



Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen

De balans tussen sociale en commerciële doelen: tien bedrijfscases

Linda Drupsteen, Bram Loog en Marie-Louise 't Jong (2021)
Hogeschool Windesheim, Almere



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Inleiding meervoudige waarde	5
Bedrijfscases:	
Woodwerkers	7
Batavialand	10
De Koekfabriek	13
Elliz in Company	16
Fraenck	19
Maximus Brouwerij	22
CRE8	25
Maison Unique	28
Wereldkeuken	31
Stichting Twisted	34
Begrippenlijst	37
Colofon	38

Meervoudige waarde

Sociale ondernemingen zijn er in alle soorten en maten. Ze onderscheiden zich vooral van reguliere ondernemingen doordat ze missie-gedreven zijn. Dit betekent dat winst geen doel op zich is, maar een middel om maatschappelijke meerwaarde te creëren. Tegelijkertijd is het wel belangrijk dat dit middel er is: voor het voortbestaan van de onderneming en om sociale impact te realiseren zijn altijd voldoende inkomsten nodig. Hierdoor ontstaat een dubbele missie: sociale ondernemingen zijn tegelijkertijd bezig met het creëren van maatschappelijke waarde én met het genereren van voldoende inkomsten. Deze sociale en commerciële missie zijn soms complementair, maar vaak strijden ze om dezelfde tijd, aandacht en middelen.

Het onderzoeksproject Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen

In het project Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen (TBSO) onderzoeken we de balans tussen de commerciële en sociale doelstellingen. Dit doen we met tien sociale ondernemingen die bij willen dragen aan een betere arbeidsmarktpositie voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt en die hierin verder willen groeien en professionaliseren. De kracht van deze sociale ondernemingen is dat ze naar de talenten van de mens kijken ongeacht hun beperking of de wettelijke regeling waaronder ze vallen. We kijken in ons onderzoek naar hun uitdagingen die in de dagelijkse praktijk ontstaan door het combineren van deze verschillende doelstellingen en naar mogelijke manieren om de organisatie in te richten zodat beide doelen ondersteund worden. Voor het schrijven van deze publicatie hebben wij ons gebaseerd op interviews met ondernemers van de tien deelnemende organisaties.

Deze publicatie geeft een inkijkje in de eerste opbrengsten van het onderzoek. De voorbeelden laten zien hoe sociale ondernemingen balanceren tussen hun sociale en commerciële doelen en tussen bijbehorende stakeholders. Tegelijkertijd geeft het inzicht in uitdagingen die hierbij ontstaan. Om de resultaten weer te geven beschrijven we: de dubbele missie, de combinatie van producten en doelgroepen van de ondernemingen, de verschillende stakeholdergroepen waar men mee te maken heeft en de uitdagingen die ondernemers ervaren. Deze onderwerpen worden hieronder toegelicht.

Combinaties van producten, doelgroepen en markten

De sociale ondernemingen in ons onderzoek kiezen ervoor om met een bepaalde doelgroep te werken. Dat kunnen jongeren zijn die uitgevallen zijn op school, mensen met een fysieke of psychische beperking, mensen met een verslavingsverleden, vluchtelingen, en nog veel meer. In alle gevallen staat de keuze om met een bepaalde groep te werken voorop. Dit betekent dat zij onbenutte talenten tot hun recht willen laten komen en dat rekening moet worden gehouden met eventuele beperkingen. Zo komen bijvoorbeeld sommige mensen goed tot hun recht in een rustige, prikkelarme omgeving en anderen juist op een drukke plek met veel sociale interactie. Het is dan ook belangrijk dat de markt die de onderneming bedient en de producten of diensten die zij leveren, passen bij de doelgroep. Dit noemen we de product-doelgroep-markt-combinatie, de PDMC. In de optimale PDMC worden zowel de sociale missie als de commerciële missie ingevuld. De PDMC beschrijft met welke producten of diensten men inkomsten genereert en voor welke mensen de onderneming de arbeidskansen vergroot. Dit vormt de basis voor een Toekomstbestendige Sociaal Onderneming. De casebeschrijvingen in deze rapportage laten zien dat er veel succesvolle product-markt-combinaties mogelijk zijn die rekening houden met specifieke doelgroepen.

Schakelen tussen verschillende stakeholdergroepen

Doordat sociale ondernemingen meerdere doelen nastreven, zijn er ook meerdere stakeholdergroepen waar zij mee te maken hebben. Elk van deze groepen doet een beroep op de tijd, de aandacht en de middelen van de onderneming. In het onderzoek zijn de ondernemingen bevraagd op hun uitdagingen in het bedienen van deze stakeholdergroepen. Hieruit bleek niet alleen dat er veel stakeholders zijn om rekening mee te houden, maar ook dat tijd en aandacht soms naar andere stakeholders gaan dan men eigenlijk zou willen. In de praktijk kost bijvoorbeeld het aanvragen en bijhouden van fondsen voor financiering veel tijd, en gaat dit soms ten koste van tijd die men wil besteden aan het werken met de doelgroep. In ons onderzoek en in deze rapportage onderscheiden wij drie typen stakeholders: de doelgroep, (betalende) klanten en 'overige' stakeholders.

Doelgroep

Zoals in de begrippenlijst staat bedoelen we met doelgroep de groep waar de sociale onderneming zich op richt. Soms zijn dit deelnemers, soms medewerkers. Het is onderdeel van de missie van de onderneming om waarde voor deze groep te creëren, wat hen een belangrijke stakeholdergroep maakt. Zij zijn vaak ook onderdeel van het personeelsbestand, samen met de ondernemer en mensen zonder afstand tot de arbeidsmarkt en vrijwilligers. Deze samenstelling maakt de inzet van personeel complexer dan in een reguliere organisatie. Voor het bereiken van de sociale doelen, is met name de groep mensen met afstand tot de arbeidsmarkt van belang, daarom moet ook aan hun wensen en behoefte specifieke aandacht worden besteed.

Betalende klanten

Betalende klanten zijn voor sociale ondernemingen net zo belangrijk als voor een reguliere onderneming. Dit zijn consumenten en/of bedrijven die producten en diensten afnemen. Deze klanten zijn nodig voor het bereiken van de commerciële doelen en daarom moet goed gekeken worden wat hun wensen en behoeften zijn. Dit betekent overigens niet per sé dat de sociale missie niet belangrijk is voor deze klanten.

Overige stakeholders

De derde groep bestaat uit een bonte verzameling stakeholders die mede aan de onderneming verbonden zijn vanwege hun maatschappelijke impact. Voor hen is dus niet het product of de dienst het belangrijkste, maar de sociale missie. Stakeholders die hieronder vallen zijn bijvoorbeeld: gemeenten, reïntegratiebureaus, samenwerkingspartners, fondsen en donateurs. Vaak zijn deze stakeholders van groot belang voor het voortbestaan van de onderneming of om een stap te maken naar een volgende fase. Daarom moet ook aan hun wensen en behoeften worden voldaan.

Leeswijzer

In deze publicatie leest u over de tien deelnemende sociale ondernemingen. Per sociale onderneming beschrijven we de dubbele missie, de PDMC, de verschillende stakeholdergroepen waar men mee te maken heeft en uitdagingen die zij ervaren in het streven naar zowel sociaal als commercieel succes. Wij danken alle ondernemers voor hun openheid en enthousiasme en alle partners die dit onderzoek mogelijk maken. Het onderzoek loopt door, maar voor nu wensen wij u veel leesplezier met de eerste bevindingen.



Veel leesplezier,

Linda Drupsteen

Marie-Louise 't Jong

Bram Loog

Astrid Bolland

Nesrien Abu Ghazaleh

Nihat Dağ

A young man with short brown hair and a beard, wearing a green and white camouflage hoodie and blue jeans, is standing in a workshop. He is looking down at a large, rough-textured log that he is holding with his right hand. The workshop has a white wall with various tools and equipment hanging on it. A window in the background shows some outdoor greenery.

Woodwerkers

Een beschutte arbeidsplaats waar hout wordt verwerkt

Juridische vorm	bv
Product	Schuttingen (duurzame houtproducten)
Doelgroep	Jongeren onder 25 jaar
Aantal medewerkers	3
Aantal medewerkers uit de doelgroep	0
Aantal deelnemers	18 (plus 8 stagiaires)
Aantal flexibele schil	0
Aantal vrijwilligers	0
Markt (B2B/B2C)	Business-to-Business en Business-to-Consumer



In de werkplaats van Woodwerkers gebeurt veel meer dan alleen het maken van houtproducten. Hier biedt deze onderneming jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans. Want iedereen verdient een kans op een baan, vindt medeoprichtster Anne Beking.

En daarin is geld verdienen geen hoofddoel, maar slechts een middel. Op de werkplaats brengen ervaren timmerlieden het ambacht over aan hun (jongere) collega's. Zo worden ze bijvoorbeeld betrokken bij het maken van een schutting. Naast het sociale aspect is er bij Woodwerkers ook ruimte voor duurzaamheid. Alle bomen komen van Nederlandse bodem en daarmee is de keten zo kort mogelijk. Zo vloeien de sociale en duurzame component samen.

Inmiddels werken er zo'n twintig Woodwerkers op de werkplaats in Zutphen. Op gebieden waarin sommige werkgevers beperkingen zien, zien Anne en haar collega's mogelijkheden. En juist door dagelijks op de waarde van werk te blijven hameren, timmert Woodwerkers succesvol aan de weg.

Een belangrijke reden voor deelname aan TBSO is het delen van kennis en ervaringen. "De hobbels die je tegenkomt om een sociale onderneming te starten en de wegen die je moet bewandelen: daarom doen wij mee", vertelt Anne.

"Woodwerkers is zo veel meer dan het maken en plaatsen van tuinschermen."

Missie & ambitie

Woodwerkers maakt duurzame schuttingen met jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. De ambitie is om minder afhankelijk te worden van de tussenhandel en meer te produceren voor nieuwe markten (zoals particuliere klanten). Naast het maken van de schuttingen willen zij ook steeds meer schuttingen plaatsen bij particuliere klanten en daarmee nieuwe diensten verlenen. Voor de jongeren wil Woodwerkers meer mogelijkheden creëren om zich te kunnen oriënteren op andere beroepen. Door onder meer een samenwerking met de gemeente en andere partijen in de regio, worden plekken gecreëerd om de jongeren naar werk door te laten groeien. Dit doet Woodwerkers door het bieden van arbeidsplaatsen.

Product, doelgroep en markt

De product-doelgroep-marktcombinatie van Woodwerkers is dat deze onderneming duurzame schuttingen maakt en verkoopt aan consumenten en bedrijven. Deze worden gemaakt door jongeren tot 25 jaar oud met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij missen bepaalde arbeidsvaardigheden, die ze aan de hand van de werkzaamheden bij Woodwerkers kunnen leren.



