



ONDERNEMEN MET EEN FINANCIËLE EN EEN MAATSCHAPPELIJKE DOELSTELLING

Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul en Marissa Kimsey

ORGANISATIE

De druk op ondernemingen om minder eenzijdig te streven naar financieel resultaat neemt toe. Bedrijven zouden meer oog moeten hebben voor wat zij betekenen voor de werknemer, de klant, de gemeenschap en het milieu. Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de marge van de bedrijfsvoering volstaat niet langer.

Dat de druk op bedrijven stijgt, heeft een aantal redenen. De ongelijkheid in de samenleving neemt toe, en dit is op den duur niet houdbaar. Ook wordt steeds duidelijker hoe verwoestend de klimaatverandering uitpakt. Beleggers beseffen bovendien dat winstgevendheid op de korte termijn soms botst met het toekomstperspectief op de lange(re) termijn. Om al die redenen raken steeds meer topmanagers ervan doordrongen dat zij zowel financiële als maatschappelijke doelstellingen moeten nastreven.

Het 'DNA' van een organisatie verander je echter niet zomaar even. Hoe verenig je de financiële met een maatschappelijke doelstelling wanneer je tot nu toe altijd volledig was gericht op het financiële resultaat? Het bestaande businessmodel zal op de schop moeten. Anders legt een maatschappelijke doelstelling het al snel af tegen het winsttoegmerk. Dat is niet verwonderlijk, en dat het gebeurt is ook al herhaaldelijk gebleken uit onderzoek.

Toch zijn er ondernemingen die met succes zowel het een als het ander nastreven. Het Amerikaanse outdoor-

kledingbedrijf Patagonia is daar een voorbeeld van. Daar stond het financiële resultaat aanvankelijk voorop. Gaandeweg ging Patagonia echter serieus werk maken van maatschappelijke doelstellingen. Er zijn ook organisaties die van start gingen met een ideëel doel, maar die vervolgens geld moesten gaan verdienen om te kunnen overleven. Grameen Bank, de microkredietverschaffer in Bangladesh en drager van de Nobelprijs, is daar een toonaangevend voorbeeld van. Wij hebben een tiental jaren lang bestudeerd hoe maatschappelijk gedreven bedrijven succes (kunnen) boeken. Ons onderzoek bestond uit diepgaande kwalitatieve studies en kwantitatieve analyses. Wat wij daarvan hebben geleerd, kan nuttig zijn voor traditionele bedrijven die niet alleen winst willen maken, maar ook een maatschappelijk doel willen gaan nastreven. We hebben het dan over de onderneming met een 'tweeledig doel'.

Uit ons onderzoek blijkt dat bedrijven die met succes dat tweeledige doel nastreven – winst maken maar ook het maatschappelijk belang dienen – één ding met elkaar gemeen hebben. Ze volgen een aanpak die wij

‘hybride organiseren’ noemen. Deze aanpak bestaat uit vier ‘hefbomen’:

- Formuleer naast financiële ook maatschappelijke doelstellingen en bewaak de voortgang daarop
- Richt de organisatie zodanig in dat zowel maatschappelijke als financieel georiënteerde activiteiten worden ondersteund
- Trek medewerkers aan die zich willen inzetten voor beide doelstellingen, en werk hen ook in op beide vlakken
- Leid de organisatie met het oog op beide doelstellingen.

Samen kunnen deze ‘hefbomen’ bedrijven helpen om een hybride cultuur op te bouwen en in stand te houden. Voor het management bieden de ‘hefbomen’ de nodige handvatten om productief in te grijpen wanneer maatschappelijke en financiële doelstellingen met elkaar botsen. Zo maakt ondernemen voor een tweeledig doel meer kans.

DOELEN STELLEN EN VOORTGANG BEWAKEN

De tweeledige agenda van de onderneming houdt in dat er zowel maatschappelijke als financiële doelen worden geformuleerd, en dat de prestaties op beide vlakken aanhoudend worden bewaakt.

Doelen stellen

Een goed doordacht doel is een essentieel managementinstrument. Het communiceert wat belangrijk is en kan duidelijk maken wat werkt, en wat niet. De doelstellingen waarover we het hier hebben, mogen niet beperkt blijven tot een streven om het tweeledige doel van de onderneming te verduidelijken voor werknemers, klanten, leveranciers, investeerders en regelgevers. Men zal wellicht moeten experimenteren met een doelen stellend model dat specifiek bij de eigen onderneming past. Grameen Veolia Water deed dat bijvoorbeeld door haar activiteiten voortdurend te herijken aan expliciete doelstellingen.

Grameen Veolia Water is een drinkwaterbedrijf in Bangladesh. Het ging in 2008 van start als een joint venture tussen Grameen Bank en waterbedrijf Veolia. Veolia levert van oudsher op basis van overheidscontracten. Maar in Bangladesh bleek geen enkele lokale overheid verantwoordelijk te zijn voor de drinkwatervoorziening op het platteland. De samenwerking met Grameen Bank moest deze leemte opvullen. Het bestuur formuleerde bij de start twee doelen voor de nieuwe onderneming. Ten eerste wilde men voor de lange termijn veilig en betaalbaar drinkwater leveren aan de plattelandsdorpen Goaluari en Padua. Ten tweede wilde het bedrijf de exploitatie financieren uit de levering van drinkwater zonder afhankelijk te zijn van subsidies.

