichter van The Pioneers of Our Time – een projectontwikkelaar van maatschappelijke projecten en investeringen voor vermogenden. Het bedrijf helpt mensen op weg en ontwikkelt projecten in opdracht. Van Dongen heeft ook een eigen visie op hoe dat het beste werkt. 'Neem een doorsnee familieonderneming. Vaak hebben vermogende families jaarlijkse *targets* voor giften aan goede doelen. Daarnaast investeren de families via eigen vehikels in andere ondernemingen, vastgoed en op de beurs. Wat als je nu je geefgeld, je investeringsgelden en de activiteiten van je familiebedrijf kunt inzetten om de maatschappelijke missie van de familie te realiseren? Dan kun je op alle fronten impact maken. Daar kijk ik samen met deze doelgroep naar.'

Geboren ondernemer

Van Dongen is naast wereldverbeteraar ook geboren ondernemer. Zijn ouders runden een financiële dienstverlening in de omgeving van Dordrecht. In die regio verleende zijn vader back-officediensten

A portrait of Stef van Dongen, a middle-aged man with curly, light-colored hair and blue eyes, smiling slightly. He is wearing a dark blue, textured sweater. The background is a light gray wall with a green plant visible on the left side.

Stef van Dongen | cv

Stef van Dongen is oprichter van Enviu en The Pioneers of Our Time. Met Enviu richtte Van Dongen achttien bedrijven op, in de categorieën financiële dienstverlening, voedselsystemen en circulaire economie. Sinds 2017 is hij voorzitter van NEXUS Europe, een netwerk van jonge vermogende mensen, veelal afkomstig van familiebedrijven en succesvolle sociaal ondernemers.

medio jaren negentig aan tussenpersonen die consumptieve kredieten verkochten. 'Dat was een braakliggende nichemarkt – mijn vader ontdekte dat de tussenpersonen nooit rechtstreeks consumptieve kredieten verkochten.' Het zakelijke succes werkte aanstekelijk voor Van Dongen. Op zijn zeventiende had hij zijn eerste eigen bedrijf: een boodschappenbezorgdienst voor ouderen en mindervaliden in de Hoeksche Waard. 'Per fax ontvingen we de boodschappenlijstjes. Elke woensdag gaven we alle bestellingen aan de Albert Heijn door. En met een vriend die zijn rijbewijs al had, bezorgden we in twee dagen alle kratten met boodschappenbestellingen naar de klanten. Voor 25 gulden per klant.' Dat werkte prima, totdat Albert Heijn een eigen bezorgdienst begon en daarmee Van Dongen actief begon tegen te werken.

Die was toen al lang en breed student en volgde de studie Small Business aan een op MKB-ondernemers gerichte hbo-instelling in Haarlem. Daar leerde hij het ondernemende handwerk. 'Geweldig was dat. Ik kreeg bijzonder leerzame vakken als de psychologie van de klant. En zeker de helft van de tijd moest je het gewoon doen, dat ondernemen. Dan kregen we opdrachten als: hier is 1 euro, zorg ervoor dat je aan het eind van de dag er 1.000 euro van gemaakt hebt. Haalde je dat niet, dan kreeg je een onvoldoende.' Hoe hij dat realiseerde? Van Dongen: 'Door samen rozen te verkopen. We kochten één bosje in. En op straat verkochten we die voor meer geld, net zo lang tot we 1.000 euro hadden.' Andere studenten ruilden een product steeds opnieuw door tot ze iets van waarde hadden. Weer anderen tuigden een evenement op waar mensen ter plekke toegang voor betaalden. 'Hele lollige

dingen', concludeert Van Dongen, en dat heeft hem geleerd dat met creativiteit vrijwel alles mogelijk is, ook onder grote druk. In zijn tweede studiejaar zette hij met andere studenten een eigen import- en exportbedrijf op. Zijn afstudeeropdracht: tuig een bedrijf op dat in drie maanden tijd een ton omzet ...

Coming of age

Zijn eerste sociaal-maatschappelijk project was ook de vrucht van zijn opleiding. Bij wijze van afstudeerproject zette Van Dongen met enkele studiegenoten in 1997 de 'Nationale Week van het Carpoolen' op, met de ANWB als hoofdsponsor en Autodrop en een nationaal uitzendbureau als andere sponsors. 'We hadden een evenementenorganisatie opgetuigd, waarmee we de fileproblematiek op de kaart wilden zetten en het autodelen wilden promoten. Zo hadden we de grootste file van Nederland gemaakt, door dertigduizend autodropjes op het toenmalige fileknooppunt op de Waalbrug bij Zaltbommel achter elkaar te zetten. Ook deelden we in de file gratis carpoolontbijtjes langs de snelwegen uit. We regelden limousineritjes voor trouwe carpoolers. We gaven gesponsorde ritten weg. Dat alles leverde flink veel media-aandacht op.'