Stakeholdergroepen van Woodwerkers



Woodwerkers biedt een passende werkplek en begeleiding voor jongeren met een onoverbrugbare achterstand tot de arbeidsmarkt, die zij betalen naar loonwaarde. De medewerkers uit de doelgroep worden geworven via het onderwijs, de gemeente of zij melden zichzelf aan. Het belangrijkste criterium is dat ze motivatie tonen en bereid zijn om te werken. Dit werk biedt de jongeren een baan en loon, sociale contacten en zorgt voor zelfvertrouwen en persoonlijke ontwikkeling.



Via de producten komen 60 procent van de inkomsten binnen. Doordat deze door middel van een tussenhandelaar worden verkocht is de sociale waarde niet zichtbaar bij deze klanten. Er valt winst te behalen door dit verhaal beter uit te dragen naar particuliere klanten. Anne: "Woodwerkers is zo veel meer dan het maken en plaatsen van tuinschermen". Anne merkt bovendien op dat het communiceren van Woodwerkers' sociale component vooral aanslaat bij (grotere) klanten, terwijl het bij particuliere klanten op minder respons kan rekenen. Men denkt er soms zelfs minderwaardig over: alsof de kwaliteit van het product minder is, terwijl er met zoveel meer aandacht aan wordt gewerkt.



Woodwerkers maakt gebruik van loonwaarde-compensatie en donaties van de Rabobank Foundation en Stichting DOEN. Anne geeft aan dat bij Woodwerkers meer dan de helft van de tijd wordt besteed aan de doelgroep. Dit zijn tenslotte de mensen die de producten maken en daarbij hebben zij altijd begeleiding nodig. De taken zijn verdeeld binnen de organisatie, waarbij twee mensen zich meer richten op de begeleiding van het uitvoerende werk in de werkplaats en een ander meer met persoonlijke begeleiding en met organisatorische zaken. Naar dit 'werken aan de organisatie' gaat ook veel aandacht uit, bijvoorbeeld personeelsadministratie, financiën, website en de PR. Anne is tevreden over deze verdeling, maar zou wel willen dat er iemand bijkwam die zich richt op netwerken en het uitdragen van Woodwerkers haar sociale missie.

Uitdagingen voor Woodwerkers

Personeel

Woodwerkers ervaart een aantal spanningen met betrekking tot de inzet van personeel. Zo mag de complexiteit van het product niet te veel afwijken van het standaardproduct. Het op maat maken van schuttingen is geen probleem, maar een meer divers assortiment – waarbij van medewerkers verschillende skills worden gevraagd – vereist veel begeleiding. Daarnaast kan er maar in beperkte mate flexibiliteit worden verwacht van de medewerkers. Woodwerkers houdt rekening met het aantal werkuren en de reistijd. Om de reisafstand voor de jongeren zoveel mogelijk te beperken voert Woodwerkers alleen klussen uit in de regio. Deze beperkingen kunnen van invloed zijn op de marges en belemmeren de groei.

Communicatie

De focus bij Woodwerkers ligt minder op de klantgroep en de financiers. Echter, door haar verhaal meer naar buiten te brengen en meer te investeren in branding zouden nieuwe markten kunnen worden aangeboord. Dat is juist voor sociaal ondernemers van meerwaarde, omdat zij vaak moeten opboksen tegen het beeld dat zij afhankelijk zijn van subsidies. Ondertussen is het product vaak juist duurder door de sociale component. Om haar ambities waar te kunnen maken moet Woodwerkers veel meer inzetten op communicatie. Dit past echter minder goed bij de huidige medewerkers. Het vinden van een commercieel medewerker bleek daarom een lastige klus, ook omdat hier weinig budget voor beschikbaar was.

Organisatie van het werk

Als Woodwerkers ook wil gaan produceren voor de particuliere markt, heeft dat gevolgen voor de manier van werken. De tussenhandelaar neemt nu regelmatig af. Om in te kunnen spelen op de grillen van de markt zal een voorraad moeten worden aangelegd. Dit vraagt niet alleen fysieke (opslag)ruimte, het biedt ook de kans om het productieproces anders in te richten: gericht op een continue vraag uit de markt. Maar dat vraagt aanpassingsvermogen van de medewerkers.



Batavialand

Sociale impact met Hollandse glorie

Juridische vorm

Product

Doelgroep

Aantal medewerkers

Aantal medewerkers uit de doelgroep

Aantal deelnemers

Aantal flexibele schil

Aantal vrijwilligers

Markt (B2B/B2C)

Stichting

Museum, locatieverhuur en werkplaats

Divers

36 (plus 5-6 stagiaires)

0

20

0

200

Business-to-Business en Business-to-Consumer

Aan de rand van het IJsselmeer ligt een Flevolandse trekpleister: Batavialand. Op deze historische plek is plaats voor ambachtelijkheid. Zo kunnen bezoekers traditionele scheepsbouwtechnieken bewonderen, rondlopen op de scheepswerf en zich even in vervlogen tijden wanen.

In de jaren tachtig werd de Bataviawerf mede opgezet als leer- en werkervaringsproject voor jongeren. Van de bouw en onderhoud van het fameuze VOC-schip Batavia tot tours door het museum: inmiddels begeleidt Batavialand al meer dan 35 jaar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk.

Bij Batavialand komen zowel de sociaal maatschappelijke rol als de publieke functie samen. En dat maakt de plek zo uniek.

De jarenlange ervaring van Batavialand is ook van grote waarde in het project TBSO. "Batavialand oefent al lang een maatschappelijke functie uit, daarom is het goed om 'de luiken open te zetten' en kennis te nemen van ervaringen van anderen en te bezien welke verbeteringen mogelijk zijn," aldus Batavialand-directeur Jan Vriezen.



Missie & ambitie

Batavialand wil met het museum mensen informeren over de verbinding tussen land en water, zoals over polders, waterbeheer, scheepsbouw en handel. Tegelijk biedt Batavialand werkgelegenheid voor mensen met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt. Batavialand heeft als belangrijkste ambitie om het museum te blijven vernieuwen en ontwikkelen. De onderneming wil daarbij graag jongere vrijwilligers aantrekken en in de exploitatie iets minder afhankelijk worden van de beschikbaarheid van vrijwilligers.

Product, doelgroep en markt

Batavialand levert verschillende producten en diensten: het is een museum met vaste presentaties waar activiteiten en tentoonstellingen worden georganiseerd, het is een plek voor zaal- en locatieverhuur aan de zakelijke markt en het is een plek waar wetenschappers werken aan maritiem onderzoek en het beheer en behoud van collecties. Bij het museum horen ook een winkel en een horecagelegenheid. In het museum en in de werf doen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring op.

"Het levert sympathie op wanneer mensen weten wat wij hier doen."

Stakeholdergroepen van Batavialand



Bezoekers van het museum. Zij komen vooral voor een leuk dagje uit en zijn zich vaak niet bewust van de sociale impact die de organisatie maakt. Andere klanten zijn de bedrijven of organisaties die vergaderingen of evenementen houden bij Batavialand.



Batavialand richt zich op mensen die het om verschillende redenen, zonder ondersteuning, (nog) niet redden op de arbeidsmarkt. De scheepsbouwprojecten van Batavialand zijn voor hen een succesvolle tussenstop en opstap naar een betaalde baan, opleiding of eigen onderneming. Zes maanden tot een jaar, maar vaak ook korter, werken zij aan arbeidsritme, sociale omgangsvormen en persoonlijke leerdoelen. Deelnemers worden geworven via het Werkbedrijf Lelystad, waar al tientallen jaren mee wordt samengewerkt. Daarnaast is er een startende samenwerking met Triade, die cliënten met een geestelijke beperking inzet voor dagbesteding op de werf of in de winkel.



De provincie Flevoland is de belangrijkste stakeholder; de provincie is enerzijds investeerder en anderzijds afnemer. Daarnaast is ook de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed van belang, naast een financieringsbijdrage is de Rijksmaritieme collectie bij Batavialand in beheer geplaatst en medewerkers van de RCE zijn bij Batavialand werkzaam. Tot slot zijn ook de vrijwilligers belangrijke stakeholders: zij zorgen voor een aantrekkelijk activiteiten aanbod. Al deze stakeholders vinden de maatschappelijke doelen belangrijk, maar zij zijn vooral betrokken vanwege de informerende functie van Batavialand.

In de eerste plaats is Batavialand een museum; de meeste tijd gaat dan ook uit naar de museumbezoekers. Jan: "Alle publieksmedewerkers zijn daarmee bezig, en de wetenschappers indirect ook; zij publiceren ten behoeve van de inhoudelijke verhalen die het museum vertelt." Het is voor Batavialand belangrijk om een goede balans te vinden tussen de museale functie en het uitdragen van de sociale impact die de organisatie maakt. Als er meer tijd of mankracht zou zijn, zou Jan graag proactiever opdrachten werven voor locatieverhuur: "We hebben het schip, leuke zalen én een sociaal verhaal. Dus als bedrijven iets gaan organiseren, zouden we best iets verder voorin de bus kunnen zitten."



Uitdagingen voor Batavialand

Personele en financiële investeringsruimte

De belangrijkste uitdaging vormt de personele bezetting van Batavialand. Jan: "Ik merk dat ik te veel in operaties betrokken word en weinig buiten kan doen. Op sommige plekken is onze organisatie niet voldoende bezet, zo word je opgehouden." Zo zou Jan graag investeerders en mogelijke partners benaderen. Een gebrek aan uren leidt er echter toe dat dat nog niet genoeg van de grond komt. "Ik zou het liefst iemand aannemen om fondsen te werven en relaties te onderhouden. Maar tegelijkertijd is dat een risico, omdat ik met hele smalle marges werk en niet zomaar een ton kan uitgeven."

Personeel

De organisatie werkt met leermeesters, een aantal daarvan wordt betaald vanuit participatiegelden via het Werkbedrijf. De leermeesters zijn ambachtelijke vakmensen die goed mensen kunnen begeleiden. De leermeesters willen zelf vooral graag werken aan de scheepsprojecten zoals het Waterschip of de Batavia, terwijl ze er in eerste aanleg zijn om te begeleiden.