Die twee doelstellingen botsten met elkaar. Het bleek onmogelijk te zijn om zelfs maar quitte te spelen wanneer het water enkel tegen een zeer lage prijs werd geleverd aan arme plattelandshuishoudens. Daarop bedacht het management een nieuwe activiteit om inkomsten te genereren: drinkwater in kruiken verkopen aan scholen en bedrijven in de nabijgelegen stedelijke gebieden. Toen dat besluit eenmaal was genomen, had het bedrijf in de verleiding kunnen komen om voortaan alle energie en middelen te steken in dat winstgevend nieuwe marktsegment – wat ten koste zou zijn gegaan van het oorspronkelijke doelsegment. Het management

hield echter vast aan de ingeslagen koers. Het duidelijk geformuleerde maatschappelijke doel van de onderneming hield bestuursleden en managers scherp: de levering van drinkwater in de stad was bedoeld om de levering in de dorpen te subsidiëren. Uiteindelijk genereerde de drinkwatervoorziening in de stad de helft van de omzet van

Grameen Veolia Water. Dit maakte het mogelijk om ook de geformuleerde maatschappelijke doelstelling te behartigen.

Hoe bepaal je nu op welk maatschappelijk doel je je moet richten? Daar is geen draaiboek voor. Ons onderzoek leverde echter twee vuistregels op. Ten eerste:

MET IEDERE MAALTIJD
DIE HET VERKOOPT,
CREËERT REVOLUTION
FOODS ZOWEL
FINANCIËLE ALS
MAATSCHAPPELIJKE
WAARDE

verdiep je in de materie. Vaak probeert het management doelen te stellen zonder eerst zijn huiswerk te doen. Het is belangrijk de specifieke maatschappelijke behoeften die men wil aanpakken eerst goed te doorgronden. Een aandachtspunt daarbij kan ook zijn hoe de eigen onderneming in het verleden wellicht bepaalde problemen mede in de hand heeft gewerkt. In de commerciële wereld worden kansen in de markt opgespoord met behulp van marktonderzoek. Zo moeten ook de maatschappelijke behoeften in de markt worden onderzocht. Betrek daarbij ook de beoogde begunstigden van het maatschappelijk doel, samen met andere belanghebbenden en deskundigen. Grameen Veolia Water ging pas van start na een uitvoerig onderzoek naar de drinkwaterproblematiek in Bangladesh. Het bedrijf sprak met ambtenaren en deskundigen op het gebied van gezondheid en drinkwater. Ook sprak men met maatschappelijke organisaties. De managers ontdekten dat sommige dorpen op het platteland niet alleen te kampen hadden met bacterieel besmet drinkwater (zoals aanvankelijk verondersteld), maar ook met drinkwater uit waterputten die in de jaren tachtig waren geslagen. Dat bronwater, hoewel helder en smakeloos, was in sommige gevallen vervuild met natuurlijk arsenicum. Dat bleek een belangrijke veroorzaker van kanker bij volwassenen en cognitieve gebreken bij kinderen. Naar aanleiding van dit inzicht besloot Grameen Veolia Water zijn activiteiten te concentreren in de dorpen Goalmari en Padua, die kampen met beide vormen van watervervuiling. Als doel werd gedefinieerd dat iedereen in deze dorpen permanent de beschikking moest krijgen over schoon water.

De tweede vuistregel luidt: stel doelen die expliciet en duurzaam zijn. (Kanttekening hierbij: wanneer de omstandigheden veranderen, zullen de doelen wellicht moeten worden aangepast.) De dorpsbewoners mochten niet slechts enkele jaren schoon drinkwater krijgen; om echt iets te betekenen voor de volksgezondheid, moest er tot in lengte van dagen schoon drinkwater komen.

Voortgang bewaken

Behalve doelen moeten er ook 'key performance indicators' (KPI's) worden geformuleerd en indien nodig

aangepast. Aan de hand daarvan kan worden gemeten in hoeverre de specifieke doelstellingen – zowel de financiële als de maatschappelijke – worden bereikt. Voor de financiële doelen is dat geen probleem. Bedrijven weten immers wel hoe ze aspecten als verkoop, omzetgroei en het rendement op de activa moeten meten. Voor veel maatschappelijke doelstellingen bestaan er momenteel echter geen algemeen aanvaarde meetmethoden (zij het dat er wel vooruitgang is geboekt bij het meten van het effect op het milieu). Toch is het mogelijk om zowel financiële als maatschappelijke KPI's vast te stellen. In ons onderzoek zagen we bedrijven die daarin slaagden. Zij staken bij het bepalen van de doelstellingen veel tijd en energie in het ontwikkelen van een beheersbaar aantal meetbare criteria. Vervolgens beoordeelden ze die geregeld om te bezien in hoeverre ze nog steeds relevant waren en voldeden.

In het geval van Grameen Veolia Water overlegden de managers eerst met de dorpelingen aan wie het bedrijf drinkwater wilde gaan leveren. Ook werden wetenschappelijke deskundigen geraadpleegd. Op basis van de inzichten die dat opleverde, werden vervolgens vier KPI's geformuleerd:

- De eigen-financieringsgraad van het bedrijf (kunnen geplande investeringen uit eigen middelen worden gefinancierd?)
- Het aantal dorpsbewoners dat kan beschikken over de geboden diensten
- De penetratiegraad op het platteland
- De mate van regelmatige consumptie in de dorpen (indicatief voor zowel de financiële als de maatschappelijke prestaties).

Deze vier indicatoren worden maandelijks gemeten om te bepalen hoe de activiteiten zich ontwikkelen. Het bestuur bespreekt ze bovendien iedere drie maanden om de strategische besluitvorming te sturen.

