

BARTEL GELEIJNSE | JOB FRANKEN

ONGEKEND TALENT

ONGEKEND TALENT



EINDELIJK IEDEREEN WERK

Management **IMPACT**



PREVIEW
ONGEKEND
TALENT



INCLUSIEF ONDERNEMERSCHAP

'HET HOEFT NIET ALTIJD GOED TE GAAN OM EEN GOEDE DAG TE HEBBEN.'

OUD-LEERLING THE COLOUR KITCHEN

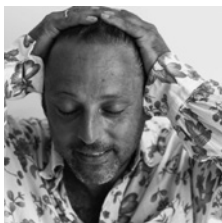
Het onderwerp 'integratie en recht op meedoen' is langzaam maar zeker uit ons collectieve bewustzijn verdwenen. Er zijn immers vangnetten voor mensen met een 'afstand tot de arbeidsmarkt'. Wat heeft dit onderwerp dan met mij of mijn organisatie te maken?

Ongekend talent laat zien dat perspectief bieden aan de 1,3 miljoen mensen die nu onterecht aan de kant staan, mogelijk is, als we dat willen. Er is één voorwaarde. Je zult de moed moeten hebben om anders te kijken, te denken en te handelen. 'Ik leerde dat bij The Colour Kitchen', zegt Bartel Geleijnse – medeoprichter van Purpose People Practice en bedenker van de Participatie-Carrousel. Hij was gedurende een decennium een van de drijvende krachten achter The Colour Kitchen. Een sociale onderneming in horeca en catering die leerlingen klaarstoomt voor een reguliere baan. Door velen wordt The Colour Kitchen gezien als koploper op het gebied van social impact.

In *Ongekend talent* deelt Bartel Geleijnse al zijn ervaringen met inclusief ondernemen. Tussen de hoofdstukken vind je interviews met andere koplopers uit de wereld van inclusief en betekenisvol ondernemen. Ze laten onomwonden zien dat het heel normaal is om niet alleen geld te verdienen met je bedrijf, maar tegelijkertijd actief te helpen om een maatschappelijk probleem op te lossen. Schrijver en journalist Job Franken tekent voor de interviews en de uitwerking ervan.



Bartel Geleijnse



Job Franken

PREVIEW

In deze exclusieve preview van *Ongekend talent* nemen we je in vogelvlucht mee door het boek. Te beginnen met een fragment uit het eerste deel, dat laat zien wie Bartel Geleijnse is en hoe hij bij de inclusieve onderneming The Colour Kitchen uitkwam. Daarna springen we naar de periode dat The Colour Kitchen succesvoller en impactvoller werd en in samenwerking met de gemeente Utrecht en diverse private partijen de tweede Social Impact Bond van Nederland sloot. Tot slot het dubbelinterview waarin Bartel Geleijnse en Kees Klomp (thought leader betekeniseconomie) je deelgenoot maken van hun visie op de organisatie van nu en van de nabije toekomst.

Ben je nieuwsgierig geworden naar alle 268 pagina's van *Ongekend talent*?

Bestel het boek in de reguliere (online) boekhandel of via

www.managementboek.nl

Wil je verder lezen over inclusie, organisatiecultuur, verandermanagement, teams, strategie of innovatie? Ga dan naar www.managementimpact.nl

Deze preview wordt je aangeboden door Management Impact, Bartel Geleijnse, medeoprichter van Purpose People Practice en Job Franken.

INHOUD

PROLOOG 9

INLEIDING 13

Wat kun je verwachten van dit boek?

Een pleidooi voor inclusief ondernemerschap	14
Mijn persoonlijke reis	14
Hoe lees je dit boek?	15
Koplopers aan het woord	15
Wegwijzer betekenisvol ondernemerschap	16
Ik nodig je uit	16

HOOFDSTUK 1 BARTELS PRELUDE 19

Mijn persoonlijke en professionele reis richting betekenisvol ondernemen

Stage in Parijs	21
Jeugd	23
Stage in Manchester	26
Militaire dienst	31
Eurest	34
Dishcovery Catering Company	40
Operatie Mess & Vork	44

PREVIEW

HOOFDSTUK 2 WAT DRAAG IK EIGENLIJK BIJ? 53

The Colour Kitchen komt op mijn pad

Afgekocht mvo	55
Persoonlijk geraakt	56
Ongewoon oprecht onbeholpen	57
Linnen en champagne in Amsterdam-West	59
Vastgelopen en radiostilte	60
Dit moet gewoon lukken	61
Pionieren in Breda	63
Onderscheidende beleving en spontane zichtbaarheid	64
Criticasters en ambassadeurs	65
Echte aandacht werkt altijd	67

PREVIEW

Interview met Femke Vergeer en Karlijn Schoenmakers: <i>‘Je wint de wedstrijd niet met alleen “normale” mensen’</i>	69
---	----

HOOFDSTUK 3 LESSEN VAN EEN LEERSYSTEEM 79

Pieken en dalen

Meester, gezelschap en leerling	81
Empathische en sensitieve professionals	82
Structuur, duidelijkheid en maatwerk	83
Pionieren en deuren open	84
Pure euforie	85
Missionstatements matchen	86
Kritische ambassadeurs	87

Interview met Kees Jasperse: <i>‘Als je verhaal klopt en je levert een kwalitatief goed product, dan volgt je rendement vanzelf’</i>	89
---	----