Communicatie en imago

Batavialand is allereerst een museum. Echter, er werken ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en dat wil Jan ook niet verbergen. "Het levert sympathie op wanneer mensen weten wat wij hier doen." Ook vanuit de commerciële hoek wordt de sociale component als iets waardevols ervaren. Jan erkent dat het een meerwaarde heeft om de sociale impact die bij Batavialand wordt gemaakt (meer) uit te dragen. Tegelijkertijd moet er niet te veel de nadruk op liggen: "Uiteindelijk zijn wij gewoon een culturele instelling voor een leuk dagje uit." Om toch wat van de impact te laten zien aan de buitenwereld, wordt bijvoorbeeld op de menukaarten vermeld dat er mensen werken met een bepaalde achtergrond. En dat werkt: "Als mensen dat op de menukaart zien staan, zijn ze wat milder als er eens een hapering is."



De Koekfabriek

Sympathiek door de kracht van koek

Juridische vorm

bv

Product

Koek en koffie en catering

Doelgroep

Divers

Aantal medewerkers

18

Aantal medewerkers uit de doelgroep

9

Aantal deelnemers

Schommelt rond de 100

Aantal flexibele schil

2-3

Aantal vrijwilligers

1-2

Markt (B2B/B2C)

Business-to-Business en Business-to-Consumer

Ondernemer Arthur de Nerée zag veel mensen met potentie thuis zitten en dat motiveerde hem om het anders te doen. Daar sloot chef-kok Jeannot Nijppes zich al snel bij aan. Dus begonnen zij in 2013 De Koekfabriek. De doorgewinterde ondernemers besloten zich te richten op een speciale doelgroep: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Mensen begeleiden richting werk vergt geduld, net als rust en regelmaat. Juist daarom werd De Koekfabriek een vorm van dagbesteding en een werkplek voor mensen die moeilijk aan een baan komen. De Koekfabriek is een bv, die voor de begeleiding van hun medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt samenwerkt met een zorginstelling. En de verrukkelijke koekjes sloegen snel aan: rap groeide De Koekfabriek uit tot een geliefd concept.

De Koekfabriek slaagde er de afgelopen jaren in om meer dan honderd mensen aan het werk te krijgen. Inmiddels heeft het bakkersbedrijf 18 medewerkers en vestigingen in steden als Arnhem en Wageningen. Veel Nederlanders hebben dan ook al eens gesmuld van de ambachtelijke koeken van 's lands sympathiekste koekbakers.

Een belangrijke motivatie om deel te nemen aan TBSO schuilt volgens Jeannot in het woord 'toekomstbestendig'. "Sociaal ondernemen wordt vaak door de buitenwereld gezien als een vorm van ondernemen waarbij je vooral bestaansrecht hebt door subsidies te ontvangen. Om toekomstbestendig te zijn, moet je vooral eerst ondernemen waardoor je bestaansrecht hebt en het makkelijker is om continuïteit te waarborgen voor jouw werknemers. Met of zonder subsidie."

Missie & ambitie

De Koekfabriek biedt werkgelegenheid aan een brede groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Iedereen die graag aan het werk wil, maar door omstandigheden niet aan het werk kan komen, wordt geholpen aan een werkplek en een plek in de maatschappij. De ambitie van De Koekfabriek is om via samenwerkingen andere bedrijven te helpen, om ook daar deze mensen aan het werk te krijgen.

Product, doelgroep en markt

De Koekfabriek's product-doelgroep-marktcombinatie is dat zij koek verkopen aan consumenten en bedrijven. De koek wordt gebakken door een diverse groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. .



“Om toekomstbestendig te zijn, moet je vooral eerst ondernemen waardoor je bestaansrecht hebt en het makkelijker is om continuïteit te waarborgen voor jouw werknemers. Met of zonder subsidie.”

Stakeholdergroepen van Woodwerkers



De Koekfabriek is gestart met dagbesteding voor mensen met een verstandelijke beperking, maar in samenwerking met enkele zorginstellingen bieden zij nu ook leerwerktrajecten aan waarin mensen worden klaargestoomd om 'werk-fit' te worden. Jeannot: "Op ons hoogtepunt hadden we ongeveer honderd mensen aan het werk met een afstand tot de arbeidsmarkt." Voor de doelgroep is het van belang weer ergens bij te horen, structuur te hebben en onderdeel uit te maken van de maatschappij.



De belangrijkste klanten komen uit de B2B sfeer, zoals bijvoorbeeld Horeca en Retail. De Koekfabriek verkoopt haar koeken echter ook rechtstreeks aan de consument. Voor al deze klanten is het van belang dat de producten tijdig worden geleverd en van goede kwaliteit zijn.



De zorgpartners zijn verantwoordelijk voor het leveren en begeleiden van de bakkers. Daarnaast zijn ook investeerders als Rabobank Foundation en Stichting Doen van groot belang. Voor de zorgpartners is het belangrijk dat er voldoende dagbestedings- en leerwerkplekken zijn en de investeerders zien graag dat er genoeg impact wordt gemaakt.



Voor De Koekfabriek zijn zowel de doelgroep als de betalende klanten erg belangrijk. Hoewel de klanten en consumenten formeel gezien het voornaamste focuspunt is, zijn ook de zorgpartners cruciaal. Deze partners dragen namelijk het sociale deel van de organisatie, doordat zij de door De Koekfabriek gecreëerde werkplekken invullen en ze begeleiden. Jeannot: "Wij zien onszelf als een commercieel bedrijf, waarbij wij zorgen voor de werkplekken. Verantwoordelijkheden als de inrichting van een bakkerij en het verdelen van de inkomsten liggen dus bij ons. De zorgtak kan zich om die reden volledig richten op het leveren van zorg. Dit betekent ook dat de meeste tijd naar commerciële activiteiten uitgaat en dat het sociale aspect door de partners wordt opgevangen".

Uitdagingen voor De Koekfabriek

Personele bezetting

Door haar organisatiestructuur heeft De Koekfabriek veel te maken met wisselend personeel. Op sommige dagen zijn er meer mensen aanwezig dan op andere dagen, omdat je nooit helemaal zeker weet of iedereen kan komen. Echter, deadlines moeten wel worden gehaald. Jeannot houdt hier dan ook rekening mee bij het aannemen van opdrachten. "Er is altijd wel een stabiele groep; daarop baseer je de maximale productie." Bovendien moeten vrijwilligers – bijvoorbeeld vrienden en familie – tijdens piekperiodes regelmatig bijspringen. Het is belangrijk dat de bakkers hiermee kunnen omgaan. "Gelukkig maak je onze bakkers – met samen meer dan tweehonderd jaar ervaring – niet gek."

De juiste klanten voor meer impact

De Koekfabriek verkoopt koekjes. Sommige klanten kopen deze koekjes juist om daarmee ook mensen aan het werk te krijgen. Jeannot: "Klanten weten steeds beter dat we meer zijn dan alleen een koekfabriek". Jeannot geeft aan op zoek te zijn naar klanten die niet alleen de koek kopen, maar ook zoeken naar de combinatie van koek en werkgelegenheid bieden. Hij noemt bijvoorbeeld bedrijven die de koeken in-house of in-store willen verkopen onder begeleiding van een Koekfabriek-bakker. "We verkopen niet alleen koek, maar we verkopen ook de persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt die ze maakt."

Flexibiliteit in de uitvoering van het werk

Drukke periodes of grote veranderingen vormen uitdagingen voor De Koekfabriek-bakkers. Zo werkt de onderneming bijvoorbeeld steeds meer met 'make-to-order' (op bestelling), waardoor er niet de hele week voorspelbare orders zijn. Deze verandering gingen niet vanzelf. Door elke dag een werkoverleg te hebben in de bakkerij werd iedereen hierin meegenomen. Grote pieken in de productie worden zoveel mogelijk voorkomen door klantencontracten aan te passen op de bezetting. Bij grote opdrachten kijkt Jeannot altijd eerst naar de beschikbare bakkers om in te schatten of ze het kunnen leveren. In de praktijk wordt er echter zelden 'nee' verkocht. Eventueel kan er ook worden opgeschaald door middel van samenwerkingen met bijvoorbeeld de zorginstellingen en SW-bedrijven.



Elliz in Company

Sociaal en duurzaam atelier vol speciale herinneringen

Juridische vorm	Stichting
Product	Textielproducten
Doelgroep	Divers
Aantal medewerkers totaal	3
Aantal medewerkers uit de doelgroep	1
Aantal deelnemers	26
Aantal flexibele schil	2 (waarvan 1 onbetaald)
Aantal vrijwilligers	6
Markt (B2B/B2C)	Voorals Business-to-Consumer

De kracht van de herinnering omzetten in een nieuw textielproduct: bij Elliz in Company beheersen ze deze kunst tot in de toppen van de vingers. Met liefde werken medewerkers aan troostknuffels, herinneringsdekens en speciale vlaggetjes.

De filosofie van oprichtster Elze Frie is dat er al voldoende textiel op onze planeet is. Daarom zijn alle producten van deze Gelderse onderneming gemaakt van gerecyclede materialen en wordt er alleen gewerkt in opdracht. Daarnaast is de sociale component van groot belang.

Niet alleen hebben de Elliz in Company-producten voor klanten een bijzondere betekenis, ze worden ook gemaakt door mensen met een speciaal verhaal. Het personeelsbestand bestaat voornamelijk uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tijdens het maakproces is er aandacht voor persoonlijke ontwikkeling.

Er is voldoende vraag naar de speciale textielproducten van de onderneming uit Zaltbommel. Begin 2021 trok de textielproducent zelfs naar een prachtlocatie in de binnenstad. Dit moet de zichtbaarheid van de onderneming vergroten. Elze: "Toen ik zes jaar geleden begon was sociaal ondernemen nog vrij onbekend. Ik heb de hele route afgelegd: van met niets beginnen en enorm idealistisch zijn naar echt sociaal ondernemen. Toch leer ik nog elke dag."

Een sociale onderneming kan niet bestaan op idealen alleen. Elze doet mee aan het project TBSO om samen met andere ondernemers een antwoord te vinden op de vraag hoe het gat te dichten tussen idealen, sociale activiteiten, bedrijfsvoering en de financiën die daarvoor nodig zijn. En hoe dat op zo'n manier te doen dat je kunt blijven ontwikkelen en zoveel mogelijk mensen kunt ondersteunen op die weg naar vooruitgang?

Missie & ambitie

Elliz in Company wil een kwalitatief hoogwaardig en persoonlijk product bieden en mensen op weg helpen naar een duurzame plek in de maatschappij. Het voornaamste doel is dat mensen zichzelf weer vinden en een volgende stap kunnen zetten; dat kan een baan zijn, maar bijvoorbeeld ook een opleiding. Elze: "Dit betekent dat mensen vanuit alle hoeken van de samenleving hier samen werken en elkaar zo stapje voor stapje op weg helpen naar een menswaardig bestaan. Iedereen gaat hier gelukkig de deur uit."