De echte transitie maakte Van Dongen toen hij het familiebedrijf zou overnemen. 'Dat was het idee van mijn ouders. Ik kluste al bij in de zaak, maar omdat mijn vader het belangrijk vond dat ik ook elders ervaring zou opdoen kwam ik te werken als insolventieconsultant. Als jonge twintiger probeerde ik met ondernemers een faillissement af te wenden.' Daar leerde hij hoe het niet moest – het managen. 'Ik ben me daar heel erg bewust geworden van wat

'Een boom is in onze economie niets waard, tot het moment dat je 'm kapt'



het vergt om ondernemer te zijn. We moesten soms zestig tot zeventig man ontslaan en ik voerde die gesprekken gewoon mee. De harde werkelijkheid is: *cash is king*. De omzet zegt helemaal niets, net als winst of verlies. Als het erop aankomt, telt alleen de kasstroom.'

Systeem op de schop

Ontspanning vond de nog jonge Van Dongen in de natuur, waar hij kon klimmen, rennen en wandelen. 'De natuur is een spiegel van mijzelf. Daar sta ik in verbinding met het leven.' En daar, in die verbinding, viel het kwartje: hij zou het bedrijf van zijn ouders niet voortzetten. In plaats daarvan stelde hij zichzelf existentiële vragen: Wat geeft betekenis aan mijn leven? Met welke waarden wil ik werken en leven?

Door de jaren werd het antwoord scherper, hij formuleert het als volgt: 'Het economische systeem veranderen, want er klopt nu helemaal niets van. Onze economie is ingericht op de oneindigheid van bronnen. Neem een boom. In onze economie is die niets waard, tot het moment dat je 'm kapt, want dan heeft het hout ineens een economische waarde. Deze manier van waarderen klopt natuurlijk niet.' Van Dongen betoogt dat als je de regeneratieve capaciteiten van een ecosysteem overschrijdt, dat het langzaam afsterft. 'Dat geldt voor de natuur, voor je lichaam – veel stress is een zware investering – en uiteindelijk voor de hele wereld. Als het systeem zichzelf niet meer kan herstellen, gaat alles fout. Ik denk dat we op aarde hard bezig zijn om die grens te overschrijden.'

De oplossing? 'Traditioneel financieren we de pleisters op de wonden van de aarde met onze surplusproductie. Vliegtuigmaatschappijen planten bijvoorbeeld een boom voor een vliegreis. Maar komt zo'n bedrijf in laagconjunctuur, en is er een jaar geen surplus, dan zijn er dat jaar geen pleisters geplakt. Dus wat nu, als je besluit om van het pleisters plakken je businessmodel te maken?'

Voilà: het fundament onder het idee van een sociale onderneming.

Geen markt? Dan maken we die toch?

Van Dongen is getraind om buiten bestaande kaders van bestaande bedrijven en bestaande sectoren te denken. Enkele van de ondernemingen waarin Enviu investeert – zoals micropensioenproducent People's Pension Trust Ghana – houden zich dan ook bezig met het creëren van nog niet bestaande markten. Het zijn initiatieven gebaseerd op de afgelopen jaren opgekomen markt voor microfinancieringen in ontwikkelingslanden, waarmee mensen in de traditionele onderklasse financieel het heft in eigen handen kunnen nemen.

Interview

Van Dongen: ‘Zo werkt het echte pionieren. Je kunt wel mooie producten bedenken, maar als de condities voor die markten nog niet op zijn plaats zijn, zul je die eerst zelf moeten aanjagen.’

Van Dongen adviseert veel ondernemers, DGA's en andere beslissers. Veelal gaat het over kansen identificeren en implementeren voor sociaal ondernemerschap. ‘Je kunt kijken naar de producten en of diensten binnen je onderneming of markt die nu destructief zijn voor mens en natuur. Daarnaast liggen er veel kansen in het ontwikkelen van nieuwe modellen die functioneel en regeneratief zijn. Die twee strategieën werken vaak om nieuwe markten of proposities te ontginnen.’ Negeer je beide zaken, dan mis je de boot, betoogt hij. ‘De maatschappij pikt het niet langer als bedrijven schade toebrengen aan de wereld. Daarom leggen overheden steeds meer regels op. Het zou mij niets verbazen als het bewust obstrueren of vertragen van klimaatverbetering door ondernemers ooit strafbaar wordt, zoals nu op het lozen van chemisch afval in de Maas een celstraf staat. Op die wetswijzigingen kun je maar beter voorbereid zijn.’

