VAKBLAD [illegible]SAMENWERKING

Vice Versa

JAARGANG 43 2009 2

Zaken doen met de allerarmsten

Decentralisatie ICCO:
Kamikaze of innovatie?

Column: Zelfflagellatie

Yannick du Pont:
Alle bonnetjes online

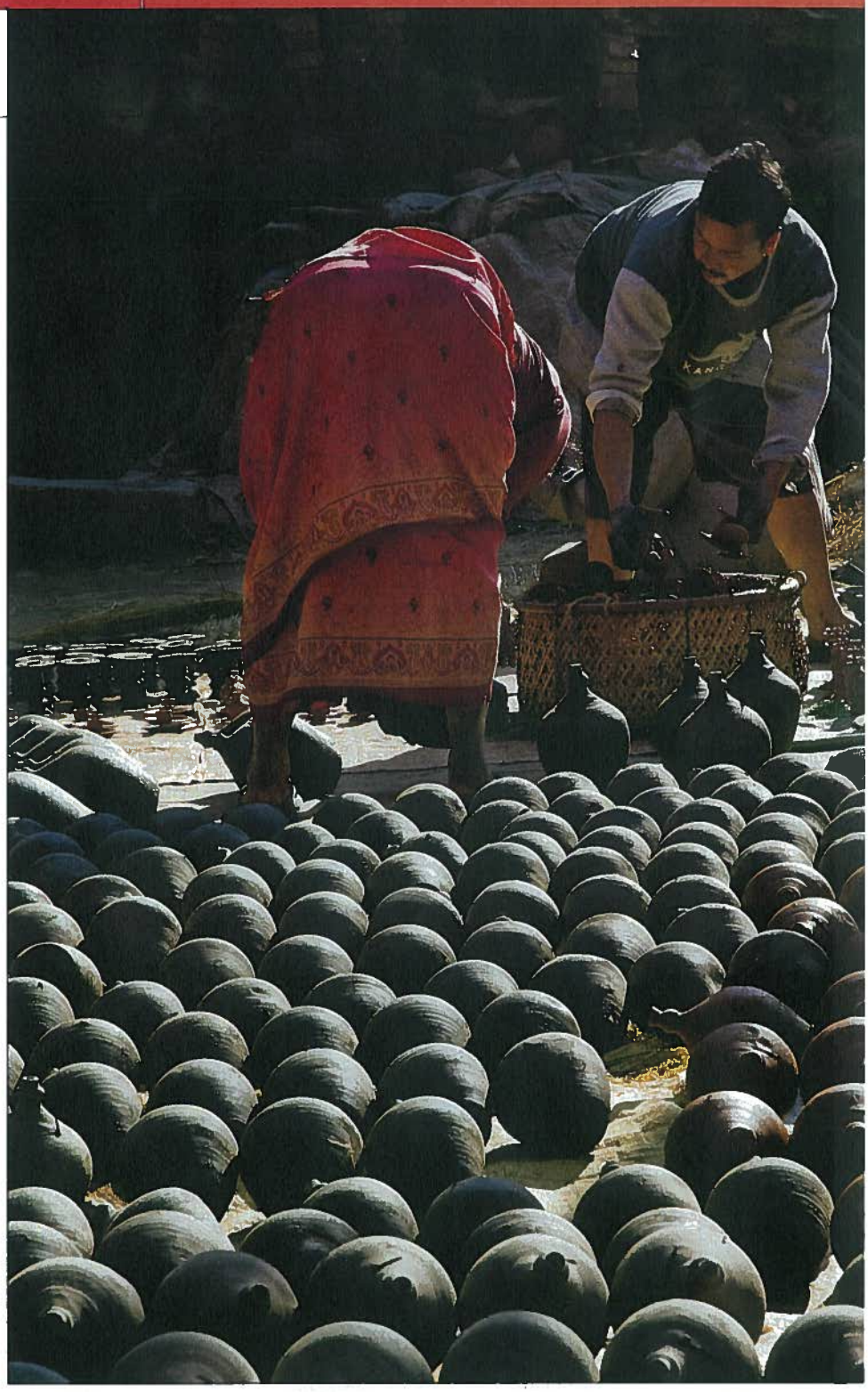
Eindelijk weerwoord:
Cursus Hulp helpt

Angst in Afghanistan • Alex de Waal • Gemeentelijke solidariteit
Mirjam van Reisen • Zaanlaanse vouchers • Annie Manders
Crisiskaravaan in de Tweede Kamer

Mirjam Vossen
Foto's: Roel Burgler

VAN RECHTSBIJSTAND TOT EEN KLEIN ZAKJE SHAMPOO

Zaken doen met de allerarmsten



Bedrijven en ngo's binden samen de strijd aan tegen armoede. Commerciële diensten en producten moeten winst opleveren en tegelijkertijd de levensstandaard van de allerarmsten verbeteren. De snelle groei van microdiensten en -producten maakt de vraag naar de impact en de ethiek ervan urgenter dan ooit. Mirjam Vossen gaat op zoek naar een antwoord.

De vraag hoe we armoede moeten uitbannen, bezorgt het rijke deel van de wereld al meer dan zestig jaar hoofdpijn. Sinds kort wint een frisse, eigentijdse benadering terrein: armoede bestrijden gaat prima samen met winst maken. Bedrijven moeten de bodem van de piramide, het laagste inkomenssegment, niet links laten liggen maar juist opzoeken. Zie de armen als consument en producent, ontwikkel producten waar zij iets aan hebben, en voilà, je hebt een dubbele opbrengst: bedrijven maken winst en armen gaan erop vooruit. En dat gebeurt ook nog eens zónder dat er eindeloos overheids- of donorgeld wordt ingepompt.

De *Base of the Pyramid*, kortweg de BoP, is volop in beweging. Dat geldt om te beginnen voor de bekendste bedrijfsactiviteit aldaar: microfinanciering. Het grote publiek associeert microfinanciering vooral met kleine leningen voor arme ondernemers, maar de sector zelf is dat stadium allang voorbij. Gevestigde microfinancieringsinstellingen bieden hun klanten tal van andere diensten aan. Het microspaarbankboekje is bij een aantal banken inmiddels populairder dan de lening. In opmars zijn de microbegrafenisverzekering, de micro-oogstverzekering en het micropensioen. Microfinanciering is, kortom, uitgebloeid tot een totaalaanbieder van financiële diensten voor de armen.

En het blijft niet bij financiële diensten. Een nieuwe tak aan de micro-boom is *microjustice*: juridische dienstverlening voor armen. Microjustice helpt mensen met lage inkomens

'Wie snel winst wil maken, komt bedrogen uit'

bij het oplossen van juridische problemen en conflicten. Dat gebeurt niet met dure advocaten, maar met het inschakelen van lokaal geschoolde *facilitators* en *mediators*. Zo helpen microjustice-facilitators in Bolivia mensen die geplaagd worden door ondeugdelijke registratiepapieren. Veel Bolivianen lopen kansen mis op scholing of een staatspensioen door fouten in hun geboortebewijs. Microjustice-kantoren helpen ze om de fouten te herstellen. Schaalgrootte en standaardprocedures zijn daarbij de sleutel, zodat de kosten laag kunnen blijven.

CONTACTEN

Terwijl de boom met micro-diensten groeit, ontspruiten er in de BoP ook takken met microproducten. 'Micro' staat in dat geval voor 'betaalbaar, betrouwbaar en bereikbaar voor mensen met zeer lage inkomens'. Goedkope mobiele telefoons bijvoorbeeld, of verstelbare leesbrillen, of thee en zout in kleine verpakkingen. Het zijn voorbeelden van producten die speciaal zijn ontwikkeld of geschikt gemaakt voor mensen met weinig geld.

