



**OPSCHALEN VAN SOCIALE
ONDERNEMINGEN:**

GROEI IN IMPACT

**20 bedrijfscases van ambitieuze
sociale ondernemingen**





Inhoud

Project 'Opschalen van sociale ondernemingen: groei in impact'	4
Ondernemers met een maatschappelijke missie: 'verhogen van arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen'	5
1. AssemblyPartner	6
2. Breedweer Facilitaire Diensten	9
3. Brouwerij De 7 Deugden	12
4. Chain Logistics	15
5. The Colour Kitchen	18
6. Dominicanenklooster Huissen	21
7. DropOuts	24
8. Drukkerij Mooi!	27
9. I-did	30
10. ITvitae	33
11. Joustra Stoelverzorgers	36
12. Kaasmakerij Landgoed Willibrordus	39
13. Piipol	42
14. De Prael	45
15. Rederij KEES	48
16. Soci-Com	51
17. Specialisterren	54
18. Swink webservices	57
19. U-stal	60
20. De Verbinding	63
Colofon	67

Project 'Opschalen van sociale ondernemingen: groei in impact'

Consortium



Lectoraat Coöperatief Ondernemerschap
Lectoraat Organiseren van Verandering in
het Publieke Domein



Lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen



Universiteit Utrecht



20 Deelnemende sociale ondernemingen

1. AssemblyPartner
2. Breedweer Facilitaire Diensten
3. Brouwerij De 7 Deugden
4. Chain Logistics
5. The Colour Kitchen
6. Dominicanenklooster Huissen
7. DropOuts
8. Drukkerij Mooi!
9. I-did
10. ITvitae
11. Joustra Stoelverzorgers
12. Kaasmakerij Landgoed Willibrordus
13. Piipol
14. De Prael
15. Rederij KEES
16. Soci-Com
17. Specialisterren
18. Swink webservice
19. U-stal
20. De Verbinding

Netwerkpartners

Social Entrepreneurship Initiative, Universiteit Utrecht
Social Enterprise NL
Social Impact Factory
Start Foundation.

Dit onderzoek is medegefinancierd door Regieorgaan SIA onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).



Ondernemers met een maatschappelijke missie: 'verhogen van arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen'

In de afgelopen jaren is er een sterke groei zichtbaar in het aantal sociale ondernemingen in ons land. Achter deze organisaties gaan vaak ambitieuze ondernemers schuil. Ambitie is essentieel, want met alleen 'sociaal' red je het niet als ondernemer. Er moet wel degelijk geld verdiend worden om impact te kunnen maken en als sociale onderneming continuïteit te bieden aan medewerkers.

Opschalen blijkt in de praktijk één van de grootste uitdagingen voor sociale ondernemingen om te kunnen groeien in impact. Hoe doen de sociale ondernemers dat dan? Wat is hun kracht en waar lopen zij tegenaan?

Tussen april 2017 en februari 2018 onderzochten hogeschool Utrecht en hogeschool Windesheim/Flevoland 20 ambitieuze sociale ondernemingen op succesfactoren en belemmerende factoren voor verdere groei in impact op arbeidsparticipatie. De onderzochte sociale ondernemingen zijn verschillend in omvang en actief in verschillende sectoren, maar worstelen allemaal met een opschalingsvraagstuk. De bedrijven zijn geselecteerd op

- a) een reeds bewezen economisch rendabel business-to-business verdienmodel,
- b) het doel om arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te stimuleren,
- c) de ambitie om te groeien en zo hun maatschappelijke meerwaarde verder te vergroten.

Toen wij als onderzoekers aan dit project begonnen, viel ons meteen de ogenschijnlijk onuitputtelijke energie van de ondernemers op. Zij zetten zich elke dag in om hun sociale onderneming draaiende te houden en zetten tegelijkertijd stappen om hun bedrijf en impact te laten groeien.

Uit de gesprekken die we met de ondernemers voerden, kwam het belang van een bewezen businessmodel duidelijk naar voren. Ook kwamen veel verschillende vraagstukken naar voren waar de ondernemers bij het waarmaken van hun ambities mee geconfronteerd worden. In deze bundel laten we deze diversiteit zien.

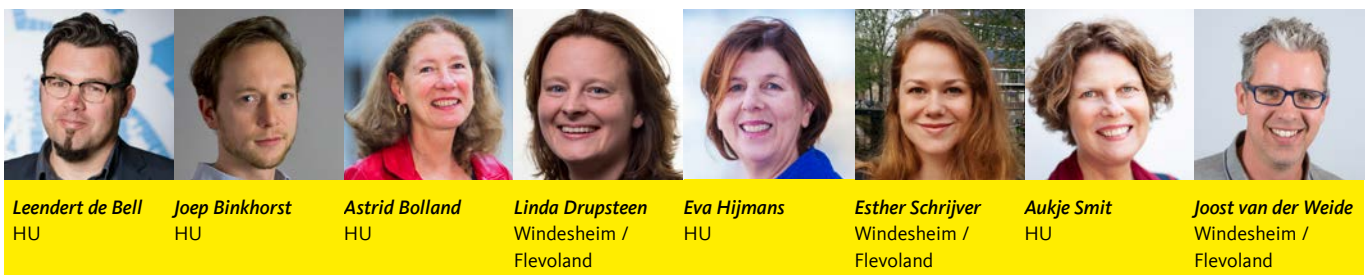
Lezers krijgen een inkijk in de veranderambities en bedrijfsmodellen van de ondernemers. Daarnaast vertellen de ondernemers wat zij als 'succesfactor' van hun bedrijf typeren en welke knelpunten zij tegenkomen. We hopen hiermee andere sociale ondernemers te inspireren. Ook voor beleidsmakers en studenten die geïnteresseerd zijn in bedrijfskundige vraagstukken, (sociaal) ondernemerschap of maatschappelijke kwesties op het gebied van arbeidsparticipatie en inclusie is deze bundel interessant.

Deze bundel maakt deel uit van het project 'Opschalen van sociale ondernemingen: groei in impact'. Het project is een initiatief van Hogeschool Utrecht, uitgevoerd in samenwerking met Hogeschool Windesheim/Flevoland, 20 sociale ondernemingen, Universiteit Utrecht, Social Enterprise NL, Startfoundation en Social Impact Factory. Het project loopt van maart 2017 tot medio 2019 en wordt mogelijk gemaakt door de regeling RAAK-mkb van SIA.

We willen alle sociale ondernemers die meewerkten aan deze publicatie hartelijk bedanken. Zij laten zien dat sociale ondernemingen een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van werkgelegenheid en kansen voor kwetsbare groepen in de maatschappij. Zij zijn in staat maatschappelijke waarden 'business wise' te realiseren!

Utrecht, 2018

Projectteamleden



01

AssemblyPartner Iedereen wil meedoen aan het succes

“Je hoeft niet altijd de beste medewerkers te hebben. Je kunt het werk ook anders inrichten en iemand met een beperking aannemen.”

AssemblyPartner

Iedereen wil meedoen aan het succes



Peter Hobbelen

AssemblyPartner is een elektronicabedrijf met hightech machines én handmatige assemblage en montage. Directeur Peter Hobbelen vindt het heel vanzelfsprekend dat het bedrijf bijdraagt aan een betere wereld. Hij doet dat door geschikte onderdelen van vooral sw-bedrijven over te nemen en daarmee te zorgen voor behoud en groei van werkgelegenheid voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.

Theory of Change

Missie

De missie van AssemblyPartner is duurzame werkgelegenheid creëren voor kwetsbare mensen die vallen onder de Participatiewet. Het bedrijf wil dit bereiken door een landelijk dekkend netwerk van Electronic Manufacturing Bedrijven op te zetten. Over circa 5 jaar zou de AssemblyPartner Group uit een netwerk van sociale bedrijven moeten bestaan met ca. 10 vestigingen en 1000 medewerkers.

Doelgroep

Bij de overname van het elektronica-onderdeel van SW Drechtwerk, is de werkgelegenheid voor de mensen uit de sociale werkvoorziening behouden gebleven. Daarnaast is het personeelsbestand uitgebreid met medewerkers die uit de bijstand komen en zijn er leerwerkplekken gecreëerd voor statushouders.

Aanpak

Peter Hobbelen gelooft in een 'mixed people concept': een groep die bestaat uit minder belastbare medewerkers én reguliere medewerkers. "Zo kun je als team alle soorten werk aan: complex én seriematig werk en blijft het werk voor iedereen aantrekkelijk." De aanpak van AssemblyPartner is als volgt:

- Overname van relevante, levensvatbare bedrijfsonderdelen van sw- en mkb-bedrijven waar ook veel mensen uit de doelgroep werken.
- Passend werk creëren door de werkprocessen op te knippen en het werk gedetailleerd voor te bereiden. De werkinstructie vindt 'live' plaats tot op handelingsniveau, ondersteund met tekst- en beeldmateriaal. Pas als de handelingen zijn ingesloten, wordt de productie gestart.
- Individuele begeleiding en coaching van de doelgroep door de werkleiders. Dit is maatwerk. Er zijn geen externe coaches.
- Extra controlemomenten inbouwen om te borgen dat de kwaliteit goed is.
- Bevorderen van een sociale bedrijfscultuur. Dit gebeurt door het bieden van echt werk, door goed te luisteren naar de medewerkers en hen een mooie, stijlvolle werkomgeving te bieden (gebouw, aankleding, faciliteiten).

- Anderen inspireren om ook kwetsbare groepen aan te nemen en sociaal te ondernemen. Peter Hobbelen geeft het goede voorbeeld en laat zien dat je ook anders tegen de arbeidsmarkt kunt aankijken: "Je hoeft niet altijd de beste medewerkers te hebben. Je kunt het werk ook anders inrichten en iemand met een beperking aannemen."

Effecten

AssemblyPartner is de eerste overname van Peter Hobbelen onder deze vlag. Het direct meetbare effect is behoud van sociale werkgelegenheid voor 75 sw'ers die bij de overname meekwamen. De meeste medewerkers uit de doelgroep werken op basis van detachering via een sw-bedrijf. Daarnaast werken er inmiddels 20 mensen afkomstig uit de bijstand en 20 reguliere medewerkers. Volgens Peter Hobbelen zitten de medewerkers beter in hun vel nu AssemblyPartner een private sociale onderneming is. Uit recent onderzoek naar 'werkgeeluk', uitgevoerd door het Erasmus Happiness Economics Research Organisation (Ehero), scoren de medewerkers van AssemblyPartner gemiddeld een ruime 7 ten opzichte van een krappe 6,5 voor mensen die werkzaam zijn in een sociale werkvoorziening. Het ziekteverzuim is een belangrijke graadmeter en die ligt bij AssemblyPartner onder de 4%. Er is geen social impactmeting gedaan. Een neveneffect van alle activiteiten is de toename van de media-aandacht. Peter wordt steeds meer gevraagd om een bijdrage te leveren aan bijeenkomsten of om advies te geven, bijvoorbeeld aan andere ondernemers die de stap naar sociaal ondernemerschap willen zetten en aan de Rabobank.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De werkplekken bij het bedrijf zijn geheel afgestemd op de behoeftes van de individuele medewerkers, zodat zij prettig en productief kunnen werken. Doordat de specificaties en werk-instructies samen met grote klanten worden opgesteld, is er sprake van grote betrokkenheid bij de sociale doelstelling van het bedrijf. AssemblyPartner maakt steeds vaker samen met de klant een ontwerp voor een product of productieproces. Prioriteit nummer



Met het mixed people concept kun je als team alle soorten werk aan: complex én seriematig werk.

één hierbij is een goede kwaliteit en flexibiliteit. “Hierin zijn we concurrerend in de EU.” De doelgroep is goed in staat om routines op te pakken en levert daarbij goede kwaliteit. In reguliere maakbedrijven is vaker verloop, medewerkers vervelen zich en zijn sneller afgeleid. Het risico hiervan is een lagere kwaliteit. Sw-bedrijven nemen het initiatief om mogelijke overnames met Peter Hobbelen te bespreken. En (potentiële) klanten halen steeds vaker hun montagewerk weer terug uit Oost-Europa, omdat steeds meer ontwerp- en oplossend vermogen wordt gevraagd in het productiewerk.

Klanten

De twee grootste en meest toonaangevende klanten zijn Quooker (subassemblages) en Sunshower (volledige productie). Daarnaast heeft AssemblyPartner zo'n 20 kleinere klanten. Peter Hobbelen gebruikt zijn persoonlijke relaties om meer omzet bij kleinere klanten te genereren en zo minder afhankelijk te zijn van de twee grote klanten.

Mensen en middelen

Bij AssemblyPartner werken in totaal inmiddels 115 medewerkers. Het kantoor en de productiehhal in Dordrecht, met alle bijbehorende machines en systemen zijn de fysieke middelen. Er zijn geen intellectuele middelen. Met de overname van het bedrijfsonderdeel van SW Drechtwerk kwam ook een Vendor Loan mee. Dat is een lening die de verkopende partij in zijn bedrijf laat zitten als het verkocht wordt. Het benodigde werkkapitaal kreeg Peter van de Rabobank.

Inkomsten

De twee grote klanten zorgen voor zo'n 70% van de omzet en de kleinere klanten voor de overige 30%. AssemblyPartner is een financieel gezond bedrijf. Volgens de statuten van de bv kan maximaal 40% van de winst aan dividend uitgekeerd worden. De rest wordt toegevoegd aan de reserves, om op eigen kracht uitbreiding en investeringen te kunnen financieren.

Succesfactoren

Ambassadeur sociaal ondernemen

Peter Hobbelen heeft een groot netwerk en is zowel lokaal als landelijk een ambassadeur voor sociaal ondernemerschap. Hij geeft

het goede voorbeeld en doet veel aan storytelling: laten zien wat het betekent om een bedrijf te runnen met deze doelgroep. Hij is actief lid van diverse organisaties die hier ook aan bijdragen, zoals Social Enterprise NL en Enactus. AssemblyPartner is gecertificeerd op het hoogste niveau van de Prestatieladder Sociale Ondernemen (PSO) en werkt volgens de Code Sociale Ondernemen. De ambassadeursfunctie van Peter leidt niet alleen tot meer bewustwording bij werkgevers, maar ook tot exposure voor het bedrijf. De aanpak zorgt op die manier voor een echte win-winsituatie.

Inkomsten en financiering

Het lukt goed om inkomsten te genereren. Er is een toenemende vraag naar oplossend en ontwerpvermogen in de markt, in aanvulling op het productiewerk.

Soms is extra financiering nodig om de productie voor een klant te kunnen voorfinancieren. Dat is echter geen probleem. Peter Hobbelen heeft eerder te veel dan te weinig toegang tot financiering dankzij Emma Safety Footwear, een ander succesvol bedrijf waar hij eerder bij betrokken was. “Iedereen wil meedoen aan het succes. Maar als je dat succes nog moet bewijzen, dan heb je er een harde dobber aan om financiering geregeld te krijgen.”

Belemmeringen

Bureaucratie van de Participatiewet

De uitvoering van de Participatiewet is in elke gemeente weer anders. Zo verschillen de termijnen van proefplaatsingen en de afspraken over personele inzet, bijvoorbeeld een bedrag per uur of op basis van een loonwaardemeting. “Onze bedrijfsvoering is er niet van afhankelijk, maar omdat we met deze doelgroep werken, stuit onze P&O'er wel op veel bureaucratie. En dat kost tijd.”

Werving niet-doelgroep

Alle professionals bij AssemblyPartner hebben hart voor de sociale doelen van het bedrijf; zij werken niet alleen om geld te verdienen. Het lukt soms wel en soms niet om dit type professional te vinden. Bij de administratieve ondersteuning is het bijvoorbeeld geen probleem, maar een goede werkvoorbereider/calculator vinden is heel lastig. Peter Hobbelen verwacht dat dit door de vergrijzing en een toenemende krapte op de arbeidsmarkt alleen maar moeilijker zal worden. ■

02

Breedweer Facilitaire Diensten

Een sociale onderneming die geen schoonmaak maar impact verkoopt

“We werken alleen met partijen die dezelfde impact willen bereiken.

Als we niet op één lijn zitten dan gaat de samenwerking niet door.”

Breedweer Facilitaire Diensten

Een sociale onderneming die geen schoonmaak maar impact verkoopt



In 2015 nam Jack Stuifbergen het schoonmaakbedrijf van zijn ouders over om er een sociale onderneming van te maken. Samen met mede-directeur Cindy Broersen biedt hij nu niet alleen schoonmaak, maar ook andere facilitaire diensten. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen een opleiding én een baan. Daarnaast werkt Breedweer aan een cyclus zonder afval.

Theory of Change

Missie

De missie van Breedweer is ervoor zorgen dat iedereen die nu aan de zijlijn staat een duurzaam dienstverband heeft waar hij of zij van kan leven.

Doelgroep

Bij Breedweer kan iedereen aan de slag, zoals langdurig werklozen, mensen met een arbeidsbeperking, nuggers, ex-gedetineerden en schoolverlaters van het praktijkonderwijs. Instroom vindt op allerlei manieren plaats. Via het UWV, gemeenten, WSP's, re-integratiebureaus, VSO-scholen, advertenties en woningbouwfederaties.

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Werkzaamheden via de aanbesteding stapelen. De opdrachtgever vraagt schoonmaak, maar Breedweer biedt ook extra's zoals planten water geven en koffie rondbrengen.
- Mensen werken drie tot zes maanden met behoud van uitkering en volgen een aangepaste MBO-opleiding van tien maanden. De opleiding wordt gefinancierd door de gemeente of UWV en via de subsidie praktijkleren.
- Inzet van reguliere schoonmakers voor de continuïteit en als buddy voor de doelgroep-in-opleiding.
- Werken aan een cultuurverandering bij de opdrachtgevers door ze uit te nodigen bij diploma-uitreikingen en samen successen te vieren.
- Strategische samenwerkingen met andere sociale ondernemingen zodat wederzijds uitvallers kunnen doorstromen naar ander werk.
- Een voorbeeldfunctie vervullen en als ambassadeur anderen inspireren om ook sociaal te ondernemen.

Effecten

Medio 2017 heeft Breedweer 86 personen uit de doelgroep in

dienst en 45 personen in opleiding. Van de doelgroep-in-opleiding stroomt 100% door naar een betaalde baan: 60% bij Breedweer en 40% bij collega-bedrijven. In 2016 heeft Breedweer 93 mensen volledig uit de uitkering gehaald en daarmee de samenleving vijf miljoen euro bespaard.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De belangrijkste onderscheidende waarde voor mensen uit de doelgroep is de facilitair-brede opleiding waarmee ze aan het werk komen.

De betalende klanten biedt Breedweer meervoudige waarde én efficiency-voordelen. Eigenaar Jack Stuifbergen: "We bieden elke opdrachtgever dertig procent overbezetting en daarom kunnen we extra kwaliteit en diensten bieden."

Klanten

Klanten worden bereikt door mee te doen aan aanbestedingen van de overheid en semi-overheid. Daarnaast zijn er klanten uit de private sector via het eigen netwerk van Jack Stuifbergen, met name stakeholders in vastgoed. Relaties worden onderhouden door persoonlijke contacten.

Mensen en middelen

Eind 2016 heeft Breedweer 160 medewerkers, waarvan 54% uit doelgroep en 45 personen met behoud van uitkering. Er zijn twee kantoren met lesruimtes. Het bedrijf heeft schoonmaakbenodigdheden, machines en zeventien auto's. Er is een ICT-systeem om voor de klant meetbaar te maken wat Breedweer doet, er zijn participaties van impactinvesteerdere en een rekening courant bij de Rabobank.

Inkomsten

De inkomsten komen uit de facilitaire dienstverlening. Het bedrijf groeit hard en de eventuele winst wordt geïnvesteerd in de sociale onderneming.



“Onze (potentiele) klanten snappen dat wij anders zijn en ze staan er welwillend tegenover.”

Succesfactoren

Bemensing middenkader

Het vervullen van vacatures voor het middenkader lukt Breedweer heel goed. Jack neemt veel mensen aan die eerder een functie hadden als werkleider of manager in een SW-bedrijf. Zij hebben al veel kennis en ervaring met de doelgroep en functioneren vaak beter in de commerciële omgeving van Breedweer.

Impact verkopen

Sociaal ondernemerschap is volledig geaccepteerd in het ecosysteem van Breedweer. “Dat komt ook doordat onze propositie zo is ingericht dat wij impact verkopen. Onze (potentiele) klanten snappen dat wij anders zijn en ze staan er welwillend tegenover. We werken alleen met partijen die dezelfde impact willen bereiken. Als we niet op één lijn zitten dan gaat de samenwerking niet door.”

Lobby

Breedweer is een roepende in de woestijn, maar in den Helder is bijvoorbeeld succesvol gelobbyd voor meer middelen uit de Participatiewet. Het landelijke lobbywerk laat Jack liever over aan Social Enterprise NL en De Normaalste Zaak. Zo is het Social Enterprise NL gelukt om een artikel in de aanbestedingswet tot uitvoering te brengen waardoor sociale ondernemingen nu kunnen concurreren met SW-bedrijven.

Groei

Breedweer is begonnen als een commercieel bedrijf. “Wij maakten al dertig jaar rendement voordat we een sociale onderneming werden. Wij weten dus heel goed hoe we geld moeten verdienen met Europese aanbestedingen. Hoewel we nog geen zwarte cijfers draaien, groeien we hard. Daarom moeten we veel investeren.”

Impactinvesteerdere

Breedweer heeft eigen impactinvesteerdere, namelijk de aandeelhouders van het bedrijf. Jack heeft hen gevraagd of ze niet iets meer wilden betekenen en gezegd dat aandeelhouder zijn bij Breedweer niet vrijblijvend is. Hij wil ook gebruik kunnen maken van hun netwerk, coaching en vermogen. De financiering komt nu van de impactinvesteerdere, de Rabobank en eigen geld.

Participatiewet

De Participatiewet heeft gezorgd voor meer bewustwording bij bedrijven van het belang van inclusief ondernemen. Dit levert Breedweer opdrachten op van grote organisaties. Zij willen dat Breedweer voor hen de Participatiewet gaat invullen.

Leiderschap

Vooral in de beginfase van sociaal ondernemen is het belangrijk dat er goede leiders en rolmodellen zijn. Jack had in dat verband veel aan Bartel Geleijnse, voorheen directeur van The Colour Kitchen. En ook aan andere voorlopers zoals Specialisterren en Green Fox. Inmiddels ziet hij deze partijen meer als partners. Het is nog maar een klein clubje dat als koploper opereert.

Belemmeringen

Banenaafpraak

De banenaafpraak leidt ertoe dat sommige gemeenten en het Rijk zelf schoonmakers (met een beperking) in dienst nemen onder de noemer dat dit beter is voor de mensen. Maar de echte reden is volgens Jack dat ze geen mogelijkheden zien om invulling te geven aan de banenaafpraak. Ze gaan zelf ‘schoonmaakbedrijfje’ spelen om banen voor de doelgroep te creëren terwijl dat een vak is dat ze niet beheersen. Het zou veel beter zijn als inkoop bij schoonmaakbedrijven meetelt voor de banenaafpraak.

Privacywet

Vanwege de Privacywet mogen ondernemers niet in de kaartenbak kijken of daar geschikte potentiële werknemers bij zitten. Jack zou deze mensen het liefste zelf zoeken en benaderen zonder tussenkomst van de gemeente. “Casemanagers vragen of kandidaten in de schoonmaak willen werken maar wij zijn facilitaire dienstverleners. Je moet het anders uitleggen om mensen te motiveren.”

