

VU Research Portal

The dawn of social enterprise?

Khieng, S.

2014

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Khieng, S. (2014). *The dawn of social enterprise? NGOs balancing between social value creation and profit-making in Cambodia.*

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

SAMENVATTING

Er zijn veel studies uitgevoerd naar de rol van maatschappelijke organisaties, met name non-gouvernementele organisaties (NGOs), die zich bezighouden met de ontwikkeling van Cambodja. Echter, maar enkele van deze onderzoeken werden toegespitst op de financierings-, mobilisatie- en diversificatiestrategieën van deze non-profit organisaties. Met name de commerciële ondernemingen die door NGOs zijn opgestart hebben weinig aandacht gekregen. Er blijkt een cruciaal gebrek aan kennis op dit terrein, nu de NGO-sector wordt geconfronteerd met bezuinigingen. Veel Cambodjaanse NGOs worstelen om hun werk voort te kunnen zetten en streven naar organisatorische autonomie. Dit onderzoek heeft tot doel deze kenniskloof te overbruggen door het verkennen van de uitdagingen waarvoor NGOs in Cambodja op het gebied van hun financiering worden gesteld. De verkenning richt zich, met name, op de verschillende diversificatiestrategieën die zij kunnen gebruiken om actief te blijven als ontwikkelingspartner en als relevante actor in het groeiende maatschappelijke middenveld.

De centrale onderzoeksvraag is:

"Hoe spelen commercialisering en sociaal ondernemerschap een rol in de keuze voor strategieën tot financieringsdiversificatie door NGOs in Cambodja, en op welke manieren bieden deze een alternatieve manier van ontwikkeling voor het land?"

De data voor het onderzoek werd verzameld met behulp van een enquête en door middel van interviews. Sleutelinformanten voor de gesprekken werden geselecteerd uit de senior vertegenwoordigers van NGOs in Cambodja. De dataverzameling vond plaats tussen maart 2011 en mei 2012 in de vijf bepalende regio's van Cambodja, namelijk: Phnom Penh, Kandal, Kampong Cham, Battambang en Siem Reap. Voor de selectie van respondenten is een steekproeftechniek toegepast om zeker te kunnen stellen dat representatieve informatie over de vijf regio's waarin de NGOs het meest actief zijn, kon worden verkregen.

Een eerste bevinding van dit onderzoek is dat een nieuwe manier om de markt te benaderen, namelijk 'sociaal ondernemerschap', door de NGOs als een belangrijke vervangende strategie van financiering wordt gezien om de bezuinigingen onder buitenlandse donoren op te vangen.

Op de middellange termijn, op zijn minst, is te verwachten dat de populariteit van commercialisering in de sociale dienstverlening verder zal toenemen. Deze nieuwe benadering blijkt essentieel op gebieden waar overheids- en marktinstuties, en de traditionele aanpak van ontwikkelingsorganisaties, falen. Naast het streven naar duurzaamheid verkiezen NGOs deze strategie om werkgelegenheid en inkomsten te genereren en ook opleidingsmogelijkheden voor kansarmen te creëren. De commerciële benadering biedt ook kansen voor het oplossen van bredere maatschappelijke problemen zoals maatschappelijke ongelijkheid en chronische armoede. In werkelijkheid hebben processen van vercommercialisering nog meer positieve gevolgen in deze sector, zoals: innovatie, een verbeterde transparantie van, en legitimatie voor, ontwikkelingsactiviteiten richting doelgroepen en het bevorderen van een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid voor ontwikkelingsprojecten.

Desalniettemin zijn de nadelen van het opstarten van commerciële ondernemingen door NGOs talrijk. Niet alleen maakt hun gebrek aan zakelijk inzicht en commerciële vaardigheden de commerciële bedrijven kwetsbaar, NGOs lopen ook het risico om zich te verwijderen van hun oorspronkelijke missie. Dit is het geval als leden van hun doelgroep die niet kunnen betalen voor hulp, worden uitgesloten van hun diensten door de introductie van een vergoeding. NGO-leiders en sociale ondernemers krijgen ook te maken met de moeilijke afweging tussen sociale en financiële doelstellingen. In het ontvangen van fiscale subsidies van de overheid, en subsidies van andere overheden, worden NGOs geconfronteerd met beschuldigingen van oneerlijke concurrentie ten opzichte van de particuliere sector, de keuze in ethische overwegingen en ze lopen het risico dat hun reputatie als lid van het kritische maatschappelijke middenveld beschadigd raakt. Dus, net als elke andere NGO financieringsstrategie, heeft commercialisering zijn eigen tekortkomingen. Het is daarom belangrijk dat NGO-leiders de daaraan verbonden risico's en negatieve effecten goed kunnen beheersen. Tegelijkertijd is het van belang dat de NGOs een diversiteit aan financieringsbronnen kunnen behouden om te grote afhankelijkheid van een enkele inkomstenstroom te voorkomen.

