

Kapotte bus en leeg kippenhok



Angelique Smit van Ideas at Work: "Ga praten met een succesvolle ondernemer in het dorp."

Een kleinschalig ontwikkelingsproject verduurzamen. Hoe doe je dat? Simpel: door te zorgen dat het geld ter plekke wordt verdiend. Ook de stichting van redacteur Mirjam Vossen probeerde het, maar bakte er weinig van. Op verkenning bij twee collega's. Hoe doen zij het?

MIRJAM VOSSEN

Ontwikkelingsprojecten koppelen aan een commerciële activiteit. Dat leek onze stichting wel wat. Al jaren steunden we onderwijsprojecten in Malawi. En die moesten toch eens verder zonder donaties uit Nederland. Onze partner had er wel oren naar. Al snel waren we het eens over de eerste investering: een minibus die commerciële ritten zou gaan rijden in de stad. Met de winst van de bus hoopten we een schooltuin te financieren voor leerlingen van groep acht.

Amper een jaar later stortten we ons in een tweede commercieel avontuur: een kippenfokkerij op het schoolterrein, ditmaal gerund door ouders en leerkrachten. De winst zou terugvloeien in een dagelijks ontbijt voor alle leerlingen.

Weer een jaar later waren we twee ervaringen rijker en twee illusies armer. De minibus stond zieltoegend onder een boom. Het voertuig had zo vaak pech dat het onderhoud meer kostte dan de bus opracht. In de kippenhokken viel geen kip meer te bekennen. De verkoop ging trager dan gepland, waardoor er steeds minder geld in kas was om nieuwe kuikens te kopen. Na een jaar was het kapitaal opgedroogd. Geen winst, weg investering.

We deden iets verkeerd. Maar wat? Hoog tijd om onze initiatieven eens te vergelijken met die van twee andere doe-het-zelvers. Bijvoorbeeld met SYPO, een Nederlandse organisatie die in Afrika ondernemende projecten opzet. SYPO financierde in Uganda een yoghurtfabriek van hulporganisatie Pat the Child. De winst gaat naar de opvang van weeskinderen bij gezinnen in de buurt. En met Ideas at Work, een organisatie die eigenaar is van een touwpompenfabriek in Cambodja. Deze fabriek levert goedkope drinkwaterpompen aan duizenden dorpen.

COMMERCIEEL TALENT

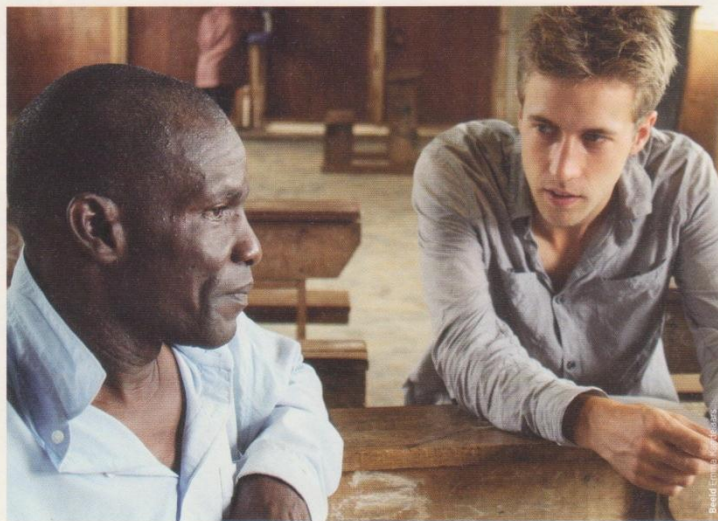
Eerst de kippenfokkerij, bestierd door leraren en ouders. Wat we leren van SYPO en Ideas at Work is dit: zij trokken nieuwe, commerciële mensen aan voor de yoghurt- en de touwpompenfabriek. "Pat the Child had zelf niet de kennis in huis om een

fabriek op te zetten”, zegt Duko Hopman, directeur van SYPO. Ook Angelique Smit, directeur van Ideas at Work, zoekt commercieel talent. Smit woonde acht jaar in Cambodja en hoewel haar fabriek een sociale onderneming is, beseft Smit dat ze geen welzijnswerkers, maar ‘onafhankelijke managers en verkopers’ nodig had. Het leek in Malawi zó logisch dat onderwijzers en ouders zelf de kippenfokkerij beheerden. Maar goed contact en een vertrouwensband bleken niet genoeg. Ze ontbeerden elke ervaring met het benaderen van klanten, het zoeken naar afzetmarkten of het efficiënte gebruik van investeringen. “Het is een fout die ik overal zie”, zegt Smit. “Schoolmeesters, dokters en toeristengidsen zijn géén verkopers. Wanneer je een commercieel project wilt starten, ga dan liever praten met een succesvolle ondernemer in het dorp.”