Voor de ontwikkeling en het gebruik van KPI's is een lerende mentaliteit essentieel. Het is belangrijk dat je als bedrijf bereid bent om te experimenteren en te veranderen op basis van ervaring (die van jezelf of die van anderen). Zo leer je maatschappelijke problemen beter begrijpen en kun je ze ook beter aan-

pakken. Een voorbeeld van deze mentaliteit is hoe Dimagi zocht naar de beste manier om haar maatschappelijke prestaties te meten. Dimagi, opgericht in 2002, wordt geleid door medeoprichter Jonathan Jackson. Deze organisatie levert software waarmee NGO's en overheden mobiele apps kunnen ontwikkelen voor artsen en verpleegkundigen in de eerste lijnszorg in ontwikkelingslanden. Aanvankelijk had Dimagi besloten het aantal actieve gebruikers te gaan meten. Dat leek de belangrijkste maatschappelijke maatstaf te zijn omdat die liet zien, zo dacht men, hoeveel mensen baat hadden bij de technologie. Dat criterium maakte echter geen onderscheid tussen degenen die de gegevens daadwerkelijk gebruikten om de dienstverlening aan patiënten te verbeteren, en degenen die wel gegevens verzamelden maar er niets mee deden. Jackson besloot daarom te zoeken naar een andere maatschappelijke KPI.

Daarvoor werd een team geformeerd. Dat verdiepte zich in de materie en kwam vervolgens met een nieuw criterium: 'maanden werknemersactiviteit'. Dat zou duidelijk moeten maken door hoeveel zorgverleners de technologie van Dimagi daadwerkelijk werd gebruikt. Er werden interne datasystemen ingevoerd om dit criterium in alle projecten te gaan volgen. Al snel beseft Jackson echter dat dit criterium niet het antwoord bood. Dimagi kon de uitkomst van de meting namelijk niet beïnvloeden. Hoe werknemers de software gebruikten, hing eerder af van de acties van de klanten van Dimagi – NGO's en overheden – dan van Dimagi zelf.

Jackson vroeg andere maatschappelijke ondernemingen om advies en besloot toen het oorspronkelijke criterium weer in ere te herstellen. Opnieuw werd het aantal actieve gebruikers de primaire maatschappelijke barometer van het bedrijf. Maar er werd iets aan toegevoegd: er kwam een 'impact review team' dat elk kwartaal de effecten van de projecten analyseerde en besprak. De reviews van dit team zorgen er nu voor dat een team niet uitsluitend of vooral kijkt naar de kwantificeerbare aspecten van een pro-

ject (inkomsten, kosten, afrondingsdata), maar ook naar de effectiviteit van de dienstverlening, en onderzoekt hoe die kan worden verbeterd om de hulpverleners in de eerste lijn beter te ondersteunen. Het team bespreekt ook indirecte effecten, bijvoorbeeld hulp die wordt geboden aan organisaties wanneer die proberen in te schatten in hoeverre zij kunnen digitaliseren.

Ook bij andere succesvolle bedrijven worden de KPI's aangevuld met een grondige kwalitatieve beoordeling van de maatschappelijke prestatie. Neem bijvoorbeeld de Braziliaanse impact-investeringfirma Vox Capital. Dat nam speciaal voor dat doel een manager aan, Jéssica Silva Rios. Zij kreeg de verantwoordelijkheid om het maatschappelijk effect van de activiteiten van de firma te doorgronden en te meten. Rios werd

later een volwaardige partner in de firma. Sommige bedrijven gebruiken ook externe maatschappelijke indicatoren die zijn ontwikkeld door onafhankelijke NGO's, zoals het Global Reporting Initiative, de Sustainability Accounting Standards Board en B Lab. Vox Capital controleert bijvoorbeeld of de score die men haalt volgens het Global Impact Investing Rating System boven het gemiddelde van andere fondsen in opkomende markten ligt, en het past zijn tarieven aan beleggers daaraan aan.

STRUCTURERING VAN DE ORGANISATIE VOOR EEN TWEELIEDIG DOEL

Het is vrijwel onmogelijk voor een onderneming om op de lange termijn zowel financieel als maatschappelijk goed te presteren wanneer de organisatie niet is ingericht voor zowel het ene als het andere doel. Om tot een effectief ontwerp te kunnen komen, moet je je afvragen welke activiteiten van de organisatie economische waarde creëren, en welke maatschappelijke waarde. Ook moet worden gezien hoe die activiteiten zich tot elkaar verhouden en hoe ze met elkaar kunnen worden verenigd.

BIJ VOX CAPITAL
MOGEN DE HOOGSTE
SALARISSEN EN
BONUSSEN MAXIMAAL
EEN TIENVOUD ZIJN
VAN DE LAAGSTE

Stem activiteiten en structuur op elkaar af

Met sommige activiteiten wordt zowel maatschappelijke als economische waarde gecreëerd. Voor dergelijke activiteiten heeft een geïntegreerde organisatiestructuur meestal zin. Activiteiten waarmee voornamelijk één soort waarde wordt voortgebracht, kunnen vaak het beste afzonderlijk worden beheerd.

Kijken we naar Revolution Foods, opgericht in 2006 door Kristin Richmond en Kirsten Tobey om voedzame lunches aan te bieden aan Amerikaanse scholieren uit lage-inkomensgezinnen. Slechte voeding op scholen met geldgebrek ondermijnt de ontwikkeling van de leerlingen. Iedere gezonde maaltijd die Richmond en Tobey verkopen aan een school levert twee dingen op: de gezondheid van een kind wordt bevorderd, en Revolution Foods verdient geld. De kernactiviteit van het bedrijf genereert dus beide soorten waarde. Daarom kozen Richmond en Tobey voor een geïntegreerde structuur, met één manager die verantwoordelijk is voor zowel de operationele efficiëntie als de groei van het bedrijf en het bevorderen van het welzijn van de kinderen. Accountmanagers van het bedrijf betrekken leerlingen vaak bij voorlichting over gezonde voeding, hetzij direct of via maatschappelijke organisaties. Zo raken de leerlingen bekend met nieuwe levensmiddelen en krijgt het bedrijf feedback over hun smaak. De kennismaking met gezonde voeding bevordert op den duur zowel het welzijn van de leerlingen als de verkoop.