Samenvattend zijn de belangrijkste stellingen van het proefschrift:

- Stelling 1 : Door een reductie van de financiering uit het buitenland diversifiëren NGOs hun financieringsbronnen, zij kiezen vooral voor commerciële ondernemingen en sociaal

ondernemen om financiële duurzaamheid te verkrijgen en hun organisatorische autonomie te behouden.

- Stelling 2 : Door middel van eigen inkomsten en sociaal ondernemerschap kunnen de NGOs meer financiering en ondersteuning door donoren aantrekken dan door alleen te vertrouwen op donaties en subsidies.

- Stelling 3 : Naast het veilig stellen van de financiële duurzaamheid heeft de sociale ondernemingsstrategie de verantwoording en transparantie van NGOs richting hun doelgroepen verbeterd.

- Stelling 4 : NGOs die sociaal ondernemerschap omarmen hebben het potentieel om de negatieve gevolgen van de afhankelijkheid van externe hulp, zoals het ontbreken van een gevoel van lokale medeverantwoordelijkheid en een gebrekkig inspelen op lokale behoeften, te voorkomen.

- Stelling 5 : De opkomst en de kenmerken van sociaal ondernemende organisaties in Cambodja zijn het gevolg van een zwakke overheid, zwakke sociale en economische instellingen en de specifieke kenmerken van de Cambodjaanse context.

- Stelling 6 : Deze marktbenadering heeft echter ook een aantal negatieve gevolgen, waaronder het risico van uitsluiting van de meest kwetsbaren van betaalde diensten, en het verlies van de traditionele positie van NGOs als onderdeel van het maatschappelijke middenveld.

Dit proefschrift draagt bij aan theoretische debatten over commercialisering en sociaal ondernemerschap als overlevingsstrategie voor non-profit organisaties. De bevindingen van dit onderzoek staan haaks op conventionele opvattingen over commerciële ondernemingen, die hen doen overkomen als bron van problemen in plaats van een methode tot het verbeteren van een NGO's financiering en haar duurzaamheid. De bevindingen en adviezen die voortkomen uit dit onderzoek hebben ook implicaties buiten Cambodja. Daarom dragen de conclusies bij aan het academisch discours op een gebied waarop, met name, empirische studies uit ontwikkelingslanden en transitielanden schaars zijn.

Tenslotte, het onderzoek heeft belangrijke implicaties voor de ontwikkeling van Cambodja en andere landen met soortgelijke sociale context. Ondanks de gemengde resultaten kan gesteld

worden dat commerciële activiteiten die dicht bij de kern van de missie van een NGO liggen het potentieel hebben om de huidige ontwikkelingspraktijk te verbeteren. Het is belangrijk om op te merken dat deze nieuwe aanpak een verandering teweeg kan brengen van de ontwikkelingshulp. Deze kan veranderen van een activiteit op basis van buitenlandse initiatieven met een opwaartse verantwoordingsstructuur (van NGOs naar donoren) naar lokaal gerichte ontwikkelingsinitiatieven met een neerwaartse verantwoordingsstructuur, waarbij NGOs en hun ontwikkelingsgebieden hechter samenwerken. Verschillende non-profit organisatievormen, zoals sociale ondernemingen, coöperaties, landbouwverenigingen, zelfhulpgroepen – om er een paar te noemen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen – geven inzicht in de diversiteit in het Cambodjaanse maatschappelijke middenveld. Wat nog belangrijker is, de resultaten van dit onderzoek geven aan dat Cambodja het juk van het door het buitenland gedomineerde proces van ontwikkeling begint af te werpen.