De ambitie van Elze is om uit te breiden naar andere sectoren, waar dezelfde aanpak van Elliz in Company kan worden toegepast. Hierdoor kan een bredere groep mensen worden aangesproken, bijvoorbeeld meer mannen met interesse voor techniek.

Sinds kort krijgt Elze ook meer vragen van klanten die niet specifiek op zoek zijn naar een herinneringsproduct. Dit betreft bijvoorbeeld klanten die op zoek zijn naar productiemogelijkheden voor kleinere hoeveelheden (honderd tot tweehonderd stuks).

Product, doelgroep en markt

Elliz in Company's product-doelgroep-marktcombinatie is dat mensen met een speciaal verhaal producten vervaardigen waar troost, herinnering of blijdschap in wordt verwerkt en deze verkopen aan particuliere consumenten en bedrijven. Bij Elliz in Company is iedereen welkom die vooruitgang wil boeken en op zoek is naar een zinvolle plek in de maatschappij of arbeidsmarkt. De mensen ondervinden door uiteenlopende oorzaken geen aansluiting meer in die wereld. Bij Elliz in Company mogen ze zijn wie ze zijn en door positieve bevestiging leren ze stap voor stap weer hoe waardevol ze zijn.



“Mensen vanuit alle hoeken van de samenleving werken hier samen en helpen elkaar op weg naar een menswaardig bestaan.”

Stakeholdergroepen Elliz in Company



Elliz in Company richt zich niet op een bepaalde doelgroep. Elze: “Iedereen is welkom bij ons, omdat we geloven dat iedereen talenten heeft.” Deze mensen hebben aandacht voor elkaar en voor het product dat wordt gemaakt.



Voornamelijk particuliere klanten die betalen voor een product met emotionele waarde. Zij zien dat er veel aandacht is besteed aan het vervaardigen van het product. “Als je een deken laat maken door iemand die dat voor commercieel gewin doet, is dat toch anders dan wanneer je weet dat de makers er zelf ook baat bij hebben.”



De gemeenten Zaltbommel en Maasdriel nemen participatieplaatsen af en betalen voor de “inloofunctie”, wat betekent dat iedereen kan en mag binnenlopen. Daarnaast zijn er financiële bijdragen van verschillende fondsen zoals het Anton Jurgen Fonds.

Elze’s aandacht gaat vooral uit naar het wel en wee van de doelgroep. Ook haar klanten zijn belangrijk; daar zit veel energie in, omdat elke product maatwerk is. Als het gaat om fondsenwerving heeft Elze echter bedenkingen. Zo vindt ze het lastig dat het bij veel fondsen vereist is dat je (constant) aantoonst “wat voor goeds je doet”. Het zou niet nodig moeten zijn, vindt Elze. “Doorgaans is er in Nederland maar weinig positieve aandacht voor sociale initiatieven en de bijbehorende doelgroepen.” Aandacht voor de doelgroep en het product vormen juist kernwaarden voor Elliz in Company. Al is het, zeker in de textielindustrie, een uitdaging om volle aandacht te hebben voor doelgroep en product. Dit gaat vaak ten koste van onder meer de ontwikkeling van de sociale onderneming. Zo richt Elliz in Company zich momenteel te weinig op nieuwe klantgroepen en financiers. “Daar ligt de uitdaging voor de toekomst als we willen groeien.”

Uitdagingen voor Elliz in Company

Financiële afhankelijkheid

Elliz in Company heeft een open inloofunctie en dit brengt een divers scala aan personen bij de sociale onderneming. Elze: “Sommige medewerkers werken via een participatieplaats bekostigd door de gemeente. Een ander gedeelte brengt geen financiële middelen met zich mee en aan deze groep kun je gewoonweg geen loonwaarde hangen. De verkoopprijs van onze producten zou te hoog worden als we alle uren verwerken. Dat betekent dat je afhankelijk blijft van aanvullende financiers.”

Personele bezetting

Als sociale onderneming ligt de focus op de doelgroep en die “komt hier niet om productieproblemen op te lossen”. Het is daarom een grote uitdaging om de juiste mensen voor de juiste taken te vinden. “We kunnen opschalen bij grote klussen, maar daarvoor moet je vaak extra professionele capaciteit inhuren. Dat heeft ook een prijskaartje. We werken veel met vrijwilligers of mensen die even geen werk hebben. Sommigen zijn na een tijdje onmisbaar. Helaas kan ik ze niet behouden, omdat ik dat niet kan betalen; dat maakt het lastig om iets op te bouwen.”

Investeringsruimte

De organisatie draait voor een belangrijk deel op goodwill en op de inzet van Elze; dit beperkt de investeringsruimte en zorgt ervoor dat sommige zaken minder aandacht krijgen. Bovendien sluiten de taken die blijven liggen vaak niet goed aan bij de persoonlijke voorkeur of kwaliteiten van Elze. Dit geldt bijvoorbeeld voor veel commerciële activiteiten, die echter wel broodnodig zijn om te groeien. Helaas is er (nog) onvoldoende financiële ruimte om hiervoor een professional aan te nemen.



Fraenck

Duurzame mode met een sociaal verhaal

Juridische vorm	bv
Product	Mode-accessoires
Doelgroep	Divers
Aantal medewerkers	3
Aantal medewerkers uit de doelgroep	2
Aantal deelnemers	14
Aantal flexibele schil	4
Aantal vrijwilligers	0
Markt (B2B/B2C)	Business-to-Business en Business-to-Consumer

In het vorige decennium stonden een modeontwerper en productontwerper aan de wieg van Fraenck. Al snel groeide deze Arnhemse onderneming uit tot een modelabel met een indrukwekkende verzameling mode-accessoires.

Van hippe tassen, mondkapjes tot rugtassen: inmiddels zijn de accessoires regelmatig terug te zien in het straatbeeld. Vanuit hun atelier werken Ratna Ho, Pascal Mulder en hun collega's aan uiteenlopende producten. En dat gebeurt op duurzame wijze; zo gebruiken de ontwerpers uitsluitend reststoffen en restanten van zeildoek en kunstleer.

Sinds enkele jaren biedt Fraenck mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een kans. Bij het modelabel leren zij de kneepjes van het vak.

Fraenck is constant in ontwikkeling en het samenbrengen van duurzaamheid, een mooi product en arbeidsparticipatie vormt een belangrijke uitdaging. Pascal: "We denken dat we inmiddels een balans hebben gevonden tussen het sociale, duurzame en commerciële. De manier waarop we dit in ons bedrijf hebben ingericht was én is voor ons belangrijk." Fraenck durft daarin te experimenteren: de kracht van dit inclusieve modelabel schuilt in innovatie. Voor mens, mode en planeet.

Het leren van elkaar is voor Pascal een belangrijke reden om mee te doen aan TBSO. Pascal: "We willen graag onze ervaringen delen om andere sociale ondernemingen te helpen, terwijl wij ook veel kunnen leren van andere deelnemers. Zo leren wij onszelf beter kennen."

Missie & ambitie

Fraenck biedt door middel van mode en design groei-mogelijkheden aan mensen en tegelijkertijd een tweede kans aan afgedankte materialen. De missie van Fraenck luidt: "We creëren nieuwe mogelijkheden voor mens en materiaal." De ambitie van deze Arnhemse onderneming is om op grotere schaal mensen kans op werk te bieden: "Meer maken, meer verkopen, in omzet stijgen en meer impact maken."



Product, doelgroep en markt

Fraenck maakt tassen en andere producten van restmateriaal, met behulp van mensen met 'minder grote arbeidskansen'. Hierbij richt Fraenck zich niet op een specifieke doelgroep, maar op iedereen die gemotiveerd is of wil worden om binnen ons bedrijf aan de slag te gaan en aan zichzelf te werken. Het maakt niet uit of je een statushouder bent en aan je taalvaardigheid wilt werken, of dat je door omstandigheden jaren uit het arbeidsproces bent geraakt.

In de werk- en leertrajecten staan stabiliteit en aandacht voor persoonlijke groei centraal. Deze trajecten zijn er in stabiele en ontwikkelvorm. In de stabiele variant gaat het niet direct om uitstroom naar een betaalde baan, maar staat persoonlijke ontwikkeling centraal. Bij een ontwikkeltraject ligt de aandacht meer op het vergroten van werknemersvaardigheden en worden deelnemers op weg geholpen naar het betaalde arbeidscircuit.

“We creëren nieuwe mogelijkheden voor mens en materiaal.”

Stakeholdergroepen van Fraenck



Mensen met diverse achtergronden, ervaringen en leeftijden met een uitkering. Deze mensen stromen in op een leerwerkplek via twee partijen waaraan de gemeente Arnhem dat heeft uitbesteed en door middel van een samenwerking met een zorginstelling. De doelgroep heeft behoefte aan stabiliteit, een bepaalde regelmaat en vastomlijnde afspraken. Ook werken sommigen aan hun werknemersvaardigheden of taalontwikkeling.



Fraenck richt zich zowel op consumenten als op bedrijven. Deze kopen de producten direct in de eigen winkel of webshop, of via andere retailers, vooral vanwege de kwaliteit van producten. De toegevoegde (sociale) waarde van Fraenck kan klanten wel stimuleren om met hen in zee te gaan, vindt Pascal. “Ik denk dat het feit dat wij sociaal en duurzaam produceren mensen echt over de streep kan trekken.”



Naast onze gemeentepartners zijn Activerend Werk en Scalabor belangrijke stakeholders voor de instroom van mensen. Daarnaast werken we samen met de impactfondsen: Stichting DOEN en Rabobank Foundation. Deze partijen verstrekken donaties en leningen die Fraenck helpen om (meer) meetbare impact te maken.

Volgens Pascal waren de fondsen voorheen het belangrijkste als stakeholder. Nu zijn alle stakeholdergroepen even belangrijk en dat brengt uitdagingen met zich mee. Pascal: “Het is laveren tussen waar je aandacht naartoe gaat. Als je een grote opdracht hebt dan ben je vooral daarmee bezig. Daartegenover staat dat je ook altijd aandacht moet houden voor de doelgroep en zorgen dat het niet te veel wordt.” De aandacht voor de drie stakeholdergroepen is echter goed verdeeld in de organisatie: de één besteedt meer tijd aan doelgroepbegeleiding, terwijl anderen zich richten op contacten met fondsen. Graag zou Pascal zelf meer tijd besteden aan de ontwikkeling en professionalisering van de organisatie.