Het Franse bedrijf ENVIE kwam daarentegen na verloop van tijd tot het inzicht dat het de twee soorten activiteiten moest loskoppelen. ENVIE werd opgericht in 1984 met als doel langdurig werklozen te re-integreren in de arbeidsmarkt. Daartoe werden werklozen voor twee jaar in dienst genomen om gebruikte apparaten in te zamelen en te repareren, zodat die konden worden verkocht via tweedehands-winkels. Het bedrijf biedt ook ondersteuning en opleiding in het repareren van apparaten, het zoeken naar een baan, het schrijven van een CV en het voeren van een sollicitatiegesprek. De doorverkoop van apparaten creëert economische waarde. Met de opleiding waarmee de mensen uit de doelgroep beter worden in het vinden van een baan buiten ENVIE wordt maatschappelijke waarde gecreëerd. Het

maatschappelijke effect maakt het bedrijf echter niet winstgevender; integendeel, dat verhoogt de kosten.

In de beginjaren werd de medewerkers van ENVIE gevraagd om de pupillen technisch te begeleiden bij het repareren of uit elkaar halen van apparaten (economische waarde) én om hen persoonlijke ondersteuning te bieden (maatschappelijke waarde). Het bleek echter lang niet eenvoudig om zowel maatschappelijk als technisch goed onderlegde begeleiders te vinden. Zelfs diegenen die beide aspecten konden bieden, bleken het in de praktijk lastig te vinden om recht te doen aan zowel het een als het ander. De oprichters van ENVIE besloten daarom aparte bedrijfsonderdelen in te richten, één voor maatschappelijke ondersteuning en één voor reparatie, onder toezicht van respectievelijk maatschappelijk werkers en technisch experts. Hierdoor slaagde het bedrijf er beter in om beide soorten waarde te genereren.

Bied ruimte voor overleg

Vooral in een gedifferentieerde structuur ontstaan onvermijdelijk spanningen. Als daar niets aan wordt gedaan, kunnen ze de organisatie compleet verlammen. Daar is de Boliviaanse microkredietverstrekker Banco Solidario een veelzeggend voorbeeld van. Dat bedrijf liep in de jaren negentig volledig vast door een slepende competentiestrijd tussen enerzijds de bankiers, die vooral de honoraria en de efficiëntie belangrijk vonden, en anderzijds de maatschappelijk werkers, voor wie vooral de betaalbaarheid van de leningen en het levensonderhoud van de micro-ondernemers telden. De ene na de andere medewerker voor de kredietverlening stapte op, het aantal actieve kredietnemers schoot omlaag en de winstmarge nam af. In ons onderzoek werd ons duidelijk, hoe bedrijven die met succes een tweeledig doel nastreven een dergelijke verlamming weten te voorkomen. Zij vullen de traditionele organisatiestructuren aan met mechanismen om spanningen aan de oppervlakte te laten komen en te behandelen. De spanningen verdwijnen er niet door, maar ze worden openlijk aangekaart doordat men de medewerkers actief laat discussiëren over de afwegingen tussen het creëren van economische respectievelijk maatschappelijke

waarde. Dit overleg biedt een ‘veiligheidsklep’ en kan een effectieve oplossing sneller dichterbij brengen.

Een voorbeeld in dit kader is Vivractiv, nog een Frans bedrijf dat mensen helpt om weer aan de slag te gaan. Vivractiv werd opgericht in 1993. Het neemt langdurig werklozen in dienst bij recyclingbedrijven en leidt hen daar op. De medewerkers die verantwoordelijk waren voor het ene dan wel het andere doel van Vivractiv waren het vaak oneens met elkaar. De productiebegeleiders stuurden de pupillen aan om de recyclingdoelen te halen. De maatschappelijk werkers wilden hen echter vaak uit het productieproces halen voor begeleidingsgesprekken en om hen te trainen in het zoeken naar werk. Om deze spanning aan te pakken, organiseerde het bedrijf een driemaandelijks overleg tussen de beide groepen. Daarin bespraken ze gezamenlijk hoe iedere pupil zich ontwikkelde en stelden ze coördinatieproblemen aan de orde. Een gezamenlijke werkplanning maakte het mogelijk om belangrijke deadlines, bijvoorbeeld voor commerciële leveringen of maatschappelijke opleidingen, met elkaar te delen. Zo konden de beide groepen samen zoeken naar oplossingen wanneer hun planningen botsten. Hierdoor verbeterde de productiviteit en kon Vivractiv de maatschappelijke doelstelling beter dienen.

Dit soort overleg kan ook goed werken bij grote bedrijven. Dat zagen we bijvoorbeeld bij een multinationale coöperatieve bank met hoofdzetel in Europa. Daar nemen vertegenwoordigers van de lokale vestigingen (de leden van de coöperatie) pas na een onderling debat gezamenlijk strategische beslissingen. In dat debat behartigen verschillende groepen werknemers de maatschappelijke respectievelijk de financiële doelstellingen van de organisatie. Wanneer individuen zich dan uitspreken over kwesties, wordt door de expliciete toekenning van de beide rollen voorkomen dat spanningen persoonlijk worden.