Instream doelgroep

De instroom van mensen uit de doelgroep verloopt moeizaam. Hiervoor moet Breedweer bij elke gemeente opnieuw afspraken maken. En het UWV richt zich vooral op de grote bedrijven. Pas als die afhaken omdat ze iemand bijvoorbeeld na twee jaar geen vast contact willen geven, komt Breedweer in beeld. ■



03

Brouwerij De 7 Deugden

Moedig bier gemaakt door
zoveel mogelijk mensen met
een beperking

*“Ik heb nog nooit een vacature uitgezet.
Mensen komen hier blijkbaar graag werken.”*

Brouwerij De 7 Deugden

Moedig bier gemaakt door zoveel mogelijk mensen met een beperking



Garnt Haakma

Voor hij in 2011 Brouwerij De 7 Deugden begon, werkte Garnt Haakma in het bedrijfsleven. Als hoofd p&o had hij iemand met autisme aangenomen in de veronderstelling dat dat wel zou gaan. Na negen maanden moest hij hem helaas ontslaan. Hij lag daar wakker van en besloot er werk van te maken. Nu is hij de trotse eigenaar van brouwerij De 7 Deugden in Amsterdam West. De brouwerij heeft 7 vaste bieren in het assortiment, die zoveel mogelijk worden gemaakt door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Theory of Change

Missie

De missie van De 7 Deugden is mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zinvol werk te bieden in een zo normaal mogelijk bedrijf. De grotere droom van eigenaar Garnt Haakma is ervoor zorgen dat deze mensen weer in het reguliere bedrijfsleven kunnen meedraaien. "We hebben mensen buitengesloten omdat ze iets niet kunnen. Terwijl ze ook heel veel wel kunnen en recht hebben op eigenwaarde."

Doelgroep

De doelgroep waar De 7 Deugden zich op richt is breed: langdurig werklozen, mensen met een beperking, ex-verslaafden maar bijvoorbeeld ook oudere werknemers. Nieuwe medewerkers komen vaak aanwaaien of hun familie vraagt of ze op gesprek mogen komen. Daarnaast vindt instroom plaats via de gemeente.

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Werk creëren voor mensen uit de doelgroep. Er is gekozen voor bier brouwen omdat dit uiteenlopende werkzaamheden met zich meebrengt: schoonmaken, brouwen, bottelen, etiketteren, bier rondbrengen en administratief werk.
- Mensen aanspreken op hun gezonde kant en op wat ze wel kunnen in plaats van op wat ze niet kunnen. Dit gebeurt op basis van intuïtie, mensenkennis en gesprekstechnieken.
- Mensen laten werken met behoud van uitkering of in een betaalde baan.

Effecten

Er werken bij De 7 Deugden 14 mensen uit de doelgroep, waarvan 6 in loondienst.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De belangrijkste onderscheidende waarde van De 7 Deugden voor mensen uit de doelgroep is dat zij in een goede sfeer en zonder

druk aan een aansprekend product kunnen werken.

De betalende klanten waarderen vooral de (volle) smaak van het bier. Garnt Haakma: "We produceren genietbieren. Je moet dan denken aan een stout met koffie voor bij een chocoladedessert, bier met een pepertje voor een wat stevigere bite of een tripel met kruidnagel. De trend is om eten en bier op elkaar af te stemmen. Dat heet food & beer pairing."

Klanten

De klanten van De 7 Deugden zijn supermarkten, horeca, slijters, groothandels en winkelketens. Potentiële klanten worden rechtstreeks benaderd door het salesteam en via beurzen. Ook zijn er per klantdoelgroep nieuwsbrieven.

Mensen en middelen

Er werken bij De 7 Deugden in totaal 14 personen, waarvan 3 reguliere medewerkers zonder beperking en een stagiair. Het bedrijf beschikt over een brouwerij en een proeflokaal met alles erop en eraan, bestelauto's, een goed werkend Enterprise Resource System (ERP) en een merkrecht voor de verschillende bieren. De 7 Deugden heeft zo'n 125 crowdfunders als medefinancier en leningen bij fondsen en de Rabobank.

Inkomsten

Vrijwel alle inkomsten komen uit de verkoop van bier (99%). Daarnaast leveren de proeverij en rondleidingen enige inkomsten op. Eventuele winst komt weer terug in het bedrijf.

Succesfactoren

Vrienden van de brouwerij

Om de bouw van een nieuw en modern brouwhuis te financieren, haalde Garnt via crowdfunding, fondsen en de Rabobank ruim een miljoen euro op. Zijn toegang tot netwerken was hierbij van groot belang. De 7 Deugden heeft dankzij de crowdfundingactie nu 125 'vrienden van de brouwerij'. Zij worden betrokken bij de onderneming via aandeelhoudersvergaderingen en vriendenbijeenkomsten. Garnt: "Zij dragen het verhaal uit en hebben mij bijvoorbeeld ook gestimuleerd om het nieuwbouwproject door te zetten."

Instroom doelgroep

De instroom van mensen uit de doelgroep gaat min of meer vanzelf. "Ik heb nog nooit een vacature uitgezet. Ik moet eerder op de rem trappen. Mensen komen hier blijkbaar graag werken."

Samenwerking met de gemeente

De 7 Deugden werkt redelijk nauw samen met de Dienst Werk & Inkomen van de gemeente Amsterdam. Daarbij gaat het om instroom, de toekenning van loonkostensubsidies en oplossingen op maat zoeken. "Het is een prettige samenwerking. Ze kennen de brouwerij en weten wat er speelt."

Cultuur

In het ecosysteem van De 7 Deugden is sociaal ondernemerschap bekend. "Iedereen weet dat wij met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken en dat wordt geaccepteerd. De gunfactor die dat ons met name in de horeca oplevert, is belangrijk. Het maakt het makkelijker om ergens binnen te komen. Mensen zeggen: "Wat een sympathieke onderneming, we nemen je bier". Maar 'the proof in the pudding' is uiteindelijk de kwaliteit van het bier; dat moet goed zijn en binnen het assortiment passen."

Vraag

Zonder groei van de biermarkt heeft De 7 Deugden geen recht van bestaan. Gelukkig groeit de markt. De huidige omzet van De 7 Deugden kan verviervoudigd worden. "We zijn nu aan het investeren in productiecapaciteit. Er is namelijk veel concurrentie van andere kleine brouwerijen. Met hen moeten we de strijd aan of we moeten gaan exporteren. In feite is dat net zoals 'gewone' bedrijven redeneren. Alleen doen wij het niet met zo weinig mogelijk personeel, maar met zoveel mogelijk personeel."

Belemmeringen

Loondispensatie

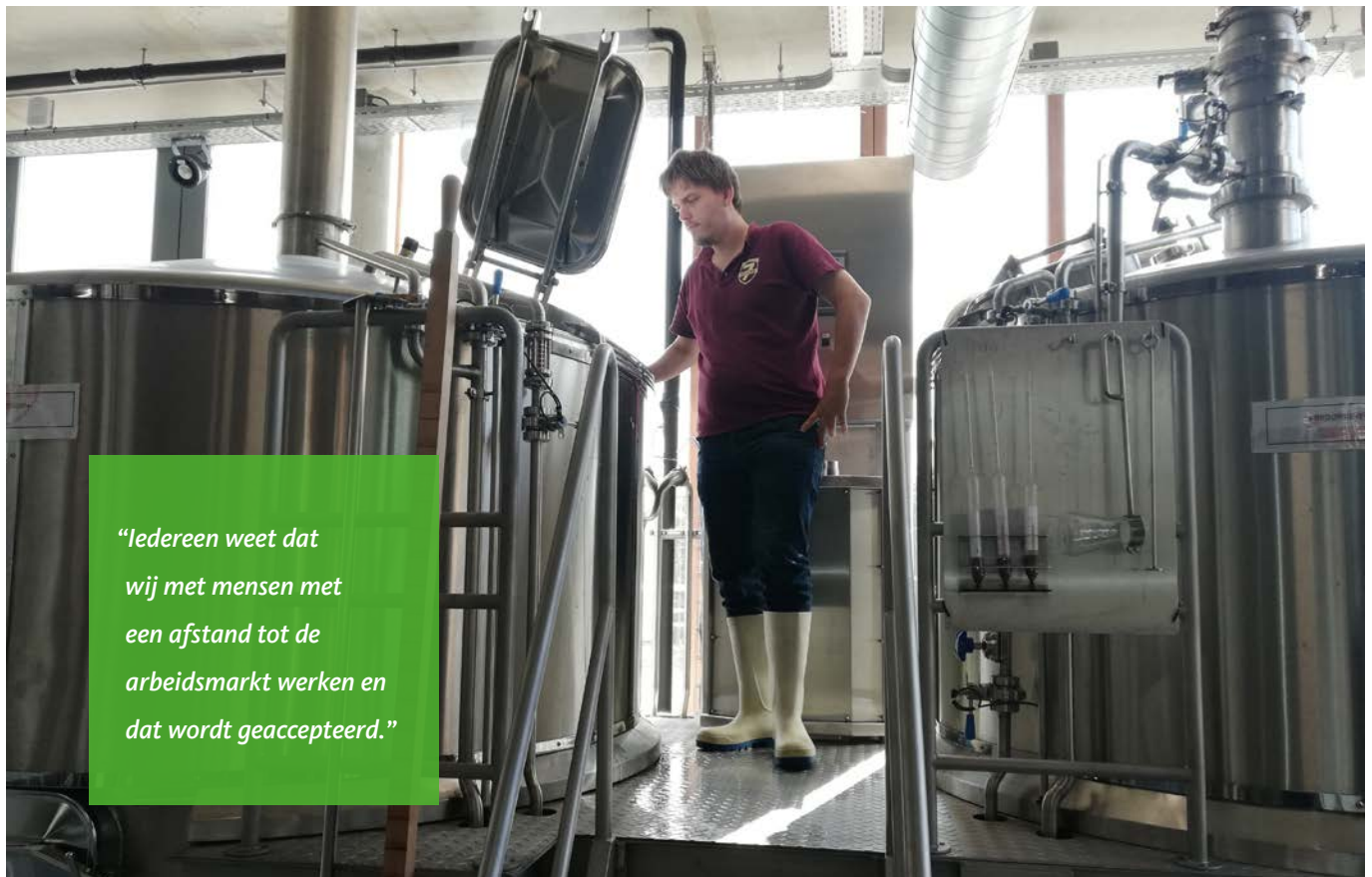
Goede wet- en regelgeving op het gebied van re-integratie is heel belangrijk voor sociale ondernemingen. Garmt: "Als er iets is waardoor mensen gemotiveerd worden, dan is het dat ze uit de bijstand kunnen komen. Dat gebeurt nu via de loonkostensubsidie die de werkgever krijgt voor de mate waarin ze minder productief zijn. De plannen om loonkostensubsidie af te schaffen en loondispensatie in te voeren gaan daarom niet werken. Mensen gaan dan niet alleen terug in inkomen maar ze gaan ook weer deels de bijstand in."

Geen stimulans voor sociaal ondernemen

In Nederland worden inspanningen van sociale ondernemingen niet beloond. Dat is in sommige andere landen in Europa wel het geval. Garmt is van mening dat de overheid in fiscale zin wel iets zou mogen doen. "Als je ziet hoeveel tijd ik kwijt ben aan begeleiding van de doelgroep; dat is tijd die ik niet in de verkoop kan steken. Maar het is niet de bedoeling dat er dan een heel systeem wordt opgetuigd om te controleren of een bedrijf wel een sociale onderneming is."

Nieuwe kennis

De 7 Deugden is een ambachtelijk bedrijf. Het is belangrijk om te weten welke wet- en regelgeving van toepassing is en welke innovaties mogelijk zijn. "Hier mogen we wel wat actiever in worden. Ik vind namelijk dat we als sociale onderneming voorop moeten lopen. Ook om de marktpositie te beïnvloeden." ■



"Iedereen weet dat wij met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken en dat wordt geaccepteerd."

04

Chain Logistics

Alles behalve een stereotype
logistieke organisatie

*“Wij zijn echt een koploper als het gaat om
het verwerken van de sociale component in
het verdienmodel.”*

Chain Logistics

Alles behalve een stereotype logistieke organisatie



Chain Logistics biedt logistiek, transport en assemblage met inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het bedrijf werd in 2000 als een 'gewone' onderneming opgericht door Rob Janssen. Het idee om er een sociale onderneming van te maken kwam na een succesvolle pilot en een tip van het Anton Jurgen Fonds. Chain Logistics vervult nu een voorbeeldfunctie in de branche wat betreft vernieuwende logistiek, sociaal ondernemen en goed werkgeverschap.

Theory of Change

Missie

De missie van Chain Logistics is een oplossing bieden voor het gebrek aan kansen voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Doelgroep

Chain Logistics richt zich op mensen die niet snel bemiddelbaar zijn, die gemotiveerd zijn om te werken en een tussenstap nodig hebben. Iedereen is welkom: langdurig werklozen, mensen met een arbeidsbeperking, statushouders en drop-outs. De doelgroep wordt bereikt via gemeenten en het UWV.

Aanpak

- Met werkgevers in de transport, logistiek en assemblage afspraken maken over het werven en opleiden van nieuwe medewerkers uit de doelgroep.
- Afspraken met gemeenten over instroom en financiering van trajecten.
- Coaching en opleiding door middel van observatie en training-on-the-job. Er zijn verschillende soorten werkzaamheden om de mogelijkheden van de kandidaat te verkennen. Bij de coaching is aandacht is het sleutelwoord.
- Gemeenten ontvangen per kandidaat een adviesrapport waarin staat welke ontwikkelstappen zijn gemaakt.
- Andere werkgevers enthousiasmeren om ook sociaal te ondernemen.

Effecten

Halverwege 2017 heeft Chain Logistics twee vestigingen (Uden en Nijmegen) en 16 medewerkers vanuit een achterstandspositie in loondienst. Er werken er 25 personen met behoud van uitkering en per jaar volgen twee groepen van 24 statushouders een opleiding. De doorstroom naar regulier betaald werk is gemiddeld 70%.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

Belangrijke onderscheidende waarden voor mensen uit de doelgroep zijn de kleinschalige vertrouwde werkomgeving en de mogelijkheid werkervaring op te doen en een opleiding te volgen in een richting die perspectief biedt. Voor de betalende klanten biedt Chain Logistics transparantie en een totaaloplossing. Voor de gemeenten is het hoge uitstroombestemming naar regulier werk een belangrijke onderscheidende factor.

Klanten

Belangrijke klanten zijn bijvoorbeeld Swiss Sense, Modine, Heurkens & van Veluw en Fedex. Maar ook de gemeenten Uden en Nijmegen zijn klant voor de re-integratietrajecten. Eigenaar Rob Janssen onderhoudt de contacten vrijwel allemaal zelf. Nieuwe klanten komen vaak binnen via mond-op-mond reclame.

Mensen en middelen

Er werken bij Chain Logistics 55 personen in loondienst, waaronder 39 reguliere medewerkers. Voor wat betreft de fysieke middelen is er het wagenpark, twee gebouwen met opslagruimte, productiemiddelen en systemen (ERP, Melba, TMS). Financiële middelen komen uit de lopende rekening courant bij de Rabobank en een lening bij Start Foundation.

Inkomsten

De meeste inkomsten zijn afkomstig van transport, met name spoedtransport. Chain Logistics maakt al jaren winst en die wordt gebruikt voor het aflossen van leningen en de aanschaf van nieuwe auto's en machines.

Succesfactoren

Bemensing niet-doelgroep

Eigenaar Rob Janssen doet er veel aan om als werkgever aantrekkelijk te zijn en te blijven voor het personeel. Hij bindt medewerkers met relevante cursussen, betreft ze bij de strategische doelen van het bedrijf en doet mee aan Happiness@Work. Er is inmiddels

een pool van goede mensen die graag bij Chain Logistics willen werken. Zij melden zichzelf aan.

Netwerken

Rob Jansen is lid van ondernemersnetwerken zoals Brabants Besten, de Normaalste Zaak en Social Enterprise NL. Hij organiseert ook zelf inspirerende bijeenkomsten voor klanten en stakeholders. Deze aanpak draagt bij aan de voorbeeldfunctie die hij wil vervullen én het levert nieuwe klanten op. “We zijn heel transparant en laten andere (startende) sociaal ondernemers zien hoe ze het kunnen aanpakken. We doen nagenoeg niets aan marketing en moeten het echt hiervan hebben.”

Impact én winst

De (potentiële) vraag naar diensten van Chain Logistics is enorm. Het bedrijf maakt al drie jaar winst en dat is belangrijk om impact te kunnen realiseren. “Het is niet impact first zoals Social Enterprise zegt, het is Impact én Winst. Anders lukt het niet. De logistiek is een ouderwetse omgeving. Wij zijn echt een koploper als het gaat om het verwerken van de sociale component in het verdienmodel. Op die manier kunnen we de branche veranderen.”

Nieuwe kennis

Chain Logistics werkt samen met Nijenrode en hogescholen voor nieuwe kennis op het gebied van personeelsbeleid, logistiek en sociaal ondernemen. “Als je koploper wilt zijn dan moet je overal bij aansluiten. Je wordt eerder serieus genomen als je weet waarover je praat. Je krijgt makkelijker ingangen.”

Intermediaire diensten

Chain Logistics heeft goede toegang tot zakelijke dienstverleners. “Ik heb een Raad van Advies opgericht met goede adviseurs. Ieder heeft zijn eigen vakgebied. Een Raad van Advies is nuttig om te klankborden, eigen ideeën te toetsen en weerwoord te krijgen. Ik kan ook gebruik maken van hun netwerk.”

Belemmeringen

Uitvoering Participatiewet

De Participatiewet biedt gemeenten de mogelijkheid om een eigen beleid te voeren op het gebied van re-integratie. Het betekent echter ook dat Chain Logistics te maken heeft met verschillen tussen gemeenten en dat is lastig. Gemeenten bezuinigen ook op re-integratietrajecten en hebben hun bestanden vaak niet op orde. Allemaal belemmeringen voor de instroom van mensen uit de doelgroep.

Financiering

Een paar jaar geleden was Chain Logistics op zoek naar financiering. Het viel tegen wat er in de praktijk mogelijk was bij banken die zeiden dat ze sociaal ondernemerschap faciliteren. “Vaak kan je alleen een debiteuren facturing krijgen die veel duurder is dan een normale rekening courant. We zijn ook geen stichting en kunnen daarom bij bepaalde fondsen geen financiering krijgen. Uiteindelijk is het gelukt bij de Rabobank.”

Beeldvorming

Gemeenten denken nogal eens dat Chain Assembly met gratis personeel werkt en daaraan verdient. “Maar dat is een vooroordeel. Het is juist een hele opgave om break even te draaien en vergt intensieve ondersteuning. De klant zelf is het grootste probleem. Die is niet bereid om wat meer te betalen om iets goed te doen. Het is hard werken om goed uit te leggen dat we omzet maken én iets goed doen voor de maatschappij.”

Fysieke infrastructuur

De fysieke infrastructuur is heel belangrijk voor Chain Logistics. In Uden is dit niet goed geregeld. Kandidaten kunnen niet met de bus naar hun werk en er zijn te weinig parkeerplaatsen voor zakelijke klanten. De overheid is niet bereid om de route van de bus aan te passen. Bij toekomstige nieuwe vestigingen besteed Rob extra aandacht aan de fysieke bereikbaarheid van de locatie. ■



“Het is hard werken om goed uit te leggen dat we omzet maken én iets goed doen voor de maatschappij.”

05

The Colour Kitchen

Samen het verschil maken in
de horeca, no social waste!

*“We bieden opdrachtgevers en gasten een
goed gevoel omdat ze bijdragen aan een
inclusieve arbeidsmarkt”*



The Colour Kitchen

Samen het verschil maken in de horeca, no social waste!



Christine de Mes Joske Paumen

Bij The Colour Kitchen draait al sinds 2007 alles om impact maken door middel van een commercieel hospitality-concept. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden opgeleid tot horecaprofessional met een diploma. Daarna helpt The Colour Kitchen hen zoveel mogelijk verder op weg naar een baan. De kracht van de aanpak is aandacht. Meer aandacht voor de leerlingen, de gasten én de medewerkers.

Theory of Change

Missie

The Colour Kitchen wil een nieuwe norm stellen op het gebied van inclusiviteit en de gevestigde orde daarin meekrijgen. Doel is dat mensen die tussen wal en schip vallen werkervaring opdoen, zelfredzaam worden, een diploma halen en werk vinden.

Doelgroep

De doelgroep betreft mensen met een duidelijke afstand tot de arbeidsmarkt in de leeftijd van 17 – 55 jaar, gemotiveerd om te werken en met horeca-affiniteit. Bijvoorbeeld Wajongers, bijstandsgerechtigden, leerlingen van het praktijkonderwijs en nuggers. Instroom vindt plaats via gemeenten, UWV en praktijkscholen, maar ook via wijkbureaus, de politie, social media, flyer, radiospotjes en de reclassering.

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Zorgen voor leerwerkplekken door het binnenhalen van opdrachten voor bedrijfs- en partycatering/events, het runnen van restaurants en franchising.
- De deelnemers worden in twaalf maanden in een commerciële omgeving via het Colour your Dreams programma of een programma op maat opgeleid tot horeca-assistent, kok of gastheer/gastvrouw.
- Leerlingen die het programma succesvol afronden krijgen ondersteuning bij het vinden van een baan of vervolgopleiding. The Colour Kitchen biedt minimaal een half jaar nazorg.
- Op allerlei manieren uitdragen van de inclusieve boodschap. Sinds juni 2017 is er de campagne 'No social waste'. Iedere ondernemer met een sociaal hart kan deze boodschap uitdragen en meedoen aan de campagne.

Effecten

The Colour Kitchen heeft vier horeca-locaties en biedt bedrijfs-catering op negentien locaties. Elk jaar komen een groot aantal leerlingen dankzij The Colour Kitchen aan het werk. In 2016 hebben bijvoorbeeld 204 leerlingen de opleiding gevolgd.

Het slagingspercentage was 75,5% en het plaatsingspercentage was 49%.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De belangrijkste onderscheidende waarden voor mensen uit de doelgroep zijn het Colour your Dreams programma, de begeleiding bij het zoeken van een baan en de nazorg.

Voor de horecaklanten zijn kwaliteit, innovatie en meevoudige waarde belangrijk. Directeur Joske Paumen: "We lopen voorop in gastbeleving en bieden opdrachtgevers en gasten een goed gevoel omdat ze bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt."

Klanten

Er zijn drie soorten betalende klanten, namelijk zakelijke opdrachtgevers, particuliere gasten en opdrachtgevers voor de re-integratie en opleiding. Als marketingstrategie maakt The Colour Kitchen gebruik van mond-op-mond reclame, de campagne, diverse evenementen, websites zoals www.inspirendelokaties.nl en reguliere kanalen. Het onderhouden van relaties gebeurt vooral door persoonlijk contact en daarnaast via klanttevredenheidsenquêtes.

Mensen en middelen

The Colour Kitchen heeft 180 werknemers in dienst, waarvan ongeveer 15% uit de doelgroep en 200 met een afstand tot de arbeidsmarkt in opleiding.

De sociale onderneming heeft de nodige fysieke middelen, zoals eigen restaurants, faciliteiten om te kunnen eten en drinken, ruimtes om te verhuren, een bus en een kantoor. Er is een trainingsprogramma voor het kernteam, een franchiseformule en een begeleidingsmethodiek.

"Ons verhaal vat vlam. Een mooi voorbeeld is dat een opdrachtgever uit zichzelf voorstelde om sociale KPI's in het contract op te nemen."