Het aantal BoP-producten groeit, maar pionierende bedrijven merken dat ondernemen in de BoP verre van eenvoudig is. Het vereist een totaal andere aanpak, die haaks staat op de gangbare bedrijfslogica. Daarom werken deze bedrijven steeds vaker samen met ontwikkelingsorganisaties. Die helpen ze om contacten te leggen met lokale gemeenschappen, om passende producten te ontwikkelen en om rekening te houden met de lokale cultuur. De voortschrijdende inzichten over ondernemen in de BoP zijn verwerkt in een protocol, een handleiding voor iedereen die de bodem van de piramide wil ontginnen. Eind vorig jaar zag de herziene versie, BoP 2.0, het levenslicht. Op diverse plekken ontspruiten bovendien BoP Learning Labs, ontmoetingsplaatsen waar bedrijven, ngo's en wetenschappers samen projecten uitvoeren en ervaringen delen.

De kennis over ondernemen in de BoP groeit, maar veel bedrijven vinden het moeilijk om er winst te maken. Een probleem is het 'opschalen' van proefprojecten. Omdat de winstmarge op BoP-producten klein is, zijn er veel klanten nodig. Het is dus belangrijk om een succesvolle pilot uit te rollen. Ook in dat 'opschalen' groeit een nog relatief jonge micro-aanpak: microfranchise. Bij microfranchise gaat het om het kopiëren van een succesvol bedrijf in de bodem van de piramide. Een voorbeeld van zo'n microfranchise zijn *telephone bureaus* ofwel telefoonkantoortjes. In Afrikaanse steden zijn deze hokjes met een tafeltje, kruk en betaaltelefoon op zo'n beetje elke straathoek te vinden. Franchisenemers kopen zich voor een klein bedrag in bij een telecomaanbieder. Ze huren een telefoon, krijgen instructies en gaan aan de slag. Zo verdienen zij een inkomen, en krijgt de franchisegever de kans om zijn succesvolle product over een groot gebied te verspreiden.

ETHIEK

Het enthousiasme voor ondernemen in de BoP lijkt onstuitbaar. Grote multinationals als Philips en DSM wagen zich aan projecten voor plattelandsbewoners in India. En gevestigde ontwikkelingsorganisaties als ICCO en Oxfam Novib promoten in de publicatie The Base of the Pyramid as a Development Strategy ondernemen in de BoP als een kansrijk middel in de strijd tegen de armoede.

Maar in dit enthousiasme worden twee belangrijke vragen amper meer gesteld. De eerste vraag luidt of BoP-bedrijven werkelijk bijdragen aan de vermindering van armoede. Wat is de impact van shampoo in kleine zakjes op het leven van de klanten? Hoe vergaat het de vrouwen die hun dagen slijten achter een gehuurde betaaltelefoon? Wordt hun leven er werkelijk beter van?

De tweede vraag is of winst maken en goed doen elkaar altijd goed verdragen. Zeker, de tijd dat 'winst' een vies woord was, ligt gelukkig achter ons. Ngo's staan niet langer als kemphanen tegenover het multinationale bedrijfsleven. Vandaag werken ze niet tegen, maar mét elkaar. Maar betekent dat ook dat hun uitgangspunten nooit meer botsen?

Micro voor beginners

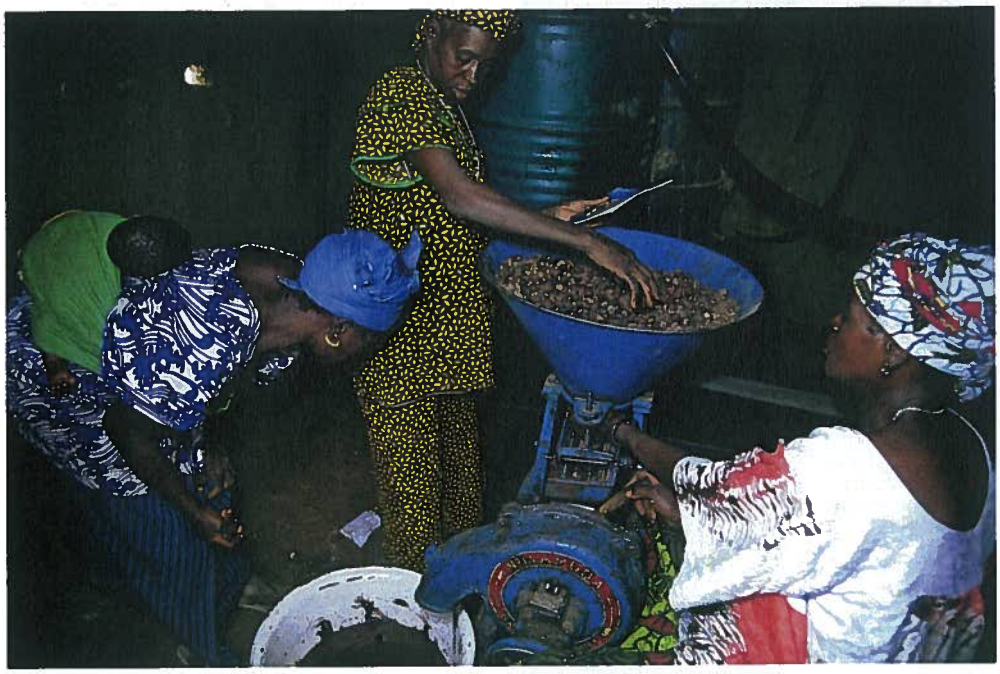
WINST MAKEN EN ARMOEDE BESTRIJDEN. HOE WERKT DAT?

Bedrijven en ngo's ontwikkelen commerciële producten voor de bodem van de piramide (BoP). Deze term verwijst naar de vier miljard aardbewoners met een zeer laag besteedbaar inkomen. De gedachte is dat commerciële producten en diensten een bijdrage kunnen leveren aan het verminderen van armoede. De producten moeten *affordable, accessible, available* en *acceptable* zijn: betaalbaar, toegankelijk, beschikbaar en acceptabel. Dit uitgangspunt is begin deze eeuw populair gemaakt door managementstrateeg C.K. Prahalad. Inmiddels groeit de belangstelling bij bedrijven en ngo's. Nieuw is de benadering echter niet. Het bekendste voorbeeld van commercieel ondernemen voor de armen is microfinanciering – toch alweer zo'n veertig jaar oud.

OM WELKE PRODUCTEN EN DIENSTEN GAAT HET?

Zoals gezegd is microfinanciering door commerciële banken het bekendste BoP-product. Wereldwijd hebben 170 miljoen mensen zo'n kleine lening. Ook goedkope mobiele telefoons veroverden het afgelopen decennium in rap tempo de Derde Wereld. Aanbieder Zain (voorheen Celtel) heeft 56 miljoen klanten in 15 Afrikaanse landen en het Midden-Oosten. Populair zijn de prepaid kraskaarten met een beltegoed van 50 cent of minder.

Bij het grote publiek werd de BoP ook bekend door consumptieartikelen in kleine verpakkingen, zoals zeep, shampoo, ketchup en koffie. Armen hebben vaak te weinig contant geld om een volle fles of pot te kopen, maar wel genoeg voor een kleine hoeveelheid. Minder bekende, maar minstens zo relevante voorbeelden zijn verbeterd zaaigoed, irrigatiepompen voor kleine boeren, energiezuinige kookstoven, waterfilters, goedkope >



medicijnen, en lampen op zonne-energie. Microkrediet is inmiddels uitgebreid met een waaier aan financiële diensten voor de armen, zoals microspaarrekeningen, micropensioenen en microverzekeringen. Relatief nieuw is microjustice, commerciële juridische diensten voor de armen.

KAN DAT, SUCCESVOL ONDERNEMEN VOOR DE ARMEN?

