



Aan de bak!

Hoe kunnen wij ondernemers die maatschappelijke vraagstukken oplossen ondersteunen?

Auteur: Nanja Mol

Aan de koffietafel worden vaak gesprekken gevoerd over de vraagstukken in de wereld en hoe die opgelost zouden moeten worden, maar ik ken weinigen die in hun werk daadwerkelijk met die vraagstukken aan de slag gaan. Dat roept bij mij de vraag op: hoe kunnen wij als organisatieadviseurs ondernemers ondersteunen die wereldvraagstukken willen oplossen?

De Hijmanslezing in 2021 van Hans Vermaak ging over de adviseur als wereldverbeteraar. Zelf schreven Liesbeth Halbertsma en ik in 2023 een

artikel met als onderwerp: hoe kun je met behoud van relatie activistisch zijn? Ofwel: je bemoeien met de maatschappelijke impact van een organisatie zonder dat je hiervoor gevraagd bent. Inmiddels heeft Rutger Bregman zijn boek over *Morele Ambitie* geschreven. Hierin staat de vraag centraal (ik formuleer het vriendelijk) hoe je jouw talenten kunt inzetten voor de maatschappelijke vraagstukken van nu. Ik ben duidelijk niet de enige die zich bezighoudt met de vraag op welke manier ik het best een bijdrage kan leveren aan de maatschappelijke vraagstukken van deze tijd. En welke ondernemers willen met maatschap-

pelijke vraagstukken aan de slag? Wat drijft hen? Hoe kunnen we ze daarin ondersteunen? Hierover ga ik in gesprek met Wietse van der Werf, sociaal ondernemer en innovator. Uit zijn eerste reactie op mijn interviewverzoek maak ik op dat bij sociaal ondernemers een organisatieadviseur niet direct bovenaan hun lijstje staat. Zij hebben andere prioriteiten. Dat spanningsveld maakt dit interview extra interessant. Welke aanbevelingen heeft Wietse van der Werf voor ons als we organisaties die sociale impact willen hebben, ondersteunen vanuit ons vak en onze eigen passie?

Hoe kun je jouw talenten inzetten voor de maatschappelijke vraagstukken van nu?

Hoe ken ik Wietse?

Door een deelneemster aan de opleiding organisatiecoaching die ik geef bij de Balansgroep, hoorde ik van de Sea Ranger Service (zie kader voor meer informatie). Zij sprak vol enthousiasme over de doelstellingen van deze organisatie en

via haar kreeg ik inzicht in de vraagstukken die daar leefden. Op een dag, na afronding van de opleiding, belde ze me met de vraag of ik met hun CEO wilde praten. Er was een vraagstuk waar ze graag wat externe hulp bij wilde en ze dacht aan mij. Wietse en ik ontmoetten elkaar in Arnhem en liepen al pratend over de vraagstukken een paar keer door het Sonsbeekpark. Los van de vraagstukken die er te bespreken waren, liet de energie in combinatie met de blijmoedigheid waarmee Wietse over zijn werk sprak me niet los. Zoveel lef, geloof, overtuiging en doorzettingsvermogen heb ik niet vaak bij elkaar gezien in één persoon. Wietse zouden we nu een schoolverlater noemen. Hij belandde met vwo-advies op de mavo. Op 16-jarige leeftijd besloot hij dat het tijd was om op kamers te gaan wonen. Hij heeft van alles gedaan (jeugdnatuurwacht, vioolbouwer, buschauffeur, scheepsmachinist en bij verschillende goede doelen organisaties gewerkt) om uit te vinden waar zijn werkelijke drijfveer ligt. Toen hij in de bibliotheek in Boston het verhaal van Roosevelt las (sociale innovatie koppelen aan natuurbeheer) dacht hij: zoiets zou ik in een andere vorm ook kunnen doen. En langzaam kreeg het idee van de Sea Ranger Service vorm en inhoud.