Uitdagingen voor Fraenck

Personele bezetting

Op het gebied van personeelsinzet zijn er twee spanningen. Allereerst wil Fraenck als sociale onderneming graag alleen maar mensen aannemen uit de doelgroep. Soms is dat echter onmogelijk, omdat de juiste persoon daar niet bij zit. Pascal: “Als je mensen uit je eigen doelgroep aanneemt sla je twee vliegen in één klap. Je hebt gemotiveerde mensen die je al best goed kent én je hebt weer iemand uit een uitkeringsituatie die zichzelf kan bedruipen. Uiteindelijk wil je dat het liefst, maar dat is niet altijd wat beter is. Het is een complexe afweging.” Ten tweede is het voor de sociale onderneming lastig om in te schatten wat je precies nodig hebt: specialisten of generalisten. “Iemand die ergens knettergoed in is zorgt immers niet altijd voor een hogere omzet; dat vergt een zorgvuldige afweging en het ligt aan het specialisme.”

Organisatie-inrichting

Recentelijk is voor een grote opdracht in korte tijd heel veel geproduceerd. Vanwege de harde deadline was iedereen bezig met werk. Dit was een intensief proces, wat ervoor zorgde dat er minder tijd was voor taallessen of even rustig bijpraten. Voor een korte periode was dit geen probleem, maar als dit langer had geduurd dan zou het sociale deel onder druk komen te staan. Daarom kijkt Fraenck naar procedures waarin het niet uitmaakt hoe druk het is: “Zo kunnen wij altijd – bijvoorbeeld op gezette tijden – evalueren, taallessen verzorgen of ontwikkelingsgesprekken voeren.”

Ondernemen

Een hobbel waar Fraenck – net als veel andere (sociale) ondernemingen – tegenaan loopt is tijdgebrek, of eigenlijk te weinig mankracht om alles tegelijk te doen. “Er is nooit genoeg tijd om bijvoorbeeld te werken aan de organisatie, contacten te onderhouden en marketing te verzorgen”, aldus Pascal.



Maximus Brouwerij

Ambachtelijk bier met ruimte voor de menselijke maat

Juridische vorm	bv
Product	Speciaalbier en horeca
Doelgroep	Divers
Aantal medewerkers totaal	30
Aantal medewerkers uit de doelgroep	3
Aantal deelnemers	5
Aantal flexibele schil	25
Aantal vrijwilligers	2
Markt (B2B/B2C)	Business-to-Business en Business-to-Consumer

Het begon ooit als een jongensdroom: een ambachtelijke bierbrouwerij in het midden van het land. Door een samenwerking met Stichting Bouwloods Utrecht werd deze droom in 2011 werkelijkheid. Vanaf het prille begin begeleidt deze Utrechtse onderneming personen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar een opleiding of werk.

“In de loop der jaren hebben wij veel ervaring opgedaan in het begeleiden van mensen waar een betaalde baan geen vanzelfsprekendheid is. Dit leverde successen op, maar ook hebben we geleerd van onze fouten. Ik denk dat deze ervaringen startende ondernemers kunnen helpen om betere keuzes te maken”, aldus directeur Ewald Visser.

Door haar leerwerktrajecten en de eigen hopplanten maakt de onderneming een verschil. Dit gaat niet zonder slag of stoot: impact maken is geen vanzelfsprekendheid. Toch slaagt Maximus Brouwerij er al tien jaar op rij in om de voortgang te vieren tijdens het jaarlijkse Oogstfeest. Daar mag op geproost worden.

Het delen van lessen en leren van anderen is een belangrijke motivatie voor deelname aan TBSO. Ewald: “Het is een uitdaging om de liefde voor het leerwerkbedrijf te combineren met de commerciële doelen die je ook moet hebben om je bedrijf gezond te houden. Door te leren van andere initiatieven is het goed om jezelf scherp te houden”.

“Het werken met een bepaalde doelgroep is ook onderdeel van ons product. De impact die we daarbij maken tonen we misschien niet genoeg. Dat zouden we in de toekomst nog wel meer mogen laten zien.”

Missie & ambitie

Maximus Brouwerij wil “gewoon een heel goed product leveren”. De missie van Maximus is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen zich te ontplooien zodat zij na enige tijd kunnen doorstromen naar een vaste baan of opleiding. De ambitie voor de komende jaren is om nog meer mensen door te laten stromen naar werk. Daarnaast wil Maximus consumenten bewuster maken dat een commerciële onderneming ook heel goed kan zijn in sociaal ondernemerschap.

Product, doelgroep en markt

Maximus is een bierbrouwerij en een horecagelegenheid, waarbij de ondersteunende activiteiten in de brouwerij en het proeflokaal worden gedaan door mensen die (even) niet mee kunnen komen in de maatschappij. Maximus biedt trajecten aan voor mensen die behoefte hebben aan het opbouwen van arbeidsritme en structuur in een open werkcultuur, ongeacht hun achtergrond. Met gezamenlijke inspanning zijn zij binnen drie tot vijftien maanden weer terug op de arbeidsmarkt of in de schoolbanken.

Stakeholdergroepen Maximus Brouwerij



De diversiteit aan mensen binnen het bedrijf is groot. Van mensen die de Nederlandse taal niet beheersten en na een aantal maanden toch de schoolbanken in gingen tot mensen die met justitie in aanraking kwamen en nu chef-kok zijn. Deze mensen komen meestal via het UWV bij Maximus terecht. Bij Maximus kunnen zij werken aan bedrijfsmatige activiteiten zoals de webshop, schoonmaken of tuinieren.



De omzet is voor 50 procent afkomstig van consumenten en voor 50 procent van bedrijven zoals groothandels en supermarkten. Voor consumenten is het feit dat Maximus een sociale onderneming is wel een extra gunfactor, voor groothandels en supermarkten veel minder.



Tijdens de opstartfase werkte Maximus veel met fondsen. Inmiddels wordt er veel meer met investeerders uit het eigen netwerk gewerkt, zoals adviseurs en vrienden, die vanwege het sociale karakter van Maximus graag een extra stapje zetten.



De klant staat voor Ewald op de eerste plaats: "Het begint bij je product dat je maakt: dat moet gewoon knettergoed zijn". De meeste aandacht gaat uit naar een goed product en een tevreden klant, omdat dat ook de belangrijkste geldstroom is. Het is daarbij voor Ewald een uitdaging om te laten zien dat zij dit product goed kunnen combineren met een leuk -sociaal- bedrijf, zonder dat zij daarvoor afhankelijk zijn van andermans geldstromen. Ewald: "Het werken met een bepaalde doelgroep is ook onderdeel van ons product. De impact die we daarbij maken tonen we misschien niet genoeg. Dat zouden we in de toekomst nog wel meer mogen laten zien."

Uitdagingen voor Maximus Brouwerij

Personeel

Het is niet altijd makkelijk om de commerciële en de sociale doelstelling te combineren; het werken met de doelgroep kan voor storing zorgen in je bedrijf en het vraagt veel van alle betrokkenen. Ten eerste is niet iedereen overal inzetbaar, omdat niet alle bedrijfsactiviteiten voor iedereen geschikt zijn. De kernprocessen – zoals het bierbrouwen – worden bijvoorbeeld veelal uitgevoerd door betaalde professionals. Ten tweede kunnen zaken opeens anders lopen dan gepland; dat vraagt flexibiliteit van medewerkers en klanten. Ewald: "Met nieuwe medewerkers voeren we gesprekken en dan vertel ik altijd dat iemand ook met een autistisch persoon moet kunnen werken. Kunnen ze dat niet? Dan moeten ze niet bij mij komen werken."

Maar ook de klant moet accepteren dat het soms anders kan gaan. Ewald: "Dat kan je niet altijd voorzien. Dat soort dingen moet je niet ontwijken, daar leer je juist van. Uiteindelijk wil je ervoor zorgen dat iedereen zich ontwikkelt en een volgende stap kan maken, dat is onderdeel van je sociale missie. Doorstroom is belangrijk: zowel voor de mensen als voor het bedrijf."

Investeringsruimte

Ewald wil graag doorgroeien en zo ook zijn sociale ambities waarmaken. Door ook te focussen op andere activiteiten – zoals het afvullen van flessen – is het werkaanbod voor de doelgroep diverser. Daarvoor is echter wel geld en fysieke ruimte nodig. "Als je het geld niet hebt, kom je ook vaak tekort in arbeidskrachten en is het lastig doorgroeien. In de communicatie dragen we de sociale kant nog te weinig uit, terwijl dat investeerders wellicht kan interesseren".

Communicatie

Ewald heeft een duidelijke visie over het communiceren van de sociale kant van zijn onderneming. "Ondernemingen die zich als sociaal profileren krijgen vaak een stigma, alsof het geen echt ondernemen is. Ik wil juist laten zien dat zo iets ook op een commerciële, gezonde manier kan gebeuren. Hier ligt een kans voor de toekomst: om meer verhalen te vertellen en zo nog meer mensen uit de doelgroep te trekken."

A man with long brown hair, wearing a light blue short-sleeved button-down shirt, is standing in a workshop. He is focused on a large, flat piece of cardboard on a workbench. Behind him, a wooden pegboard is mounted on the wall, holding various tools including pliers, screwdrivers, wrenches, a hammer, and a level. To the right, there are wooden storage bins hanging on the wall. The workshop has a white wall and a black office chair is visible behind the man.

CRE8

Nieuw ambacht in de hoofdstad

Juridische vorm

Product

Doelgroep

Aantal medewerkers

Aantal medewerkers uit de doelgroep

Aantal deelnemers

Aantal flexibele schil

Aantal vrijwilligers

Markt (B2B/B2C)

Stichting en vof

Duurzame en sociale designproducten

Jongvolwassenen (18-30 jaar)

6

2

27

1

1

Business-to-Business en Business-to-Consumer

De Amsterdamse onderneming CRE8 biedt jongeren een creatieve werkplek en brengt daarmee het ambacht terug naar de hoofdstad. Symbolisch is het dan ook dat de CRE8-winkel zich bevindt in het centrum van de hoofdstad, een plek waar ooit menig gilde was gevestigd. Intussen hebben de oude houtbewerkingsmaterialen plaatsgemaakt voor 3D-printers en lasersnijders.

CRE8 werd in 2014 opgericht door productontwerpers Jurre Groenenboom en Maria Nguyen. De combinatie tussen opleidingsmogelijkheden en design, vormde van meet af aan het uitgangspunt. Zo leren de jongeren in hun leerwerktraject alles over het werken in een professioneel bedrijf, werken met machines en het ontwerpvak.

Inmiddels bestaat CRE8 al meer dan zes jaar en is de onderneming opgedeeld in een stichting en een bedrijf. Daarbij is het schipperen tussen het maken van impact en het op peil houden van de verkoop-activiteiten. De stichting en het bedrijf houden elkaar in evenwicht. De aandacht voor mens en design betaalt zich uit.