Ja. We weten inmiddels globaal welke bedrijfsmodellen het meest succesvol zijn. Dat zijn bedrijven die goed 'geworteld' zijn in de gemeenschap en die mét de gemeenschap producten en diensten ontwikkelen. Vaak gebeurt dat in partnerschap met ontwikkelingsorganisaties. Gemakkelijk is het echter niet: veel BoP-projecten mislukken. Een grote hindernis is het denkpatroon van bedrijven. Om winst te maken in de BoP moeten ze een totaal andere aanpak hanteren dan ze gewend zijn. Bovendien blijkt het niet eenvoudig om op te schalen en het aanbod van producten en diensten te verspreiden. Tot nu toe zijn veel BoP-producten blijven hangen in de pilotfase.

VERMINDERT HET DE ARMOEDE?

Er is veel onderzoek gedaan naar de impact van microfinanciering. Daaruit blijkt dat microfinanciering een positieve impact heeft op de levensomstandigheden van armen, hoewel de inkomensverbetering doorgaans niet spectaculair is. Momenteel loopt er een onderzoek van de Microcredit Summit Campaign dat moet uitwijzen hoeveel microkredietklanten de '1 dollar per dag'-grens zijn overgestoken. Over de impact van andere BoP-producten is nog erg weinig bekend. Onderzoek daarover staat nog in de kinderschoenen en het 'bewijs' van succes komt vooral van aansprekende voorbeelden.

IS HET NIET TEGENSTRIJDIG, WINST MAKEN EN ARMOEDE BESTRIJDEN?

Er zijn aanwijzingen dat bedrijven die sociaal goed doen, ook het beste presteren. Dat betekent niet dat er geen spanningsveld kan ontstaan tussen de winstdoelstelling en de sociale missie van een bedrijf. Er zijn voorbeelden van 'sociale ondernemingen' die hun sociale doel uiteindelijk hebben verzaakt. Die gevallen lijken echter eerder uitzondering dan regel, al is het zaak dat belanghebbenden zich inspannen om ontsporingen te voorkomen.

Voor wie is de winst?

Wat maakt een BoP-initiatief winstgevend? En wat leveren microproducten werkelijk op voor de armen?

Weet u nog, One Laptop per Child? Deze hippe groene laptop werd vijf jaar geleden ontworpen met als doel elk kind in arme landen toegang te geven tot internet. Kosten: tweehonderd dollar per stuk. De goedkope kinderlaptop gold als een schoolvoorbeeld van een BoP-product: speciaal ontwikkeld om het onderwijs van kinderen uit arme gezinnen te verbeteren.
Maar in Burkina Faso werd de introductie geen succes. Een online debat tussen leerkrachten – te vinden op www.iicd.org – bracht vorig jaar aan het licht waarom: het gebruik van een computer in de klas botste met de gangbare lesmethode. De laptops hadden last van een gebrekkige energievoorziening en een slechte verbinding. Bovendien wist niemand hoe je een kapotte computer moes repareren.
De problemen met One Laptop per Child zijn een wijze les voor bedrijven die de BoP willen betreden. Want ondernemen in de BoP is niet eenvoudig. Er zijn doorslaande successen als mobiele telefonie, maar ook mislukkingen als de kindvriendelijke laptop in Burkina Faso. Waarom, vragen BoP-ondernemers en -onderzoekers zich af, slaagt het ene project wel, en het andere niet? Wat maakt een BoP-initiatief winstgevend? Wat is de beste bedrijfsstrategie? O die vraag krijgen zij een steeds beter antwoord. Bedrijfseconoom Martin Klein, directeur van Business for Development, promoveerde eind vorig jaar op een studie naar BoP-bedrijven. Klei verzamelde gegevens van 143 bedrijven in de Bo en vergeleek daarnaast case studies van nog eens 42 bedrijven. Die varieerden van aanbieders van cement tot ketens van microkredietbanken en apotheken. Uit zijn studie blijkt dat de meest suc cesvolle bedrijven goed inspelen op de behoeften van de lokale bevolking. Ze ontwikkelen producten en diensten waar de mensen écht iets aan hel ben. Bovendien geven ze een impuls aan lokale bedrijvigheid en nieuwe initiatieven, en gaan ze uit van de lokale omstandigheden. Bop-bedrijve moeten volgens Klein echt een onderdeel worde van de gemeenschap, en het winnen van vertrou wen is cruciaal.
Bedrijven die het het beste doen, kortom, zijn bedrijven die nauw samenwerken met de lokale gemeenschap. Dat wisten ontwikkelingsorganisaties natuurlijk allang. Hoe je dat als bedrijf moet aanpakken, dat staat in het onlangs verschenen BoP 2.0 protocol. Het protocol laat zich lezen als een handleiding voor *community based*-ontwikkelingswerk. Het wijst bedrijven hoe ze met de bevolking in gesprek moeten gaan om m hen producten en diensten te ontwikkelen. Goed luisteren is daarbij de toverformule. De betrokkenheid van lokale mensen en het gebruik van lokale materialen staat voorop, en een intensieve samenwerking met ontwikkelingsorganisaties is cruciaal. Zo worden commerciële inspanningen gecombineerd met traditioneel 'hulpgereedschap' als het organiseren van gemeenschappen, het geven van voorlichting en rekening houden met lokale gewoonten.

DSM

Voor ontwikkelingsorganisaties is het bekende koek, maar voor bedrijven die zich tot nog toe in de top van de piramide begaven, betekent het een mentale omslag van jewelste. Ze moeten de vergadertafel en hun kopje nespresso verlaten or in stoffige dorpen met bewoners onder de boom te gaan zitten. Hun powerpoint-presentatie moe plaatsmaken voor tekeningen met stokjes in het zand. Pas na máánden praten, en vooral luisteren is er een productconcept in de maak.

'Vooral aan de start hebben bedrijven ngo's hard nodig'

Dat valt velen niet mee, zegt Mark Klein. Volgens de onderzoeker duurt het minstens vijf jaar om de markt te benaderen, om voldoende kennis te hebben van de behoeften van de armsten, en om te investeren in het opbouwen van vertrouwen. Een enkele keer heeft het bedrijf het geluk een gat in de markt te vinden, zoals mobiele telefonie. Vaker komt degene die snel winst wil maken bedrogen uit.

Dat betekent dat bedrijven die hun weg zoeken in Indiase slums of het Ghanese platteland, de hulp van ngo's goed kunnen gebruiken. Veel succesvolle BoP-initiatieven, zo bleek uit het onderzoek van Klein, zijn partnerschappen tussen ngo's en bedrijven. Een voorbeeld is de samenwerking tussen chemiegigant DSM en ontwikkelingsorganisatie ICCO. Het chemiebedrijf wilde een voederproduct voor koeien ontwikkelen. Het nutriënt was bedoeld voor koeien van arme veehouders. Het moest de gezondheid van de koeien en de kwaliteit van de melk verbeteren, zodat het inkomen van de boeren erop vooruit zou gaan. DSM had echter geen idee of dit product echt iets zou toevoegen, en evenmin hoe ze dit product in India in de markt konden zetten. DSM klopte aan bij ICCO, die DSM weer aan haar lokale partnerorganisatie Pradan koppelde. Pradan werkt in India samen met 140.000 plattelandsfamilies. Onder hen zijn veel vrouwelijke veehouders met een, twee of drie buffels. Momenteel test DSM het voedingssupplement in het werkgebied van Pradan, en Pradan krijgt voor haar werkzaamheden een vergoeding.

LOYALITEIT

Zoals uit dit voorbeeld blijkt, hebben bedrijven de ngo's vooral in de opstartfase hard nodig. Sinds kort kunnen zij terecht in het Benelux BoP Learning Lab, een samenwerkingsverband van TiasNimbas Business School, de Universiteit van Tilburg en ICCO. Het doel van het Lab is om de kloof tussen het bedrijfsleven en de bodem van de piramide te verkleinen.