Het bedrijf heeft vijf aandeelhouders, een lening bij Start Foundation, een Social Impact Bond en een rekening courant bij een bank.

Inkomsten

De inkomsten komen vooral uit de verkoop van producten en diensten en daarnaast vanuit het franchisemodel en re-integratie. De winst wordt in eerste instantie gebruikt om een eigen vermogen op te bouwen en bij te dragen aan de maatschappelijke programma's.

Succesfactoren

No social waste

Het lukt goed om stakeholders en het publiek uit te leggen waar The Colour Kitchen voor staat. Joske Paumen heeft in 2017 met haar team de communicatiecampagne 'No social waste' in het leven geroepen. "Ons verhaal vat vlam. Een mooi voorbeeld is dat onlangs een opdrachtgever uit zichzelf voorstelde om sociale KPI's in het contract op te nemen."

Netwerkallianties

The Colour Kitchen is lid van veel ondernemersverenigingen en netwerken op het gebied van sociaal en inclusief ondernemen. Dit levert positieve PR en klanten op. Er zijn ook samenwerkingen met andere partijen, zoals bij de Social Impact Bond in Utrecht en met een scholingsinstituut in Eindhoven. Met wie The Colour Kitchen het beste kan samenwerken, hangt af van wat er nodig is in de regio. Dit is maatwerk.

Toenemende vraag

Sociaal ondernemerschap wordt steeds bekender. Gemeenten zijn meer op de hoogte en welwillender. Hetzelfde geldt voor het bedrijfsleven. In de catering is sociaal ondernemen nu een onderscheidende factor. "We doen geen pro-actieve acquisitie en toch hebben we 23 locaties. Bovendien krijgen we elke week een nieuwe aanvraag voor bedrijfscatering én een vraag over onze franchiseformule. En we hebben tweehonderd leerlingen in opleiding. Dus ook vanuit de re-integratiemarkt is er een vraag."

Belemmeringen

Wet- en regelgeving

De The Colour Kitchen heeft te maken met wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsparticipatie. Lastig is dat gemeenten en UWV verschillende regels hanteren. Mensen uit de doelgroep hebben recht op loonkostensubsidie of op loondispensatie. De ene persoon zit in het doelgroepregister en de andere niet. Een werkgever heeft recht op premiekorting als hij een Wajonger aanneemt, maar moet zelf bewijslast verzamelen en aanleveren. Het brengt al met al veel gedoe met zich mee voor The Colour Kitchen.

Rechtsvorm

De rechtsvorm is lang een issue geweest. Het kostte The Colour Kitchen veel tijd om uit te zoeken wat het beste is om te doen. "We hadden een stichting en bv's maar daar wilden we vanaf. Nu zijn alle maatschappelijke activiteiten overgeheveld naar een aparte bv. We hebben alleen nog een stichting voor innovatieve projecten."

Bemensing niet-doelgroep

De grootste uitdaging sinds de oprichting van The Colour Kitchen is de instroom van regulier personeel. "We zijn erg zoekende in de werving. We zoeken nu bijvoorbeeld een marketeer en een controller met een sociaal DNA die met een wat lager salaris genoeg nemen. We zijn druk met het formuleren van aantrekkelijk HR-beleid voor mensen met interesse in de purpose-economie."

Bereik doelgroep

Het is niet makkelijk om de doelgroep te bereiken. Daarom pakt The Colour Kitchen dit op verschillende manieren aan. "We zoeken creatieve manieren om direct in contact te komen met onze doelgroep. Lastig is dat er vaak een schakel tussen zit. We moeten dan eerst de gemeente of intermediair overtuigen van onze waarde."

Financiering

The Colour Kitchen kon lang geen reguliere rekening courant krijgen. "Je moet een bewezen track record overleggen en de eerste jaren lukt dat niet. Mogelijk is dat nu iets makkelijker omdat het ecosysteem er wat anders uitziet. Maatschappelijke investeerders zoals Start Foundation dichten de gaten met leningen, maar het blijft tijdelijk. Daarna moet je toch de financiering weer zelf regelen. Fondsen zijn ook niet zo laagdrempelig als je zou denken. Het duurt wel een jaar voordat een traject rond is." ■





06

Dominicanenklooster Huissen
Een open huis voor kwetsbaren
in de samenleving

“Onze medewerkers zijn cruciaal voor het succes van de organisatie.”

Dominicanenklooster Huissen

Een open huis voor kwetsbaren in de samenleving



Aalt Bakker

Ruim 150 jaar is het Dominicanenklooster Huissen een open huis voor eenieder die zich wil bezinnen. In de jaren 60 ontwikkelde zich in het klooster een zelfstandig vormingscentrum. Sindsdien zijn er accommodaties en programma's voor bedrijven, particulieren en kwetsbare groepen in de samenleving. De stichting biedt ook werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Directeur Aalt Bakker wil dit verder uitbouwen om zo het profiel "dat we er voor iedereen zijn" te versterken.

Theory of Change

Missie

Het Dominicanenklooster Huissen streeft naar meer menselijkheid en rechtvaardigheid in de samenleving. Dit is een grondbeginsel van de Dominicanen van waaruit alle activiteiten plaatsvinden. Inclusief werkgeverschap en projecten voor kwetsbaren in de samenleving vormen onderdelen van deze missie.

Doelgroep

Het klooster biedt regulier werk, werkervaringsplekken, stages en dagbesteding voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, herintreders en stagiaires van praktijk scholen. De doelgroep wordt bereikt via gemeenten, praktijk scholen, UWV, re-integratie-bedrijven en zorgorganisaties.

Ad hoc aanpak

Het inzetten van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie gebeurt nog onvoldoende gestructureerd. Activiteiten die in dit kader plaatsvinden zijn:

- Contacten met instanties voor instroom van de doelgroep.
- Zorgen voor de nodige begeleiding via jobcoaches van re-integratiebedrijven. ("De begeleiding doen we niet zelf. Daar is ons team te klein voor.")
- De doelgroep inzetten bij routinematige facilitaire werkzaamheden in de tuin, keuken, huishouding en op het secretariaat.
- Draagvlak creëren bij de medewerkers. Uitleggen dat deze mensen ook een kans moeten krijgen en dat ze niet bang hoeven te zijn voor verdringing.

Effecten

In drie jaar tijd is het aantal kwetsbare mensen dat bij het klooster een werkplek of werkervaringsplek heeft gevonden, verdubbeld naar 13 personen. De gemeente Lingewaard gebruikt het verhaal van het Dominicanenklooster als voorbeeld voor andere bedrijven. De effecten worden niet gemeten. Mensen geven wel aan dat zij dankzij hun werk in het klooster een betere kwaliteit van leven hebben gekregen.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

Het klooster biedt de kwetsbare groep structuur, erkenning en het gevoel ertoe te doen. Voor sommigen betekent het ook een terugkeer naar het werkzame leven.

Het kloosterritme, de activiteiten en de sfeer van rust en verstillings bieden een inspirerende omgeving voor gasten én medewerkers. Het open karakter komt in alles tot uitdrukking. "Onze locatie en alles wat erbij hoort vormt een unique selling point in de markt van zalenverhuur met catering en trainingen."

Mensen en middelen

Bij het Dominicanenklooster werken 26 mensen in loondienst (15 fte's), 30 vrijwilligers en 13 kwetsbare medewerkers. Daarnaast maakt het klooster gebruik van vaste aanbieders van inhoudelijke programma's en verzorgt een enkele bewoner programma's. Het klooster heeft vergaderruimtes, kamers voor overnachtingen, eetzaal en een keuken met alles erop en eraan. Er is een databestand om relaties te beheren. Projecten voor kwetsbare groepen worden mede gefinancierd door subsidies en crowdfunding.

Klanten

De belangrijkste klanten zijn besturen, managementteams, teams en ondernemingsraden van scholen, zorgorganisaties en (grote) bedrijven. Het klooster heeft daarnaast ook veel individuele particuliere klanten.

Nieuwe klanten komen binnen door mond-op-mondreclame, social media en een goede online vindbaarheid. Als mensen eenmaal binnen zijn dan verkoopt de plek zichzelf. Grote klanten blijven puur voor de persoonlijke relatie die zij met het klooster of met één van de programmaleiders van het klooster hebben.

Inkomsten

Het klooster haalt haar inkomsten voor ruim 75% uit de markt. Iets minder dan 25% financiering komt vanuit de Dominicaner Orde. De verdeling van de inkomsten uit de markt is als volgt:

- Zaalverhuur, catering en accommodatie. Deze leveren een beperkt rendement en 40% van de inkomsten op.
- Inschrijvingen van particulieren op programma's en activiteiten. Deze zijn kostendekkend en leveren 40% van de inkomsten op.
- Sociale projecten. Deze leveren 20% van de inkomsten op. Eventueel verlies wordt uit eigen middelen gedekt.
- Het Dominicanenklooster is een financieel gezonde organisatie. Eventuele winst wordt in mindering gebracht op de financiering vanuit de Dominicaner Orde.

Succesfactoren

Locatie en sfeer

De gasten ervaren het klooster als een bijzonder sfeervolle, gastvrije en rustgevende locatie. Men waardeert dat het klooster openstaat voor een 'divers publiek', zowel wat betreft de gasten als het personeel. De meeste gasten delen de missie van het klooster.

Goede concurrentiepositie

Het Dominicanenklooster kan met haar aanbod en prijs concurreren met andere kloosters en conferentieoordn, zo blijkt uit evaluaties en klantwaarderingen. Andere kloosters die deze activiteiten aanbieden, zijn meer gesloten gemeenschappen en hebben minder faciliteiten.

Voldoende talent

Aalt Bakker heeft voldoende toegang tot talent, medewerkers die passen bij de cultuur en die bij hem willen werken. "Het gaat om zin, idealisme en zakelijkheid. We hebben naamsbekendheid, het kost ons geen moeite om goede mensen te vinden. Onze medewerkers zijn cruciaal voor het succes van de organisatie. In alle activiteiten beïnvloeden ze de sfeer, de kwaliteit en de idealen die we willen uitstralen."

Belemmeringen

Relatiebeheer en communicatie

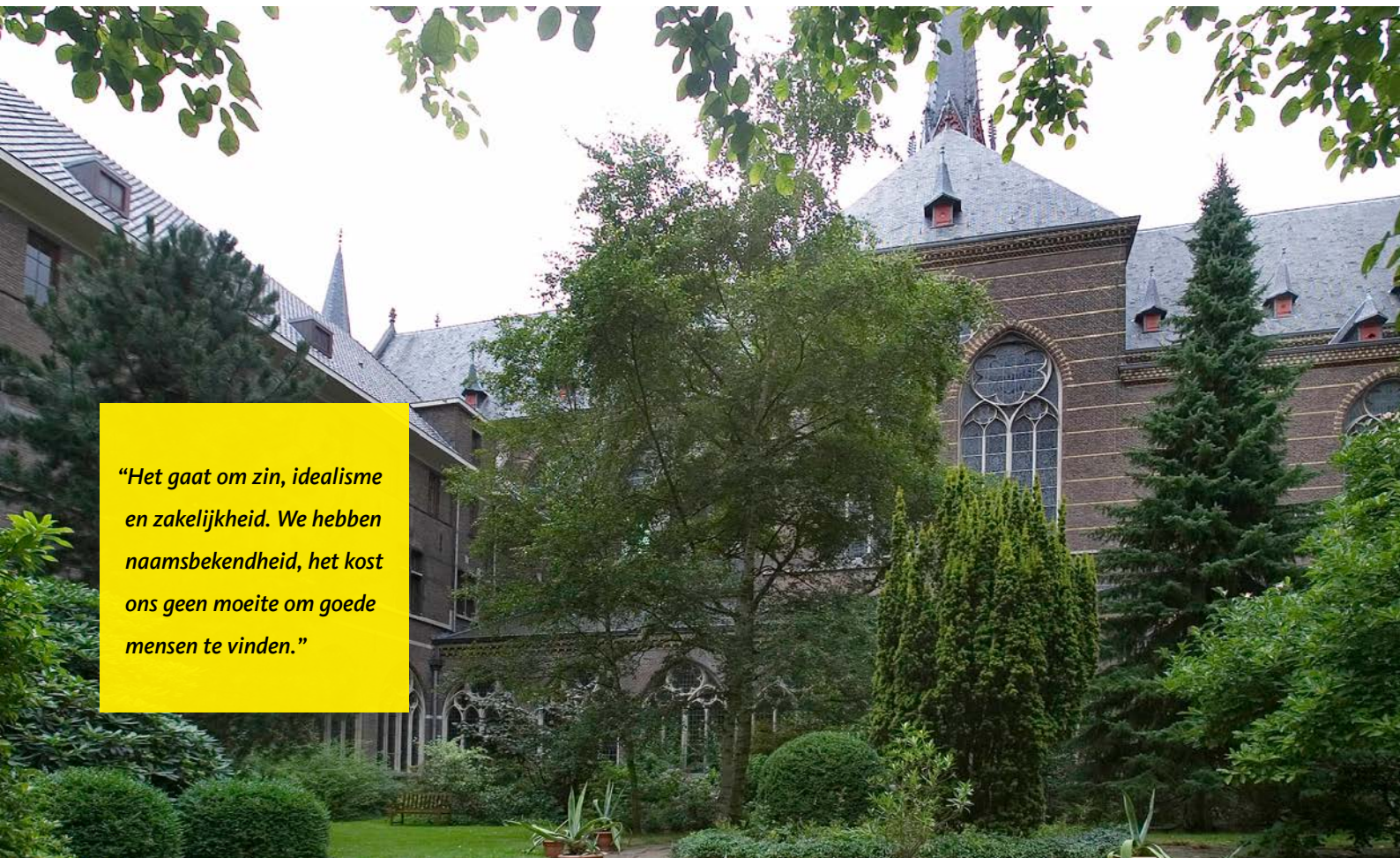
De relaties met klanten zijn weinig geïnstitutionaliseerd en sterk persoonsgebonden. Het zijn vaak de coördinatoren van afdelingen, opleidingen en besturen die een zaal of arrangement bij het klooster boeken. "Als de coördinator vertrekt dan is onze relatie met de klant ook weg. We hebben te weinig ervaring en guts om de boer op te gaan en nieuwe klanten te werven." "De communicatie met (potentiële) klanten is ook voor verbetering vatbaar. We moeten minder alleen 'het klooster' uitdragen en meer laten zien dat de organisatie er ook is voor kwetsbaren in de samenleving. "We communiceren nog te weinig actief dat ook mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie bij ons kunnen werken."

Structurele aanpak

Het kost veel energie om de benodigde relaties voor de leerwerkplekken op te bouwen en te behouden. Er zijn ook te weinig doorstroommogelijkheden. "Met een aantal toeleveranciers zijn we gestopt omdat we geen goede ervaringen met hen hadden. Wat er nu gebeurt, is te vrijblijvend en adhoc. Mensen verdwijnen uit het zicht." Aalt Bakker wil concrete afspraken over output met de betreffende instanties maken.

Werkwijze gemeenten

Gemeenten leveren wel mensen aan vanuit de Participatiewet, maar het klooster krijgt geen financiële bijdrage voor de leerwerkplekken. "We draaien quitte, maar bouwen onvoldoende reserves op om nieuwe initiatieven te ontplooiën." Een belangrijk knelpunt is ook de begeleiding van de doelgroep. "Wij willen graag met één re-integratiebedrijf werken die een jobcoach levert voor alle instromers, maar elke gemeente huurt via een aanbesteding een ander re-integratiebedrijf in. Daardoor heeft elke medewerker een andere jobcoach. Dat is niet handig." ■



"Het gaat om zin, idealisme en zakelijkheid. We hebben naamsbekendheid, het kost ons geen moeite om goede mensen te vinden."



07

DropOuts

Liefde voor het vak, voor de mensen en voor alle kansen die de toekomst biedt

“Ze doen zaken met je omdat je kwaliteit levert én een sociale onderneming bent.”

DropOuts

Liefde voor het vak, voor de mensen en voor alle kansen die de toekomst biedt



Antoinette de Ridder

DropOuts is een creatief bureau voor concept, creatie en communicatie. Het team bestaat uit 'dropouts' en zij zijn de helden van het bureau: creatieve jongeren die om verschillende redenen hun studie niet hebben afgemaakt of een beperking hebben. Het bureau is in 2014 opgezet door Antoinette de Ridder, voorheen werkzaam als commercieel directeur bij een uitgeverij. Zij kent de reclamewereld op haar duimpje en heeft een groot netwerk.

Theory of Change

Missie

De missie van DropOuts is een vaste baan voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Volgens directeur Antoinette de Ridder zijn er niet veel mogelijkheden voor jongeren die buiten de boot vallen. En de projecten die er wel zijn, leiden doorgaans niet tot sustainability. Focus op duurzaamheid: betaald werk bieden en zorgen dat jongeren aan het werk blijven, bij DropOuts of bij een ander bedrijf.

Doelgroep

De doelgroep waar DropOuts zich op richt zijn creatieve talentvolle jongeren van 18 – 30 jaar met meer afstand tot de arbeidsmarkt. Dit kan betreffen een fysieke of mentale beperking of zonder startkwalificatie of afgeronde opleiding. Zij functioneren op MBO- of HBO-niveau. Er werken alleen jongeren uit de regio Amsterdam. Instroom vindt plaats via de website, de gemeente en het Werkgevers Servicepunt (WSP) in Amsterdam.

Aanpak

Antoinette zet haar netwerk in om opdrachten binnen te halen en uit te voeren en voor coaching en doorstroom van de jongeren. De activiteiten van DropOuts zijn:

- Business development en acquisitie om voldoende opdrachten binnen te halen zodat de jongeren werk hebben.
- Zorgen voor duurzaam werk. Dat kan zijn bij DropOuts of bij een ander bedrijf. Hiervoor gebruikt Antoinette ook haar netwerk. "Het is belangrijk dat mijn netwerk en het netwerk van mijn netwerk zorgen voor duurzame banen."
- Werving van de jongeren. Selectie op basis van proefopdrachten om te zien of ze creatief talent hebben. Bij geschiktheid krijgen ze een arbeidscontract voor bepaalde tijd.
- Aandacht en coaching met het oog op een duurzame werkplek.
- Inregelen van de benodigde flexibiliteit in de uitvoering. Antoinette staat de hele dag klaar voor onverwachte situaties. Ook kan ze terugvallen op een ander reclamebureau. "Jongeren

met een beperking vallen vaker uit en dat moet ik direct oplossen want mijn klant mag dat niet merken."

Effecten

Sinds de oprichting in 2014 zijn tien jongeren doorgestroomd naar een vaste baan of weer naar school gegaan. Werken bij DropOuts levert hen zelfvertrouwen en economische zelfstandigheid op. Er is (nog) geen social impactmeting verricht.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De jongeren worden aangesproken op hun talent en kwaliteiten in plaats van op hun beperking. DropOuts biedt hen werk dat past bij hun talenten, mogelijkheden om zich te ontwikkelen en zelfvertrouwen.

De kracht van DropOuts zit in het bewerken van de markt met goede reclamecampagnes. En dan ook nog eens met inzet van jongeren die anders aan de kant zouden staan. Zo snijdt het mes aan twee kanten. Sommige klanten vinden het mooi dat DropOuts een sociale onderneming is en dragen dat uit. "Ze doen zaken met je omdat je kwaliteit levert én een sociale onderneming bent. Bij DropOuts is alles nét even anders!" DropOuts biedt lage prijzen, veel service en werkt snel. De lijnen zijn kort.

Mensen en middelen

Het personeel bestaat uit de directeur en zes mensen uit de doelgroep. Daarnaast werkt DropOuts in de uitvoering veel samen met andere bedrijven en andere professionals.

De fysieke middelen bestaan uit een opmaakstudio, een database, software en computers. Er zijn geen intellectuele middelen. De financiële middelen worden gebruikt om de lonen te kunnen betalen. "Het blijft spannend om te investeren in mensen zonder dat je weet wat eruit komt."

Klanten

Belangrijke klanten zijn o.a. de gemeente Amsterdam, DIO/DA

drogisterijen, NSGK, Nationale Postcode Loterij, Zorginstellingen De Brug, De Bilthuysen en Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH) opleidingen. Zij hebben behoefte aan een nieuwe huisstijl, folders, campagnes, videoclip, vlogs en blogs. Relatiebeheer gebeurt vooral door persoonlijk contact. Antoninette werkt veel samen met internetbedrijf New Media Online. "Zij beheersen de technische kant van online advertising, wij doen de frontoffice (ontwerp, beeld). Ook de marktwerking gebeurt gezamenlijk."

Inkomsten

Het verdienmodel is gebaseerd op uurtje – factuurtje en jaarcontracten. Zo'n 60% van de inkomsten komt van langlopende en terugkerende opdrachten en 40% van eenmalige opdrachten. De meeste omzet komt uit concepten, creatie en grafische vormgeving.

Het bedrijf is financieel gezond en maakt een bescheiden winst die gebruikt wordt om een lening en eigen investeringen af te betalen. De rest gaat terug in het bedrijf.

Succesfactoren

Exposure en free publicity

DropOuts krijgt veel exposure en free publicity dankzij een artikel in de Telegraaf, Facebook acties en exposure in vakbladen. Het verhaal is goed bekend bij allerlei partijen het UWV, klanten, de gemeente, het WSP, de RvC en het bredere publiek. "We kunnen er nog meer mee doen, maar dan hebben we een haakje nodig, zoals een evenement."



"Kwaliteit staat altijd voorop en dat moet je met goede mensen doen."

Belang van een groot netwerk bij grote vraag in de markt
De potentiële vraag naar producten en diensten van DropOuts is oneindig groot.

Samenwerken bij opdrachten is als klein bedrijf noodzakelijk en komt veel voor. "Dat is hoe de business werkt: snel en innovatief. Het betreft altijd verschillende domeinen. Als het niet in je team zit dan haal je het uit je netwerk, soms betaald en soms onbetaald." Antoninette heeft gelukkig uit het verleden een enorm netwerk: een pool van professionals met verstand van zaken en ambassadeurs en coaches voor de doelgroep.

Belemmeringen

Wet- en regelgeving

Antoninette heeft slechte ervaring met de relevante wet- en regelgeving. Zo ligt bij ziekte het risico voor 100% bij haar en moet ze twee jaar loon doorbetalen. Dat is een groot risico voor een klein bedrijf. Ze kan niet voor iedereen gebruik maken van de no-riskpolis van het UWV.

Ook de regels rond aanbestedingen van potentiële klanten zijn haar een doorn in het oog. Die bieden weinig opening voor samenwerking met een kleine sociale onderneming zoals DropOuts. "Je moet op een lijstje zien te komen bij de inkoper en meedoen in een tendertraject. Het kost veel tijd, we zijn er te klein voor. Er lijkt geen intrinsieke wens te zijn om met sociale ondernemingen zaken te doen."

Moeizame instroom doelgroep

DropOuts heeft twee vacatures voor jongeren die niet ingevuld worden. "Ik zoek mensen met een bepaalde achtergrond en dan krijg ik te horen dat ik discrimineer omdat ik geen oudere reguliere reclamemensen in dienst neem." De vraag is neergelegd bij o.a. het UWV en het WSP. Door een reorganisatie daar is het moeilijker om de juiste contacten te krijgen. Antoninette zou andere wegen moeten bewandelen, maar daar komt ze te weinig aan toe. We willen groeien naar een team van 20 creatieve, veelbelovende jongeren.