Nog zo'n stimulans is de veranderende markt zelf. ‘Regeneratieve economie, circulaire productie, de betekenis-economie, dat zijn allemaal trends die vragen om een nieuw verhaal. In het ontwikkelen van dat nieuwe narratief ligt een enorme kans. Ik voorziet dat overheden een hulpvraag hebben: welke economische modellen bevorderen dat menselijk gedrag dat de zelfhelende capaciteit van een ecosysteem stimuleert, en dat iedereen de kans geeft om een betekenisvol leven te leiden en dat economisch relevant is?’

Consultants aan het stuur

Adviseurs hebben volgens Van Dongen een sleutelrol in de opkomst van sociaal ondernemerschap. Dat heeft te maken met Van Dongens visie op het

fenomeen – niet als een tijdelijke rage, maar als een wereldwijde transitie. Alle ondernemingen verdienen het te veranderen in sociale ondernemingen. Daarbij is hulp van buitenstaanders met een pioniersgeest onontbeerlijk. Van Dongen vindt sociaal ondernemerschap dan ook een ‘gouden thema’ voor consultancy's. ‘Als bedrijven niet weten wat ze moeten doen, en overheden ook niet, dan gaan ze om hulp vragen. Om advies.’ Voor Van Dongen is het niet alleen zakelijk interessant voor adviesbureaus om zich te bemoeien met sociaal ondernemerschap, het is ook een morele plicht. ‘Als consultant ben je hoogopgeleid, intelligent, en je hebt het goede voor met de mens. Juist adviseurs kunnen het voortouw nemen in de transformatie naar de nieuwe economie. De economie moet radicaal anders, maar niemand weet hoe. Dus heeft iedereen advies van de pioniers nodig.’ Van Dongen adviseert bureaus om te beginnen met advies aan bestaande klanten, over de marktkansen. ‘Er zijn veel te weinig bedrijven die zich bewust zijn van de urgentie van de transitie en de kansen die er nu al liggen. Organiseer dus eens een evenement over dit thema. Introduceer een nieuw narratief met alle modellen die daarbij horen. En focus daarbij op de bestaande processen die moeten veranderen. Genoeg te doen.’

En daarna? Hoe help je een bestaande onderneming omvormen tot een sociale onderneming?

‘Dat vraagt om mensenwerk. De vraag voor de klant is hoe je de missie, de purpose, van je mensen kunt koppelen aan de missie van je bedrijf. Jonge mensen zoeken tenslotte naar een zinvolle doelstelling. Daarvoor moeten bedrijven zichzelf opnieuw ontdekken: met een nieuw verhaal bijbehorende nieuwe modellen ontwikkelen. Verander de werk- en productieprocessen, de financieersstructuren, de eigendomsstructuren en de privacy-situatie: in een circulair bedrijf zijn al die factoren compleet anders dan in een lineair bedrijf. En de mensen moeten dat doen.’



Kun je een voorbeeld geven van bestaande bedrijven die die transitie maken?

‘Nou, neem een spijkerbroek. Als je die niet koopt maar leaset, dan ziet die spijkerbroek er nog steeds hetzelfde uit, maar dan werkt alles anders dan wanneer je ‘m bezit. De spijkerbroek wordt dan een serviceconcept – iets wat hoort bij een circulair model. Het bedrijf MUD Jeans doet dit nu een paar jaar met succes. Ik zie dat als een trend in veel markten. Neem de grote autofabrikanten, geen van die ondernemingen denkt nog meer in termen van verkoop. In de vastgoedmarkt zie je dat ook. En elektronica-concern Philips verhandelt licht *as a service*. Mensen kopen tegenwoordig lichturen bij Philips. Ook dat is circulair.’

Welke consequenties heeft dat binnen de onderneming zelf?

‘Als je je product niet langer verkoopt, maar leaset, is het gevolg dat de markt hogere kwaliteitseisen aan je producten stelt. Een lamp of een mobiele telefoon moet in de circulaire markt niet langer zo snel mogelijk kapot. Dus moet je productieproces op de schop.’