Myrtille Danse, kwartiermaker van het Benelux BoP Learning Lab, licht toe hoe dat er in de praktijk uit kan zien. Via een netwerk van ngo's komen bedrijven in contact met lokale organisaties, die ondersteuning en advies bieden. Dat is nodig, volgens Danse: 'Bedrijven maken fouten, omdat ze geen idee hebben hoe ze zaken moeten aanpakken om nuttig te zijn voor grote groepen mensen met lage inkomens.' Ter illustratie noemt ze ervaringen van Nederlandse bedrijven die investeren in de landbouw in ontwikkelingslanden. 'Vaak gaat het om contractteelt: autonome boeren telen bijvoorbeeld mango's voor de internationale markt. Daarbij spelen veel aannames een rol. Bedrijven trainen de boeren en helpen ze hun teelt en oogsttechnieken te verbeteren. Ze dénken dat de boeren in ruil daarvoor bereid zijn de teelt aan hen te verkopen. Maar die loyaliteit blijkt vaak helemaal niet zo vanzelfsprekend. Er kan een andere handelaar langskomen, die meer geld biedt. Dat is een eenmalig voordeel, maar misschien niet duurzaam voor de boer.'

Een ngo kan in zo'n geval adviseren wat het bedrijf kan doen om de band met de lokale bevolking te versterken. Danse: 'Ondersteun als bedrijf bijvoorbeeld het vervoer van kinderen met de bus naar school, of de toegang tot microkredieten voor de aanschaf van materialen en apparatuur. Wanneer lokale boeren hun handel aan een ander verkopen, dan raken ze dat voordeel kwijt. Dat is de kern van het ingebed zijn. Het bedrijf moet onderdeel worden van de gemeenschap. Dat heb je niet zomaar voor elkaar.'

GENOEGENS

Bedrijven en ontwikkelingsorganisaties vinden elkaar in de BoP, en raken steeds meer verstrengeld. Alles wijst erop dat hun samenwerking de kans op succes vergroot. Tenminste, de kans op bedrijfssucces. Maar hoe zit het met de andere belofte van ondernemen in de BoP? Het ging immers niet alleen om winst maken, maar ook om armoede uitbannen. Slagen de ondernemers daar wel in?

Daar slagen zij zeker in. Althans, in theorie. Want in theorie is de impact van ondernemen in de BoP verstrekkend. Sla het KPMG-rapport 'Profiting from the Poor? Considerations for Investing at the Base of the Pyramid' er maar op na. Bop-bedrijven scheppen werkgelegenheid door de armen in te zetten als verkoper of producent. Dat geldt bijvoorbeeld voor de 2,6 miljoen kleine Indiase veehouders die melk leveren aan zuivelcoöperatie Amul. Een tweede potentieel is het vergroten van de koopkracht. Wanneer een arme nú goedkope medicijnen kan aanschaffen, bespaart hij straks op een duur ziekenhuisbezoek. Een derde effect is het vergroten van de emancipatie van klanten. Het toegenomen zelfbewustzijn van vrouwen is een van de meest bejubelde resultaten van microfinanciering. Ten slotte kunnen BoP-producten immateriële genoegens verschaffen, bijvoorbeeld door het vergroten van status of het bieden van ontspanning. De tastbare armoede wordt niet minder door een bezoek aan een lokale video-bioscoop, maar het geeft wel plezier.

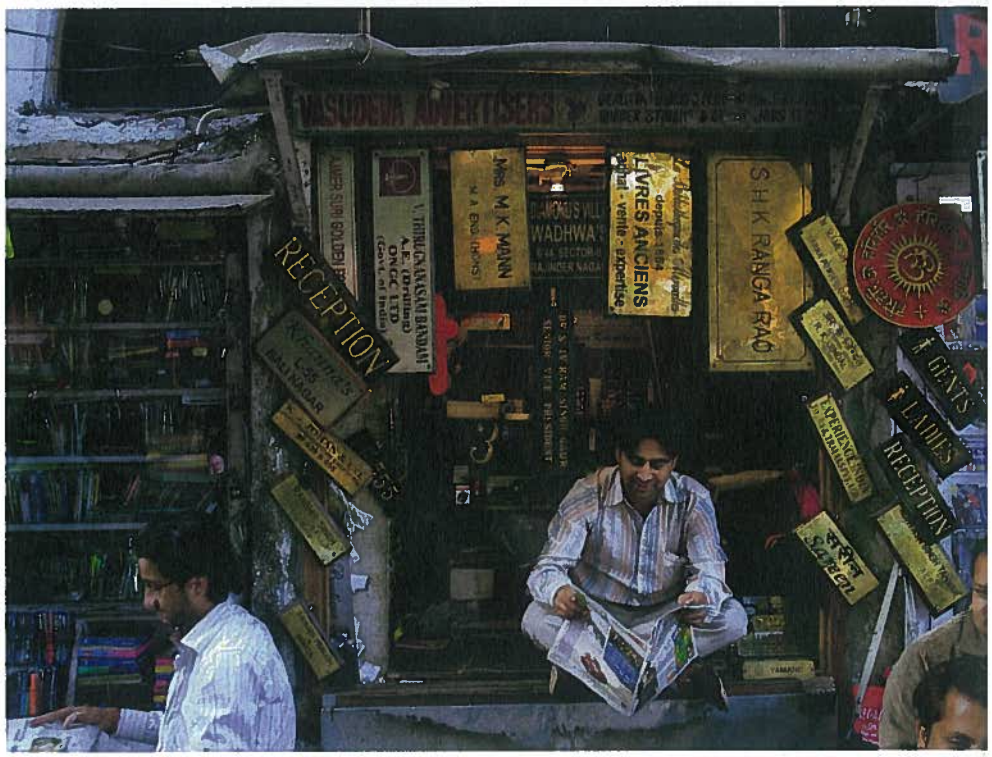
Naast deze theoretische winstpunten staan echter even stevige theoretische verliespunten. De producten en diensten bereiken wellicht niet de allerarmsten, maar de inkomensgroep nét daarboven. Ondernemingen in de BoP kunnen bestaande kleine bedrijven uit de markt concurreren, waardoor ze netto weinig resultaat opleveren. De aanschaf van BoP-producten kan armoede verergeren, doordat consumenten zich in de schulden steken voor dingen die zij zich eigenlijk niet kunnen veroorloven. Bovendien vinden ook schadelijke producten hun weg in de bodem van de piramide, zoals alcohol in kleine verpakkingen of sigaretten die per stuk worden verkocht.

KRITIEK

Wat is het werkelijke effect van bedrijvigheid in de BoP? Hoe beïnvloeden energiezuinige kookstoven het leven van rurale huishoudens in India? Wat is precies de bijdrage van mobiele telefonie in Afrika? En hoe profiteren mensen met lage inkomens van kleine pakjes zeep, zout of shampoo? Bij slechts één BoP-product is de impact op armoede tot uit den treuren onderzocht: microkrediet. Uit studies blijkt dat microkredieten doorgaans niet tot spectaculair hogere inkomens leiden, maar de klanten verdienen wel meer en besteden meer geld aan scholing en gezondheidszorg. De leningen helpen hen om schokken in huishoudkas op te vangen. Bovendien versterkt het de positie van vrouwen. De veelgehoorde kritiek dat microfinanciering de armsten niet bereikt, lijkt achterhaald: circa tweederde van de klanten leeft van minder dan 1 dollar per dag. Zo blijkt uit recente cijfers van de Microcredit Summit Campaign, een organisatie die het bereik van microfinanciering wil vergroten. Ze onderzoekt momenteel hoeveel klanten erin slagen om de grens van 'één dollar per dag' over te steken naar een hoger inkomen.