Geen werkvoorbereider te vinden

Er zijn ook reguliere medewerkers nodig. "Ik heb een werkvoorbereider nodig met een communicatie-achtergrond en een hands-on-mentaliteit. Iemand die niet uit de doelgroep komt. Dan kunnen we groeien en meer acquireren. Maar vooralsnog lukt het niet om de geschikte persoon te vinden." Als Antoninette uitbreiding krijgt dan kan ze ook meer tijd besteden aan het bijhouden van nieuwe ontwikkelingen in de branche.

Keiharde business

In de reclamewereld is het concept sociaal ondernemerschap niet zo bekend en geaccepteerd. "Kwaliteit staat altijd voorop en dat moet je met goede mensen doen. Ze vinden het soms gek dat DropOuts met jongeren met een beperking werkt. Ik moet veel meer mijn best doen om onze kwaliteit te bewijzen. De reclamewereld is een keiharde business."

Financiering

Het bedrijf draait goed en heeft veel potentie. Op dit moment wordt de strategie herzien en gekeken wat er nodig is aan investeringen om de groei van DropOuts te versnellen. ■



08

Drukkerij Mooi!

Een bijzonder mooie drukkerij
met bijzondere medewerkers

*“Ik zoek voor iedereen de plek waar hij het
meest tot zijn recht komt.”*

Drukkerij Mooi!

Een bijzonder mooie drukkerij met bijzondere medewerkers



Gerrit Bunschoten

Mooi! is een zeef- en tampondrukkerij in Gorinchem. Het bedrijf was vroeger onderdeel van sociaal werkbedrijf de Avelingen Groep. Eigenaar Gerrit Bunschoten kwam via een zakenvriend in contact met de business. Ze besloten de drukkerij met personeel en al over te nemen. Het bedrijf is nog steeds gehuisvest in het sociaal werkbedrijf met alle voordelen van dien.

Theory of Change

Missie

De missie van Mooi! is het creëren van zinnig betaald werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het zorgen voor ontwikkeling en doorstroom. Ook fungeert de sociale onderneming als inspirerend voorbeeld voor andere bedrijven.

Doelgroep

Iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan bij Mooi! terecht. Maar jonge werkzoekenden hebben een streepje voor. Eigenaar Gerrit Bunschoten: "Dat vind ik de belangrijkste groep vanwege het langetermijneffect als zij werk hebben. Nu vallen zij overal buiten de boot."

Instroom vindt plaats via Avres, een fusie van de sociale dienst met het sociaal werkbedrijf Avelingen Groep.

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Mooi! werkt op verschillende gebieden samen met Avres. Niet alleen bij de instroom van nieuwe medewerkers, maar ook voor advies rondom de begeleiding, de infrastructuur en het realiseren van doorstroom.
- Ontwikkelen van medewerkers door het bieden van verschillende soorten drukwerk, handling, montage en verzending. Zo nodig zoekt men heel specifiek op maat werkzaamheden bij talenten van de medewerkers.
- Zorgen voor de nodige flexibiliteit. Naast sw'ers en andere kwetsbare medewerkers is er een flexibele schil met mensen die snel inzetbaar zijn."
- Sociaal ondernemerschap uitdragen en een voorbeeldfunctie vervullen.

Effecten

Bij Mooi! werken 11 mensen met een arbeidsbeperking op basis van individuele detachering via Avres. Tevens werken er 3 mensen die langdurig in de bijstand zaten en een medewerker die vanuit het praktijkonderwijs is ingestroomd. Mooi! heeft 3 stageplaatsen voor onder andere praktijkonderwijs en re-integratietrajecten.

De gemiddelde doorstroom is 5 medewerkers per jaar. Gerrit Bunschoten: "Scholen en re-integratiebedrijven weten ons te vinden en we plaatsen elk jaar nieuwe mensen."

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De onderscheidende waarden voor mensen uit de doelgroep zijn maatwerk, zinvol betaald werk en/of ontwikkeling en doorstroom. "Ik zoek voor iedereen de plek waar hij het meest tot zijn recht komt."

Klanten vinden bij Mooi! een hoge kwaliteit van drukwerk, korte levertijden en handling als aanvullende dienstverlening. "Ze zijn bereid om daar meer voor te betalen. Maar onze sociale doelstelling is amper bekend. Die fungeert niet als toegevoegde waarde. Na onderzoek blijkt dat 90% van de klanten het wel weet te waarderen als ze op de hoogte zijn gebracht."

Klanten

Mooi! biedt vooral drukwerk voor promotionele producten. Het bedrijf heeft veel klanten. "Wij krijgen opdrachten van de tussenhandel en van producenten. Daardoor hoeven wij geen contacten met eindklanten te onderhouden. We doen veel in co-creatie en offrenen gezamenlijk met de producent." De grootste klant is Way to Play, een bedrijf dat flexibele racebanen verkoopt.

Mensen en middelen

Mooi! heeft 11 fte werknemers met een arbeidsbeperking en 3 medewerkers zonder beperking. De drukkerij is gevestigd in het gebouw van Avres. Mooi! gebruikt hun metaal- en houtafdeling, machines, kantine en klimaatregeling (afzuiging, perslucht, compressor). Voor dit alles betaalt Mooi! één bedrag. Zelf heeft Gerrit Bunschoten in totaal twee ton geïnvesteerd in het bedrijf. Hij is inmiddels de enige eigenaar.

Inkomsten

Mooi! accepteert een lage marge, maar de prijzen zijn marktconform. "Tot op heden hoefde ik mijn geld er niet mee te

verdienen. Dat zou wel kunnen als het bedrijf groter wordt. We draaien nu break-even. Eventuele winst investeren we in het bedrijf.”

Succesfactoren

Communicatie

Mooi! is goed bekend binnen de arbeidsmarktregio. De belangrijke stakeholders kennen het bedrijf. Daar hoeft Gerrit eigenlijk weinig voor te doen. De wethouder komt langs en twittert over zijn bezoek. Gerrit kan gebruik maken van free press. “In de regio staan we op de kaart en worden we gezien als partner.”

Instroom doelgroep

De instroom van nieuwe medewerkers gaat min of meer vanzelf. De relevante partijen weten Mooi! goed te vinden. Veel gaat via Avres, maar bijvoorbeeld ook via re-integratiebedrijven en praktijkscholen.

Infrastructuur

Zolang de drukkerij nog is gevestigd op het terrein van Avres, is de (fysieke) infrastructuur ideaal. Ook voor de medewerkers is de bereikbaarheid goed. Dat is belangrijk, want niet iedereen is even flexibel wat betreft het vervoer. Avres gaat echter verhuizen en hier moet een oplossing voor komen.

Marktvraag

De vraag naar werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking is groot. Dit is ook van invloed op de activiteiten van Mooi! Het bedrijf doet nu veel meer voor de promotionele markt. Repetitief werk past namelijk beter bij de doelgroep dan elke keer een ander product met weer een ander logo bedrukken. “Daardoor zijn we opgeschoven naar het begin van de keten.

Ik verwacht sowieso dat de tussenhandel eruit gaat. We lopen dus eigenlijk voor doordat we ons moesten aanpassen aan de doelgroep.”

Belemmeringen

Rechtsvorm

Mooi! is een bv en dat is voor een sociale onderneming een lastige rechtsvorm. De overheid eist namelijk dat je minimaal € 45.000,- loon toekent aan de directeur. “Maar dat wil ik helemaal niet. Ik wil dat geld gebruiken om te investeren in het bedrijf. Ik ben nu aan het testen wat er gebeurt als ik mijzelf geen gebruikelijk loon uitbetaal.”

Participatiewet

Gerrit ervaart de wet- en regelgeving als ondoorzichtig. Het is een hele puzzel om uit te zoeken welke subsidies er zijn en waar hij recht op heeft. Ook het aanvragen van loonkostensubsidie gaat extreem langzaam. “We zijn hier al meer dan een half jaar mee bezig. Het kost al met al veel tijd en ik moet nog zien of het wat gaat opleveren.”

Capaciteit en kunde niet-doelgroep

De bedrijfsleiding en technische kennis zijn de achilleshielen van Mooi! Het lukt vooralsnog niet om iemand te vinden die de medewerkers goed kan opleiden in het drukkersvak, maar het zelf opleiden lukt wel steeds beter. Hetzelfde geldt voor een technische man die machines kan repareren. Inmiddels is het onderhoud aan de machines uitbesteed. En mocht de bedrijfsleider vertrekken, dan zal het heel lastig worden om voor hem een goede vervanger te vinden.

Financiering

Tot nu toe heeft Gerrit genoeg financiering maar hij weet niet of het voldoende is voor de volgende stap. Persluchtinstallaties en afzuigingen zijn stevige investeringen. “Mijn ambitie is eerst verder groeien in Gorinchem en mogelijk later een drukkerij opzetten in elke provincie. Ik ben aan het uitzoeken hoe ik dit kan financieren. Bijvoorbeeld een voorfinanciering door klanten of crowdfunding. Of het gaat lukken, zal bepalen in welke mate ik kan groeien en opschalen.” ■



“Mijn ambitie is eerst verder groeien in Gorinchem en mogelijk later een drukkerij opzetten in elke provincie.”



09

i-did

Designproducten voor
een sociale en circulaire
samenleving

“De afgelopen drie jaar waren we vooral aan het pionieren. Nu begint het wat te worden met klanten als IKEA en Heineken.”

i-did

Designproducten voor een sociale en circulaire samenleving



Mireille Geijssen en
Michiel Dekkers

Sinds 2014 biedt i-did mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een werkervaringsplek voor een half jaar en helpt ze vervolgens aan betaald werk elders. In een naaiatelier leren zij om designproducten van textielafval te maken. De oprichters Mireille Geijssen en Michiel Dekkers geloven heilig in een samenleving die producten en grondstoffen hergebruikt en waar niemand wordt buitengesloten. i-did heeft vestigingen in Utrecht en Den Haag en is een erkend leer-werkbedrijf.

Theory of Change

Missie

De missie van i-did is mensen aan het werk helpen. Mensen die langdurig werkeloos zijn willen en kunnen weer graag werken en meedoen in de samenleving. Deze groep wordt nu buitengesloten met als gevolg eenzaamheid, armoede, schulden en psychische klachten.

Doelgroep

i-did richt zich op mensen in de bijstand die behoefte hebben aan activering en werkervaring. Instroom vindt in principe plaats via de gemeente, maar dit verloopt niet altijd en overal vlekkeloos. Werving van de doelgroep gebeurt daarom ook rechtstreeks via het eigen netwerk, met behulp van social media en flyers bij onder andere voedselbanken en kerken.

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Een naaiatelier waar de doelgroep met behoud van uitkering een half jaar werkervaring kan opdoen en weer werkfit wordt. De werkzaamheden zijn eenvoudig en praktisch. "Aan het eind van de dag ligt er een stapeltje en zijn de deelnemers trots."
- De deelnemers worden met een persoonlijk ontwikkelings-traject geholpen om hun talent en zelfvertrouwen weer terug te vinden. Ze ontvangen coaching, begeleiding en scholing in textielverwerking. Stapsgewijs worden de specifieke vaardigheden aangeleerd. De deelnemers worden serieus genomen en behandeld als volwaardige medewerkers.
- i-did zorgt tegenwoordig zelf voor uitstroom naar betaald werk elders. Enkele deelnemers kunnen bij i-did zelf in dienst komen.
- Regelen van voldoende opdrachten en partnerships met bedrijven, met name door te netwerken, storytelling en editorials.

Effecten

Sinds november 2016 zijn 34 van de 51 mensen die bij i-did het traject hebben afgerond, uitgestroomd naar betaald werk. Uit eerder onderzoek blijkt dat de Social Return On Investment

(SROI) van i-did 1,55 is, maar hierin was de uitstroom naar betaald werk nog niet meegenomen.

Businessmodel

Onderscheidende waarde

De belangrijkste onderscheidende waarde voor de doelgroep is persoonlijke ontwikkeling, scholing (met certificaat), sociale contacten en begeleiding naar betaald werk of vrijwilligerswerk. Voor grote klanten en opdrachtgevers gelden meerdere onderscheidende waarden: hun textiele grondstoffen worden lokaal hergebruikt en onder goede sociale omstandigheden omgezet tot designproducten. Kleinere klanten leveren niet hun eigen grondstof, maar maken impact door producten uit de collectie af te nemen.

Klanten

Belangrijke klanten zijn bijvoorbeeld Initial, IKEA, Heineken, de Efteling, Cortina en het ministerie van Defensie. Ze komen terug, omdat de samenwerking met de bevlogen ondernemers Mireille en Michiel goed bevalt. Klanten krijgen veel aandacht en hun problemen worden serieus genomen.

Mensen en middelen

i-did Utrecht heeft momenteel 12 personen in loondienst (niet-doelgroep), zo'n 20-25 deelnemers in trajecten, stagiaires, werkervaringsplaatsen en vrijwilligers. i-did Den Haag heeft een ander sociaal model. Hier zijn 39 personen in loondienst waaronder 36 deelnemers van de STIP-regeling van de gemeente. Elke vestiging heeft de nodige productiefaciliteiten, zoals naaimachines, een lasersnijmachine, snijtafels en een stansmachine. Textiele grondstoffen worden geleverd door de partners en klanten (hergebruik). i-did heeft het vilt zelf ontwikkeld en brengt het samen met partner Frankenhuis ook voor derden op de markt. Het vilt wordt voor eigen gebruik ingezet voor een eigen constant in ontwikkeling zijnde designcollectie. Deze collectie bestaat uit akoestische oplossingen voor de interieurmarkt en relatiegeschenken. De financiële middelen bestaan uit leningen bij Stichting Doen, de Rabobankfoundation en eigen vermogen.



“Aan het eind van de dag ligt er een stapeltje en zijn de deelnemers trots.”

Inkomsten

De inkomsten zijn voor 80% afkomstig van de zakelijke markt en voor 20% van de gemeente (leer-werktrajecten). Direct sales (B2B) levert 90% van de inkomsten op (specifieke ontwerpen, standaardcollectie) en de webshop (B2C) 10% van de inkomsten. Winst wordt geïnvesteerd in verdere groei van de onderneming.

Succesfactoren

Bemensing niet-doelgroep

Bij de start van de onderneming was het heel moeilijk om goede medewerkers te vinden. “Mensen die begrijpen wat we doen en die bereid zijn om te werken voor een laag salaris. Sollicitatieprocedures liepen vaak op niets uit.” Op dit moment beschikt i-did echter op alle gebieden over intrinsiek gemotiveerde medewerkers met visie en de juiste skills. “Het personeel dat hier nu rondloopt, heeft ons benaderd en niet andersom.”

Grote klanten

Er is voldoende vraag en daar zit nog veel rek in. i-did heeft een aantal gerenommeerde grote klanten en weet die aan zich te binden. “De afgelopen drie jaar waren we vooral aan het pionieren. Nu begint het wat te worden met klanten als IKEA en Heineken. Op sociaal vlak boeken we resultaten en als sociale onderneming beginnen we een stem te krijgen.”

Cultuuromslag

Het fenomeen sociaal ondernemen wordt tegenwoordig veel meer geaccepteerd dan vijf jaar geleden. “We hadden vandaag een nieuwe klant met acht miljard omzet die 2% daarvan wil besteden aan social return. En wij hadden hem niet gebeld, hij kwam naar ons. Mede dankzij de media is een klimaat aan het ontstaan waardoor je buiten de boot valt als je niet meedoet met inclusief en duurzaam ondernemen. Wij vullen deze vraag in.”

Netwerken

Er zijn goede netwerken voor ondernemers als i-did. Denk aan Social Enterprise NL, Social Impact Factory, Economic Board Utrecht, MVO Nederland, B-Corp. “Bij andere netwerken snappen

ze vaak niet wat wij doen en dan heb je ook geen aansluiting. Social Enterprise organiseert ook veel voor jonge start-ups. Dat stadium zijn we alweer een klein beetje voorbij. Maar als we dat vijf jaar geleden hadden gehad, dan was het helemaal fantastisch geweest.”

Belemmeringen

Samenwerking met gemeenten

De samenwerking met sommige gemeenten verloopt moeizaam, mede door lokale verschillen in uitvoering van de Participatiewet. Zo zijn in Utrecht alleen trajecten van een half jaar mogelijk, terwijl sommige mensen een langer traject nodig hebben. Het grootste probleem is echter vaak de instroom. Het blijkt voor sommige gemeenten erg lastig om geschikte mensen uit de doelgroep aan te leveren. In Den Haag zijn geen belemmeringen, ook niet met de instroom van medewerkers uit de doelgroep.

Communicatie

De communicatie over wat i-did doet, waarom en wat het oplevert, kan beter. “Ons verhaal is nog niet echt bekend bij het bredere publiek. We moeten gemeenten beter duidelijk maken dat opleiden geen doel is maar een middel. En de corporate klanten moeten we beter uitleggen wat we bereikt hebben op het gebied van onze duurzame en sociale ambities. Daar werken we nu samen met een gespecialiseerd bureau hard aan.”

Risicokapitaal

i-did heeft nu toegang tot de juiste financiering, maar dat is ook wel eens anders geweest. “De ervaring leert dat je als sociaal ondernemer van de reguliere banken weinig hoeft te verwachten. Er is bijna geen risicokapitaal voor bedrijven die nog niet structureel winstgevend zijn. Investeerders vinden dat te risicovol.” ■

10

ITvitae

Met anders denken mensen met autisme aan werk helpen

“Onze medewerkers hebben bijzondere talenten zoals focus, logica, oog voor detail, logisch redeneren en zijn daarnaast loyaal en betrouwbaar.”

ITvitae

Met anders denken mensen met autisme aan werk helpen



Peter van Hofweegen
en Frans de Bie

In 2013 werd ITvitae, een sociale onderneming voor het opleiden, coachen en bemiddelen van ICT-specialisten, opgericht. De oprichters Peter van Hofweegen en Frans de Bie hadden veel ervaring met ICT-onderwijs, uitzenden en detacheren. De combinatie met werknemers met autisme bleek vervolgens een gouden greep. Inmiddels bestaat het bedrijf uit een stichting waarbinnen wordt opgeleid en waar een NBBU uitzendbureau en een apart bedrijf voor coaching, re-integratie en spoor2 trajecten, (ITvitae HRplus) onderdeel van uitmaken.

Theory of Change

Missie

ITvitae wil duizend mensen met autisme opleiden voor een baan in de ICT en vervolgens aan werk helpen. Om dit doel te bereiken worden 80 deelnemers per jaar opgeleid.

Doelgroep

De doelgroep betreft mensen met een vorm van autisme die op hbo- of wo-niveau functioneren en aantoonbaar affiniteit met ICT hebben. Ze moeten minimaal 32 uur in de week kunnen werken. Potentiële studenten worden bereikt via coaches, zorgprofessionals, ouders en arbeidsdeskundigen. ITvitae krijgt veel publiciteit en dat leidt ook weer tot nieuwe aanmeldingen.

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Een zorgvuldige selectieprocedure met een talentenscan, opdrachten, gesprekken en een assessment. Deze fase is belangrijk om zeker te weten dat iemand talent heeft, kan leren en de nodige werknemersvaardigheden heeft.
- Een ICT-opleiding, met als specialismen: software development, -testen, datascience en cybersecurity. De opleiding is aangepast aan de behoeftes van mensen met autisme.
- Een rustige leer- en werkomgeving bieden.
- Detachering naar een geschikte werkervaringsplaats van een half jaar. Vanuit HRplus Coaching worden kandidaten en werkgevers gecoacht.
- Kennissessies voor ICT-bedrijven over medewerkers met autisme. Directeur Peter Hofweegen: "Dit levert geen verdiensten op, maar past wel bij onze missie. Het is ook een soort marketing."

Effecten

Eind 2017 staat de teller op 171 personen die na een opleiding zijn bemiddeld naar werk. ITvitae heeft zelf 9 mensen met autisme in dienst.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

Voor de doelgroep zijn de belangrijkste onderscheidende waarden van ITvitae het uitzicht op werk en meer zelfvertrouwen. Voor de klanten heeft ITvitae meerdere voordelen. "We zijn niet alleen sympathiek, maar lossen ook een krapte op de arbeidsmarkt op. Onze medewerkers hebben bijzondere talenten zoals focus, logica, oog voor detail, logisch redeneren en zijn daarnaast loyaal en betrouwbaar."

Klanten

ITvitae richt zich tot nu toe vooral op ICT-bedrijven, bij voorkeur in het mkb. Maar er zijn ook grote klanten zoals ProRail en Deloitte. Peter van Hofweegen wil meer grote klanten binnenhalen. "Het is de kunst om op een persoonlijke manier verbinding te maken met potentiële klanten."

Mensen en middelen

ITvitae heeft zelf 25 personen in loondienst, 50 mensen met autisme werken elders op basis van detachering. ITvitae is gehuisvest in een prachtig klooster in het Amersfoortse bos. Alle benodigde middelen voor de opleiding en coaching zijn aanwezig. Er is nog een lening bij Startfoundation en er zijn enkele schenkingen met prestatie-eisen van fondsen.

Inkomsten

De investering per opleiding is € 15.000,- tot € 20.000,- per jaar. Er is een bijdrage van het UWV voor mensen met een Wajong- of WIA-uitkering. Verder betaalt elke deelnemer € 1000,- eigen bijdrage. De inkomsten om de opleiding en salarissen te financieren, haalt ITvitae vooral uit detacheringen. De winst die gerealiseerd wordt in de bv, vloeit terug naar de stichting.

Succesfactoren

Bemensing

Het vinden van regulier personeel verloopt vooral via het eigen netwerk. "Je begint met bevlogen mensen en iedereen pakt zo'n beetje alles aan. Nu we in de fase van opschalen zitten hebben



“Je begint met bevlogen mensen en iedereen pakt zo’n beetje alles aan.”

we ook specialisten nodig. Onze aantrekkingskracht is goed met een duidelijke WHY en een appel op de intrinsieke motivatie van mensen.”

Communicatie

In alle uitingen van ITvitae komt naar voren dat het een sociale onderneming is. Het bedrijf krijgt veel publiciteit. De eigenaren komen daardoor makkelijk op hoog niveau binnen bij bedrijven. “We worden nog wel vaak geassocieerd met ondernemingen die veel subsidie krijgen. Als ik dan met marktconforme tarieven kom, zijn ze verbaasd. Als ik het uitleg, is er meestal wel begrip voor. Maar in eerste instantie is die associatie er wel.”

Inkomsten

De vraag naar ICT-personeel is groot. “ITvitae geeft ons allen een belegde boterham, ook al verdienen we in het bedrijfsleven veel meer. Maar er is meer nodig om onze doelstelling te halen. Daarom hebben we iemand aangenomen om subsidies, fondsen en financiering voor nieuwe diensten te kunnen aantrekken. Dit moet leiden tot een gezonde voorfinanciering van de leertrajecten naar werk.”

Fysieke infrastructuur

Voor klanten is de bereikbaarheid niet zo belangrijk. De eigenaren Peter en Frans gaan namelijk meestal naar hen toe. Voor de medewerkers is het wel belangrijk. Als ze gedetacheerd zijn, komen ze meestal met het openbaar vervoer. De opdrachtgever moet dus bij voorkeur met het ov bereikbaar zijn. ITvitae zit zelf 15 minuten lopen van Amersfoort Centraal Station

Netwerken

Peter heeft toegang tot allerlei netwerken en haalt daar ook omzet en kennis uit. Hij is bijvoorbeeld lid van ICT Valley in Veenendaal, De Normaalste Zaak, Social Enterprise NL en VNO NCW. “Het is gewoon netwerken. Je meldt je aan en gaat ernaar toe. Het is allemaal heel toegankelijk.”