MENSEN AANNEMEN EN INWERKEN

Om een tweeledige focus te verankeren in het ‘DNA’ van een organisatie, zijn medewerkers met gemeenschappelijke waarden, gedrag en processen nodig.

Werving & selectie en het inwerken in de organisatie zijn daarvoor cruciaal.

Werving & selectie

Bij een bedrijf dat een tweeledig doel nastreeft zijn medewerkers in de regel succesvol wanneer ze zowel de zakelijke als de maatschappelijke missie begrijpen en er betrokken bij zijn. In ons onderzoek hebben we geconstateerd dat bedrijven aan dergelijke mensen komen door bij werving & selectie te mikken op drie verschillende profielen: hybride, gespecialiseerd en ‘ongeschreven blad’.

De *hybride* medewerker komt binnen met een opleiding in of ervaring met zowel zakelijk als maatschappelijk waardevolle gebieden, zoals milieuwetenschap, geneeskunde, maatschappelijk werk enzovoort. Deze medewerker is in staat om problemen aan beide kanten te begrijpen en weet zich ook te verstaan met werknemers en andere belanghebbenden van de beide richtingen.

Jean-François Connan is daar een goed voorbeeld van. Hij werd eind jaren tachtig aangetrokken door Adecco, een van de grootste uitzendorganisaties ter wereld. Dat wilde hem hebben omdat hij niet alleen een opleiding had in industrieel onderhoud en personeelswerk maar ook beschikte over ervaring als leraar en mentor voor risicojongeren. Adecco hoopte dat hij hen kon helpen met een slepend probleem: veel uitzendkrachten hadden geen sterke kwalificaties. Connan speelde een vooraanstaande rol bij de ontwikkeling van een dochterbedrijf bij Adecco dat langdurig werklozen helpt bij hun terugkeer naar de arbeidsmarkt door hen in te huren voor tijdelijke banen. Dankzij zijn achtergrond kan hij naadloos samenwerken met de managers van Adecco en met zakelijke klanten, maar ook met lokale partners (zoals non-profitorganisaties die zich toeleggen op het begeleiden van jongeren) en de doelgroep zelf. Connan leidt bij Adecco tegenwoordig de tak maatschappelijke verantwoordelijkheid en sociale innovatie.

Hybride medewerkers zijn echter niet altijd te krijgen. Ook zullen ze misschien niet altijd precies diegenen zijn die de onderneming nodig heeft. Bedrijven die een tweeledig doel nastreven, trekken vaak *specialisten* aan om diepgaande expertise en netwer-

ken op specifieke terreinen aan te boren. Het grootste nadeel van deze keuze is dat de kans op conflicten toeneemt omdat verschillende groepen in de organisatie elkaars normen, woordenschat en beperkingen misschien niet begrijpen. Dat geldt vooral wanneer de organisatie economische en maatschappelijke activiteiten van elkaar scheidt. De spanningen en het personeelsverloop zijn in dat geval groter dan bij bedrijven met een geïntegreerde structuur, met alle gevolgen van dien voor de resultaten.

Om dat risico bij Dimagi te ondervangen, benadrukt Jackson in het allereerste contact met een nieuw aan te trekken technisch expert (bijvoorbeeld een softwareontwikkelaar) dat het maatschappelijke doel van de organisatie op de eerste plaats komt. Is zo iemand eenmaal aangenomen, dan zorgt Jackson ervoor dat de nieuwkomer bekend raakt met de maatschappelijke doelstelling. Dat wordt gedaan door middel van formele gesprekken, informele interacties op kantoor en zelfs een directe kennismaking 'in het veld' met het werk onder de achtergestelde gemeenschappen waarmee Dimagi werkt. Ook Vox Capital heeft managers aangetrokken die weliswaar beschikten over technische capaciteiten (zoals fondsbeheer), maar die nooit eerder hadden gewerkt in een omgeving met een maatschappelijke missie. Wel wordt er bij sollicitanten steeds naar gekeken in hoeverre ze passen bij de hybride cultuur van het bedrijf, en of ze zich daarin kunnen voegen.

De derde en laatste categorie nieuwe medewerkers is, zoals gezegd, die van het 'onbeschreven blad'. Dit zijn nieuwkomers zonder bedrijfsmatige of maatschappelijke ervaring. Zij belanden in startfuncties waarin ze zich de waarden en vaardigheden van beide kanten van de bedrijfsvoering eigen kunnen maken. Dit is wat de Boliviaanse microkredietverstrekker Los Andes S.A. Caja de Ahorro y Préstamo deed. Los Andes, opgericht in 1995, nam afgestudeerden met nauwelijks werkervaring aan als medewerker kredietverstrekking. De gedachte was dat zij zich de hybride organisatiecultuur gemak-

kelijker eigen zouden maken dan medewerkers die eerder elders ervaring hadden opgedaan. Natuurlijk heeft deze aanpak beperkingen. Onervaren medewerkers aanstellen kan ten koste gaan van de productiviteit. Bovendien moet er behoorlijk worden geïnvesteerd in opleiding.

Natuurlijk moet het beleid voor werving & selectie worden afgestemd op de specifieke HR-behoefte. In het algemeen hebben wij echter in ons onderzoek geconstateerd dat de hybride medewerker bijzonder geschikt is voor management- en coördinatiefuncties; dat de specialist nuttige expertise kan inbrengen als middle manager in een gedifferentieerde structuur; en dat het 'onbeschreven blad' het beste presteert in startersfuncties, waar de opleiding niet al te uitdagend zal zijn.