Microfinanciering is echter een uitzondering. Van andere BoP-producten is veel minder goed bekend wat zij betekenen voor de armen. Toch deed Martin Klein, die de strategie van BoP-bedrijven onderzocht, een interessante ontdekking: een hoge winst hing samen met een grote sociale impact van een bedrijf. Bedrijven die goed waren voor hun omgeving, bijvoorbeeld door veel banen te creëren of publieke diensten aan te bieden, deden het in financieel opzicht ook het beste. Een voorbeeld is de drogisterijketen van Farmacias Similares in Mexicaanse achterstandswijken. Naast elke drogisterij staat een dokterspost, waar armen zich tegen een kleine vergoeding kunnen laten behandelen. Farmacias Similares subsidieert de bemanning van de dok-

terspost. Bovendien verkoopt de drogisterijketen alleen goedkope medicijnen. In een paar jaar tijd groeide Farmacias Similares uit tot de grootste drogisterijketen in Mexico. Er is geen tegenstelling tussen winst maken en sociale prestaties, concludeert onderzoeker Klein: 'Het winststreven motiveert bedrijven om sociaal goed te doen.' Opmerkelijk genoeg was dit verband er niet wanneer het ging om milieuprestaties. Bedrijven die veel winst maakten, waren óf heel goed voor het milieu, óf juist heel slecht. Bedrijven die weinig winst maakten, zaten tussen deze uitersten.
Uitkomsten als deze vragen om meer onderzoek naar wat werkt en wat niet werkt. Het meten van resultaat beperkt zich nu nog te veel tot casuïstiek: het succes van een BoP-initiatief wordt afgemeten aan het aantal mensen dat een baan kreeg, het aantal malarianetten dat de deur uit ging of het aantal energiezuinige lampen dat werd verkocht. 'Wat mist, is een holistische benadering die vaststelt wie er wordt bereikt, en hoe deze personen worden beïnvloed', zegt Myrtille Danse van het BoP Learning Lab. Eind dit jaar organiseert het Learning Lab, samen met andere partijen, een internationale BoP-conferentie over onder meer het thema 'impact'. Tijdens de conferentie wordt meer systematisch onderzoek naar de betekenis van ondernemen in de BoP gepresenteerd. Tot die tijd is elke verstrekkende claim over de impact op armoede voorbarig. En datzelfde geldt voor het tegendeel.



Microjustice: betaalde rechtshulp voor armen

Bij microjustice draait alles om goedkope standaardprocedures. Maar niets is gratis: 'Alleen als mensen een bijdrage moeten leveren, is er waardering voor de service.'

Toegang tot basisrechten is voor veel armen een luxe. Ze missen het geld en de mogelijkheden om juridische procedures aan te spannen of een advocaat in de arm te nemen. Microjustice is een innovatieve vorm van rechtshulp aan de armen. Het probeert goedkope oplossingen te vinden voor de belangrijkste moeilijkheden die mensen in hun leven tegenkomen. Wereldwijd zijn dat problemen met identiteitspapieren, familieconflicten, ontslag, detentie en onzekere eigendomsrechten.
Het Microjustice Initiative werd in 2007 gelanceerd door de Universiteit van Tilburg en International Legal Alliances (ILA). Dat jaar opende het eerste microjustice-kantoor in Bolivia. Een van de cliënten is 16-jarige Maria de los Angeles. Haar school vroeg om een geboorteakte. Dat leverde problemen op: vanwege een fout stond Maria twee keer in het register van de burgerlijke stand, en de ambtenaar weigerde om haar een geboorteakte te geven. Met hulp van een microjustice-facilitator spande Maria een rechtszaak aan om een van de geboorteregistraties ongedaan te maken. De facilitator stuurde intussen een brief naar schoolhoofd, zodat Maria toch lessen kon blijven volgen.
'Fouten of inconsistenties in papieren zijn een gigantisch probleem in Bolivia', zegt Patricia van Nispen tot Sevenaer, directeur van ILA. 'Daardoor kunnen kinderen niet naar school, missen vrouwen de kans op een microlening en krijgen ouderen geen staatspensioen.' De kosten van een microjustice-service bedragen 10 tot 40 euro. Net als bij andere BoP-diensten moet microjustice het niet hebben van hoge winstmarges, maar van schaalgrootte. Branchekantoren verzamelen casussen en sturen deze naar het centrale kantoor in La Paz. Dat spaart de klanten busreizen. Tijdrovend werk, zoals op en neer gaan naar de rechtbank, wordt niet gedaan door dure juristen, maar door stagairs.

SCHEIDING

Maar microjustice heeft meer te bieden dan het op orde brengen van papieren. Het zet zich ook in voor het oplossen van conflicten tussen familieleden, buren en werkgevers en werknemers. 'Oplossingen zijn, wanneer je door alle ingewikkelde regels heenkijkt, meestal een bepaalde verdeling van geld, goederen of verantwoordelijkheden', zegt prof. Maurits Barendrecht van de Universiteit van Tilburg in het juridisch maandblad *Mr.* Door middel van neutrale onderhandelings- en mediation-technieken kunnen conflicten bespreekbaar en oplosbaar worden gemaakt. Er is wel druk nodig op beide partijen om een eerlijke oplossing te bereiken. Die druk kan komen van neutrale informatie, die aangeeft hoe anderen soortgelijke problemen hebben opgelost. 'Iedere gemeenschap heeft *going rates of justice*', zegt Barendrecht. 'Denk in Nederland aan de kantonrechterformule. Wanneer mensen kunnen opzoeken wat een redelijke oplossing is in bijvoorbeeld een scheiding of eigendomsconflict, dan krijgen ze meer controle over hun juridische probleem.'
De mediators zijn geen dure advocaten, maar mensen uit de eigen gemeenschap. In plaats van stapels wetboeken heeft de lokale rechtshulpverlener alleen maar toegang tot informatie nodig – en goede sociale vaardigheden.
Het microjustice-netwerk heeft zich vanuit Bolivia inmiddels uitgebreid naar Peru en Colombia. In Malawi start dit jaar een pilotproject. Alle projecten starten met subsidies, maar het uitgangspunt is dat de kosten op termijn worden terugverdiend. Volgens de initiatiefnemers is het een misvatting dat mensen niet voor recht zouden willen betalen. In Bolivia lopen pensioengerechtigden jaarlijks 240 euro mis wanneer zij hun staatspensioen niet kunnen verzilveren. Uit onderzoek in Malawi bleek dat mensen tussen de 15 en 50 euro kwijt zijn aan een juridisch probleem. De kosten zitten hem vooral in reiskosten, medische kosten en gemiste inkomsten.
'Het is lastig om duurzame rechtshulp in het hele land op te zetten als er niet wordt betaald', zegt Patricia van Nispen. 'Alleen als mensen een bijdrage moeten leveren, is er waardering voor de service', zegt Van Nispen. 'Maar gezien hun budget moet het wel heel goedkoop.'

'De potentie van microfranchising in Afrika is enorm'

Microfranchise: herhaling van succes

Microfranchise is de 'overtreffende trap van microfinanciering'. De slagingskans van de ondernemingen is hoger, omdat ze een aanpak volgen die zich ergens anders al heeft bewezen.