Nieuwe kennis

Voor ITvitae is het bijhouden van nieuwe kennis heel belangrijk. “We zien de ontwikkelingen komen, zoals blockchain en robotica.

Aan de hand daarvan zijn we een data science project gestart. We werken ook samen met universiteiten en hogescholen. Er is belangstelling voor wat we doen en we delen veel.

Leiderschap

Sociale ondernemingen hebben vooral in het begin behoefte aan leiderschap en rolmodellen. ITvitae had in dat verband veel aan Specialisterren. “We schakelen nog steeds veel en werken samen. En wij delen onze kennis nu weer met initiatieven in Duitsland en Amerika. Het netwerk van sociale ondernemingen is hecht en we zijn bereid elkaar te helpen. Het is een hele andere dynamiek dan in het bedrijfsleven.”

Belemmeringen

Wet- en regelgeving

De wet- en regelgeving is volgens Peter niet stimulerend voor sociale ondernemingen. De flexwet geeft bijvoorbeeld maar twee jaar de ruimte voor tijdelijke contracten. Peter geeft niet graag vaste contracten aan kwetsbare medewerkers omdat het moeilijk is om weer van ze af te komen als het echt niet gaat. Ook de aanbestedingsprocedures zijn lastig. “We doen het omdat het moet en ook voor de ontwikkeling van social return bij aanbestedingen. Het is een markt, maar ook een knelpunt.”

Lobby

Een belangrijk onderwerp voor de lobby is een juridische entiteit voor sociale ondernemingen. ITvitae heeft wel eens een rondje gemaakt onder Tweede Kamerleden. Maar over het algemeen lukt het als individuele sociale onderneming niet goed om te lobbyen. “Nu Social Enterprise NL er is zijn we daarin volgend geworden.”

Instream doelgroep

Het is geen grote belemmering, maar het is voor ITvitae niet makkelijk om nieuwe studenten uit de doelgroep vinden. De media-aandacht helpt wel goed. “Na een uitzending van Nieuwsuur kreeg we 381 aanmeldingen binnen. Zelf keken de mensen met autisme niet, maar hun familie en burens wel. Van de 381 aanmeldingen zijn 78 mensen ingestroomd in een leertraject.” ■

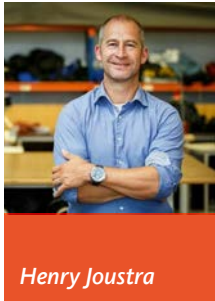
11

Joustra Stoelverzorgers Ieder mens en ieder meubel krijgt een (tweede) kans

“Ik wil van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie de afstand tot de arbeidsmarkt verkleinen en laten zien dat zij een vak kunnen leren en goede kwaliteit kunnen leveren.”

Joustra Stoelverzorgers

Ieder mens en ieder meubel krijgt een (tweede) kans



Joustra Stoelverzorgers geeft bureaustoelen een tweede leven en biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans om zich te ontwikkelen. Directeur Henry Joustra heeft als industriële stoffeerder enkele tientallen jaren knowhow in huis. In 2012 nam hij de stoffeerderij van sociaal werkbedrijf Reestmond over. De medewerkers werken nu bij hem op basis van detachering vanuit Reestmond. Joustra heeft vestigingen in Steenwijk en Harderwijk en is een erkend leerbedrijf.

Theory of Change

Missie

De missie van Joustra Stoelverzorgers is het bevorderen van recycling van kantoormeubilair en het creëren van werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Henry Joustra: "Ik wil hun afstand tot de arbeidsmarkt verkleinen, laten zien dat zij een vak kunnen leren en goede kwaliteit kunnen leveren." Bijkomend voordeel is dat door het hergebruik van bureaustoelen het vak van stoffeerder levend wordt gehouden. De behoefte aan stoffeerdere is groot, maar het is een uitstervend beroep.

Doelgroep

Joustra richtte zich de eerste jaren vooral op mensen uit de sociale werkvoorziening (sw'ers), maar die instroom is sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 sterk verminderd. Hij werft nu mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via praktijkscholen, re-integratiebedrijven, UWV en gemeenten.

Aanpak

Joustra Stoelverzorgers hanteert de volgende aanpak:

- Zorgen voor instroom van de doelgroep. Hiervoor onderhoudt Joustra intensieve contacten met de verschillende instanties.
- Odrachten verwerven. "Het is belangrijk dat we genoeg productie kunnen maken. We calculeren uren in per persoon."
- Instrueren, opleiden en coachen van de doelgroep.
- Het werk aanpassen aan de doelgroep. "Door het werk in stukken op te delen blijkt dat mensen vaak meer kunnen dan zichzelf en anderen ooit voor mogelijk hielden."
- Zorgen voor een hecht team en een goede sfeer. De medewerkers moeten zich op hun gemak voelen. Er speelt vaak van alles in hun leven.
- Flexibiliteit organiseren door de inzet van reguliere krachten. "Zij zijn flexibeler en kunnen de werkdruk bij de zwakkere groep verlagen. De reguliere krachten mogen bijvoorbeeld overuren maken."

Effecten

Het bedrijf is in vijf jaar tijd gegroeid van één naar 35 medewerkers, waarvan 70% afkomstig is uit een kwetsbare doelgroep. Ook zijn

er stages en werkervaringsplekken. Steeds meer klanten zijn zich bewust van de voordelen van hergebruik. Er is (nog) geen social impactmeting gedaan.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De doelgroep krijgt bij Joustra een rustige, aangepaste werkplek met routinematige werkzaamheden en een duidelijke structuur; een werkomgeving die eruit haalt wat erin zit.

De schaalgrootte is, vergeleken met de meeste kleine meubelstoffeerderijen, aanzienlijk. Daardoor kan Joustra een grote partij snel verwerken. Medewerkers zijn volledig ingewerkt in één onderdeel van het productieproces waarin ze heel goed zijn. Klanten die Joustra inschakelen, spelen in op de maatschappelijke trend van duurzaamheid en inclusief ondernemen. "Elke opdrachtgever kan zijn duurzame en sociale beleid via ons invullen."

Mensen en middelen

Er werken momenteel 35 medewerkers bij Joustra. Deze groep bestaat zowel uit de doelgroep als uit reguliere krachten. Qua middelen heeft Joustra een ruim ingerichte productiehal met werkplekken op maat, machines, materialen en een (te) kleine opslagruimte. Voor de distributie van de meubels maakt hij gebruik van een vrachtwagen en een bestelbus. Het bedrijf is eigenaar van mallen (unieke patronen) van gestoffeerde meubels.

Klanten

Joustra heeft klanten uit de tussenhandel en klanten die eindgebruiker zijn. De tussenhandel bestaat uit bedrijven die oude meubels brengen om te laten opknappen en die vervolgens zelf gaan verkopen. De eindgebruikers zijn klanten die hun oude meubels laten renoveren en zelf weer hergebruiken. Joustra werkt ook samen met adviseurs en projectinrichters die bestekken schrijven voor herinrichting en daarin bestaand meubilair (her)opnemen.

De klanten worden vooral bereikt door mond-tot-mond reclame en via de tussenhandel. Joustra heeft veel relevante persoonlijke contacten en investeert daarin.

Inkomsten

Zo'n 70% van de omzet komt uit de tussenhandel en 30% van de eindgebruikers.

Na een aanloop met veel investeringen in mensen en middelen is Joustra nu een financieel gezond bedrijf. De winst wordt gebruikt voor verdere groei van het bedrijf.

Succesfactoren

Bemensing ondersteunende functies

Joustra deed in het begin veel zelf. Om op meerdere locaties actief te kunnen zijn, heeft hij de afgelopen twee jaar vijf mensen aangenomen, waaronder een extra chauffeur, iemand voor de planning, een vertegenwoordiger en iemand voor personeelszaken. Alle ondersteunende medewerkers hebben een contract voor onbepaalde tijd. "Dat is een risico maar het advies van onze adviseurs was: zorg dat je overal vervangers voor hebt. Dat is gelukt."

Gunfactor

Joustra heeft bij de meeste klanten vanaf het begin een gunfactor als goede stoffeerder met een sociale missie. "Alle relaties weten dat ik sociaal ondernemer ben. Ze vinden dit mooi en waardevol. Onze aanpak wordt in 99% van de gevallen positief ontvangen. Het is een compliment dat klanten voor ons kiezen, ondanks dat we soms duurder zijn. Maar ze kiezen natuurlijk ook voor de hoge kwaliteit die we leveren."

Werken in een niche

Elke organisatie heeft stoelen en is daarom een potentiële klant voor Joustra. De groep rechtstreekse afnemers groeit door het besef van circulariteit en sociaal ondernemerschap. "We werken in een niche. We zijn één van de weinige grote meubelstoffeerders in Nederland én we hebben een goede naam. Dus hebben we meer werk dan we aankunnen."

Belemmeringen

Flexibiliteit

Door de bijzondere doelgroep is Joustra beperkt in flexibiliteit. Hierdoor groeit de groep reguliere medewerkers terwijl dat eigenlijk niet de bedoeling is. "Het is een hele uitdaging om hierin

een goede balans te vinden. Ik heb partners nodig om pieken te kunnen opvangen. Maar we kunnen niet makkelijk naar een andere partij. Zij zijn namelijk of je grootste concurrent, of ze zijn niet in staat voldoende te leveren, omdat ze te klein zijn." Daarom wil Joustra een derde en vierde vestiging om de werkzaamheden te kunnen verdelen.

Instroom doelgroep

In de sociale werkvoorziening vond van oudsher veel meubelstoffering plaats, maar daar stromen geen mensen meer in. "Het is heel moeilijk om via gemeenten geschikte mensen te vinden. In de ene gemeente is het goed geregeld en krijgen we via één loket mensen aangeboden. In de andere moet ik meerdere kanalen openhouden om de doelgroep te vinden. De re-integratiebedrijven die bemiddelen tussen werkgevers en mensen uit de doelgroep ervaren wij eveneens als bottleneck, omdat er te weinig gekeken wordt naar benodigde capaciteiten".

Vakmensen

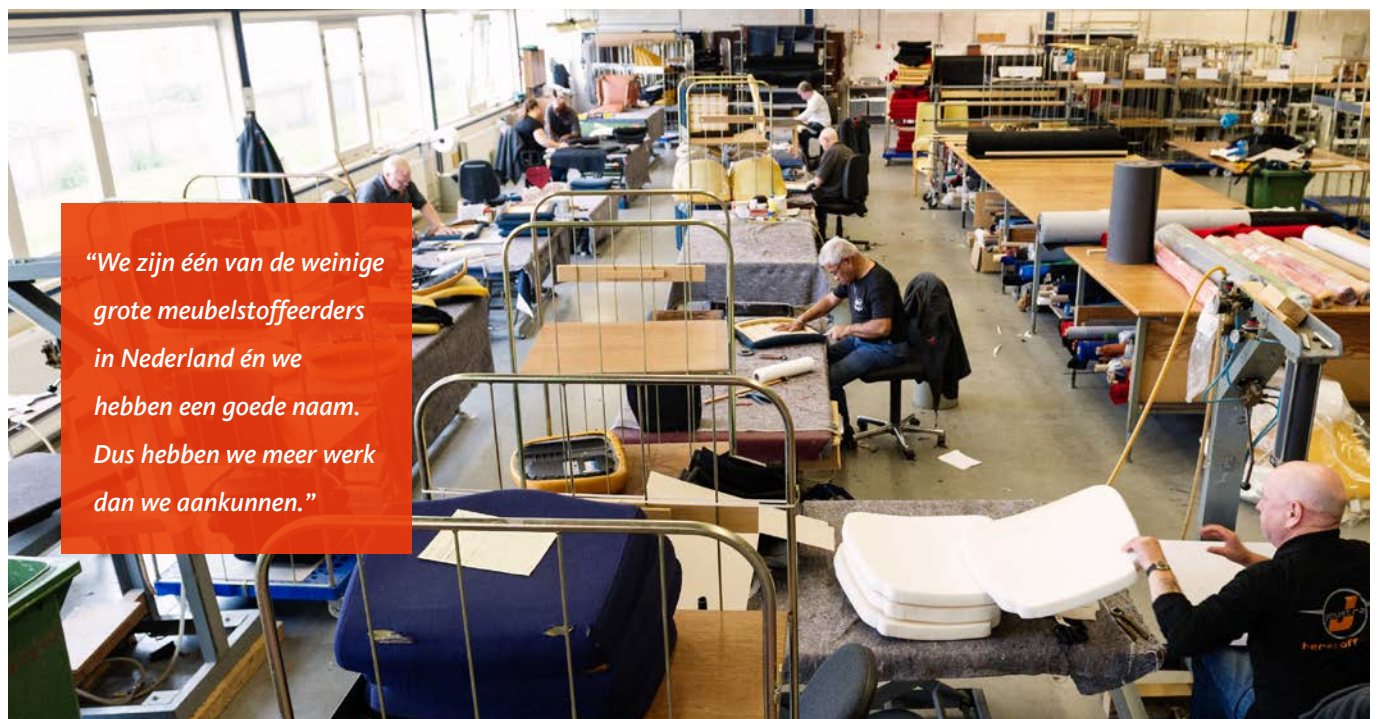
Er is nog maar één stoffeerdopleiding in Rotterdam en een groot tekort aan vakmensen. Joustra zoekt vakmensen die daarnaast ook kunnen werken als voorman of voorvrouw. "Die kunnen we niet halen uit de doelgroep. We leiden mensen wel op, maar ze moeten ook het talent hebben om anderen aan te sturen."

Net quitte

Joustra ziet zichzelf nog steeds als een startende onderneming. "Alles wat ik verdien, heb ik nodig om de zaak te kunnen draaien. Ik draai nu net quitte. Omzet is er genoeg, maar er moet genoeg onderaan de streep overblijven. Ik heb als directeur bijvoorbeeld nog een zeer bescheiden inkomen. Een belangrijke doelstelling is dan ook groeien in rendement. Onze vertegenwoordiger moet de boer op, de diversiteit die we bieden duidelijk maken en meer seriematig productiewerk binnenhalen."

Structurele financiering

Het verkrijgen van structurele financiering kost Joustra veel moeite. Alle financiers zijn heel voorzichtig, ook de maatschappelijke investeerders. Men vindt het al gauw te risicovol. Uiteindelijk heeft de lokale Rabobank via RaboFoundation een toezegging gedaan voor financiering van groei. "Zij kennen ons, zijn lokaal geïntereerd en willen maatschappelijk investeren." ■



"We zijn één van de weinige grote meubelstoffeerders in Nederland én we hebben een goede naam. Dus hebben we meer werk dan we aankunnen."



12

Kaasmakerij Landgoed Willibrordus

Ambachtelijke producten
gemaakt door mensen met
een ernstige psychiatrische
beperking

“We passen goed in de tijdsgeest.”

Kaasmakerij Landgoed Willibrordus

Ambachtelijke producten gemaakt door mensen met een ernstige psychiatrische beperking



Lucretia d'Fonseca

Achter de duinen in Heiloo ligt de ambachtelijke Kaasmakerij Landgoed Willibrordus. Al sinds 2013 wordt hier kaas gemaakt door cliënten van GGZ Noord-Holland-Noord. Doordat de medewerkers verantwoordelijk zijn voor een goed product en onderdeel zijn van het bedrijf, participeren ze in de maatschappij. Allemaal zijn ze trots op de zelfgemaakte Bergens Blonde, een Nederlandse variant op de klassieke Brie en Camembert: een begrip in de wijde regio.

Theory of Change

Missie

De missie van Kaasmakerij Landgoed Willibrordus is het creëren van meer kansen op de arbeidsmarkt en een betere gezondheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Doelgroep

De doelgroep bestaat met name uit mensen met een ernstige psychiatrische aandoening. De meeste mensen stromen in via GGZ Noord-Holland-Noord (NHN).

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Het leren maken en verkopen van ambachtelijke biologische kaas en yoghurt van hoge kwaliteit. De deelnemers worden betrokken bij de verkoop en bij workshops, staan op beurzen en gaan mee naar klanten.
- Rechtstreekse verkoop aan horecaondernemingen, maar óók op de kaasmakerij. Directeur Lucretia d'Fonseca: "Zo krijgen mensen uit de doelgroep binding met de klant en kunnen we zichtbaar maken wat er op de kaasmakerij gebeurt."
- Intensieve begeleiding van de deelnemers op sociaal vlak én in vakvaardigheden op de werkplek. Bij de betaalde werkplekken gebeurt dit door een IPS-trajectbegeleider (Individuele Plaatsing en Steun). Dit is een in de problematiek gespecialiseerde jobcoach.

Effecten

Eind 2017 werken 11 personen uit de doelgroep bij de kaasmakerij. Daarvan waren 2 personen in loondienst, 5 werkten op basis van arbeidsmatige dagbesteding, er waren 3 stagiaires en 1 persoon in een re-integratietraject. De afgelopen jaren zijn 7 personen doorgestroomd naar een betaalde baan.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De belangrijkste waarde voor mensen uit de doelgroep is de mogelijkheid van arbeidsmatige dagbesteding of om werkervaring op te doen. Hierdoor gaan zij beter functioneren en hebben ze meer kansen op de arbeidsmarkt.

De betalende klanten zien als onderscheidende waarden de kwaliteit en het ambachtelijke, biologische en lokale karakter van de kaasmakerij. Voor sommige klanten vormt ook de sociale doelstelling een meerwaarde.

Klanten

Klanten zijn bijvoorbeeld supermarktketen Deen, horecaondernemingen en groothandels. Relaties met klanten worden onderhouden door mee te gaan bij de uitlevering van producten en workshops. Ook wordt meegedacht over recepten met producten van de kaasmakerij voor op de menukaart. Dat laatste is van belang omdat de horeca grillig is.

Mensen en middelen

Er werken medio 2017 11 personen uit de doelgroep, waaronder 2 reguliere medewerkers. Een aantal medewerkers van GGZ NHN draagt beperkt in uren bij aan het management en de administratie. Een zzp'er werkt aan de marketing en verkoop. Fysieke middelen zijn het gebouw (in bruikleen), machines, bedrijfskleding, schoonmaakmiddelen en biologische melk. De kaasmakerij heeft eigen recepten voor de kazen, maar heeft hier geen patent op. Een openstaande schuld van GGZ NHN is in 2016 voor een deel geconverteerd in aandelen en de resterende schuld is omgezet in een gift.

Inkomsten

De meeste inkomsten komen van de verkoop van kaas. De afgelopen drie jaar draaide de kaasmakerij met verlies. Eventuele winst zal worden geïnvesteerd in het bedrijf.

Succesfactoren

Instroom doelgroep

De instroom van mensen uit de doelgroep verloopt heel makkelijk via GGZ-NHN. Cliënten krijgen een aanbod om te werken bij de kaasmakerij via hun behandelaar of IPS-trajectbegeleider. De IPS-trajectbegeleiders hebben een netwerk buiten de instelling waardoor het voor cliënten mogelijk wordt uit te stromen naar de reguliere arbeidsmarkt.

Netwerkallianties

Willibrordus heeft de nodige succesvolle netwerkallianties. De belangrijkste is de samenwerking met GGZ-NH; zij zorgen voor de financiële- en fysieke middelen, het afnemen van kazen en personele inzet. De directeur van GGZ-NHN Lucretia d'Fonseca is tevens directeur van de kaasmakerij. Maar er zijn meer samenwerkingen. Zo helpt Jacob Hooi uit Heiloo met het maken van een nieuwe kruidenkaas. En er is een contract met een grote kaasmakerij waar personeel naar kan doorstromen of een werkstage kan doen.

Fysieke infrastructuur

De kaasmakerij is gelegen op het landgoed van GGZ-NHN en goed bereikbaar. Er zijn boerderijen in de buurt voor de aanvoer, horecagelegenheden voor de verkoop en ook de stad is dichtbij. Er is een mix van werknemers die een behandelomgeving op het landgoed hebben (en dus niet hoeven te reizen) en werknemers die thuis wonen met ambulante behandeling. De laatste groep reist zelfstandig met eigen of openbaar vervoer naar de locatie.

Vraag

De vraag is in potentie groot. Lucretia: "We passen goed in de tijdsgeest, zeker met de recente aanvullingen in het assortiment. Doordat we nu rechtstreeks aan horecaondernemingen leveren, kunnen we de kwaliteit beter beheersen en staan we in direct contact met de klant. Deze werkwijze past beter bij een lokale ambachtelijke kaasmakerij dan levering via groothandels."

Belemmeringen

Communicatie

Willibrordus had lange tijd niet de juiste mensen in huis voor een goede marketing. Daardoor werd er onvoldoende over de



sociale onderneming gecommuniceerd. "We moeten niet de cliënten vooropstellen, maar het goede product dat we verkopen. Daarom leggen we nu meer nadruk op het ambachtelijke karakter en hebben we onze naam Zuivels veranderd in Kaasmakerij Landgoed Willibrordus."

IPS-trajecten

Het doel van de kaasmakerij is mensen met een psychiatrische beperking begeleiden naar werk. Daarvoor moeten de benodigde IPS-trajecten gefinancierd kunnen worden. IPS is namelijk de best werkende interventie om mensen uit de psychiatrie naar werk te begeleiden. UWV en gemeenten moeten de middelen daarvoor beschikbaar stellen. De ervaring is dat dit moeizaam en vaak ook heel bureaucratisch verloopt.

Inkomsten

De afzetmarkt is nog klein en het bedrijf maakt nog geen winst. Het is daarom nodig om nieuwe inkomstenbronnen aan te boren. Hiervoor is zzp'er Jacqueline aangetrokken met veel kennis van kaas maken en marketing. Zij zorgt voor de ontwikkeling van nieuwe en betere kazen, een nieuwe marketingstrategie en workshops voor personeelsuitjes.

Financiering

GGZ-NHN is een grote sponsor van de kaasmakerij. "Voor nu is dat voldoende, maar we kunnen geen tegenslag opvangen en we hebben geen buffer. We kunnen ook geen grote stap maken, terwijl de markt daar wel klaar voor is. Een financiële boost zou fijn zijn. Anders moeten we wachten tot we het geld hebben verdiend en groeien we veel langzamer."

Nieuwe kennis

Kennis over ambachtelijk kaas maken, zoals culturen en micro-organismen, is in Nederland niet meer aanwezig. Zzp'er Jacqueline heeft deze kennis wel, maar het kost haar veel tijd om alles bij te houden. Ze leest de vakliteratuur, loopt stages in het buitenland en onderhoudt contacten met andere ambachtelijke kaasmakers in Nederland. "Wil je je onderscheiden in deze markt, dan moet je veel kennis hebben en een betere kaas maken dan de industrie." ■



13

Piipol

Waardevolle webapplicaties
en subliem systeembeheer
door excellente whizzkids

*“We zetten mensen in hun kracht door taken
die ze niet kunnen bij hen weg te halen.”*



Piipol

Waardevolle webapplicaties en subliem systeembeheer door excellente whizzkids



Rik Kamping

In 2014 werd Piipol opgericht door Rik Kamping en Bart Räkers. De achtergronden van deze mannen vulden elkaar prachtig aan. Ze bundelden hun krachten en kennis en vanaf de oprichting van Piipol maken mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt er de mooiste producten voor het midden- en kleinbedrijf en de (semi-) overheid. Barts positie is inmiddels veel meer op de achtergrond, Rik staat tussen en achter de medewerkers

Theory of Change

Missie

De missie van Piipol is duurzaam betaald werk creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met soms kleine inspanningen en aanpassingen kan Piipol voor deze mensen een duidelijk verschil maken. Piipol wil deze gedachtegang graag delen, zodat meer bedrijven deze groep mensen een kans gaan bieden.