Door deelname aan het project TBSO hoopt CRE8 te leren van andere sociaal ondernemers en ervaringen te delen. “We willen bijdragen aan een positief klimaat voor sociaal ondernemerschap”, vertelt Maria. “Daarin neemt CRE8 een dosis ervaring mee als het gaat om het succesvol combineren van impact maken en het behalen van commerciële doelstellingen.”

“Samen met de gemeente probeer je medeburgers een extra plek te bieden, dus daar trek je samen in op.”

Missie & ambitie

CRE8 wil bijdragen aan de carrièrekansen van jongeren die zich in maatschappelijke achterstandsposities bevinden. Maria: “Wij willen vooral een positief toekomstperspectief bieden aan jongeren door hun zelfredzaamheid te vergroten.” CRE8 realiseert dit door het aanbieden van leerwerktrajecten en opleidingen én het creëren van een laagdrempelige omgeving. De ambitie is om door te groeien, zodat de onderneming plek voor zo’n dertig jongeren kan bieden. Maria: “Met meer middelen en mensen kunnen we meer doen.”

Product, doelgroep en markt

CRE8 maakt persoonlijke geschenken met behulp van digitale technieken, zoals lasersnijden en graveren. Dit doet de onderneming samen met jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt die een leerwerktraject volgen. CRE8 voert vooral opdrachten uit voor de lokale creatieve industrie. Daarnaast ontwerpt de onderneming haar eigen producten – van relatiegeschenken tot kinderproducten – die vervolgens worden aangeboden op de eigen webshop.



De stakeholdergroepen van CRE8



CRE8 biedt leerwerktrajecten aan Amsterdamse jongeren. Naast het ontwikkelen van werknemersvaardigheden ontdekken ze waar hun talenten liggen. De jongeren komen bij CRE8 binnen via de gemeente, een woonbegeleider of maatschappelijk werker. Maria: "Jongeren komen eerst op kennismakingsgesprek, vaak met een begeleider erbij. Dan vertellen wij wat we gaan doen en wat ze van ons en het traject kunnen verwachten. Als ze echt enthousiast zijn, dan gaan we het traject aan. En dat is het moment dat er besproken wordt: wat zijn je doelen en wat wil jij hieruit halen?"



De producten van CRE8 worden gekocht door particulieren én bedrijven. In de webshop kunnen particuliere klanten de ontwerpen kopen; voor hen is de sociale kant volgens Maria "wel leuk, maar ik heb niet het gevoel dat ze daar een meerprijs voor zouden betalen". Sinds kort richt de onderneming zich ook op relatiegeschenken voor bedrijven. Tot slot voert CRE8 werk uit in opdracht voor lokale architecten en de Amsterdamse mode-industrie. Voor hen geldt dat het werk "gewoon voor een mooie prijs, tijdig en met goede kwaliteit gedaan moet worden".



De gemeente Amsterdam betaalt een vergoeding aan CRE8 voor de jongeren die een leerwerktraject volgen. Toch voelt de gemeente voor Maria niet als een klant: "Samen met de gemeente probeer je medeburgers een extra plek te bieden, dus daar trek je samen in op." Verder is sprake van een driejarige samenwerking met het Anton Jurgens Fonds; zij hebben CRE8 gefinancierd en gestimuleerd om de impactmeting verder op te zetten.

De onderneming is tevreden over haar positie ten opzichte van de verschillende doelgroepen die zij bedient. Maria: "Alle stakeholders – de jongeren, de klanten en de investeerders – zijn even belangrijk. Dat moet ook zo blijven. Want je bent niet voor niets een sociale onderneming." Dat betekent echter niet dat naar alle stakeholdergroepen evenveel tijd en aandacht uitgaat. De commerciële activiteiten vragen veruit de meeste tijd. Daarna gaat er veel aandacht uit naar de doelgroep, door de op maat gemaakte coaching en begeleiding, evenals hulpverlening en ondersteuning op alle leefgebieden. De samenwerkingen via fondsen zijn daarentegen meer incidenteel van aard.



Uitdagingen voor CRE8

Aannemen van opdrachten

Levertijd en kwaliteit zijn belangrijke prestatie-indicatoren, maar de onderneming hoeft vrijwel nooit 'nee' te verkopen vanwege haar sociale doelstelling. Sommige ontwerp opdrachten zijn te complex voor de doelgroep, dit werk neemt CRE8 gewoon aan en vangen de eigenaren zelf op, zegt Maria. "Ik sta zelf ook nog heel vaak aan de machines dingen te maken." Bij verdere opschaling of professionalisering kan dit een uitdaging vormen.

Borgen van de kwaliteit

De kwaliteit van producten is erg belangrijk, daarom wil CRE8 dat men certificaten kan behalen voor verschillende activiteiten. Maria: "Denk aan logistieke dingen. Netjes inpakken, adreslabels aanmaken en zorgen dat het allemaal goed zit. Maar ook assemblage en het bedienen van een machine, zie het als proefjes van bekwaamheid."

Prijsstelling

Hoewel voor sommige jongeren de handelingen nieuw zijn en het meer tijd kan kosten om een product te maken, heeft dit geen consequenties voor de prijs. Ondanks de vele arbeidsuren, zijn de producten niet duurder: "Ik denk dat we in het middensegment zitten qua prijs. Je hebt extra kosten, maar je hebt ook extra inkomsten (voornamelijk vanuit de gemeente). Dat zorgt voor balans. We proberen daarnaast zoveel mogelijk via onze eigen webshop te verkopen. Wanneer je via winkels verkoopt resulteert dat in kleinere marges."



Maison Unique

Een maatschappelijk ambachtshuis met thuisgevoel

Juridische vorm

Product

Doelgroep

Aantal medewerkers totaal

Aantal medewerkers uit de doelgroep

Aantal deelnemers

Aantal flexibele schil

Aantal vrijwilligers

Markt (B2B/B2C)

Stichting

Kunstwerken en relatiegeschenken

Voornamelijk personen die vallen onder participatiebudgetten van de gemeente en de Wet langdurige zorg (Wlz).

1

0

5

0

1

Business-to-Business

Bij Maison Unique draait het om het thuisgevoel. In het maatschappelijk atelier toveren gepassioneerde mensen gebruikte materialen om in mooie producten. Het brein achter Maison Unique is Karin Thuis. De Maison Unique-oprichtster wil met haar onderneming zorg voor anderen samenbrengen met het produceren van eerlijke producten.

Naast het atelier is de Talentmakelaar onderdeel van Maison Unique. Via deze weg kunnen mensen doorgroeien in hun zelfstandigheid en uiteindelijk de stap naar regulier werk zetten. Maison Unique is gevestigd in 't Handelshuys – een bedrijfsverzamelgebouw voor de creatieve sector – in Uden. Op deze locatie is er sprake van samenwerking tussen verschillende (sociale) ondernemingen. Steeds meer mensen weten deze weg naar Maison Unique te vinden: oost west, thuis best.

Net als andere sociale ondernemingen heeft ook Maison Unique de afgelopen jaren te maken gekregen met voor- en tegenspoed, en die ervaringen wil zij graag delen. Karin: “Ik denk dat het sociaal ondernemerschap in Nederland nog meer mag groeien. Door mijn persoonlijke lessen en alle hobbels waar ik tegenaan ben gelopen te delen, wil ik het voor sociaal ondernemers makkelijker maken om tot successen te komen.”

“Wanneer er bij de gemeente mensen zijn die niet in een ‘gewoon traject’ passen, kijk ik juist naar manieren waarop zo iemand wél past.”

Missie & ambitie

Maison Unique wil bijdragen aan de begeleiding naar werk via trajecten op maat. Daarnaast is ook de duurzame component – zoals het hergebruiken van materialen – van belang. Karin: “Wanneer er bij de gemeente mensen zijn die niet in een ‘gewoon traject’ passen, kijk ik juist naar manieren waarop zo iemand wél past.” Hierbij kijkt Karin niet alleen naar het werk, maar naar alle facetten in het leven. Karin heeft de ambitie om de organisatie verder te professionaliseren en zo een stabiele inkomstenstroom te genereren.

Product, doelgroep en markt

De belangrijkste dienst die Maison Unique verleent is het zoeken van een juiste plek voor een cliënt in de eigen organisatie of daarbuiten. Daarnaast is de product-doelgroep-markt combinatie van deze onderneming dat zij kunstwerken en relatiegeschenken maken van restmateriaal voor bedrijven. Maison Unique ontzorgt bedrijven door delen van hun productie over te nemen.

Stakeholdergroepen van Maison Unique



Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt die vallen onder de participatiebudgetten van de gemeente, de WMO, de Wlz of met een vluchtelingenachtergrond. Sommigen willen doorstromen naar werk, maar anderen willen dagbesteding. Deze doelgroep heeft behoefte aan een rustige plek waar zij zelfvertrouwen op kan bouwen.



Bedrijven vormen de belangrijkste klant. Zij hebben vooral behoefte aan kwaliteit op de geleverde producten en het sociale is 'leuk voor erbij'. Karin: "In dit geval richt ik me nou nog op bedrijven en wil ik mij uiteindelijk ook met een volwaardig label op consumenten richten."



De gemeente Uden is belangrijk als partner en voor de toevoer van cliënten. Voor de gemeente is de impact die Maison Unique maakt belangrijk. Andere impactklanten zijn de (creatieve) bedrijven die een leerwerkplek bieden. Zij nemen dus geen producten af maar via de Talentmakelaar wel mensen.

Uitdagingen voor Maison Unique

Personeel

De activiteiten van Maison Unique worden voor een groot deel door Karin zelf uitgevoerd en de ruimte om te investeren in goede mensen is beperkt. Dit betekent dat de tijd die naar de ene stakeholdergroep gaat, niet aan de andere groep kan worden besteed. Karin zou graag een extra kracht in dienst willen nemen, bijvoorbeeld iemand met kennis van financiën en met expertise om nieuwe klanten te werven. Karin: "Laat iemand anders gewoon die opdrachten binnen harken."

Continuïteit in werkvoorraad

Maison Unique heeft weinig continuïteit in de werkvoorraad en daarom is het binnenhalen van nieuwe klanten van groot belang. Het is echter ook een kleine organisatie: als veel werk tegelijk binnenkomt dan zijn er niet genoeg mensen om dat werk te kunnen verzetten. Het is continue schipperen: zoek je eerst opdrachten waarbij het risico bestaat dat je niet op tijd voldoende mensen hebt om afspraken na te komen? Of werf je eerst de mensen, met het risico dat de opdrachten uitblijven?