Microfranchising is het kopiëren van een succesvol kleinschalig bedrijf: ondernemers kopen zichzelf in, krijgen een training en gaan aan de slag. Het verschilt van reguliere franchising omdat het zich richt op ondernemers, klanten en producten in de bodem van de piramide.
Een voorbeeld van een product dat via microfranchising verkocht wordt, zijn de leesbrillen van VisionSpring (vroeger Scojo Foundation). Franchisenemers verkopen de goedkope leesbrillen in tien verschillende landen. Ze investeren 12 dollar in hun bedrijf en krijgen daarvoor alles wat ze nodig hebben om succesvol de brillen te verkopen: een driedaagse training, voorraad in consignatie, vervoer, certificaten voor de brillen en gebruik van het merk. Daarnaast kunnen ze ervaringen uitwisselen met andere verkopers en krijgen ze ondersteuning van franchisegever VisionSpring. Begin 2008 waren er 867 *vision entrepreneurs* die gezamenlijk ruim 150 duizend leesbrillen hadden verkocht. De ondernemers verdienen een inkomen en de klant kan weer lezen en werken.
Microfranchising wordt ook wel de 'overtreffende trap van microfinanciering' genoemd. Net als bij microfinanciering staat de kleine zelfstandige ondernemer centraal. Maar franchising omzeilt een aantal valkuilen van microfinanciering. Veel kleine zelfstandigen worstelen met het opzetten van een bedrijf. Het ondernemerschap zit hen niet in het bloed en vaak kopiëren ze wat ze om zich heen zien. Ze openen de zoveelste winkel in de rij, waardoor hun markt al snel verzadigd raakt.
Bij microfranchising is dat probleem er niet. De franchisegever ondersteunt de ondernemer bij het opzetten van zijn activiteiten. De ondernemers volgen een bedrijfsplan dat zich elders al heeft bewezen. Bovendien zorgt de franchisegever dat de nieuwe franchises verspreid worden opgericht. De micro-ondernemingen concurreren elkaar dus niet uit de markt.

OBSTAKELS

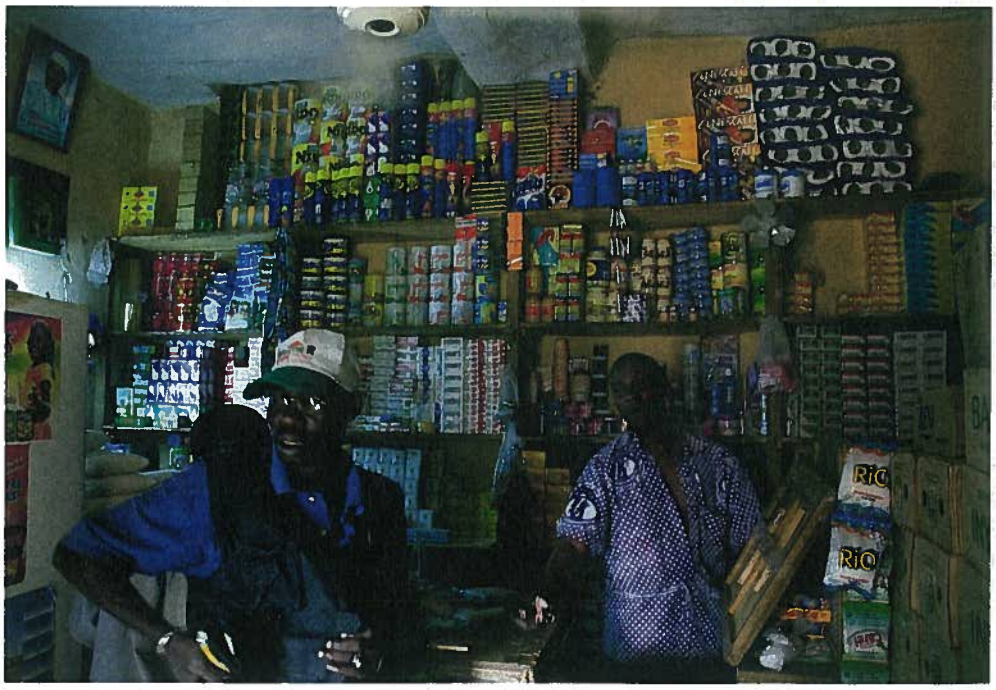
'De slagingskans van een microfranchise is hoog', zegt Brisa Keizer van Business in Development. 'Beide partijen hebben er immers belang bij dat de onderneming succesvol is.' Keizer deed vorig jaar onderzoek naar microfranchising in Ghana. Ze vergeleek het effect van reguliere franchising en microfranchising op armoedebestrijding. In haar onderzoek stond een kleding-franchise en een zuivel-microfranchise centraal. 'Zowel franchising als microfranchising zijn in staat om structureel de armoede te verminderen en bij te dragen aan economische groei', concludeert Keizer. Dat doen ze onder meer door banen te creëren, door kennis en vaardigheden te vergroten, en door betaalbare producten op de markt te brengen.
Dat betekent niet dat microfranchising vanzelf gaat. Een recent rapport van het Acumen Fund somt een aantal obstakels op. Het blijkt vaak moeilijk om geschikte franchisenemers te vinden. Bedrijven gaan onbewust op zoek naar entrepreneurs, maar het profiel van een franchisenemer is anders: de bereidheid om procedures te volgen is vaak belangrijker dan ondernemersgeest. Een ander obstakel is de beschikbaarheid van geld. Franchisenemers hebben voldoende kapitaal nodig tijdens de startfase. Voor de microfranchisers is het bovendien belangrijk dat zij hun investering relatief snel terugverdienen. Ook kwaliteitscontrole van producten is een aandachtspunt, zeker bij aanbieders van voedsel en gezondheidsdiensten. In uitgestrekte geografische gebieden is die controle niet altijd even gemakkelijk te realiseren.

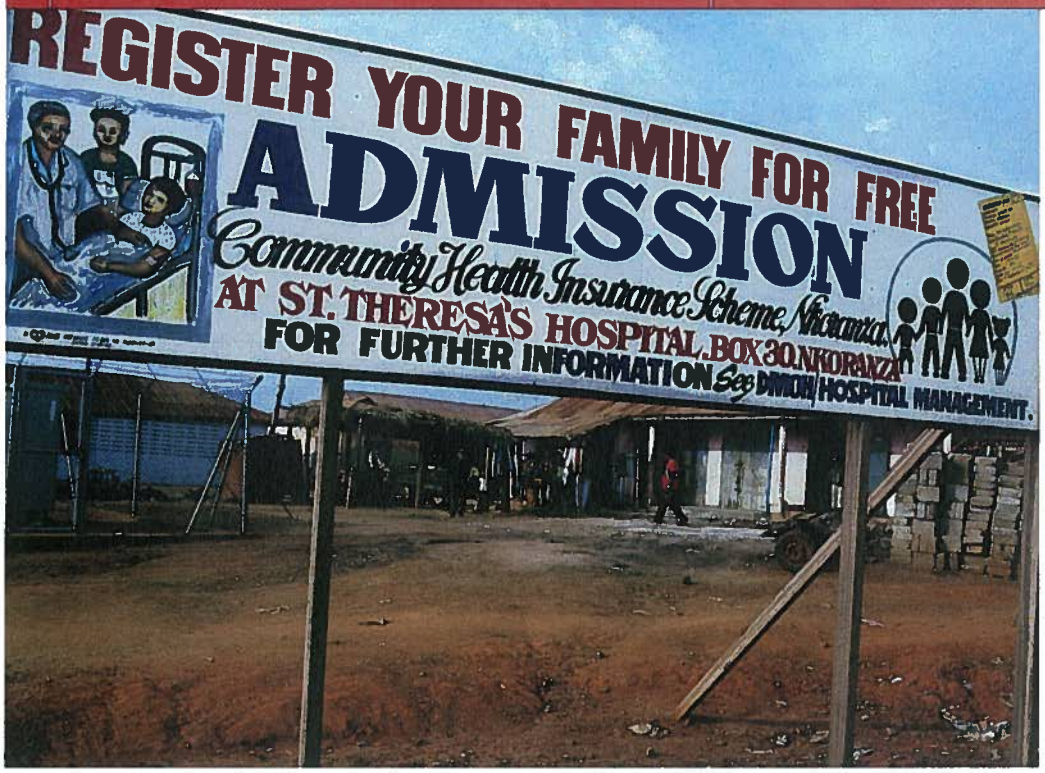
Brisa Keizer vond het opvallend dat het concept van franchising nog zo weinig wordt toegepast in ontwikkelingslanden, gezien het enorme succes van franchising in Europa en de Verenigde Staten. 'De franchisegevers zien landen als Ghana misschien niet direct als een aantrekkelijke markt,' zegt Keizer, 'maar de stedelijke servicemarkt is groot. En franchisegevers die concepten ontwikkelen voor de armen op het platteland treffen een nog veel grotere potentiële markt. De potentie van franchising én van microfranchising in Afrika is enorm.'