Inwerken

Is de nieuwkomer eenmaal 'aan boord', dan kan het een hele toer zijn om hem of haar ook echt te doen wennen aan de organisatie ('socialization'). Iedere medewerker moet zowel de financiële als de maatschappelijke doelstellingen in enige mate begrijpen en waarderen, en leren eraan bij te dragen.

Formele methoden hiervoor zijn bijvoorbeeld evenementen waaraan de hele organisatie deelneemt. Denk aan jaarlijkse bijeenkomsten en retraites waarin de tweeledige doelstellingen en waarden worden toegelicht, besproken, beoordeeld, en in perspectief geplaatst. Er kunnen trainingen worden gegeven om

de medewerkers nogmaals bij te brengen hoezeer de commerciële en maatschappelijke activiteiten in elkaar grijpen. Dergelijke trainingen zijn vooral nuttig voor medewerkers die zijn gespecialiseerd in één van de beide aspecten. Ook door medewerkers te laten meelopen met collega's, en andere vormen van ervaringsgerichte opleiding, kunnen verschillende groepen doelbewust nader

tot elkaar worden gebracht. Bij Vivractiv lopen de maatschappelijk werkers minstens één dag per jaar mee met de voormannen in het recyclingbedrijf, en

GRAMEEN VEOLIA
WATER BOORDE
DE STEDELIJKE
MARKT AAN OM
DE DRINKWATER-
VOORZIENING OP
HET PLATTELAND TE
SUBSIDIËREN

omgekeerd. Zo leert men bij herhaling over het bedrijf vanuit elkaars invalshoek.

Een ander voorbeeld biedt Oftalmología salauno, een Mexicaans bedrijf dat in 2011 werd opgericht door Javier Okhuysen en Carlos Orellana om kwalitatief goede en goedkope oogzorg te bieden aan mensen die zich die anders niet zouden kunnen veroorloven. Voor Okhuysen en Orellana vormden het economische en het maatschappelijke doel een tweeenheid. Ze merkten echter dat sommige artsen enkel letten op wat de patiënt nodig had, terwijl sommige managers uitsluitend keken naar de kosten. Daarom formuleerden ze een aantal basisprincipes die ze in een training van een volle dag bespraken met alle medewerkers. In deze basisprincipes kwam de onderlinge samenhang tussen de financiële en de maatschappelijke aspecten van het bedrijf tot uitdrukking. Ze boden de medewerkers een gemeenschappelijke taal waarmee zij onderlinge spanningen konden bespreken. Later voerden Okhuysen en Orellana dergelijke sessies ook in voor nieuwe medewerkers. Bovendien hameren ze in hun dagelijkse interactie met medewerkers voortdurend op de punten die aan de orde worden gesteld in de training.

Ook overleg kan helpen om mensen in te werken. Bij Vox Capital is er wekelijks een moment ingeruimd waarop iedereen vragen kan stellen. Bijvoorbeeld wanneer men het gevoel heeft dat de werkwijze van de firma niet in overeenstemming is met haar missie en waarden. Of wanneer men een afweging tussen de financiële en de maatschappelijke doelstelling meent te signaleren. In dit overleg hebben de medewerkers van Vox Capital moeilijke onderwerpen bepaald niet gemeden. Sommigen vroegen of bij de keuze van beleggingen wel voldoende werd gekeken naar de maatschappelijke missie van de bedrijven waarin werd belegd. Anderen vroegen of Vox Capital zelf wel op een ethisch verantwoorde manier kapitaal aantrok.

Dergelijke gesprekken waren voor medeoprichter Daniel Izzo aanleiding om kritisch na te denken over

de principes van Vox. ‘Eerst dacht ik: “Het maakt niet uit zolang [degenen die in ons beleggen] geen inspraak hebben in wat we doen”,’ zegt hij. ‘Maar toen vroeg iemand: “Zou je een drugsbaron als belegger accepteren?” Natuurlijk niet. Er is dus een grens. Maar waar trekken we die? Neem je geld aan van bedrijven die betrokken zijn bij corruptieschandalen in Brazilië? Of van zonen en dochters van de topmanagers bij die bedrijven?’

Bernardo Bonjean, die in 2012 de Braziliaanse microfinancieringsorganisatie Avante oprichtte, ging maandelijks ontbijten met medewerkers, zodat zij hem vragen konden stellen. Hij deelt ook zijn gedachten in brieven aan medewerkers, waarin hij alles bespreekt – van de KPI’s van het bedrijf tot zijn zorgen over de cashflow in de komende maanden.

Bij Oftalmología salauno hingen Okhuysen en Orellana in iedere vergaderruimte een poster op met een matrix van de vier kernprincipes van het bedrijf: betrokkenheid, dienstverlening, bereik, waarde. Wanneer er knopen moeten worden doorgehakt, kunnen de beide topmanagers verwijzen

naar deze principes. Zo ontstaat er een gemeenschappelijke taal in de organisatie.

Om medewerkers te stimuleren vragen te stellen, is het belangrijk dat er een omgeving wordt gecreëerd waarin mensen zich veilig voelen om controverse kwesties aan de orde te stellen. Wanneer de medewerkers vervolgens zien dat het denken en de processen veranderen als gevolg van deze discussies, weten ze dat hun inbreng wordt gewaardeerd.

Evenementen en gesprekken zijn niet de enige manieren om medewerkers op de golflengte van de organisatie te krijgen. Ook promotie en beloning zijn belangrijk. Opnieuw de eerder al even genoemde multinationale coöperatieve bank. Daar wordt iemand pas benoemd tot algemeen directeur van een lokaal filiaal wanneer hij/zij uitblinkt in bedrijfsontwikkeling, kostenreductie en winstgevendheid – maar zich daarnaast ook duidelijk houdt aan de maatschappelijke doelstellingen van het bedrijf, en bereid is om samen te werken. Iemand die op de no-

DE NIEUWE DOCHTER VAN ADECCO GAF NON- PROFITORGANISATIES EEN STEM IN DE DIRECTIE

minatie stond om promotie te krijgen, zei: 'Ik heb veel briljante mensen zien falen omdat ze onze waarden onvoldoende uitdroegen'.