Hoe kun je jouw talenten inzetten voor de maatschappelijke vraagstukken van nu?

Het begint met een goed verhaal

Op mijn vraag wanneer hij hulp van organisatieadviseurs had willen hebben of misschien wel gehad heeft, antwoordt Wietse dat wel honderd breinen bedacht hebben wat de jonge Sea Rangers nu doen. Niet één adviseur maar allerlei mensen. Hij heeft zich vanaf het begin omringd met mensen die veel capabeler zijn dan hijzelf. Ondernemerschap noemt Wietse echt heel moeilijk, zeker als sociale ondernemer, omdat het werk dat de Sea Rangers doen normaliter voornamelijk gedaan wordt door goede doelen organisaties. Wat was ervoor nodig om tot dit punt te komen en hebben organisatieadviseurs een bijdrage geleverd? En welke aanbevelingen heeft Wietse voor ons als we organisaties willen ondersteunen vanuit ons vak en onze eigen passie? Wietse geeft aan dat een goed verhaal cruciaal is. Een heldere visie en missie geeft richting aan iedere keuze die je vanuit daar gaat maken. Het biedt hulp om helder te communiceren en de consequenties voor de bedrijfsvorm en bedrijfsvoering op alle fronten door te voeren. Met deze missie moet je immers voet aan de grond krijgen bij alle mensen waarmee je daarna nog samen zult werken. Wietse is om

Hoewel er verdragen zijn om onze oceanen te beschermen, is slechts 0.3% van de benodigde capaciteit beschikbaar om hier toezicht op te houden. De doelstelling van de Sea Ranger Service is: herstel van 1 miljoen hectare natuur in zee vóór 2040 en het opleiden van 20.000 jongeren voor een maritieme carrière. Naar idee van Roosevelt combineert de Sea Ranger Service sociale innovatie en een opleiding in de maritieme sector voor kansarme jongeren in havengebieden, met zeebescherming, in de rol als Sea Rangers. De Sea Ranger Service wil als organisatie zichzelf financieel bedruipen door betaalde opdrachten uit te voeren. Van de inmiddels zestien opdrachten die de Sea Ranger Service voor de overheid heeft gedaan, zijn dertien daarvan voor het eerst extern uitbesteed. Op dit moment zeilt er een zeilschip, is er een in de maak, zijn er 172 bootcampdeelnemers en 48 Sea Rangers opgeleid. Dit jaar start een opleiding in het Verenigd Koninkrijk. Ruim 300 jongeren hebben zich hiervoor binnen twee weken aangemeld. Het internationaal opschalen heeft nu de volle aandacht.

die reden wel de oprichter van de Sea Ranger Service, maar de onderneming is eigendom van een stichting. Hij is zelf geen aandeelhouder. Dit verbaast mensen. Toen hij zijn verhaal vertelde aan een aantal maritieme bazen, reageerden ze met ongeloof. Ze vroegen hem: 'Je bent dus een bedrijf gestart en werkt er keihard voor, maar wanneer je stopt krijg je geen geld. Wat bedoel jij dan met impact? Een mooi bedrijf verkopen heeft toch ook impact?'

Hoe komen we aan geld?

In 2016 won Wietse de Future for Nature prijs en kreeg 50.000 euro om zijn plan uit te voeren. Hij had echter 70.000 euro nodig om te kunnen starten. Wietse wilde CO2 neutraal werken en met zeilschepen de oceanen op gaan. Investeerders vonden zeilschepen niet van deze tijd en zagen niet hoe ze bij kunnen dragen aan oceanabeheer.





Daar moesten toch technisch geavanceerde schepen aan te pas komen?