Winst maken of goed doen?

In de praktijk kunnen beide uitgangspunten wel degelijk botsen. En het doel heiligt niet altijd de middelen.

Elske Schouten, Indonesië-correspondente voor *NRC Handelsblad*, zocht begin dit jaar twee kleine ondernemers op, die ze via de website Kiva.org geld had geleend voor hun bedrijfje. Schouten was benieuwd hoe het hen écht verging. Het werd een leerzame ontmoeting. Beide ondernemers waren beter af door de lening, dat was duidelijk. Eén van hen bezat inmiddels een auto. Maar de verslaggeefster merkte ook dat de terugbetaling de Indonesiërs weinig moeite had gekost: de rente van microfinancier Dinari was veel lager dan die >>





van andere microfinanciers. Dat was fijn voor de klanten, maar niet goed voor duurzaamheid van de bank: Dinari leefde van subsidies en draaide met verlies. 'Kapitaalverstrekkers zien microkrediet als een manier om winst te maken en hebben een zakelijke benadering', lichtte de directeur van Dinari toe. 'Terwijl we om de armen te helpen een sociale aanpak moeten kiezen en ook bereid moeten zijn ons geld te verliezen.'

Volgens de directeur van Dinari verdraagt winst maken zich niet met goed doen. Microfinanciers moeten in zijn ogen vooral bezig zijn met hun sociale missie. Een zakelijke benadering past daar niet bij. De Indonesische directeur krijgt bijval van Michael Edwards, directeur Governance en Civil Society van de Ford Foundation en auteur van het vorig jaar verschenen boek *Just Another Emperor*. De kern van Edwards' betoog is dat de ontwikkelingssector en het bedrijfsleven elk een eigen logica volgen. Het bedrijfsleven staat voor competitie, individualisme en marktaandeel, de non-profitsector voor samenwerking, collectieve actie en medeleven. 'Je gebruikt geen typemachine om een akker te ploegen, en geen tractor om een boek te schrijven. Dus waarom zou je een zakelijke zienswijze volgen wanneer je andere instrumenten nodig hebt?' De ontwikkelingssector, vindt Edwards, moet beschermd worden tegen winststreven.

Het boek zorgde voor levendige discussiestof op websites en weblogs, zoals 'A Dialogue on Philantrocapitalism' op www.nextbillion.net. Sommigen meenden dat Edwards het licht had gezien, anderen vonden dat hij een karikatuur maakte van de tegenstelling tussen bedrijven en ngo's. Ook ngo's kennen immers competitie en streven naar resultaten, en ook het bedrijfsleven kent samenwerking en compassie. Toch zet het boek een vraag op de kaart die in het enthousiasme over de samenwerking in de BoP soms wordt vergeten: hoe goed verdragen 'winst maken' en 'goed doen' zich werkelijk met elkaar?

De vraag beheerst sinds jaar en dag het debat tussen voorstanders en critici van microfinanciering. Met name de hoge rente is critici een doorn in het oog. Microfinancieringsinstellingen (mfi's) rekenen hun klanten soms rentepercentages van 50 procent of meer. Voorstanders blijven herhalen dat dit nodig is, omdat het uitzetten van kleine leningen arbeidsintensief en kostbaar is. Mfi's moeten wel, anders kunnen ze nooit winstgevend worden. Tegenstanders blijven erop hameren dat het niet ethisch is om armen zulke rentes te vragen.

PRESTEREN

Feitelijk speelt hier een dilemma tussen twee verschillende ethische uitgangspunten: gaat het bij microfinanciering om het resultaat, of om de intentie? Wanneer het resultaat vooropstaat, dan is het vragen van een hoge rente verdedigbaar. Het bedrijf maakt immers meer winst, kan uitbreiden en meer klanten bedienen. Gaat het om de intentie, dan is het vragen van hoge rente juist onethisch. Je zet daarmee immers een groep armen buiten spel, die dit niet kunnen betalen.

De Duitse onderzoeker Reinhard Schmidt werkte dit spanningsveld verder uit in een fictief voorbeeld. Een commercieel georiënteerde mfi, die hoge rentes vraagt, verdient in vier jaar tijd zijn kosten terug, trekt nieuwe leningen aan en breidt zijn klantenbestand uit naar 30.000. De bank heeft echter niet altijd geduld met wanbetalers en slecht functionerende personeelsleden. Een meer 'ontwikkelingsgeoriënteerde' mfi vraag lagere rentes en is minder streng voor wanbetalers en personeel. Het klantenbestand blijft na vier jaar steken op 10.000. Wie, vraagt Schmidt zich af, creëert uiteindelijk meer voordeel voor de armen? Het voorbeeld wijst, op het eerste gezicht, op een overwinning voor de 'resultaatsethiek': microfinanciers doen er goed aan om te streven naar winst. De aanname dat winst maken 'sociaal goed doen' in de weg zou staan, lijkt bovendien ongegrond. Uit het eerder aangehaalde onderzoek van bedrijfseconoom Martin Klein bleek dat sociaal duurzame bedrijven, die lokale werkgelegenheid scheppen en basisvoorzieningen aanbieden, ook financieel het beste presteren. Bedrijven die alleen maar gaan voor snelle winst, leggen uiteindelijk het loodje.

SCHANDAAL

Die logica spoort met wat we leren van de huidige financiële crisis: banken die gingen voor duurzaamheid in plaats van woekerwinsten, staan nu nog als enige overeind. En de kredietcrisis leert ons nog iets: veel banken vielen wél om. Zij wisten dus niet de druk te weerstaan om snel winst te maken met de verkoop van slechte leningen. Dat leidt tot de vraag of ook winstgevende BoP-bedrijven op termijn kunnen bezwijken voor de verleiding om snel winst te maken. Bijvoorbeeld door de armste klanten te weren, door afgelegen gebieden te mijden, of door veel hogere prijzen te vragen dan nodig voor het eigen voortbestaan.

Het schandaal rond de Mexicaanse Banco Compartamos geeft te denken. Banco Compartamos is een commerciële microfinancieringsinstelling, die ontstaan is uit een ngo en in 2007 een deel van zijn aandelen verkocht aan private investeerders. Zij brachten de aandelen naar de beurs. Die beursgang was zeer succesvol: de verkoopprijs was 13 keer zo hoog als de boekwaarde van het aandeel. En dat leidde tot een storm van protest. Het protest ging niét over het feit dat de beursgang winstgevend was, maar om de vraag wát Compartamos zo waardevol had gemaakt.

De bank bleek hoge winsten te hebben geboekt ná de overgang van ngo naar commerciële bank. Tijdens een periode van extreem hoge inflatie, midden jaren negentig, had de bank zijn rente verhoogd. Die rente werd nooit meer naar beneden bijgesteld, ook niet toen de inflatie allang weer was gezakt. De rente bleef dus vele malen hoger dan nodig om de kosten terug te verdienen. Het klantenbestand, zo vermoeden critici, was waarschijnlijk slecht opgeleid, slecht geïnformeerd en in hoge nood. Dat duidde op flagrante uitbuiting van klanten en had, aldus de critici, niets meer met ethisch ondernemen te maken.

'Gaat het om het resultaat of om de intentie?'