Doelgroep

Potentiële medewerkers moeten affiniteit hebben met IT, al langere tijd werkloos zijn, de Nederlandse of Engelse taal beheersen en op tijd op hun werk komen (of dat kunnen leren). In de praktijk werken bij Piipol relatief veel mensen met een vorm van autisme, hoewel ze daar niet speciaal op worden geselecteerd. Eigenaar Rik: "Plannen is voor hen essentieel, want als je hen onder druk zet, komt het product waarschijnlijk nooit af. Veel klanten denken een jaar of nog langer na over de bouw van een nieuwe website en willen dan dat het binnen een paar weken af is. Dat werkt bij ons niet. Wat de klant wel krijgt is een mooie website, precies zoals gespecificeerd."

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Opdrachten binnenhalen door mond-tot-mondreclame, via het eigen netwerk en advertenties.
- Aanpassen van de werkomgeving aan de medewerker. Wat er nodig is, kan per medewerker verschillen. Bijvoorbeeld een aparte werkkamer, aangepaste werktijden of jobcarving. "We zetten mensen in hun kracht door taken die ze niet kunnen bij hen weg te halen."
- Ondersteuning bieden door een tweewekelijks 'sprintoverleg' over de planning en taakverdeling en maandelijks een gesprek met de jobcoach.
- Als het goed gaat, krijgt de medewerker een aanstelling voor onbepaalde tijd.

Effecten

Piipol heeft 4 mensen uit de doelgroep in loondienst. Ook hebben 2 mensen met autisme een werkervaringsplek. Binnenkort krijgt een derde medewerker een contract voor onbepaalde tijd.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De belangrijkste onderscheidende waarde van Piipol is dat het werk aan de medewerkers wordt aangepast. Dat leidt ertoe dat zij goed inzetbaar worden en een vast contract kunnen krijgen. De belangrijkste onderscheidende waarden voor de klanten zijn kwaliteit en complexiteit. Klanten kiezen voor Piipol vanwege de goede ondersteuning die ze krijgen. En vanwege het verhaal. "Hoe ingewikkelder de applicatie of het systeembeheer, hoe leuker het wordt voor onze medewerkers."

Klanten

De klanten van Piipol zijn vooral andere sociale firma's, stichtingen en instellingen, maar daarnaast ook zzp'ers. "We krijgen ook klanten via netwerkorganisaties zoals Social Enterprise NL waar we bijvoorbeeld mogen pitchten. Daar rollen opdrachten uit." De directie onderhoudt de relaties met klanten. Voor de medewerkers met autisme is dat vaak een brug te ver.

Mensen en middelen

Er werken bij Piipol in totaal zes personen, onder wie de directeur, Rik, zelf. Voor wat betreft de fysieke middelen heeft het bedrijf de beschikking over een kantoor, inrichting, hardware en een backofficetool om te kunnen tijdschrijven en de status van projecten zichtbaar te maken. De content die Piipol schrijft voor webapplicaties is in principe auteursrechtelijk beschermd. Er zijn geen leningen. "We zijn gestart met een klein beetje eigen geld en zonder externe middelen."

Inkomsten

De inkomsten komen uit de verkoop van webapplicaties (goederenverkoop) en systeembeheer (abonnementsgelden). Na aftrek van alle kosten blijft er een bedrag over voor de directeur. Maar er moet eigenlijk ook wat reserve zijn voor als het aantal opdrachten tijdelijk opdroogt. “De opdrachten en personele bezetting fluctueren nogal. Positief gezegd: we zijn een flexibele organisatie die pieken in het werk weet op te vangen. Kritisch gezegd: er mag meer continuïteit komen in de opdrachten- en inkomstenstroom, zodat we de personele bezetting beter kunnen plannen. Als er winst overblijft aan het eind van het jaar, wordt die met name ingezet voor het personeel.”

Succesfactoren

Netwerkallianties

Het lukt Piipol goed om met een aantal strategische partners samen te werken en/of samen op te trekken bij het verwerven van opdrachten. Te denken valt aan Social Enterprise NL, Social Impact Factory, Stichting De Omslag, Swink, Specialisterren, Twist o3o en DropOuts. “Het gaat erom dat we elkaar dingen gunnen. Zo doet DropOuts de website voor Buy Social en wij zorgen voor een goede vindbaarheid in Google.”

Potentieel aan nieuwe klanten

Sociaal ondernemerschap is heel bekend en geaccepteerd in de sociale sector waar Piipol deel van uitmaakt. Hier komen dan ook veel opdrachten vandaan, zoals van de gemeente Amsterdam. Buiten de sociale sector is dat nog wel anders. “Er is nog een groot potentieel aan nieuwe klanten. Dat is belangrijk, want de vraag schommelt en er is veel concurrentie. Het belangrijkste is dat ze ons moeten kennen en weten te vinden.”

Fysieke infrastructuur

Piipol is gevestigd in het noorden van Utrecht, heel dicht bij station Zuilen. De contacten met klanten verlopen vooral digitaal of telefonisch, maar de eerste gesprekken zijn wel vaak face to face. De bereikbaarheid van het kantoor is voor zowel de klanten als de medewerkers goed. Er kan geparkeerd worden en de trein stopt vrijwel voor de deur. “Elke andere locatie zou wat dat betreft een achteruitgang zijn.”

Belemmeringen

Uitvoering wet- en regelgeving

De uitvoering van de Participatiewet is per gemeente verschillend. “In Amsterdam doen ze bijvoorbeeld veel moeilijker over loonkostensubsidie dan hier in Utrecht. Maar dit heeft niet zozeer met de wet te maken als wel met personen. Het is een wereld van verschil wie je voor je hebt, ook bij het UWV. Soms lijkt het wel of die mensen het uit hun eigen zak moeten betalen.”

Instroom doelgroep

Het vinden van personeel uit de doelgroep is een belemmering voor de groei van de onderneming. “Het is ineens heel lastig geworden om personeel te vinden. Dat was een paar jaar geleden wel anders. We zetten de vacatures nog wel uit bij het Werkgeversservicepunt, maar nieuwe medewerkers komen nu vooral uit ons eigen netwerk. We zijn wel in gesprek met de gemeente Utrecht om een structurele samenwerking op te zetten; Piipol verzorgt voor de gemeente een opleidingstraject voor (potentiële) ICT-specialisten die al enige tijd niet aan het werk zijn, bijvoorbeeld door een arbeidsbeperking. We denken dat dit zowel voor Piipol als de gemeenschap van grote betekenis kan zijn.”

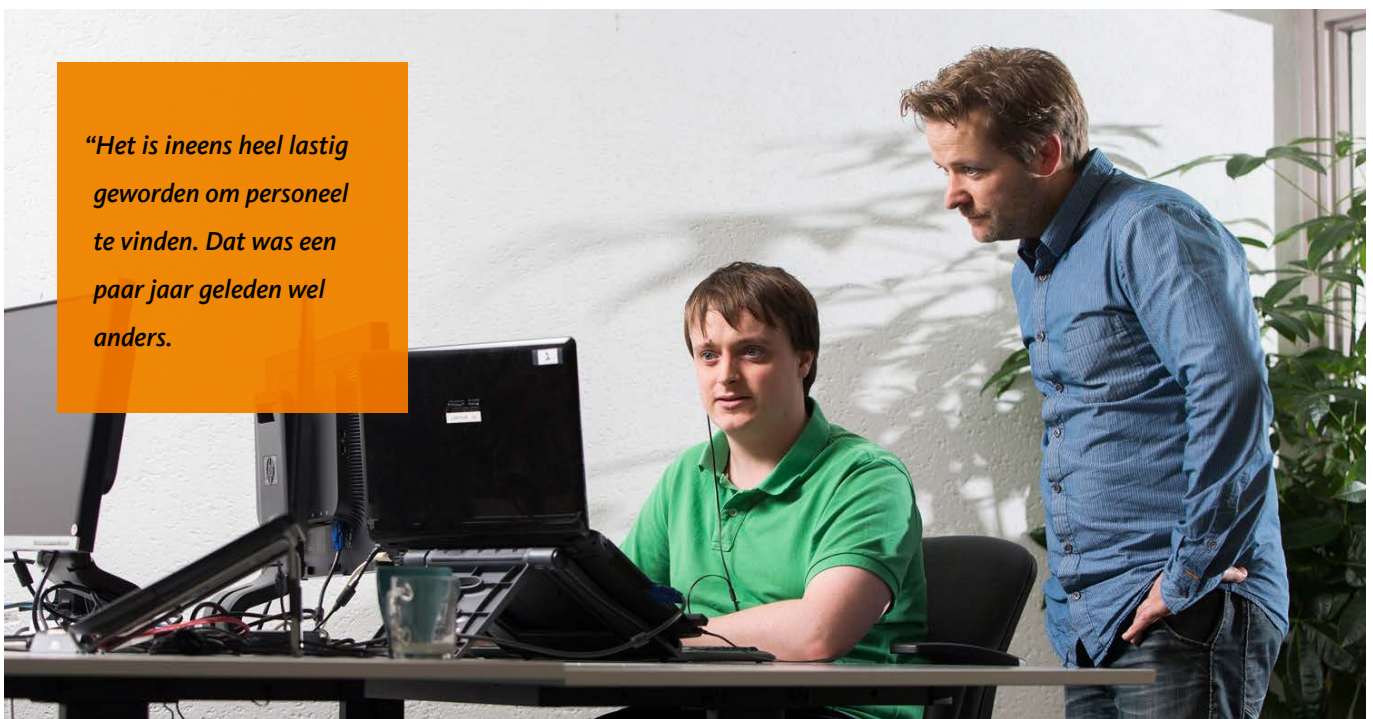
Bemensing niet-doelgroep

Het management van Piipol is in handen van de directeur/ eigenaar. Dit is kwetsbaar. Doordat er bedrijfsspecifieke informatie vereist is, blijkt het lastig om hier iemand onder te zetten. “De technische kennis is in huis, maar de communicatie met klanten is lastig. De medewerkers met autisme zijn hier niet zo goed in. Als we gaan groeien, dan moet er iemand bij die inlevend is en goed met klanten kan omgaan. De vraag is hierbij wel: haal ik eerst de opdrachten binnen of eerst de medewerker(s)?”

Gemeente als klant

Met fluctuaties in opdrachten, fluctueren ook de inkomsten. Er is echter behoefte aan grotere klussen omdat die meer continuïteit bieden en meer opleveren. Daarom zou Piipol de gemeente Utrecht graag als strategische klant willen binnenhalen. Bij de gemeente Amsterdam is dit al redelijk gelukt. “Gemeentes in onze eigen regio, zoals Utrecht, Amersfoort, Woerden, Gouda, Breukelen, Hilversum en Zeist zouden dat voorbeeld eigenlijk moeten volgen. Dit om echt een verschil te kunnen maken.” ■

“Het is ineens heel lastig geworden om personeel te vinden. Dat was een paar jaar geleden wel anders.”





14

De Prael

Mens & bier. Dat is waar het bij
brouwerij de Prael om draait

*“We leiden mensen die aan de kant staan op
en geven ze (betaald) werk. Iemand moet
het doen.”*

De Prael

Mens & bier. Dat is waar het bij brouwerij de Prael om draait



Arno Kooy

Als psychiatrisch verpleegkundige kwam Arno Kooy erachter dat het voor mensen met psychische problemen heel lastig is om een plek te vinden op de arbeidsmarkt. Zo ontstond 15 jaar geleden het plan om met het brouwen van bier werk te creëren voor deze doelgroep. Inmiddels heeft de Prael 18 biermerken, 2 vestigingen en wordt de social franchisemodule verder uitgebouwd.

Theory of Change

Missie

De missie van de Prael is bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt waarbij iedereen mee kan doen. Directeur Arno Kooy: "We leiden mensen die aan de kant staan op en geven ze (betaald) werk. Iemand moet het doen."

Doelgroep

De doelgroep betreft een bonte verzameling van mensen met een psychische beperking. Zij hebben een grote afstand tot de arbeidsmarkt en bevinden zich vaak in een uitzichtloze positie. Werk is een goede manier om hen weer een perspectief te geven. De doelgroep wordt bereikt door mond-tot-mond reclame, via de gemeente en organisaties zoals het Leger des Heils.

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Via de brouwerij, proeflokalen en winkels betaald werk, arbeidsmatige dagbesteding en werkervaringsplekken bieden aan mensen met een psychische beperking.
- Werknemers opleiden in samenwerking met het ROC. Zij kunnen bijvoorbeeld een horeca- of facilitaire opleiding volgen op niveau 1 en 2.
- Een duidelijke structuur en cultuur bieden. "Raar zijn is hier normaal. Mensen krijgen bij ons meer tijd om te leren. Veel werkzaamheden zijn routinematig. Daarom is bijvoorbeeld gekozen voor een handmatig en langzaam afvulsysteem. Dat is beheersbaar voor de doelgroep."
- Een flexibele roostering.

Effecten

Elk jaar stromen 2 fte mensen vanuit dagbesteding of werkervaringsplekken door naar een betaalde baan. Er werken nu 165 mensen bij de Prael, waarvan 36 personen in een betaalde baan. Er is een vestiging in Amsterdam en sinds kort ook in Den Haag. De derde vestiging in Groningen volgt binnenkort.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De belangrijkste onderscheidende waarde van de Prael voor mensen uit de doelgroep is de bijdrage aan hun kwaliteit van leven. De werknemers krijgen weer structuur en sociale contacten. Ze komen uit hun isolement. Ze doen weer iets nuttigs, zijn daar trots op en verdienen een inkomen.

Voor de betalende horecaklant is de belangrijkste onderscheidende waarde de combinatie van kwaliteit en sfeer in de proeflokalen. In de retail gaat het vooral om de kwaliteit van het bier en daarna komt het sociale verhaal van de Prael.

Klanten

Klanten van de Prael zijn bezoekers van de horecalocaties (bier en menukaart) en de retail (bier en fusten). De omzet in de horecalocaties alleen is al 400.000 liter bier per jaar. Hier zit ook de meeste marge op. De retail is financieel minder interessant, maar wel weer goed voor de marketing omdat het bier in de winkels zichtbaar is. Een salesteam gaat actief de boer op en probeert de Amsterdamse horeca te binden door gezamenlijk evenementen te organiseren.

Mensen en middelen

Bij de Prael werken 165 mensen: 15 'reguliere medewerkers' en 150 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waarvan 35 mensen in loondienst, en de rest van met behoud uitkering. Het bedrijf heeft 2 horecagebouwen, inclusief een brouwerij en een eigen auto. In het verleden maakte de Prael veel gebruik van fondsen en subsidies. Tegenwoordig financieren de aandeelhouders, Stichting Doen en Lindeboom Brouwerij het bedrijf.

Inkomsten

Zo'n 60% van de omzet komt van de twee proeflokalen en 40% van de groothandel (retail). De winst investeert men in extra dienstverbanden voor de doelgroep. Investerings worden gedaan door het aanwenden van vreemd vermogen en/of het uitgeven van aandelen.



“Delen zit in onze genen. Dat maakt het voor anderen makkelijker om ook sociaal te ondernemen.”

Succesfactoren

Delen van successen

Het is voor de Prael geen probleem om eigenaarschap en successen met anderen te delen. “Wij doen niet anders. Delen zit in onze genen. Dat maakt het voor anderen makkelijker om ook sociaal te ondernemen. Ik geloof heel erg in de gezamenlijkheid van dingen.”

Fysieke infrastructuur

De fysieke infrastructuur van de Prael is heel goed. De brouwerij is gevestigd in het centrum van Amsterdam. “We zijn heel laagdrempelig en toegankelijk. Ook voor de instroom van personeel is dat heel belangrijk.”

Businessmodel

Dat het businessmodel van de Prael succesvol is, blijkt uit het feit dat het bedrijf al 15 jaar bestaat. De vraag naar bieren van de Prael stijgt nog steeds. Het werk in de brouwerij, proeflokalen en winkels is goed geschikt te maken voor medewerkers uit de doelgroep. Het model kan op meerdere plekken in Nederland worden uitgerold.

Rolmodellen

Een brouwerij in Duitsland met werknemers met het syndroom van Down inspireerde Arno om de Prael op te zetten. Er zijn tal van horecagelegenheden die een sociale onderneming zijn. Hij vindt het fijn om over al deze initiatieven te lezen. “Dan denk ik: ‘Ik ben niet de enige mafkees die dit doet.’ Ik ken zelfs iemand met een kringloopbedrijf die alles in zijn eentje doet. Daar heb ik veel respect voor. Als ik het moeilijk heb, dan bedenk ik me dat hij het nog veel zwaarder heeft.”

Belemmeringen

Wet- en regelgeving

De wet- en regelgeving is van invloed op de sociale impact die de Prael kan maken. Nu kunnen mensen vanuit de Participatiewet nog met loonkostensubsidie werken. Zij krijgen een volledig salaris. De overheid wil dit afschaffen en loondispensatie invoeren. De werkgever betaalt dan alleen de loonwaarde. Mensen moeten

zelf bij de gemeente loondispensatie aanvragen. Volgens Arno is dat veel te ingewikkeld voor hen. Het zal van invloed zijn op hun motivatie om te werken.

Instroom doelgroep

Het informeren van de doelgroep over de waarde van de Prael is een blijvende inspanning. “Voorheen deden andere mensen dat voor ons, maar dat is wegbezuinigd. Nu moeten we het zelf doen. We hebben er te weinig tijd voor en de gemeente doet het ook niet goed. Ze sturen veel te weinig mensen naar ons door. Daar zit een structureel probleem.”

Communicatie

De bekendheid en acceptatie van sociaal ondernemerschap kan beter, vooral als het gaat om business to business. “Er zijn nog steeds partijen die zeggen dat deze bedrijven gratis personeel hebben en dat het oneerlijke concurrentie is. Ik zeg dan: ‘Ga het zelf ook doen, niets liever dan dat. Maar bedenk wel dat we een rendementsverlies van 35% hebben.’ Als ik het uitleg dan snappen ze het wel, maar het moet nog vaak uitgelegd worden.”

Financiering

Er zijn niet veel investeerders voor sociale ondernemingen. Banken vinden het model te risicovol. Dat maakt sociaal ondernemen ingewikkeld. “Je bent veroordeeld tot een vrij selecte groep van partijen die dat risico wel willen nemen. Wij zouden gebaat zijn bij een kredietsysteem waarbij je af en toe eens zwaar in de min kunt staan. Bij een gewone bank moet je daar zoveel voor betalen dat wij het liever anders oplossen.”

Talent

Het is niet makkelijk om reguliere arbeidskrachten te vinden, bijvoorbeeld voor het management. Vaak is het een hele zoektocht en afhankelijk van toevalligheden. “Er komen wel reacties op advertenties maar de meeste kandidaten zijn niet geschikt. Als wij meer keuze zouden hebben, dan konden we ook sneller anticiperen op ontwikkelingen.” ■

15

Rederij KEES

Logistieke dienstverlening door medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt

“Dat we schoon vervoer aanbieden, maakt ook dat we het geluk aan onze zijde hebben. Onze financiers juichen dit namelijk toe.”

Rederij KEES

Logistieke dienstverlening door medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt



Rederij KEES is een logistieke dienstverlener voor het mkb in de binnenstad van Amsterdam. Het vervoer vindt onder andere plaats over land met bestelbussen op groengas, met kleine elektrische vrachtvoertuigen (LEVV) en met een elektrisch aangedreven goederenschuit. De sociale onderneming is in 2014 opgericht door De Regenboog Groep en ondernemer Jan Morren en vernoemd naar het boek Kees de Jongen. Kees bewees dat je alles kunt bereiken als je maar wilt. En dat bewezen ook de medewerkers die bij KEES werken. Ze pakken hun kans, werken hard en ontwikkelen zich.

Theory of Change

Missie

De directe aanleiding om rederij KEES op te richten was een logistieke vraag van sociale onderneming Brouwerij de Prael. Dit bracht de oprichters op het idee om net als De Prael mensen aan te nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij krijgen bij KEES zinvol betaald werk of een dagbesteding. Over vijf jaar heeft rederij KEES vijf locaties met werk voor minstens honderd mensen uit de doelgroep.

Doelgroep

De meeste medewerkers van KEES hebben een maatschappelijke beperking. Maar er werken ook mensen met autisme, ADHD, een verslavingsachtergrond, schulden of een andere problematiek. Instroom vindt hoofdzakelijk plaats via de Regenboog Groep. Deze organisatie helpt mensen in (sociale) armoede actief deel te nemen aan de maatschappij. Daarnaast stromen soms ook mensen in via andere zorginstanties en via de gemeente Amsterdam.

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Werk creëren door producten van A naar B te brengen in de binnenstad van Amsterdam, aangevuld met warehousing en andere logistieke diensten.
- Een duidelijke dagindeling met repeterende werkzaamheden. De ritten zijn vooraf gepland en komen vaak meerdere keren op een dag voor.
- Creëren van een therapeutisch werkklimaat zodat medewerkers de nodige bescherming krijgen.

Effecten

KEES heeft 6 mensen uit de doelgroep in dienst. Daarnaast werken 25 medewerkers op basis van dagbesteding. Mede-eigenaar Jan Morren: We doen veel intuïtief. Daarom gaan we een echte impactmeting laten uitvoeren."

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De belangrijkste onderscheidende waarden voor de doelgroep zijn de commerciële werkomgeving en het gevoel serieus genomen te worden. Dit is een grote verbetering ten opzichte van het werken in een sociale werkplaats.

Voor de betalende klanten gaat het om snelheid, toegankelijkheid, veiligheid, bereikbaarheid en klantvriendelijkheid. Dat KEES elektrisch vervoer biedt en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzet, is voor de meeste klanten minder van belang.

Klanten

Belangrijke klanten zijn bijvoorbeeld Brouwerij de Prael, Stach Food en Brouwerij Troost. Deze drie klanten zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor driekwart van de omzet. Een potentiële grote nieuwe klant is Het Food Center Amsterdam (FCA). "Daar liggen voor onze business grote kansen. We kunnen dan fustafval en pallets vervoeren." Nieuwe klanten komen vooral binnen door mond-tot-mond reclame. De relaties worden onderhouden door persoonlijk contact.

Mensen en middelen

Er werken bij KEES in totaal 36 personen, waarvan twee personen in een reguliere staffunctie (niet-doelgroep). Het bedrijf heeft twee stadshubs met bijbehorende inventaris, een elektrische schuit, elektrische vrachtvoertuigen en bestelbussen op groengas. Er zijn geen intellectuele middelen zoals patenten. Voor wat betreft de financiële middelen zijn er drie financiers: Anton Jurgen Fonds, Kans en Stichting Doen.

Inkomsten

De inkomsten komen voor 80% uit de markt en voor 20% uit middelen voor dagbesteding. De marges op de logistieke diensten zijn gering. Eventuele winst zal weer in het bedrijf worden geïnvesteerd.

Succesfactoren

Netwerkallianties

KEES doet alles in samenwerking met andere partijen. Een voorbeeld is de Regenboog Groep met aandelenbezit in de rederij. “We werken ook met fondsen en andere logistieke partijen. Als je de wereld wilt veranderen kun je dat niet alleen. Deze partijen helpen bij het runnen van de business.”