Dan de minibus. Die was wél in handen van een lokale ondernemer. Een ondernemer die bovendien met succes twee andere minibuses uitbaatte. Aan kennis en zakelijk inzicht ontbrak het hem niet. Althans, niet wat zijn eigen busjes betrof. Wat we hier kunnen leren van Ideas at Work is dit: Angelique Smit zorgde van meet af aan voor een commercieel belang bij de onderneming. Ze draaide stapsgewijs de donorkraan dicht en dwong haar

“Schoolmeesters en dokters zijn géén verkopers”

managers om commercieel te denken. De touwpompenfabriek draait nu voor 75 procent op zelf verdiende inkomsten. “De medewerkers weten niet dat er nog altijd subsidie naar het bedrijf gaat”, zegt Smit. “Ze denken dat de fabriek helemaal zelf het hoofd boven water moet houden. Dat geeft onrust. Maar een betere prikkel om te ondernemen is er niet.” En die prikkel ontbrak bij ‘onze’ Malawiaanse ondernemer. Hij kreeg de minibus als het ware in zijn schoot geworpen. Een deel van de winst mocht hij afromen voor onderhoud en salarissen. De rest zou naar het project gaan. Die ‘rest’ bleef dus uit. Waarom zou hij extra ritten rijden en investeren in onderhoud, wanneer de extra omzet hem niets opleverde? Boven-



Bestuurslid van een SYPO-basisschool in Uganda in gesprek met Duko Hopman. Het gesprek ging over een lening om een kippenbroedmachine te kopen om met de winst daarvan de salarissen van leraren te betalen.

dien, wanneer de bus geen winst maakte, dan had niet hij, maar onze stichting een probleem.

SPANNING

Tussen doneren en winst maken zit een spanningsveld. Zonder donorgeld komen veel commerciële activiteiten nu eenmaal niet van de grond. Wanneer het donorgeld echter als vangnet blijft fungeren, dan is het bedrijf evenmin levensvatbaar. Het is een dilemma waar SYPO ook vandaag nog mee worstelt. Ondanks het feit dat de yoghurtfabriek winst maakt, is die prikkel er volgens Duko Hopman onvoldoende. “De scheiding tussen de fabriek en het hulp-project is niet ver genoeg doorgevoerd”, zegt hij. “Het management overlapt en heeft vooral een sociaal hart. Daardoor worden niet altijd de beste zakelijke beslissingen genomen. Ze vinden het moeilijk om geld opzij te zetten voor afschrijvingen, wanneer er iedere dag weeskinderen op de stoep staan. De fabriek zou veel meer winst kunnen maken dan nu het geval is.” Stichting SYPO zet geen commerciële projecten meer op met ideële organisaties, maar werkt uitsluitend met leningen aan particuliere ondernemers. “Mensen moeten helemaal zelf verantwoordelijk zijn voor de risico’s”, zegt Hopman. En onze stichting? De kans is klein dat wij ons nog aan een nieuw commercieel avontuur wagen. Het ontbreekt onze partner

niet aan nieuwe ideeën, maar de kapotte bus en de lege kippenhokken liggen nog te vers in ons geheugen. Als we de sprong ooit nog eens wagen, zullen we ons huiswerk beter doen dan de afgelopen keren. Ook dat is winst. □

Meer lezen over de kruisbestuiving tussen sociale en commerciële activiteiten? Lees het artikel van Ton van der Lee, auteur van *Kinderen van Afrika*, op www.myworldmagazine.nl. In een dorp in Mali moeten een moestuin, viskwekerij en camping inkomsten opleveren voor maaltijden op school.

VIJF IJZEREN REGELS OM GELD TE VERDIENEN MET UW PROJECT

- 1 Maak de toeristengids, onderwijzer of verpleger niet verantwoordelijk voor een commercieel project. Zoek aansluiting bij lokale ondernemers.
- 2 Houd de commerciële activiteiten strikt gescheiden van het project.
- 3 Geef het bedrijf niet cadeau. Vraag de ondernemer een vaste afdracht per maand.
- 4 Waak voor oneerlijke concurrentie. Stoot geen lokale ondernemers uit de markt.
- 5 Verwacht niet dat alle winst naar het project kan vloeien.