GEDRAGSCODE

Banco Compartamos is een uitzondering, maar het laat wel de valkuil zien van de 'resultaatethiek': het is niet altijd te voorspellen hoe een sociale onderneming zich in de toekomst gaat gedragen. Compartamos was opgericht door ngo's, die oog hadden voor de sociale missie. Na verloop van tijd kwam het bedrijf op eigen benen te staan. Dat is een route die veel microfinancieringsinstellingen en andere BoP-bedrijven volgen: zij beginnen in partnerschap of nauwe samenwerking met ngo's, en verzelfstandigen nadat ze winstgevend zijn geworden. Maar wie kon vooraf voorspellen dat de geprivatiseerde Banco Compartamos zich in de toekomst zou gaan 'misdragen'? Met andere woorden: wie bewaakt de sociale missie wanneer de onderneming in private handen is?

Reinhard Schmidt pleit voor een gedeeltelijke terugkeer naar 'intentie-ethiek': sociale bedrijven moeten tijdig regels opstellen om hun sociale missie te waarborgen. Die regels moeten niet zomaar te veranderen zijn wanneer de omstandigheden of het eigenaarschap van het bedrijf verandert. Dat moet het bedrijf behoeden voor toekomstige ontsporingen als die van Banco Compartamos.

De sector zelf erkent het probleem en toont zich bezorgd. Vorig jaar ondertekenden GCAP, Deutsche Bank en the Boulder Institute de Pocantico Declaration, de eerste stap op weg naar een gedragscode voor microfinancieringsinstellingen. Die code moet hen helpen om te navigeren tussen commercialisering en hun sociale missie. De snelle groei van de sector, aldus de initiatiefnemers in een persbericht, leidt tot beschuldigingen van agressieve inzameling en buitensporige winsten, die haaks staan op de principes van *good practice*.

De gedragscode gaat in eerste instantie over het eigen functioneren van mfi's, maar het ontwerp bevat nog een interessant aspect: mfi's moeten ook voorkomen dat hun klanten worden opgezadeld met een ondraaglijke schuldenlast. Ze moeten, met andere woorden, geen leningen verstrekken aan klanten die dat niet kunnen terugbetalen. Niet alleen omdat dit – op termijn – slecht is voor hun eigen financiële prestaties, maar ook omdat het onethisch is tegenover de klanten.

WONDERMIDDEL

Laveren tussen je sociale en ethische missie, ook voor andere BoP-bedrijven valt dat niet altijd mee. Winst maken is prima, maar hoeveel winst is 'verantwoord'? Moet je arme consumenten tegen zichzelf in bescherming nemen? En past het om producten aan te bieden waarvan de impact op armoede twijfelachtig is?

Op websites en weblogs over de BoP, bijvoorbeeld op www.nextbillion.net, wordt ook deze discussie met verve gevoerd. Twee kampen staan daarin lijnrecht tegenover elkaar. Het eerste kamp, aangevoerd door managementstrateeg C.K. Prahalad, betoogt dat wij ons niet moeten bemoeien met keuzes van de armen. 'Zij weten zelf het beste wat zij nodig hebben', luidt het argument. Wie zijn wij om ze te vertellen waar ze hun geld aan moeten besteden? Dat is paternalistisch.

Onjuist, meent het tweede kamp, aangevoerd door BoP-criticus en bedrijfsstrateeg Arneel Karnani. De armen maken vaak keuzes die helemaal niet in hun eigen belang zijn. Ze zijn kwetsbaar, want slecht geïnformeerd, laag opgeleid en vaak analfabeet. Hun voorkeuren zijn kneedbaar en plooibaar. Neem alcohol, zegt Karnani. De armen besteden daar een onevenredig groot deel van hun inkomen aan. Dat gaat ten koste van voeding en schoolgeld voor de kinderen, en leidt tot echtelijke ruzies en huishoudelijk geweld. Dat betekent niet dat we alcohol moeten verbieden, zegt Karnani, maar met ondernemen tegen armoede heeft toegang tot alcohol niets te maken. Een schandaal rond Fair en Lovely Skin Cream zette de discussie tussen beide landgenoten van Indiase komaf op scherp. Fair en Lovely Skin Cream werd door Prahalad naar voren geschoven als voorbeeld van een succesvol BoP-product. Volgens Prahalad vergrootte het verzorgingsproduct het welbevinden van arme vrouwen. Maar de crème was omstreden. Het maakt de huid lichter. De promotie ging gepaard met een reclamespot waarin een donkere Indiase vrouw te zien was, die geen baan en man kon vinden. Zij smeerde zich in met het wondermiddel en ziedaar: weldra vond zij een job als stewardess. Er kwamen klachten, en het Indiase Department of Information and Broadcasting verbood de reclame. Wat, vraagt criticus Karnani zich af, is de winst voor armen wanneer producten worden aangeboden die stigmatiserend zijn voor hele bevolkingsgroepen?

Hier ligt een duidelijke taak voor wakkere ngo's. Geen van hen wil geassocieerd worden met een voormalige partner die klanten uitbuit of schadelijke producten aanbiedt. Zolang bedrijven en ngo's nog als partners samenwerken in de BoP, kunnen ngo's direct invloed uitoefenen om de bedrijven aan hun sociale missie te houden. Maar wanneer het bedrijf eenmaal op eigen benen door de BoP wandelt, moeten ngo's zich blijven inspannen om ontsporingen te voorkomen. <<

Meer lezen?

>> Small Loans, Big Dreams: How Nobel Prize Winner Muhammad Yunus and Microfinance are Changing the World, *door Alex Counts (voorwoord van Muhammad Yunus), Wiley, 2008, 410 pagina's.*
Inhoud: De oprichter van de Grameen Bank heeft door microfinanciering een belangrijke bijdrage geleverd aan de strijd tegen armoede. Persoonlijke verhalen van vrouwen uit bijvoorbeeld Bangladesh over het proces naar financiële onafhankelijkheid en verbetering van hun leefomstandigheden.
Verkrijgbaar via: www.eu.wiley.com
Prijs: € 23,10
ISBN: 9780470196328
KIT bibliotheek code: 640256

>> Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor, *redactie: Prabhu Kandachar en Minna Halme, Greenleaf Publishing, 2008, 532 pagina's*
Inhoud: Diverse praktijkvoorbeelden van organisaties en bedrijven, die waar mogelijk duurzame oplossingen en producten inzetten om de allerarmsten van dienst te kunnen zijn. Er wordt getoetst hoe effectief ze zijn.
Verkrijgbaar via: www.greenleaf-publishing.com
Prijs: € 52,00
ISBN: 9781906093112

Publicaties waarnaar in het artikel is verwezen:

>> *Oxfam Novib en ICCO,* The Base of the Pyramid as a Development Strategy, *juni 2008*
>> *Martin H. Klein,* Poverty Alleviation Through Sustainable Strategic Business Models, *2008*
>> *KPMG,* Profiting from the Poor? Considerations for Investing at the Base of the Pyramid, *oktober 2008*
>> *The Microcredit Summit Campaign,* State of the Microcredit Summit Campaign Report 2009
>> *Michel Knapen, 'Recht voor de verstotenen der aarde' in Mr. 1, 2009*
>> *Brisa Keizer,* Franchising and Microfranchising as a Market Based Poverty Reduction Mechanism in Ghana, *2008*
>> *Acumen Fund,* Microfranchising at the Base of the Pyramid, *2008 (beschikbaar via www.businessindevelopment.nl)*
>> *Elske Schouten, 'Beter dan niks: Op bezoek bij leners van mijn microkrediet in Bali', NRC Handelsblad, 14 februari 2008*
>> *Micheal Edwards,* Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism, *2008*
>> *Reinhard H. Schmidt,* Microfinance, Commercialisation and Ethics
>> *CGAP, Deutsche Bank en Boulder Institute,* Code of Ethics to Be Established in Microfinance