Financiering

KEES kan de activiteiten structureel financieren dankzij de investeerders die zich aan het bedrijf hebben verbonden. “Dat we schoon vervoer aanbieden, maakt ook dat we het geluk aan onze zijde hebben. Onze financiers juichen dit namelijk toe. Dankzij hen hebben we een extra kracht kunnen inzetten om het bedrijf te laten groeien. Dat betaalt zich uiteindelijk terug.”

Lobby

Jan weet als het nodig is de weg naar de stadsdeelvoorzitters goed te vinden. Zo maakte hij stampij toen de ligplaatsen voor de rederij dreigden te verdwijnen. Diverse partijen verbonden aan de herinrichting van Het Food Center Amsterdam wilden de plannen in eerste instantie niet speciaal voor KEES aanpassen. “Door de stampij die we maakten, ging de politiek erover in gesprek. En daardoor kregen we toch ruimte en vertrouwen om te blijven.”

Belemmeringen

Wet- en regelgeving

Aan landelijke regelgeving die negatief uitpakt, kan Jan Morren weinig doen. Enerzijds is er het probleem dat er geen goede rechtsvorm is voor sociale ondernemingen. KEES is een bv, maar dat past eigenlijk niet omdat er ook vrijwilligers werken. Sommige sociale ondernemingen hebben daarom een stichting én een bv. Anderzijds hebben veel medewerkers van KEES te maken met schuldhulpverlening. “Als je kijkt naar hoe de instanties met deze mensen omgaan, dan is dat echt schandalig.”

Processen

Het is belangrijk dat de processen op het gebied van de planning, IT en methodisch werken binnen de organisatie beter gestroomlijnd worden. “Waar we nu tegenaan lopen is bijvoorbeeld dat de planning steeds ingewikkelder wordt en dat klanten soms andere eisen stellen. Ook de hr-processen moeten nog helemaal worden ingericht. En we willen bij de begeleiding van onze medewerkers meer methodisch werken. Dus eerst consolideren en dan pas opschalen.”

Cultuur

KEES krijgt regelmatig aandacht van de landelijke pers. Ook in Amsterdam is het bedrijf inmiddels goed bekend. Maar het concept sociaal ondernemerschap is bij de meeste klanten niet bekend. “Ze hebben geen idee wat een sociale onderneming is. Ze denken vaak: zielige mensen, goedkoop personeel, gebrek aan kwaliteit, subsidies, etc. Klanten nutten het feit dat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen door met ons te werken ook niet uit. Ikzelf benadruk het niet omdat ik dat stigmatiserend vind naar de medewerkers toe.”

Fysieke infrastructuur

Volgens Jan zit Rederij KEES op de moeilijkst bereikbare plek van Nederland. De stad slibt dicht, alles is duur en het is heel moeilijk om aan reguliere chauffeurs te komen. Dus voor een logistiek bedrijf is het niet de meest makkelijke locatie. “Maar de klanten zitten hier ook. En ons personeel moet op een oude fiets kunnen komen. Bovendien zijn wij stadsdistributeur. We moeten in de toekomst nog veel meer inzetten op logistiek via het water.”

Instream niet-doelgroep

De rederij heeft geen goede toegang tot gekwalificeerde arbeidskrachten. In de logistiek is veel schaarste. “Een goede chauffeur vind je niet. Of ze vinden het salaris dat wij bieden niet aantrekkelijk. We hebben wel instroom. Maar de mensen die we kunnen krijgen zijn niet direct goed inzetbaar. Wij moeten ze zelf opleiden.” ■



16

Soci-Com

Een gewoon productie-
bedrijf met een hart voor
buitenbeentjes

*“Je kunt geen bedrijf runnen als
medewerkers zichzelf niet volledig kunnen
terugverdienen.”*



Soci-Com

Een gewoon productiebedrijf met een hart voor buitenbeentjes



Peter Schouten

De meeste mensen bij Soci-Com werken met behoud van uitkering. In het productiebedrijf in Enkhuizen of Edam doen ze werkervaring op. Ze zetten onder andere waterkoppelingen in elkaar, solderen aan verlichting en monteren de eigen elektrische bakfiets soci.bike. Op die manier ontwikkelen ze zich tot volwaardige werknemers. Al sinds 2010 helpt Soci-Com deze mensen om door te stromen naar een betaalde baan.

Theory of Change

Missie

De missie van Soci-Com is om mensen die een steuntje in de rug nodig hebben aan een betaalde baan te helpen. Het is de bedoeling dat er meerdere vestigingen in Noord-Holland komen. Vanuit elke vestiging moeten per jaar vijftig mensen uitstromen naar betaald werk.

Doelgroep

De doelgroep betreft mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die gemotiveerd zijn om te werken. Het zijn mensen met een Wajong-uitkering en bijstandsgerechtigden, maar ook niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers) en leerlingen van het praktijkonderwijs. Belangrijke partners voor de instroom zijn gemeenten, sociaal werkbedrijven, UWV en veel lokale initiatieven. Mensen uit de doelgroep melden zich ook zelf aan bij Soci-Com.

Aanpak

- Actief werven van de doelgroep met behulp van communicatiecampagnes.
- Intakegesprekken voeren om na te gaan welke problematiek er speelt en daar zo mogelijk direct op inspelen (bijvoorbeeld bij schulden).
- Werken met behoud van uitkering in maatwerktrajecten van gemiddeld drie tot negen maanden. De trajecten bestaan niet alleen uit werken, maar bijvoorbeeld ook uit coaching, een bootcamp, een workshop voeding of budgetbeheer, een opleiding heftruckchauffeur, het VCA-diploma veilig werken en/of een opleiding fietstechniek.
- Inzet van een reguliere medewerker die 'undercover' meedraait in de productie als ogen en oren van de directie. Dit is nodig omdat er veel geroddeld wordt. De medewerker grijpt zo nodig in.
- Een baangarantie onder de voorwaarde dat de deelnemer 90% van de tijd aanwezig is. Lukt dat niet dan vervalt niet de baan, maar wel de garantie.
- Bij voldoende positief resultaat gaat de medewerker over naar het uitstroomtraject. Soci-Com helpt bij het zoeken van een

geschikte vacature. Medewerkers worden in eerste instantie gedetacheerd en na verloop van tijd komen ze bij de externe werkgever in dienst voor minimaal een jaar.

- Mocht iemand uitvallen dan kan hij of zij altijd weer terugkomen bij Soci-Com. Dit heeft zich echter nog niet voorgedaan.

Effecten

Tot halverwege 2017 zijn in totaal 189 mensen ingestroomd in een traject. In totaal zijn 110 personen uitgestroomd naar betaald werk.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De belangrijkste onderscheidende waarden voor de doelgroep zijn persoonlijke ontwikkeling, werkervaring, vaardigheden aanleren en participatie.

Voor de betalende klanten zijn de levertijd en kwaliteit, meedenken met de processen en een relatief lage prijs belangrijke onderscheidende waarden. Eén van de eigenaren Peter Schouten zegt daarover: "De lage overhead en slimme combinaties van werknemers met een hogere en lagere loonwaarde zorgen voor een relatief lage prijs."

Klanten

Alle klanten zijn lokale bedrijven, zoals bijvoorbeeld Pipeline en Boon. Elke vestiging heeft in elke geval één grote vaste klant. Nieuwe klanten komen binnen via lokale netwerken waar Soci-Com bij is aangesloten. Om het lokale karakter te behouden heeft Soci-Com meerdere bv's opgezet. Relaties worden onderhouden door persoonlijke contacten. Om te zorgen voor een goede zichtbaarheid is een marketingmedewerker aangenomen.

Mensen en middelen

Soci-Com heeft in Enkhuizen 26 personen in loondienst en 21 personen in een traject met behoud van uitkering. In Edam zijn 15 personen in loondienst en 23 personen met behoud van uitkering aan het werk. Elke locatie heeft een bedrijfsleider en een jobcoach. Er zijn twee gebouwen (huur en koop) met alles erop en eraan, zoals werkbanken, gereedschappen en software. Voorraden en

machines krijgt Soci-Com in bruikleen van de klant. Het bedrijf heeft een patent voor het ontwerp van de elektrische bakfiets die door Soci-Com wordt gemaakt. Er staan een paar leningen uit bij Startfoundation en bij eigenaren van de sociale onderneming. De liquide middelen zitten vast in de soci-bike.

Inkomsten

De belangrijkste inkomstenbron is assemblage (90%). Daarnaast rekent Soci-Com een fee voor detachering van medewerkers uit de doelgroep en bemiddeling bij uitstroom. Het bedrijf bestaat uit zes financieel geschieden bv's. De winst wordt gebruikt om nieuwe vestigingen op te zetten.

Succesfactoren

Wet- en regelgeving

De wet- en regelgeving om mensen vanuit de Participatiewet aan het werk te krijgen, is voor wat betreft de loonkostensubsidie heel positief. Peter Schouten: "Je kunt geen bedrijf runnen als medewerkers zichzelf niet volledig kunnen terugverdienen. Als de loonkostensubsidie gaat veranderen dan komt er vast iets anders voor in de plaats. Ze laten deze mensen niet in de steek."

Marktwerving

Soci-Com heeft laten zien dat het bedrijf een duurzaam businessmodel heeft. Dat geldt voor alle drie de markten waarop het bedrijf actief is: instroom, doorstroom en productie.

Fysieke infrastructuur

Bij de huidige vestigingen is de fysieke infrastructuur heel goed geregeld. De locatie is daarbij het allerbelangrijkste. Zo moet het pand een omvang hebben van 1000 – 1500 m² en goed bereikbaar zijn voor medewerkers uit de doelgroep. Ook bij detachering is de bereikbaarheid van het werk belangrijk. Meer dan vijftien kilometer reizen is voor mensen uit de doelgroep een belemmering.

Kennis

Peter vindt het leuk en belangrijk om voorop te lopen bij nieuwe ontwikkelingen op het gebied van sociaal ondernemen. Daarom is hij bijvoorbeeld actief bij projecten van Social Enterprise NL, kennisontwikkeling inzake impactmeting en doet hij mee aan het onderzoek van de Hogeschool Utrecht naar het opschalen van sociale ondernemingen. Hij was ook betrokken bij de ontwikkeling van de Code Sociale Ondernemingen.

Belemmeringen

Bemensing

Een uitdaging bij het opschalen is de werving en selectie van goede leidinggevenden en kantoorpersoneel voor de nieuwe locaties. Nu moeten de eigenaren teveel zelf doen. "Soci-Com heeft stevige mensen nodig. Bijvoorbeeld managers die je kan vertellen dat ze duizend uur productie moeten draaien en wat de KPI's zijn en die daar vervolgens mee aan de slag gaan."

Instroom doelgroep

De instroom van mensen uit de doelgroep verloopt moeizaam. "Dat is problematisch want zonder instroom komt de machine tot stilstand en kan je niet opschalen." Soci-Com lobbyt op dit vlak bij elke kans die zich voordoet, bijvoorbeeld bij directeurs van sociaal werkbedrijven. Maar het blijft lastig. "Ze zijn enthousiast, maar daarna gaan ze weer over tot de orde van de dag."

Communicatie

Soci-Com doet veel aan communicatie en het verhaal wordt steeds bekender bij de stakeholders. Maar dat betekent nog niet dat ze weten wat het bedrijf precies doet. "Er zijn verschillende beelden over Soci-Com. We moeten het steeds opnieuw uitleggen. Mensen denken bijvoorbeeld dat we alleen soci.bike hebben of dat we een sociaal werkbedrijf zijn." ■



"Soci-Com heeft stevige mensen nodig."



17

Specialisterren

Een excellent bedrijf voor het testen van software dankzij werknemers met autisme

“Pas als mensen snappen hoe we werken, worden ze klant. Het voordeel voor henzelf moet helder zijn en dat kan alleen via aanbevelingen van anderen”

Specialisterren

Een excellent bedrijf voor het testen van software dankzij werknemers met autisme



Sjoerd van der Maaden

Alle testers van Specialisterren hebben een vorm van autisme. Met hun oog voor detail, hoge concentratie en accuratesse werken zij beter dan een gemiddelde tester. Directeur Sjoerd van der Maaden werkte zelf in de IT toen hij een zoon kreeg met autisme. Dat was de aanleiding om de sociale onderneming te beginnen. De medewerkers hoeven niet te veranderen. Hij bouwt het bedrijf om de mensen heen.

Theory of Change

Missie

De missie van Specialisterren is mensen met autisme een goede baan geven. Directeur Sjoerd van der Maaden en operationeel manager Hein Masseling willen laten zien dat hun businessmodel werkt en anderen inspireren om ook sociaal te ondernemen.

Doelgroep

De medewerkers bestaan uit mensen met autisme op hbo- en wo-niveau die affiniteit hebben met IT. Zij melden zich vaak zelf aan of komen via via in aanraking met het bedrijf. Voor nieuwe instroom is Specialisterren niet afhankelijk van het UWV of gemeenten.

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Geschikte opdrachten op het gebied van testen binnenhalen en daarmee mensen met autisme een baan geven. Geen dynamische projecten of projecten die teveel aanwezigheid van de medewerkers vragen.
- Medewerkers krijgen eerst een opleiding en daarna lopen ze stage. Als er een goede match is, dan komen ze vervolgens in dienst.
- Stress wordt voorkomen door werkzaamheden en verantwoordelijkheden op te knippen en heel gestructureerd aan te bieden. Iedereen heeft zijn eigen werkplek met vaste collega's om zich heen.
- Intensief hr-beleid met loopbaangesprekken en ondersteuning door jobcoaches. Mensen die zich willen ontwikkelen, krijgen hiervoor de mogelijkheid.
- Aan de buitenwereld laten zien dat Specialisterren een valide businessmodel heeft. Een ambassadeursfunctie vervullen voor sociaal ondernemerschap.

Effecten

In 2017 realiseerde Specialisterren 38 betaalde banen voor mensen met autisme. Het gevolg is dat deze mensen economisch zelfstandig zijn en meer zelfvertrouwen hebben. Sommigen

krijgen daardoor zelfs een relatie. Als eerste ICT-onderneming in Nederland ontving Specialisterren de hoogste erkenning: trede 3 op de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO).

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De belangrijkste onderscheidende waarden voor mensen uit de doelgroep zijn een vaste baan zonder stress en passend werk. Voor de klanten is het belangrijk dat zij ontzorgd worden. Testen is saai werk voor ontwikkelaars. De medewerkers van Specialisterren nemen hen dat uit handen. Een andere onderscheidende waarde is dat Specialisterren een sociale onderneming is. Het bedrijf deelt social return certificaten uit aan haar klanten. Aan de hand daarvan kunnen zij precies zien hoeveel mensen er werk hebben dankzij hun inkoopbeleid.

Klanten

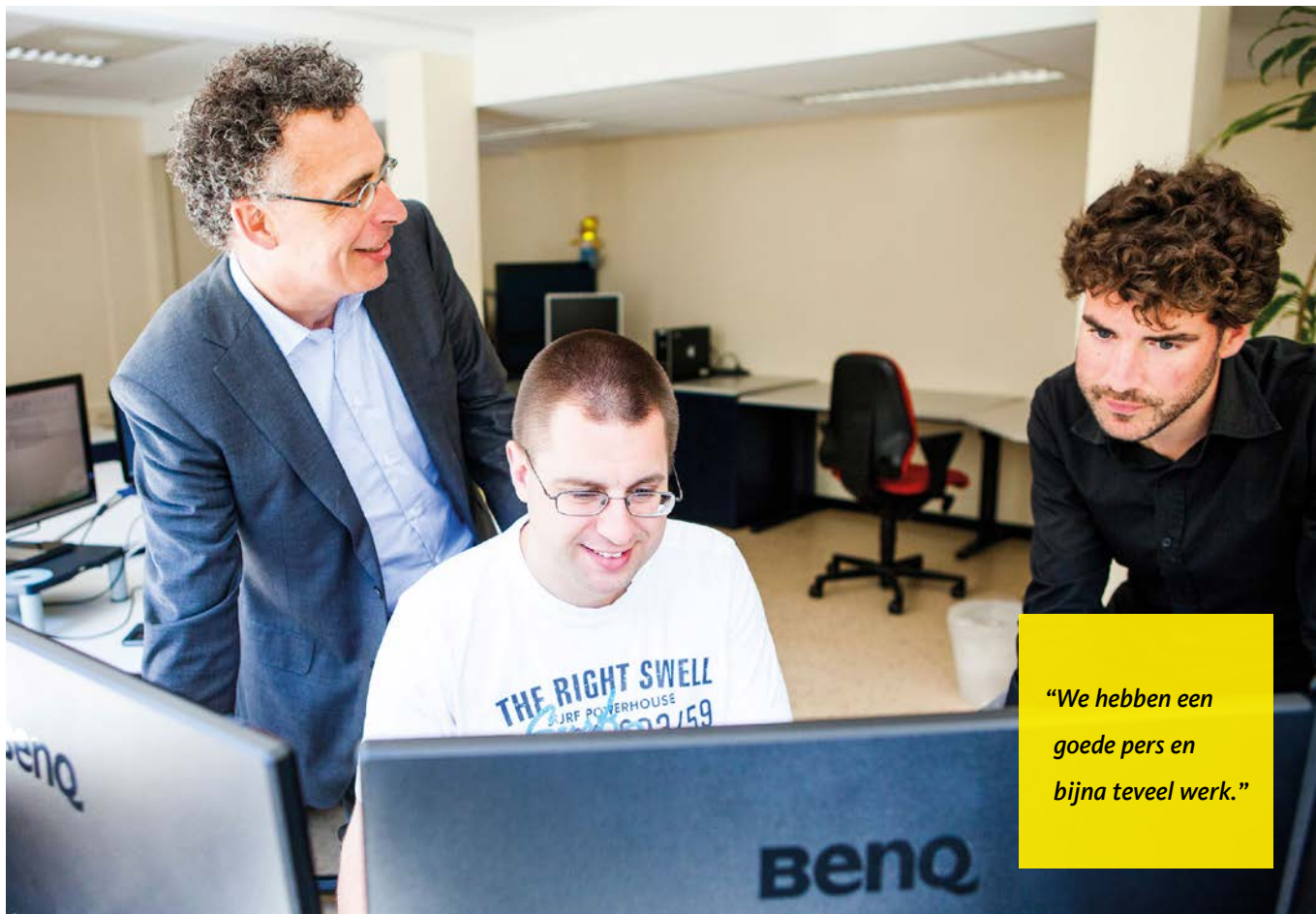
Specialisterren heeft zowel grote als kleine klanten in het bedrijfsleven en bij de overheid. Voorbeelden zijn de Dienst Justitiële Inrichting, Akzo Nobel, Post NL en Seniorweb. Soms is Specialisterren eindklant en soms onderaannemer van een groot IT-bedrijf. Er is geen gerichte marketingstrategie en eigenlijk is dat ook niet nodig. "We hebben een goede pers en bijna teveel werk. Veel klanten komen binnen via ons netwerk en dat onderhouden we goed."

Mensen en middelen

Er werken in totaal 43 personen bij Specialisterren, waarvan 5 personen zonder autisme. Het bedrijf heeft een kantoor, lease-auto's, professionele laptops en mobile devices waar de testen plaatsvinden. Er zijn leningen bij Stichting Doen, Startfoundation en het Anton Jurgen Fonds.

Inkomsten

Specialisterren draait goed. Leningen worden afgelost en de winst wordt geïnvesteerd in de medewerkers. In 2017 kregen alle testengineers een loonsverhoging. Zij worden nu meer marktconform betaald.



Succesfactoren

Koploper

Samenwerken en inspireren staat bij Specialisterren voorop. “We zijn voortdurend in gesprek met andere ondernemers en fungeren als best practice.” De sociale onderneming wordt regelmatig genoemd als een inspirerend voorbeeld voor sociaal inkopen. Het bedrijf is landelijk bekend bij stakeholders, de politiek en zelfs bij de minister-president.

Netwerk

Sjoerd en Hein hebben toegang tot alle relevante netwerken die er zijn. Dat is onder andere belangrijk omdat het salesproces netwerkgericht is. “Pas als mensen snappen hoe we werken, worden ze klant. Het voordeel voor henzelf moet helder zijn en dat kan alleen via aanbevelingen van anderen. Wij zeggen dan: spread the love. Ons netwerk is echt goud voor ons. Advertenties zijn niet nodig.”

Social Enterprise NL

Specialisterren is lid van Social Enterprise NL, de aanjager van de beweging van sociaal ondernemers. Deze club zorgt voor nog meer bekendheid van sociale ondernemingen, professionalisering en een lobby richting beleidsmakers en politiek. “Wat Social Enterprise NL ook kan doen is de weg vrijmaken om een sociale bv op te zetten. Dat zou heel prettig zijn, want dan kan je je als sociaal ondernemer echt onderscheiden.”

Fysieke infrastructuur

Specialisterren is een paar jaar geleden verhuisd en zit nu op een

echt goede plek. Dichtbij de A2 en met een zakelijke uitstraling naar klanten. En ook dichtbij het station wat voor de werknemers weer heel praktisch is. De fysieke bereikbaarheid is belangrijk omdat Specialisterren een ‘factory company’ is. “Onze mensen werken bij ons in huis. Veel andere IT-bedrijven detacheren hun medewerkers naar de klant.”

Groeiende marktvraag

Specialisterren opereert in de groeiende markt van online en mobiele zakelijke dienstverlening. Er is een tekort aan vakmensen. “Voor ons is dat een hele positieve omgevingsfactor.”

Belemmeringen

Wet- en regelgeving

De uitvoering van wet- en regelgeving door partijen als UWV en gemeenten kost Specialisterren veel energie. Dit speelt bijvoorbeeld bij de aanname van iemand uit de Wajong. De consequenties verschillen per persoon, afhankelijk van de Wajong-status die iemand heeft. Hein en Sjoerd proberen zoveel mogelijk onafhankelijk te zijn van overheden, trajectsubsidies en opleidingsgelden. “Dan kost het maar wat extra, maar dan hebben we wel meer duidelijkheid. Voor onszelf en voor de werknemer.”

Werving niet-doelgroep

Goede testmanagers zijn moeilijk te vinden. “Dit is wel een serieus probleem. We zoeken naar een schaap met vijf poten, maar die is er blijkbaar niet. We hebben goede zakelijke managers nodig die de factory kunnen managen, maar die ook empathisch zijn en onze werknemers kunnen begeleiden.” ■

18

Swink webservices

Social return invullen via een buitengewoon internetbureau

“Niemand is zelig en we zijn verpletterend helder.”

Swink webservices

Social return invullen via een buitengewoon internetbureau



Paul Malschaert

Swink webservices helpt bedrijven en organisaties beter te presteren op het internet met drie speerpunten: content, data-analytics en cybersecurity. Het bedrijf is in 2008 opgericht door Paul Malschaert. De eerste jaren werkten er mensen met allerlei kwetsbaarheden. Sinds vijf jaar is Swink helemaal gespecialiseerd in medewerkers met autisme. Dankzij hun kwaliteiten en aanpak heeft Swink een gezond verdienmodel. Bedrijven die met Swink zaken doen, dragen bij aan werkgelegenheid voor de doelgroep.

Theory of Change

Missie

De missie van Swink is om zoveel mogelijk hoog acterende mensen met autisme een vaste baan te bieden. Hun eerste stap is om 100 mensen met autisme in vaste dienst te hebben. Als sociale onderneming wil Swink een voorbeeldfunctie vervullen.

Doelgroep

De doelgroep waar Swink zich op richt zijn intelligente werkloze mensen met autisme die affiniteit hebben met internet en daarnaast ook met taal en/of algoritmes en/of cybersecurity. Directeur Paul Malschaert: "Om te zorgen voor genoeg instroom positioneren we ons in de wereld van mensen met autisme (zoals autismefora, UWV en jobcoaches gericht op autisme). Ook benaderen we hr-afdelingen van grote bedrijven met de vraag of zij medewerkers met autisme hebben die beter bij ons passen."