Alle hens aan dek

Een van de centrale adviezen die Van Dongen geeft aan de beslissers waarmee hij werkt, is om hun transitie niet tot het kernproces te beperken. ‘Beter kun je al je kanalen inzetten. Familiebedrijven hebben bijvoorbeeld verschillende platforms waarmee ze positieve impact kunnen maken. Zo is er naast het familiebedrijf een *family office* waarmee het familievermogen wordt belegd. Er is vaak een eigen liefdadigheidsinstelling voor giften. En er is altijd eigen vermogen dat in privé wordt beheerd, bijvoorbeeld in vastgoed. Ik zie dat elk als een platform. En zo kwam ik ook op het inzicht dat alles wat een familie heeft, afgestemd kan worden op de waarde en *purpose* van de familie en het familiebedrijf en hun impactambitie. Kun je bijvoorbeeld je impactdoelstelling, naast je geefgeld, ook met je investeringen ondersteunen? En met je vastgoed? Met je inkoopbeslissingen? Dat zie ik allemaal als kanalen waarmee je de impact missie kunt bevorderen.’

Van Dongen geeft het voorbeeld van een familieondernemer met een scheepvaartbedrijf. ‘Die onderneming heeft zo’n tweehonderd schepen. De DGA is een jonge veertiger, die zijn bedrijf op termijn aan zijn kinderen wil overdoen. Het klimaatakkoord van Parijs maakte hem duidelijk dat de scheepvaart, als een van de grootste vervuilers van de wereld, drastisch moet veranderen. Na een brainstorm formuleerden we de ambitie voor zijn onderneming om een fossielvrije scheepvaart aan te jagen. Hoe? Nou, in het familiebedrijf jaagt hij innovatie aan, met het geefgeld van zijn *foundation* financiert hij onderzoek naar alternatieve brandstoffen, met zijn family office maakt hij plannen om door fossiele brandstoffen gedreven ondernemingen te verkopen en in waterstoftechnologie te investeren.’ Dat ligt voor de hand, maar is niette-

‘Traditioneel betalen we de pleisters die we plakken op de aarde uit onze surplus. Maar wat als we van het pleisters plakken een businessmodel zouden maken?’

min ingewikkeld, merkt Van Dongen. ‘Deze manier van denken is op zichzelf al vernieuwend. Veel goededoelenorganisaties van familieondernemingen en grote corporates houden het bij het steunen van lokale kinderboerderijen. Veel ondernemers durven in hun zakelijke Umfeld het risico niet te nemen dat ze met geefgeld wel zouden aandurven.’

Hoezo not-for-profit?

Voor adviseurs zit er volgens Van Dongen dan ook veel potentie in deze markt. ‘Sociaal ondernemerschap is geen liefdewerk zonder winstoogmerk en ook geen magere markt vol met sappelende bedrijfjes. Geld verdienen in deze markt is een keuze. Er liggen enorme kansen, met bijbehorende winstmarges. Neem de vastgoedmarkt: gebruik andere bouwmaterialen, werk aan energie-efficiency, benut andere manieren om gebouwen te verlichten, ontwerp een innovatief huurmodel. Het barst van de impact-investeerders in het vastgoed, die bijvoorbeeld juist op achterstandswijken focussen, omdat ze geloven dat die wijken, eenmaal veranderd in opkomende wijken, die een diversiteit van inkomensgroepen en werkgelegenheid hebben, bovengemiddeld rendement opbrengen.’ Zelf investeert Enviu met de venture Thuishulp Rotterdam ook in kansenvijken. ‘We hebben een experiment om mensen die bijstand ontvangen, hun inkomen te laten stapelen op basis van taken. Zo willen we die mensen perspectief geven om uit de bijstand

te komen. In Rotterdam ontvangen meer dan dertigduizend mensen bijstand. Als je dat aantal kunt halveren, dan bespaar je de maatschappij ontzettend veel geld en help je het bedrijfsleven aan nieuw arbeidspotentieel. Daar liggen grote kansen.’ Adviseurs kunnen in dat proces al hun huidige rollen spelen, vindt Van Dongen. ‘Ze kunnen mensen in een bedrijf in transitie meenemen in de nieuwe modellen en manieren van werken. Zij zouden op individueel niveau kunnen adviseren over de kracht van mensen, processen en ketens. En een bijzondere kans ligt in strategieconsulting: in het uitwerken van nieuwe narratieven en het ontwikkelen van de nieuwe markten die daarbij horen. Kansen te over. Dit zijn gouden tijden voor adviseurs.’

Wilbert Geijtenbeek is onderzoeksjournalist, researcher en spreker. Hij is sinds 2013 als financieel redacteur aan Management & Consulting verbonden.