Bij Vox Capital en verschillende andere bedrijven waarnaar wij hebben gekeken in ons onderzoek zijn de individuele bonussen gebaseerd op zowel financiële als maatschappelijke prestaties. Bovendien wil medeoprichter Daniel Izzo van Vox Capital absoluut niet dat de firma intern dezelfde economische ongelijkheid creëert waar het bedrijf zich in de Braziliaanse samenleving nu juist tegen verzet. Daarom mogen de hoogste salarissen en bonussen bij Vox Capital maximaal een tienvoud zijn van de laagste. (Volgens het Economic Policy Institute verdiende een CEO in de Verenigde Staten in 2017 gemiddeld 312 keer zoveel als een werknemer.) Bij andere bedrijven, zoals Revolution Foods, worden aandelen ingezet om medewerkers te motiveren en zich extra in te zetten voor zowel het financiële als het maatschappelijke prestatievermogen. Iedere voltijdwerknemer kan aandeelhouder worden door middel van aandelenopties. Richmond en Tobey beschouwen het als een onlosmakelijk onderdeel van hun maatschappelijke missie om het eigenaarschap van hun bedrijf te delen met de werknemers, van wie velen afkomstig zijn uit de achtergestelde sociale groepen waarvoor het bedrijf zich inzet.

LEIDING GEVEN AAN EEN ONDERNEMING MET EEN TWEELIDIG DOEL

Het management zal moeten omgaan met de spanningen die zich onvermijdelijk voordoen wanneer een organisatie twee verschillende doelstellingen nastreeft. Vaak gaat het bij die spanning om concurrentie om middelen en meningsverschillen over de manier waarop de doelen het beste kunnen worden bereikt. De leiding zal zowel de financiële als de maatschappelijke kant moeten bevestigen, belichamen en beschermen, en moet spanningen proactief aanpakken.

OM ZICH NIET UIT DE MARKT TE PRIJZEN, BESLOOT VEJA OM GEEN RECLAME TE MAKEN

Besluitvorming

De strategische besluitvorming dient een tweeledig doel. Doelen weerspiegelen aspiraties, maar uit de besluiten moet blijken in hoeverre de leiding bepaalde doelstellingen daadwerkelijk wil bereiken. De ervaring van François-Ghislain Morillon en Sébastien Kopp biedt wat dat betreft een goed voorbeeld.

In 2004 lanceerde dit tweetal het bedrijf Veja, leverancier van sportschoenen gemaakt onder eerlijke en milieuvriendelijke omstandigheden door kleine Braziliaanse coöperaties. Toen Morillon en Kopp zich realiseerden dat bij een gangbaar topmerk reclame zo'n zeventig procent vertegenwoordigt van de totale kosten van sportschoenen, namen zij de moedige beslissing om helemaal niet te adverteren. Daardoor konden zij hun sportschoenen verkopen

tegen een prijs die vergelijkbaar was met die van hun grotere concurrenten, hoewel hun productiekosten vijf tot zeven keer zo hoog waren. Om het gebrek aan traditionele reclame goed te maken, sloten Morillon en Kopp strategische partnerschappen met betere modemerken als *agnès b.* en *Madewell* en winkels als *Galleries Lafayette*. Zij hoopten daarmee de aandacht van de media te trekken en langs die route de omzet op te bouwen en winstgevend te worden.

De potentiële afnemers van Veja waren aanvankelijk sceptisch. Zij waren gewend aan de marketing van de grote merken. Veja trainde zijn vertegenwoordigers daarom om klanten te informeren over de voordelen van het product voor mens en milieu. Inmiddels wordt de beslissing om geen reclame te maken door zowel de klanten als de media beschouwd als een teken van betrokkenheid van de oprichters bij hun maatschappelijke doelstellingen. Uiteindelijk wordt de maatschappelijke doelstelling op deze manier gecombineerd met winstgevendheid.

Morillon en Kopp kozen ook voor een niet al te snelle groei, dit ondanks de stijgende vraag naar hun product in de Amerikaanse markt. Ze weigerden concessies te doen aan hun *fairtrade*- en milieunormen om meer schoenen te kunnen verkopen. In plaats daarvan stelden ze productiedoelen die in

overeenstemming waren met de productiecapaciteit van hun *fairtrade*-partners. Tegelijkertijd werkten ze nauw samen met die partners om de capaciteit te vergroten. Het groeitempo moest verenigbaar zijn met de financiële duurzaamheid. Deze beslissing was vooral voor de werknemers het bewijs dat de leiding van Veja oprecht de tweeledige doelstelling nastreefde. Met hun moedige beslissingen benadrukten de oprichters de prioriteiten van hun bedrijf en creëerden ze tegelijkertijd de voorwaarden om die waar te maken. Ook lieten ze zien dat één van de meest voorkomende valkuilen voor bedrijven met een tweeledig doel – als het erop aankomt toch kiezen voor winstgevendheid, ten koste van het maatschappelijk doel – wel degelijk kan worden vermeden.