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- Zoals bij elk bedrijf is marketing en sales essentieel om opdrachten binnen te halen en om te kunnen groeien.
- Een uitgekiende hr-strategie om slimme mensen met autisme binnen te halen.
- Het bieden van een veilige werkomgeving waarin de medewerkers zich kunnen concentreren op het werk. "Niemand is zielig en we zijn verpletterend helder." Het werk wordt dagelijks ingedeeld en er zijn heldere spelregels. Stressfactoren worden zoveel mogelijk verwijderd of afgevangen door de teammanagers.
- Begeleiding en scholing op maat. De teammanagers en de jobcoach gaan na waar de medewerkers het meeste moeite mee hebben. Om een heel simpel voorbeeld te geven: als mensen moeite hebben met telefoongesprekken voeren, wordt er een draaiboek ontwikkeld om telefoonangst te overwinnen.

Effecten

Er werken bij Swink 13 mensen met autisme. Uit onderzoek blijkt dat een investering van één euro in Swink de samenleving € 1,95 oplevert. Daarnaast heeft Swink de hoogste trede op de Prestatieladder Socialer Ondernemen behaald (PSO 30+).

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De belangrijkste onderscheidende waarden van Swink voor medewerkers zijn dat zij een specialisme kunnen ontwikkelen en uitzicht hebben op een vast contract. Dit draagt op allerlei gebieden bij aan hun kwaliteit van hun leven: zingeving, economische zelfstandigheid, structuur en educatie. De betalende klanten krijgen bij Swink waar voor hun geld. Medewerkers met autisme hebben een sterk ontwikkeld analytisch en probleemoplossend vermogen. Hun focus ligt vooral op de details en het herkennen van verbanden. Repeterend werk is voor de meesten geen probleem.

Klanten


Belangrijke klanten zijn bijvoorbeeld Amsterdam UMC, Triodos bank, PWC, NUON, gemeente Amsterdam, Erasmus MC en Nyenrode. Sales en marketing zijn essentieel om te kunnen groeien. De focus ligt daarbij steeds meer op online marketing en het benaderen van CSR-managers. Relaties worden onderhouden door de teammanagers van Swink.

Mensen en middelen

Er werken 18 personen bij Swink, waaronder 5 mensen zonder autisme. Het kantoor heeft een moderne inrichting en de mogelijkheid om je terug te trekken.

Inkomsten

65% van de inkomsten is afkomstig van content, 30% van data-analyse en 5% van nieuwe diensten. Klanten betalen vaak een bedrag vooruit of kopen diensten in volgens een strippenkaart-systeem. Swink heeft altijd fors geïnvesteerd en brengt de winst weer terug in het bedrijf. Swink heeft een gezonde cashflow.



“Wij winnen deals dankzij de kwaliteit van onze dienstverlening.”

Succesfactoren

Communicatie

Swink heeft een eigen strategie voor de branding van de sociale onderneming en dit werpt zijn vruchten af. Het bedrijf staat in kranten, komt op radio en tv en is goed zichtbaar in de sociale media; daarnaast wordt Swink vaak uitgenodigd voor allerlei podia. Dit is belangrijk om een voorbeeldfunctie te kunnen vervullen. En het is van belang om te kunnen groeien. “Hier is nog wel een wereld te winnen. Potentiële klanten vragen na ons verhaal regelmatig of zij dan asociale bedrijven zijn. Ze snappen het nog niet altijd.”

Netwerkallianties

Paul is ervan overtuigd dat hij door het aangaan van netwerkallianties niet alleen Swink, maar ook anderen helpt. “Wij liepen voorop met het initiatief Buy Social en zijn aangesloten bij B-corporation, De Normaalste Zaak, Social Enterprise NL, de Omslag, In2IT en Nudge. Tijdens bijeenkomsten van deze clubs ontstaan ook weer nieuwe leads.”

Marktvraag

De cijfers van Swink laten zien dat het bedrijf een duurzaam businessmodel heeft. De kwaliteit is marktconform. “Dat zeggen wij niet alleen; onze klanten vinden dat ook. Wij winnen deals dankzij de kwaliteit van onze dienstverlening.” De potentiële vraag naar de diensten van Swink is enorm. “Met meer inzet op sales en marketing zetten we in op groei. Ook in de wereld van data-analytics (denk onder andere aan data-visualisatie en dashboarding) en cybersecurity is het marktpotentieel groot. En we zijn altijd op zoek naar nieuwe product-marktcombinaties die goed passen bij de kwaliteiten van autisten.”

Belemmeringen

Wet- en regelgeving

Voor Swink is de Participatiewet een belangrijke wet. Positief is dat dankzij deze wet meer werkgevers gebruik willen maken van de diensten van Swink. Maar de ingewikkelde regelgeving wanneer medewerkers bij bedrijven als Swink wel of niet meetellen voor de Quotumwet is onnodig ingewikkeld (regels rond uitzendorganisatie, SW-bedrijf en al of niet detacheren).

Bemensing doelgroep

Voor de disciplines data-analyse en contentmanagement zijn voldoende nieuwe mensen te vinden. De begeleiding in het begin en de opleiding zijn wel punten van aandacht. Het vinden van nieuwe medewerkers op het gebied van cybersecurity is wel een issue. Het lukt vooralsnog moeilijk om dit soort vacatures in te vullen. “Dat heeft niets te maken met het feit dat Swink een sociale onderneming is, maar alles met het feit dat het überhaupt moeilijk is mensen met kennis in cybersecurity te vinden of geschikte kandidaten op te leiden. Dat het niet lukt hiervoor genoeg goede mensen met autisme te vinden, houdt onze groei tegen op dat gebied.”

Lobby

Paul deed in het begin veel lobbywerk om beleidsmakers te beïnvloeden. Dankzij onder andere Social Enterprise NL kon hij dat uit zijn handen laten vallen. Er is volgens hem nog wel veel te doen op dit vlak. Zo komt de sector nauwelijks aan tafel bij VNO-NCW en diverse politieke partijen. “Omdat wij niet worden gehoord in dit soort gremia, komen er regelmatig uit het niets stupide voorstellen die het ecosysteem voor sociale ondernemingen danig kan verstoren. Denk aan het recente plan om de loonkostensubsidie te vervangen; gelukkig is dat weer van de baan maar het kost veel energie en tijd.” ■

19

U-stal

Van werkgelegenheidsproject
naar succesvol bedrijf waar
dagelijks duizenden mensen
hun fiets stallen

*“U-stal levert werkervaring en betaald werk
op maat en zo nodig een opleiding voor het
maken van een vervolgstap.”*



U-stal

Van werkgelegenheidsproject naar succesvol bedrijf waar dagelijks duizenden mensen hun fiets stallen



U-stal is begonnen als werkgelegenheidsproject vanuit het idee dat ‘het werk op straat ligt’. Inmiddels beheert de stichting meer dan dertig openbare fietsenstallingen en fietsendepots voor gemeenten en de NS. Alleen al in de binnenstad van Utrecht komen er dagelijks duizenden mensen om hun fiets te stallen. Pieter Mosterd, directeur U-stal: “De combinatie van werken en leren voor kwetsbare mensen én het beheer van fietsenstallingen en fietsendepots maakt U-stal uniek, en dat al 35 jaar”.

Theory of Change

Missie

Stichting U-Stal is een sociale onderneming met als doelstelling het creëren van werkervaring en werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. U-stal streeft ernaar hiermee maatschappelijke meerwaarde te bewerkstelligen.

Doelgroep

De doelgroep bestaat uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hieronder vallen bijvoorbeeld bijstandsgerechtigden zonder startkwalificatie, cliënten van de GGZ, migranten met een taalachterstand, ex-gedetineerden, dak- en thuislozen en mensen met een arbeidsbeperking die (nog) niet in staat zijn zelfstandig het minimumloon te verdienen. Instroom vindt vooral plaats via aanmeldingen van mensen uit de doelgroep zelf en daarnaast ook via gemeenten en UWV.

Aanpak

De aanpak van U-stal is als volgt:

- Mensen motiveren, structuur bieden en het gevoel geven dat ze erbij horen. Iedereen die zich aanmeldt krijgt een intakegesprek. Zo nodig worden mensen doorverwezen naar organisaties waar ze beter tot hun recht komen (bijvoorbeeld dagbesteding).
- Iedereen die aan de slag gaat krijgt een passend traject. Dit traject kan bijvoorbeeld drie maanden duren, maar als iemand meer tijd nodig heeft, kan het ook een jaar of nog langer zijn. Bij de trajecten worden jobcoaches ingezet.
- Er wordt scholing en training on the job aangeboden voor de benodigde kwalificaties, zoals een cursus agressie, Nederlandse taal, bedrijfshulpverlening of een opleiding fietstechniek bij het ROC.
- Een deel van de mensen die elders nauwelijks kans heeft op werk, zoals vijftigplussers, kan in vaste dienst komen. Voorwaarden hiervoor zijn dat ze een voorbeeldfunctie vervullen voor nieuwe collega's en hen ook coachen.

Effecten

U-stal biedt momenteel betaald werk aan ruim 150 mensen. 90% van hen is gestart met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Een deel van hen is nog steeds kwetsbaar. Op de Prestatieladder Socialer Ondernemen toont U-stal aan dat ze bovengemiddeld werkgelegenheid biedt aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Daarnaast is het bedrijf gecertificeerd als 30+ (Abw)-organisatie¹.

Businessmodel

Onderscheidende waarde

De belangrijkste onderscheidende waarden voor de doelgroep zijn dat U-stal werkervaring en betaald werk op maat levert en daarnaast training on the job en zo nodig een opleiding voor het maken van een vervolgstap aanbiedt. Voor de fietser levert U-stal al jaren een goede en betrouwbare service. Dit komt tot uiting in de hoge scores op klanttevredenheid.

Klanten

Belangrijkste klanten zijn NS en de gemeenten Utrecht, Houten, Amersfoort, Nieuwegein en Zoetermeer. Zij zijn verantwoordelijk voor ruim 90% van de omzet. Daarnaast verzorgt U-stal de exploitatie van de fietsenstalling bij NS Driebergen-Zeist. Bijna alle opdrachten komen binnen via aanbestedingen.

Mensen en middelen

U-stal heeft meer dan 150 mensen in dienst. 90% van hen viel bij de start binnen de doelgroep en zo'n 10% vervult een managementfunctie. De stallingen en interieurs zijn in de regel van de opdrachtgevers. U-stal heeft een paar leaseauto- en

¹ De nieuwe aanbestedingswet die op 1 juli 2016 van kracht is geworden, geeft publieke organisaties de mogelijkheid opdrachten voor te behouden aan ondernemingen, werkplaatsen of programma's 'mits ten minste 30% van de werknemers van deze werkplaatsen, ondernemingen of programma's gehandicapt of kansarme werknemer zijn' (art. 2.82 Aanbestedingswet).

huurovereenkomsten. Voor een aantal gemeenten zoals Utrecht, Nieuwegein en Zoetermeer is in samenwerking met CROW-Fietsberaad een Fietsparkeer Management Systeem (FMS) ontwikkeld, dat ook elders kan worden ingezet. U-stal beschikt over een bescheiden eigen vermogen.

Inkomsten

De inkomsten zijn voor ruim 90% afkomstig van diensten (soms 'uurtje-factuurtje' en soms aanneemsommen). Loonkostensubsidies verlagen het kostenniveau met enkele procenten. Eventuele winst wordt primair voor de ontwikkeling van het personeel en de doelgroep gebruikt.

Succesfactoren

Kennis en ervaring

U-stal heeft in 35 jaar tijd veel technische kennis en expertise opgebouwd op het gebied van stallingsmanagement en beheer, ICT, werkgelegenheid en ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De directie, managers en de beleidsadviseur zijn al jaren actief in relevante netwerken voor sociaal en inclusief ondernemen.

Goed overdraagbaar model

Om te kunnen opschalen, is het belangrijk dat het model van de onderneming overdraagbaar is. Dat is bij U-stal grotendeels het geval. Randvoorwaarde is dat er voldoende doorstroom is van mensen uit de doelgroep naar andere bedrijven. Dan kunnen er bij U-stal namelijk weer nieuwe mensen uit de doelgroep instromen.

Groeiende marktvraag

Er zit aan alle kanten groei in de vraag. Enerzijds zijn er nog veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt waar U-stal wat voor kan betekenen. Anderzijds is er sprake van arbeidsmarkt- en mobiliteitsveranderingen. Er stromen nieuwe doelgroepen in, mensen werken langer, werksoorten wijzigen en er wordt steeds meer gefietst. Pieter: "De verstedelijking neemt toe. Dat is voor onze huidige dienstverlening superbelangrijk. Maar elke markt die interessant is, trekt meerdere partijen aan. Dus die bedreiging is er ook."

Belemmeringen

Aanbestedingen

Volgens Pieter Mosterd zijn er genoeg werkzaamheden die overheden aan sociale ondernemingen kunnen gunnen. Het



probleem is alleen dat ze dit vaak niet doen of dat de sociale meerwaarde geen extra punten oplevert bij aanbestedingen. Een ander probleem is dat U-stal soms te klein is om mee te doen aan grote aanbestedingen. Daarom is het belangrijk dat opdrachtgevers grote aanbestedingen opdelen in percelen. De gemeente Utrecht heeft dit gedaan, maar de NS wil bijvoorbeeld alleen landelijke afspraken maken.

Overgang van onderneming

Door de regel 'overgang van onderneming' is U-stal verplicht om medewerkers over te nemen van de vorige opdrachtnemer, inclusief hun verworven arbeidsvoorwaarden. Als U-stal een opdracht verliest, gebeurt het omgekeerde en is er plotseling veel uitstroom van personeel. Het is elke keer weer een hele puzzel om de personele balans in de organisatie na zo'n 'overgang van onderneming' op orde te krijgen.

Professioneel handelen

Managers worden geacht om afdelingsoverschrijdend te denken en te handelen. Hun verantwoordelijkheid stopt niet bij de eigen 'lijn'. Hier heeft de organisatie nog wel een slag in te maken, net als in het uitdragen van de sociale missie. Ook is de aanpak om mensen uit de doelgroep te ontwikkelen nog niet SMART genoeg gedefinieerd en is het gehele proces van in-, door- en uitstroom voor verbetering vatbaar.

Weinig diversiteit in klanten

U-stal draait op een beperkt aantal opdrachtgevers. Het merendeel van de activiteiten komt uit aanbestedingen en die kun je ook weer verliezen. Voor een goede risicospreiding is een bredere klantenbasis nodig. Zo nodig moet U-stal op zoek naar nieuwe businessmodellen.

Sociaal ondernemerschap nog onvoldoende bekend

Veel stakeholders van U-stal weten niet (goed) wat sociaal ondernemerschap is. Ook opdrachtgevers kennen de missie van U-stal niet altijd. In dat verband is het lastig dat U-stal op de werklocaties beperkt kan uitdragen dat ze een sociale onderneming is. Bij deze locaties staat namelijk in de regel de door opdrachtgever gewenste uitstraling centraal. ■

20

The background of the entire page is a photograph of white flowers, possibly cherry blossoms, against a clear blue sky. The flowers are in various stages of bloom, with some fully open and others as buds. The lighting is bright, suggesting a sunny day.

De Verbinding

Een constructiebedrijf in hout
en aluminium met gebarentaal
als voertaal

*De Verbinding heeft maar één doel:
het creëren van een volwaardige baan
voor zoveel mogelijk dove mensen.*

De Verbinding

Een constructiebedrijf in hout en aluminium met gebarentaal als voertaal



Toine van
Bijsterveldt

In 2007 richtte Toine van Bijsterveldt de sociale onderneming De Verbinding BV op. In dit bedrijf maken dove medewerkers dakkapellen en kozijnen op bestelling. Toine kwam in aanraking met de wereld van dove mensen omdat zijn oudste zoon doof werd geboren. Bij De Verbinding hoeven de medewerkers zich niet aan te passen. Het werken en leren is speciaal voor hen visueel georganiseerd.

Theory of Change

Missie

De Verbinding heeft maar één doel: het creëren van een volwaardige baan voor zoveel mogelijk dove mensen. Oprichter Toine van Bijsterveldt wil daaraan bijdragen met vijf vestigingen met elk vijftientig medewerkers.

Doelgroep

De doelgroep betreft dove werkzoekenden met een technische affiniteit. De instroom van nieuwe medewerkers gaat min of meer vanzelf. De Verbinding hoeft daar geen moeite voor te doen.

Aanpak

De aanpak is als volgt:

- De inspanningen zitten vooral in het binnenhalen van maakopdrachten van hout en aluminium zodat de dove medewerkers aan het werk kunnen.
- Aanpassen van de werkomgeving. Met name visueel organiseren van het leren en werken en communiceren in gebarentaal.
- Nieuwe medewerkers werken eerst met behoud van uitkering en krijgen een assessment en praktijkopleiding op maat via een meester-gezel aanpak.
- Voor de theorie is in samenwerking met vier andere bedrijven een bedrijfsschool opgericht. De opleiding resulteert in een certificaat.
- Na de opleiding volgt een loonwaardebepaling en komen de mensen in dienst.
- Constante alertheid van de leiding op miscommunicatie. Dit komt namelijk ondanks het visueel organiseren van het werk veel voor.

Effecten

De Verbinding heeft één vestiging in Groningen. Hier werken begin 2018 vijftien dove medewerkers. In opdracht van Start Foundation doet Regioplan elk jaar een inclusiviteitsmeting.

Businessmodel

Onderscheidende waarden

De belangrijkste onderscheidende waarden voor de dove medewerkers zijn werkgelegenheid en een beroepsopleiding. Voor de betalende klanten biedt De Verbinding hoogwaardige ambachtelijke goederen op maat. Van meerwaarde is dat klant aan MVO kan doen zonder daar iets voor te hoeven inleveren.

Klanten

De belangrijkste klanten zijn Schipper Kozijnen, Ruiters Dakkapellen en aannemers. Veel klanten komen binnen via relaties van eigenaar Toine van Bijsterveldt en de commercieel directeur. De relaties worden door persoonlijke contacten onderhouden.

Mensen en middelen

De Verbinding heeft begin 2018 20,4 fte medewerkers, waarvan 5,5 fte horende mensen. Het gebouw is gehuurd, er zijn machines, gereedschappen, twee auto's, een eenvoudig computernetwerk en de nodige grondstoffen. De Verbinding heeft een octrooi op een pui-constructie. Er zijn aandeelhouders en kredieten bij Start Foundation, Stichting Vrienden van Effatha en Stichting Doen.

Inkomsten

De Verbinding heeft de afgelopen jaren veel last gehad van de crisis in de bouw. Sinds 2016 wordt er weer winst gemaakt. Deze winst wordt gebruikt voor het aflossen van leningen en het doen van investeringen.

Succesfactoren

Instroom doelgroep

Als De Verbinding een vacature heeft dan gaat dat direct van mond-tot-mond in de dovenwereld. In no time komen bijvoorbeeld via Facebook berichtjes binnen uit het hele land. Het is nog nooit nodig geweest om een vacature formeel naar buiten te brengen.



“Wij hebben een grote gunfactor en goede relaties met klanten en financiers. Dat werkt als een olievlek.”

Gunfactor

De Verbinding is als sociale onderneming in hoge mate geaccepteerd. Toine van Bijsterveldt: “Wij hebben een grote gunfactor en goede relaties met klanten en financiers. Dat werkt als een olievlek. Het helpt bij het verkrijgen van opdrachten en hulp in moeilijke tijden. We worden genomineerd en krijgen prijzen, zoals voor de meest sociale onderneming in de regio Groningen.”

Samenwerkingsovereenkomsten

Er zijn samenwerkingsovereenkomsten met klanten, UWV en de gemeenten. Een bijzondere samenwerking is die met Social label voor de productie van een design stiltmeubel. De Verbinding werkt mee aan communicatiecampagnes van Social label om de mindset in de samenleving te verandering richting inclusieve arbeidsmarkt.

Financiering

Het lukt goed om financiering te krijgen van partijen zoals Start Foundation, Stichting Doen, Triodosbank en Stichting Vrienden van Effatha. “Dit is heel belangrijk. Reguliere banken financieren namelijk geen bedrijven met een negatief eigen vermogen. Met financiering van deze partijen konden wij De Verbinding opzetten en nu kunnen we groeien, bijvoorbeeld door de recente overname van een andere kozijnenfabriek in Groningen.”

Netwerken

Toine van Bijsterveldt is lid van werkgeversorganisaties, De Normaalste Zaak en Social Enterprise NL. Vanuit zijn eigen persoonlijke en zakelijke netwerk heeft hij toegang tot goede juridische adviseurs en accountants. “We hebben ook goede contacten met belangrijke financiers in deze wereld en zijn bekend in de dovenwereld. Dat is belangrijk als je wilt groeien.”

Belemmeringen

Werkwijze UWV en gemeenten

De werknemers van De Verbinding komen vaak binnen met een uitkering van de gemeente of UWV. Deze organisaties hanteren

allerlei regels die ook nog eens van elkaar verschillen. Via het UWV kunnen nieuwe medewerkers alleen starten op een proefplaatsing van twee maanden. “Maar wij beginnen met een opleiding en willen mensen eerst een half jaar met behoud van uitkering inzetten. Het is een heel gevecht om dit geregeld te krijgen en bij een nieuw klasje kan je weer van voren af aan beginnen.”

Loondispensatie

Het huidige kabinetsplan om loonkostensubsidie te vervangen door loondispensatie is een belemmering voor de instroom van mensen uit de doelgroep en daarmee voor sociaal ondernemen. “Wij hebben van beide voorzieningen mensen in huis. Bij loondispensatie komen mensen vast te zitten. Ze hebben geen perspectief om er financieel op vooruit te gaan. Dit is niet motiverend.”

Social return beleid

Het is gunstig als opdrachtgevers in hun aanbestedingen een social return paragraaf hebben. Dat kan De Verbinding meer opdrachten opleveren. Zo stuurde een gemeente bouwonderneming de BAM naar De Verbinding om invulling te geven aan de social returneis in de aanbesteding. Dat leverde De Verbinding een opdracht van € 30.000,- op. “Dit was te danken aan een individuele ambtenaar die aan ons dacht. In de praktijk komt social return helaas nog maar weinig voor.”

Opvolging

Toine en zijn vrouw werken een paar jaar mee in de onderneming om groei te bewerkstelligen en de toekomst veilig te stellen. Ze zijn nu al bezig met hun opvolging. Dat is niet eenvoudig. De opvolger moet in elk geval een goede manager zijn, met dove mensen kunnen omgaan én gebarentaal beheersen.

Afhankelijkheid bouwsector

De Verbinding werkt vooral voor klanten in de woningbouw. Om niet in de problemen te komen als de huidige hausse in de bouw afneemt, wil Toine meer stabiele producten leveren en zorgen voor continuïteit op de langere termijn. Daarvoor werkt hij aan meer variëteit in klanten. ■





Colofon

Vormgeving – Martine Hermsen

Redactie – Tine Paulus

Eindredactie – Astrid Bolland

Tekst – Aukje Smit, Astrid Bolland en 20 sociaal ondernemers



Contact – astrid.bolland@hu.nl

www.impactgroei.nl

www.onderzoek.hu.nl/Kenniscentra/Sociale-Innovatie/Organiseren-van-Verandering-in-het-publieke-domein