De belangrijkste stakeholders zijn volgens Karin de deelnemers uit de doelgroep. Daarbij is het maken van impact – oftewel het bieden van perspectief voor de deelnemers – van groot belang. Het meeste van haar tijd steekt Karin dan ook in de begeleiding van de deelnemers. Omdat Karin zelf verantwoordelijk is voor de commerciële- en sociale activiteiten, heeft zij weinig tijd voor het werven van nieuwe opdrachten. Dit zou de oprichtster van Maison Unique graag anders zien. "Om impact te kunnen maken heb ik geld nodig en moet ik me meer op betalende klanten richten". Nu is de organisatie sterk afhankelijk van de participatiegelden, maar idealiter wordt de verhouding 50-50. Dat zou betekenen dat de helft van de inkomsten uit de producten van restmaterialen vloeit, terwijl het overige deel uit de participatiegelden en plaatsingen via de leerwerkplekken komt.

Communicatie

Sommige van de klanten vinden het sociale aspect van Maison Unique belangrijk, maar de meesten willen vooral een kwalitatief hoogwaardig product. Dat betekent dat je geregeld moet benadrukken dat je een sociaal bedrijf bent. Karin: "Sommige sociale ondernemingen hebben een mooi merk, maar laten dit niet zien aan de voorkant. Daar kom je pas achter als je ver doorklikt op de bedrijfswebsite. Anderzijds kan je ook – zoals bijvoorbeeld Brownies & Downies – aan de voorkant laten zien hoe sociaal je bent." Karin merkt op dat er in de praktijk twee manieren zijn om bij bedrijven binnen te komen: met een mooi product kom je via de voordeur binnen en met de sociale missie kom je vaak via-via – oftewel via de achterkant – binnen.



Wereldkeuken

De verbindende kracht die eten heet

Juridische vorm

Stichting

Product

Koken en bedienen, catering, community, sociale activiteiten en entertainment

Doelgroep

Nieuwe Nederlanders

Aantal medewerkers

3, waarvan 1 uit de doelgroep

Aantal medewerkers uit de doelgroep

33 (vaak nemen zij ook nog deel aan sociale activiteiten)

Aantal deelnemers

12

Aantal flexibele schil

0

Aantal vrijwilligers

29

Markt (B2B/B2C)

Business-to-Business en Business-to-Consumer

Bij de Wereldkeuken ontmoeten nieuwe en oude Haarlemmers elkaar. Het restaurant is een plek waar mensen met allerlei culturele achtergronden gerechten uit hun moederland koken. Nieuwe Haarlemmers brengen zo een ode aan hun land van herkomst en verblijden enthousiaste restaurantgasten. Oprichtster Mirjam Rentema startte het concept in 2012 met als doel: mensen met een migratieachtergrond kansen bieden om hun talenten te ontwikkelen.

Dit gebeurt in het debat- en cultuurcentrum van Haarlem, een plek die goed past bij het diverse karakter van de Wereldkeuken. Naast het eigen restaurant zijn er nog veel andere community activiteiten, zoals een kunst- en naaigroep, verhalen, fotografie en spelgroep, een wandel en vrouwenvoetbalteam. Er is een Wereldtuin, waarvan de oogst uiteindelijk in menig Wereldkeuken-gerecht belandt.

Het is in de bedrijfsvoering niet makkelijk om de juiste balans te vinden tussen impact maken en de eigen broek ophouden. Mirjam: "Idealisme is een motor én een valkuil. Het is belangrijk om je grenzen te bewaken." In de hechte Wereldkeuken-community vloeit alles samen door de verbindende kracht die eten heet.

Mirjam deelt haar succes graag met andere sociaal ondernemers. Dit is dan ook een voorname drijfveer om deel te nemen aan TBSO. "We doen vooral mee om kennis te delen die nodig is om als sociaal ondernemer minder kwetsbaar te worden. Innovatie vraagt risico nemen, maar je wil wel verduurzamen.



Missie & ambitie

Wereldkeuken wil bijdragen aan de zichtbaarheid van diversiteit en het verbinden van nieuwe Haarlemmers met de stad en haar inwoners. De ambitie van Wereldkeuken is om meer stabiliteit te creëren in de inkomsten. Enerzijds door afspraken met fondsen en anderzijds door een eigen product te ontwikkelen.

Product, doelgroep en markt

De belangrijkste dienst is het bieden van een driegangenmenu in het restaurant en (bedrijfs)catering gekookt en bediend door vluchtelingen, asielzoekers en kwetsbare migranten.

Deze 'Nieuwe Nederlanders' kunnen zich aanmelden bij de Wereldkeuken, waarna je als vrijwilliger lid wordt van de community. In de community van de Wereldkeuken krijgen de deelnemers de mogelijkheid zichzelf te ontplooiën en een sociaal netwerk op te bouwen. Om de community te versterken worden wekelijks sociale activiteiten door en voor deelnemers georganiseerd, die aansluiten bij de eigen talenten, mogelijkheden en behoeften. Bovendien is er een sterke samenwerking met cultuurinstellingen.

“Idealisme is een motor én een valkuil. Het is belangrijk om je grenzen te bewaken.”

Stakeholdergroepen van Wereldkeuken



De organisatie richt zich vooral op nieuwe Nederlanders die op vrijwillige basis bijdragen in de community. Het aantal wisselt per dag, maar in totaal zijn wekelijks zo'n zeventig mensen actief. De werving van deze doelgroep gaat in eerste instantie informeel en via het eigen netwerk, maar ook via andere wegen, zoals via klantmanagers van de gemeente en re-integratiebureaus. Voor de deelnemende doelgroep is het belangrijk dat zij een dagbesteding hebben, zich ergens kunnen thuis voelen en de taal leren. Al verschillen de wensen per persoon.



Circa 40 procent van de inkomsten komen uit de horeca-activiteiten. Het meeste geld wordt verdiend in het restaurant en door catering, tijdens de coronacrisis is daar take-away bijgekomen. Veel gasten die komen eten komen vanwege het bijzondere concept, het lekkere eten en het verhaal van de koks en bediening. Zij vinden de Wereldkeuken om die reden interessant. Gasten komen ook vaker terug. De klantverwachtingen zijn zoals bij ieder ander restaurant: goed eten en goede service. Daarnaast ervaren mensen de positieve kant van multiculturaliteit.



Allereerst zijn de Gemeente Haarlem, Oranjefonds, Stichting DOEN en VSB-fonds van belang. Deze partners vinden de impact belangrijk en daarom wil de Wereldkeuken haar gemaakte impact inzichtelijker maken. Daarnaast zijn organisaties om de wereldkeuken heen van belang, als onderdeel van de Wereldkeuken-community. Mirjam: “Voor de mensen die een baan hopen te vinden wordt het netwerk ingezet. Hierdoor ontstaat er een netwerk en vorm van veiligheid waar ze kracht uit kunnen putten.”

De doelgroep vormt het hart van de organisatie. Al krijgen de investeerders momenteel ook veel aandacht. Zo kost het bijvoorbeeld ieder jaar weer tijd om een verantwoording te schrijven en tegelijkertijd nieuwe subsidies aan te vragen. Dit is belangrijk want zonder investeerders kan de onderneming immers niets voor

de doelgroep betekenen. Mirjam: “Als onze doelgroep niet wordt geholpen kun je zeggen dat onze missie is mislukt. Maar daartegenover staat dat er zonder geld niets (nieuws) kan worden aangeboden”. Op de vraag wat anders zou kunnen benadrukt Mirjam: “Misschien besteden we te veel aandacht aan (impact)investeerders. Langetermijn afspraken met fondsen zorgen voor rust.”

Uitdagingen voor Wereldkeuken

Impact meten

Een belangrijke uitdaging voor de Wereldkeuken is het meten van impact. Doordat zij impact nastreven op verschillende gebieden en verschillende fondsen (in toenemende mate) verschillende eisen stellen, is het meten van impact tijdrovend.

Financiële stabiliteit

Wereldkeuken is afhankelijk van fondsen en donaties. Dit past bij de keuze om een breed palet aan activiteiten te bieden en daarmee bij te dragen aan participatie. Een deel van de inkomsten komt uit horeca en catering, maar daarmee worden niet alle kosten gedekt. Dit brengt met zich mee dat er om te groeien méér financiers nodig zijn. Mirjam: “Ik wil meer mensen in dienst kunnen nemen, maar dat vereist ook meer financiers. Er zit een enorme druk op het geld binnenhalen van de stakeholders en de organisatiekracht. Dit in balans houden is een uitdaging.” Overigens is de ambitie niet om onafhankelijk te worden van de fondsen en donaties, maar om hier meer stabiliteit in te creëren zodat er meer ruimte ontstaat voor andere activiteiten.

Prijsstelling

Het werken met een diverse groep houdt in dat er veel moet worden geïnvesteerd, niet alleen omdat je met niet-professionals werkt, maar ook vanwege taal- en cultuurbarrières. Klanten zien dit niet altijd. “Soms wordt de Wereldkeuken gezien als een organisatie met veel vrijwilligers die voor een prikkie kookt voor een groot gezelschap. Klanten herkennen soms niet dat het een speciaal product is en het eerder duurder dan goedkoper zou moeten zijn. Het kost immers veel tijd om met onze vrijwilligers het product te leveren.”



Stichting Twisted

Almeerse kweekvijver voor jong talent

Juridische vorm

Stichting met bv

Product

Horeca

Doelgroep

Jongeren 16 tot 30 jaar

Aantal medewerkers totaal

8

Aantal medewerkers uit de doelgroep

0

Aantal deelnemers

38

Aantal flexibele schil

0

Aantal vrijwilligers

13

Markt (B2B/B2C)

Business-to-Consumer

Dat Almere een kweekvijver van talent is, weten ze bij Stichting Twisted al langer. Deze stichting helpt Almeerse jongeren al meer dan tien jaar bij het ontdekken van hun talent via sociaal-maatschappelijke projecten. Medeoprichtster Cheryl Mak zag genoeg mensen met talent in haar omgeving die niet altijd de mogelijkheden hadden om dit verder te ontwikkelen.

Cheryl's eigen passie voor talentontwikkeling motiveerde haar om een verschil te maken. Ze besloot vol voor Stichting Twisted te gaan: een sociale onderneming waarin jongeren op laagdrempelige wijze de kans krijgen om zich te ontplooien op cultuur- en sportgebied. Inmiddels slaat de stichting met succes via uiteenlopende projecten een brug tussen jongeren, onderwijs en de arbeidsmarkt. Zo zijn er al honderden jongeren begeleid richting diploma of betaald werk. De speciale hiphop-lunchroom Finish Your Breakfast, die in 2020 werd geopend, is een mooi voorbeeld van de ondernemersgeest van de oprichtster van Twisted.