Vervolgens ging hij praten met de op twee na grootste grootgrondbezitter, Douglas Tompkins, een miljardair die zich eind jaren tachtig uit het zakenleven had teruggetrokken en actief werd als milieuvanactivist. Ergens in het gesprek begon hij zijn pitch. Douglas had dit onmiddellijk door en zei: 'Wietse, hou maar op, ik heb geen geld meer. Ik kan je wel 50.000 dollar geven, maar ik kan niet in je investeren.' Grappig genoeg was dit meer dan Wietse had willen vragen. De start van de Sea Ranger Service was een feit. En wat dat betreft denk ik dat wij vooral van Wietse kunnen leren. Want hoe ben je zo aangehaakt op je missie en vertel je het verhaal zo goed dat je mensen beweegt om mee te werken?

Investeren om impact te hebben

Op vele vlakken heeft Wietse hulp gevraagd, en gekregen, van de grote consultancybureaus en ook van advocatenkantoren. Een deel van hun werk doen ze pro bono. Werk dat door professionals vrijwillig en onbetaald wordt uitgevoerd ten dienste van de maatschappij. Telkens was de vraag: hoe kunnen we investeren met als doel om impact te

hebben? Wietse moest keer op keer uitleggen dat voor hem de winst zit in de impact die hij maakt en niet in geld. Inmiddels is er de bereidheid en steun en ontstaan er structuren die helpen om impact-gestuurde doelen te realiseren. De combinatie van sociale innovatie, natuurbeheer en ondernemerschap komt niet vaak voor. De gerichtheid op impact maken in plaats van maximale financiële winst behalen vraagt om een andere benadering en andere financiële en juridische constructies. De Sea Ranger Service werkt heel breed voor overheidsorganisaties. Normaal gesproken zijn er regels voor aanbesteding. Maar is er in hun geval sprake van commerciële concurrentie? Zij werken bijvoorbeeld met zeilschepen, sociale innovatie en leiden jonge mensen op voor de arbeidsmarkt. Binnen deze grijze gebieden zoekt Wietse dan samen met juristen naar mogelijkheden. Hierdoor heeft de organisatie al hun opdrachten rechtstreeks kunnen laten contracteren.

*Stuur als organisatieadviseur
alleen op sociaal rendement
of impact.*

Wat heb je nodig om als startup op te schalen naar internationaal niveau op een manier die past bij het doel van de Sea Ranger Service? Het organisatieteam heeft 25 procent van haar tijd teruggewonnen door een goed intern communicatie- en projectensysteem. Ze maken een plan en voeren de taken uit en overleggen maar eens per maand gezamenlijk. Daarnaast spreekt Wietse de MT-leden een keer per week individueel. Ze sturen op projecten, taken en contact. Deze werkwijze maakte zelfs indruk op de CEO van IKEA, die zelf een kijkje kwam nemen op hun schip. Dan nu de hamvraag: wat kun je als organisatieadviseur doen om bij te dragen aan organisaties die zich richten op het oplossen van maatschappelijke vraagstukken?

Wietse is een ondernemer, geen activist. Een ondernemer die impact wil hebben. En dit op wil schalen zodat de impact maximaal wordt. Misschien zitten in dit vertrekpunt (ondernemerschap) de eerste aanknopingspunten voor wat je als organisatieadviseur bij kunt dragen. Goededoelenorganisaties ondersteunen bij het sturen op impact.

De hele organisatieinrichting en -sturing richten op hoe de impact zichtbaar moet worden.

Wietse vindt het lastig dat de organisaties die de kennis van organisatieadviseurs het hardst nodig hebben, niet bereikt worden. Binnen deze veelal sociale ondernemingen werken mensen met een ongelofelijk grote motivatie. Burn-out ligt op de loer. Ze werken enorm hard aan de doelstelling in plaats van aan een structuur waarbinnen deze doelstelling gerealiseerd wordt. Deze organisaties van sociale ondernemers hebben dus een goede organisatiestructuur nodig. Je moet een cultuur neerzetten en dat heeft niet hun prioriteit.