Een ander belangrijk aspect van de strategische besluitvorming is de winstallocatie. Dividenduitkeringen kunnen worden gemaximeerd om ervoor te zorgen dat de maatschappelijke doelstellingen niet worden overschaduwed door de financiële. Bij de oprichting van Oftalmología salauno beloofden Okhuysen en Orellana om de hele winst minstens zeven jaar lang opnieuw te investeren in het bedrijf. De investeerders die ze hadden aangetrokken – een fonds voor beleggingen in maatschappelijke doelen, de Wereldbank en een particulier beleggingsfonds – wisten dus op voorhand dat ze al die jaren geen dividend zouden ontvangen. Okhuysen hierover: 'Onze investeerders verwachten uiteindelijk zowel financieel als maatschappelijk rendement op hun vermogen. Mede dankzij de afspraak die we met hen hebben gemaakt om de winst opnieuw in de onderneming te steken, en zo ons netwerk van oogklinieken te verbeteren en te laten groeien, hebben we er echter voor gezorgd dat de financiële doelstellingen niet de overhand krijgen ten opzichte van ons maatschappelijke doel.'

Betrokkenheid van het bestuur

Bij succesvolle hybride bedrijven is de directie de hoeder van het tweeledige doel. De directieleden moeten dus samen zakelijke én maatschappelijke expertise inbrengen. Diversiteit in de directie is belangrijk om de aandacht van de organisatie te vestigen op zowel maatschappelijke als financiële doelstellingen. Met diversiteit neemt echter ook de

kans op conflicten toe. Door hun uiteenlopende invalshoeken zullen de directieleden eerder van mening verschillen over de te volgen koers. Wij hebben meegemaakt dat bedrijven bijna volledig lam werden gelegd door een bestuurscrisis wanneer de maatschappelijk respectievelijk commercieel ingestelde directieleden evenveel invloed hadden en het sterk oneens waren met elkaar.

Er zijn echter ondernemingen die dergelijke crises hebben weten te vermijden. Dat lukte omdat de bestuursvoorzitter of een andere topmanager zich stelselmatig inzette om de kloof tussen de beide groepen te overbruggen. De beide groepen werden dan gestimuleerd om geregeld met elkaar te overleggen en onderling informatie uit te wisselen. Zo konden ze meer begrip krijgen voor elkaars standpunten. Kijken we opnieuw naar de dochteronderneming die Jean-François Connan oprichtte bij Adecco. Hij nodigde vertegenwoordigers van vooraanstaande lokale non-profitorganisaties uit om als minderheidsaandeelhouder toe te treden tot de directie. Zo kon het bedrijf profiteren van hun maatschappelijke expertise, netwerken en legitimiteit, dit alles ter behartiging van zijn maatschappelijke missie. Dankzij zijn eigen hybride ervaring bevond Connan zich in een goede positie om een brug te slaan tussen de beide groepen directieleden. Hij schiep een gemeenschappelijke basis door elk van de beide groepen voortdurend te herinneren aan het belang van de ander.

CONCLUSIE

Bij een tweeledig bedrijfsdoel – de combinatie van een maatschappelijk met een financieel doel – krijgt een organisatie te maken met enkele grote obstakels waarop ze eigenlijk geen invloed heeft. De belangrijkste daarvan is dat de zakelijke omgeving nog steeds vooral is ingesteld op het creëren van aandeelhouderswaarde. Onder andere het Global Reporting Initiative, de Sustainability Accounting Standards Board en B Lab hebben stappen gezet om een aantal van die obstakels weg te nemen. Zij hebben ieder maatstaven ontwikkeld voor de invloed die een onderneming uitoefent op werknemers en klanten,

de gemeenschappen die worden bediend en het milieu. Aan de hand daarvan kunnen bedrijven worden gevolgd en vergeleken met benchmarks. Het gaat er vooral om dat bedrijven niet louter uit oogpunt van gemak bepaalde maatschappelijke aandachtsgebieden kiezen.

Instellingen die scores afgeven vormen echter slechts één onderdeel van het ecosysteem. Een andere ontwikkeling is dat er in bepaalde landen een wettelijke status is gekomen voor ondernemingen met een maatschappelijke doelstelling: de *public benefit corporation* in de Verenigde Staten, de *community interest company* in het Verenigd Koninkrijk, en de *società benefit* in Italië. Dat neemt echter niet weg dat de regels, de normen in onderwijs en opleidingen, de investeringsmodellen en de normen voor de voortbrenging van economische versus maatschappelijke waarde nog steeds sterk van elkaar verschillen. Naarmate steeds meer bedrijven een hybride organisatie ontwikkelen, zullen de ondersteunende systemen voor het bedrijfsleven ook moeten veranderen.

Het is echter lang geen eenvoudige zaak om organisaties en het omringende ecosysteem te veranderen. Bedrijven moeten de starre overgeleverde denk- en handelwijzen bestrijden. Afwegingen en spanningen zijn onvermijdelijk. De kans op succes neemt toe wanneer de leiding die onomwonden bij de kop pakt. De vier 'hefbomen' die we in dit artikel hebben geschetst, kunnen daarbij helpen.

Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.

Over de auteurs

J. Battilana doceert Business Administration aan de Harvard Business School (leerstool Joseph C. Wilson) en Social Innovation aan de Harvard Kennedy School (leerstool Alan L. Gleitsman). A.-C. Pache is Chaired Professor in Philanthropy aan ESSEC Business School (o.a. gevestigd in Parijs). M. Sengul is universitair hoofddocent Strategie aan de Carroll School of Management, een onderdeel van Boston College. M. Kimsey is onderzoeksmedewerkster aan de Harvard Business School.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The Dual-Purpose Playbook', by Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul en Marissa Kimsey, in the March-April 2019 Issue of *the Harvard Business Review*, vol. 97, issue 3-4, pp. 124-133. © 2019 Harvard Business School