Cheryl doet met Twisted mee aan TBSO, omdat kennis opdoen en delen heel erg belangrijk is. "Kennis is een belangrijke bouwsteen, daardoor kan je weg bewegen van wat anderen vinden en echt doen waar je voor staat. Bovendien gaat dit project over verduurzamen en bouwen aan je organisatie en het is mooi om te zien hoe anderen dat doen."

"Mensen moeten meedenken over de sociale relevantie, maar ook iets commercieels in zich hebben. Dat is erg uitdagend."

Missie & ambitie

De missie van Stichting Twisted is om jongeren in Almere duurzaam naar zelfstandig betaald werk of een reguliere vervolgopleiding te leiden. Cheryl: "Wij geloven in het doel dat iedereen talent heeft en dat je talenten ervoor kunnen zorgen dat je boven jezelf uitstijgt." De ambitie is om naast de lunchroom Finish Your Breakfast ook andere bedrijven te starten om jongeren te 'empoweren', al kan dat ook in een heel andere sector zijn.

Product, doelgroep en markt

Twisted wil jongeren in Almere duurzaam naar zelfstandig betaald werk of een reguliere vervolgopleiding leiden door ontwikkeling van werknemersvaardigheden. Hiervoor biedt Twisted empowerment programma's aan van een half jaar waarin jongeren individuele en collectieve coaching wordt geboden. Na dit programma kunnen de deelnemers aan de slag in het horeca leerwerkbedrijf Finish Your Breakfast. Hier serveren zij all day American breakfast aan consumenten in Almere en kunnen zij een horecadiploma op mbo-niveau 1 of 2 behalen.

Stakeholdergroepen van Stichting Twisted



Jongeren van 16 tot 30 jaar met een directe of indirecte afstand tot de arbeidsmarkt, door problemen op het vlak van school, werk, wonen, thuissituatie, gezondheid, financiën, sociaal netwerk, burgerschap of dagbesteding. Twisted richt zich op jonge mensen die begeleid kunnen (en willen) worden. Cheryl: "Soms weten ze niet wat ze willen en soms dragen ze bagage met zich mee. Vaak hebben ze ook thuis een moeilijke situatie." Twisted weet deze doelgroep als geen ander te bereiken, omdat ze heel nauw aansluiten op de leefwereld van deze jonge mensen.



Het initiatief Finish Your Breakfast van Stichting Twisted heeft ruwweg drie soorten klanten. Allereerst zijn er de jongeren van 16 tot 25 jaar oud. "Dit zijn jongeren uit dezelfde leeftijd als onze doelgroep. Zij komen hier vooral om te chillen of om een foto te maken." Daarnaast denken deze klanten mee over events en het aanbod. Ten tweede zijn er de young professionals: mensen die netwerken en vooral anderen willen ontmoeten. Tot slot is er de klantgroep 30-plussers. Zij komen vooral om lekker te eten en zijn enthousiast over het maatschappelijke verhaal.



De gemeente Almere en externe partners, zoals verscheidene fondsen, welzijnsorganisaties en onderwijsinstellingen. De gemeente wil graag de doelgroep in actie zien. Daarnaast willen zowel de gemeente als de fondsen de impact zichtbaar zien in harde cijfers, bijvoorbeeld door inzichtelijk te maken hoeveel uren de jongeren naar school gaan.

De belangrijkste stakeholders zijn volgens Cheryl de deelnemende jongeren. Tegelijkertijd zijn voor Twisted de omgeving en de investeerders van belang, zowel financieel als vanwege de kennis die zij bieden. In deze groep – de fondsen en externe partners – zit de meeste tijd en energie. Zij zijn belangrijk vanwege het netwerk en de kennis die zij bieden. Op organisatieniveau gaat er echter meer tijd naar de doelgroep en horeca. Graag zou Cheryl meer tijd besteden aan het vertalen van de huidige aanpak naar andere sociaal ondernemingen en wil ze graag (financieel) minder afhankelijk zijn van subsidieverleners. De wens en verwachting is dat de inkomsten van Stichting Twisted op korte termijn voor 70 procent uit fondsen en begeleidingsgelden komen en voor 30 procent uit Finish Your Breakfast.

Uitdagingen voor Stichting Twisted

Personeel

Het vinden van personeel dat meebouwt aan de onderneming is erg lastig. Je wilt personeel dat de doelgroep begrijpt en niet meteen oordeelt, hoe moeilijk dat soms ook is. Cheryl: "Mensen moeten meedenken over de sociale relevantie, maar ook iets commercieels in zich hebben. Dat is erg uitdagend." Daarnaast benadrukt Cheryl het belang van goede leermeesters, zoals een goede chef-kok die elk bord controleert dat de keuken uitgaat.

Uitvoering van het werk

Iedere horecazaak in Nederland wordt geacht om aan bepaalde wettelijke kwaliteitseisen te voldoen, dat staat voorop. Als het plots erg druk is of iemand zit niet lekker in z'n vel, dan kan dat ten koste gaan van de kwaliteit van de dienstverlening. "Het gebeurt wel dat een van de leerlingen even een moment alleen nodig heeft. Dat betekent vervolgens wel dat de leermeester er alleen voorstaat. Dat kan tijdens drukke momenten problemen opleveren." Een andere uitdaging is verandering. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een nieuwe menukaart of recentelijk tijdens de coronacrisis. "Je kunt niet ineens dingen anders gaan doen, dat kost tijd. Dit betekent ook dat er niet snel af- of opgeschaald kan worden. Daarom huren we als het nodig is extra personeel in."



Communicatie

Bij Finish Your Breakfast is er bewust voor gekozen om de sociale component niet op de voorgrond te plaatsen. "De jongeren willen hier niet zielig worden gevonden. Zij willen vooral cool zijn!" Dit levert een uitdaging op. Er moet immers ook begrip bestaan vanuit klanten wanneer iemand uit de bediening een fout maakt. "Je wil relevant en hip zijn, maar tegelijkertijd wil je ook tonen dat je het vanuit een maatschappelijke missie doet. Hier bestaat een bepaalde spanning tussen."

Begrippenlijst

- **Sociale onderneming**

In dit onderzoek hanteren wij de werkdefinitie van de SER: “Sociale ondernemingen zijn zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen. Het gaat om ondernemingen die enerzijds economisch zelfstandig zijn en dus niet duurzaam volledig afhankelijk zijn van subsidies, schenkingen en donaties. Anderzijds zijn het organisatorisch zelfstandige ondernemingen die hun beleid onafhankelijk van de overheid of van ‘reguliere’ bedrijven kunnen voeren. Voor sociale ondernemingen staat de financiële doelstelling ten dienste van het primaire maatschappelijke doel. Dit onderscheidt de sociale onderneming van andere ondernemingen”. Specifiek gaat het in dit project om ondernemingen die bijdragen aan arbeidsparticipatie van mensen met (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. Hieronder verstaan we in deze publicatie:

- **Arbeidsparticipatie:** Deelnemen aan het arbeidsproces. Stimuleren van arbeidsparticipatie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt kan door bijvoorbeeld het bieden van dagbesteding, een leer-werkplek of een betaalde baan.
- **Afstand tot de arbeidsmarkt:** De term ‘afstand tot de arbeidsmarkt’ wordt gebruikt voor mensen die, om welke reden dan ook, voor langere tijd niet aan het werk komen. Dit kan bijvoorbeeld zijn doordat zij een arbeidsbeperking hebben, doordat zij een gat in hun cv hebben (bijvoorbeeld door eerdere ziekte of ontslag) of door extra uitdagingen zoals niet-afgeronde scholing, schuldenproblematiek, verslaving, een detentieverleden of laaggeletterdheid.

- **Doelgroep**

In dit onderzoek wordt met “de doelgroep” de groep bedoeld waar de sociale missie van de betreffende sociale onderneming zich op richt. Deze term levert soms verwarring op doordat hier ook mensen uit het doelgroepregister onder kunnen vallen. Het hebben van een uitkering – of opname in het doelgroepregister – is echter bij lang niet alle deelnemende ondernemingen een vereiste. Het gaat erom dat de kans op duurzaam regulier werk klein is. Bij sociale ondernemingen gericht op het verbeteren van arbeidsparticipatie onderscheiden we in deze publicatie medewerkers en deelnemers;

- **Medewerker:** Verricht betaald werk in dienst van de sociale onderneming; hiertoe rekenen we ook medewerkers uit de doelgroep.
- **Deelnemer:** Medewerker uit de doelgroep die werkzaamheden verricht in de sociale onderneming, vanuit doelstellingen of vanuit een persoonlijk traject, maar is niet in dienst.

- **Markt**

Met markt wordt in dit onderzoek de afzetmarkt bedoeld waar de producten of diensten van de ondernemingen worden verkocht. We onderscheiden hierbij B2B en B2C:

- **B2B** of Business-to-Business is de aanduiding voor het leveren van goederen en diensten aan bedrijven.
- **B2C** of Business-to-Consumer is de aanduiding wanneer ondernemingen zich richten op consumenten.

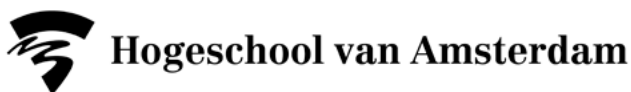
- **Participatieplaats**

Een participatieplaats is een onbetaalde baan waarin een langdurig werkloze voor maximaal twee jaar met behoud van uitkering kan werken. Het gaat uitsluitend om werklozen met een IOAW-, IOAZ- of WWB-uitkering, daarmee (bijstands)uitkeringen die door de gemeente worden uitgevoerd en betaald. Het werk is vooral bedoeld om werkervaring op te doen en sociale vaardigheden aan te leren.

- **Inlooph functie**

Een inlooph functie is een plek in de wijk waar mensen terecht kunnen voor contact, een praatje of met allerlei vragen. Vaak is een inlooph functie gericht op zorg en welzijn van de lokale bevolking.

Partners



Colofon

TBSO is een onderzoeksproject van hogeschool Windesheim in samenwerking met Hogeschool Utrecht, Hogeschool van Amsterdam en Universiteit Utrecht.

Het project is gestart in september 2020 en loopt door tot en met augustus 2022.

Dank aan alle sociale ondernemingen die participeren in dit project:

- Batavialand
- Cre8
- De Koekfabriek
- Elliz in company
- Fraenck
- Maison Unique
- Maximus Brouwerij
- Stichting Twisted
- Wereldkeuken
- Woodwerkers

En aan onze netwerkpartner Social Enterprise NL.

Financiering

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

Tekst

Linda Drupsteen, Bram Loog en Marie-Louise 't Jong

Redactie

Jasper Kars (JCK Media & Data)

Vormgeving

Eelco van der Wal (Seraphix Design)

Links

<https://www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/nieuwe-arbeidsverhoudingen>
www.kson.nl/tbso