Als wij als organisatieadviseurs helpen die organisaties beter te laten lopen, dan kunnen we veel voor hen en hun doelen betekenen. Sociale ondernemingen doen iets heel anders dan commerciële ondernemingen, maar qua structuur, inrichting, governance, juridische en financiële constructen zouden ze op een soortgelijke manier kunnen werken. Stuur als organisatieadviseur alleen op sociaal rendement of impact in plaats van financiële winst.



Langzaam kreeg het idee van de Sea Ranger Service vorm en inhoud.

Ondersteun ze om dat op orde te krijgen en maak hierbij gebruik van je hele netwerk.

Wietse: 'Ik had het geluk dat ik veel slechte voorbeelden heb gezien waar ik een hoop van geleerd heb. Veel goededoelenorganisaties leiden aan het 'foundersyndroom'. De oprichter blijft te lang zitten en belemmert daarmee na verloop van tijd de organisatieontwikkeling en daarmee de groei. Als we het goed inrichten, de kernwaarden helder zijn, van samenwerken tot zorgen dat de uniformen die de Sea Rangers dragen kloppen, de bedrijfscultuur staat, dan is de organisatie geborgd voor de toekomst.' Financiën regelen en verbinden is de kracht van Wietse. Voor alle andere onderdelen heeft hij kennis van anderen nodig. Ondersteun als organisatieadviseur organisaties dus in wat zij nodig hebben. Wietse moet mensen faciliteren om andere mensen impact te laten hebben. Dus manager zijn in plaats van het werk dat impact heeft zelf doen. Hij moet opschalen om de impact te vergroten. De toekomst is onzeker. Maar hij heeft vertrouwen dat hij nieuwe mensen tegenkomt. Hij wordt zo vaak blij verrast. Heeft zo vaak het goede gezien.

Alles op een rij

Dus, wat kunnen wij als organisatieadviseur bijdragen aan ondernemers die maatschappelijke vraagstukken op willen lossen?

- Zoek sociale ondernemingen waar je weinig van hoort en die aansluiten bij jouw persoonlijke passie en interesses;
- Zet je kennis in om ze te ondersteunen bij het neerzetten van een efficiënte organisatie met een goede bedrijfscultuur;
- Daag de ondernemer uit om manager te worden in plaats van zelf direct aan het doel te werken;
- Stel je netwerk beschikbaar;
- Daag jezelf uit al je kennis te vertalen naar het behalen van impact op het terrein van de onderneming die je adviseert;
- Wees creatief in het zoeken naar nieuwe (juridische of organisatorische) constructies.

Op dit moment is Wietse bezig met zijn diploma voor piloot. De volgende stap is namelijk om met elektrische vliegtuigen de schepen op zee te ondersteunen bij de bescherming van de oceaan. Een beetje groot denken en in staat zijn op te schalen is wellicht ook iets wat je kunt ondersteunen als organisatieadviseur.

Ik hoop op je reactie. Hoor graag wat jouw bijdrage is geweest aan goede doelen organisaties en sociale ondernemers en wat je hiervan geleerd hebt. En ik kom graag in contact met leiders van organisaties, die misschien minder bekend zijn maar werken aan oplossingen voor hedendaagse vraagstukken. En ik zou het liefst een soort platform oprichten met de adviseurs die graag bijdragen aan de ondersteuning van dergelijke organisaties, waar goededoelenorganisaties pro bono gebruik kunnen maken van de kennis van onze adviseurs. Ik kijk uit naar jullie reacties.



Nanja Mol werkt aan organisatieontwikkeling in grofweg drie rollen. Ze werkt als interim manager, als organisatieadviseur en -coach en is hoofddocent van de HBO-gecertificeerde Leergang tot organisatiecoach bij de Balansgroep. Op deze manier combineert ze praktijkervaring met vakliteratuur en concepten en brengt dit samen in haar werk. Zo houdt ze haar zaag scherp. Op dit moment werkt ze veelal in de publieke sector. Ze werkt voornamelijk aan organisatieontwikkeling binnen lopende projecten. www.nanjamol.nl