HOOFDSTUK 4 GEGARANDEERD SOCIAAL RENDEMENT 97

Verantwoordelijkheid en vertrouwen

PREVIEW	Miskleunen, transparantie en motivatie	100
	Nee verkopen aan een nieuwe fan	101
	Reputatie is alles	102
	Warme-dekenorganisaties	104
	Samen bijzondere dingen doen	105
	Trekken en sleuren	106
	Verbinden met een Social Impact Bond	107
	Investeren is duurzamer dan doneren	111
	Wat doen al die mensen hier?	112
	Een stempel van betrouwbaarheid en kwaliteit	115

Interview met Nynke Struik: <i>‘Ook reguliere bedrijven moeten de slag maken en echte verantwoordelijkheid nemen’</i>	117
--	-----

HOOFDSTUK 5 GROEIEN, CONSOLIDEREN EN LOSLATEN 125

Structuur aanbrengen

Een giant leap met kleine tussenstappen	127
Superduurzaam aan de Zuidas	128
Kroonjuweel of molensteen?	129
Maximale impact	131
Maak de cirkel rond!	132
Loslaten	133
Trotse ambassadeur	134

Interview met Joske Paumen: ‘We hebben de afgelopen decennia een groot cultureel probleem geschapen’	137
---	-----

HOOFDSTUK 6 RANDVOORWAARDEN VOOR ECHTE INCLUSIE 147

Lessen van The Colour Kitchen

Eigenaardigheden en talent	149
Totaalsysteem	150
Fundamenteel recht op meedoen	150
Mijn learnings van The Colour Kitchen	151

Interview met Bob Hutten: ‘We verspillen op een enorme schaal voedsel en talent’	155
---	-----

Dubbelinterview met Bartel Geleijnse en Kees Klomp:	PREVIEW
<i>‘Stop doing business, start being human’</i>	165

HOOFDSTUK 7 PURPOSE PEOPLE PRACTICE 179

Betekenisvol ondernemen vanuit het gat in de maatschappij

Praktijk en echtheid	182
Van kortetermijnbusiness naar langetermijnbetekenis	183
Pioniers van de betekenisconomie	183

Interview met Kees Klomp: ‘Waarom doen we niet gewoon wat ons te doen staat?’	185
--	-----

Interview met Etienne Friederichs: ‘Doe het gewoon en maak het super’	197
--	-----

HOOFDSTUK 8 HET SOCIALE SYSTEEM IS STUK **209**

Een stuwmeer aan ongekend talent

Stelselmatig weggeorganiseerd	212
Parallele arbeidsmarkt met echte bedrijven	213
De participatiemaatschappij	214
Iedereen die kan, gaat weer meedoen	215
Overhaaste invoering Participatiewet	216
Werkbedrijven die ondernemertje spelen	217

Interview met Siebe Martijn Groenendijk: <i>‘Ik hou van bijzondere figuren’</i>	221
---	-----

Interview met Rutger van Krimpen: <i>‘Welkom in de wondere wereld van de sociale werkvoorziening’</i>	227
---	-----

HOOFDSTUK 9 DE PARTICIPATIECARROUSEL **239**

Zichtbaarheid is cruciaal

Ontwikkelen, opleiden en plaatsen	242
(Her)ontdekken waar je blij van wordt	243
Werk-leerlijnen binnen een échte werkomgeving	244
Inspireren en doorgronden	245
Perspectief werkgever staat centraal	248
Maar, wat als het lukt?	249

Interview met Renzo Deurloo: <i>‘Koester die vermeende beperking’</i>	251
---	-----

DANKWOORD **257**

Bijlage Gids Betekenisvol ondernemen	261
--------------------------------------	-----

PREVIEW	Over de auteurs	265
----------------	-----------------	-----





HOOFDSTUK 1

BARTELS PRELUDE

**MIJN PERSOONLIJKE EN PROFESSIONELE REIS
RICHTING BETEKENISVOL ONDERNEMEN**

**'IN PARIJS HEB IK
GELEERD HOE HET
NIET MOET'**



STAGE IN PARIJS

Ik sta kool te snipperen voor de mise-en-place van vanavond als ik een tik op mijn schouder voel. Achter me staat de chef de partie, een enorme bullebak: ‘*T’as vu?*’ Ik weet niet wat hij wil weten dat ik al dan niet gezien had en snij rustig door. Er volgt direct een – merkbaar fellere – tik op mijn schouder: ‘*Hé! T’as vu!?*’ Hij pakt het enorme koksmes uit mijn handen en zet dat op mijn keel. Zijn door jaren werk in de keuken met kloven en littekens gehavende vinger wijst naar drie kruisjes op het mes. Zijn mes. Dus ook zijn recht om dat duidelijk te maken door het vlijmscherpe mes stevig op mijn keel te zetten.

Het is absoluut een prestigieuze stage in het met twee Michelinsterren bekroonde restaurant Le Pré Catelan, Bois de Boulogne, Parijs. Er is geen betere en tegelijkertijd geen slechtere leerschool dan de op klassieke leest geschoeide Franse toprestaurants. Dat komt goed uit, want alhoewel ik al jaren bijklus in de horeca is dit natuurlijk het echte werk. Ik ben op dit moment 22 jaar oud en gedurende 6 maanden gestationeerd in Parijs, waar ik 6 dagen per week 10 tot 12 uur per dag werk.

De hiërarchie is zeer strak en het regime meedogenloos: een managementsysteem van straffen, angst en dwang. Zodra de maître d’hotel de gasten naar hun tafel (in jouw wijk) begeleidt, begint het toneelstuk. Op exact hetzelfde moment dat de drankjes arriveren voor jouw tafel(s), moet je namelijk aantreden met de hors-d’oeuvres. Dus ik vlieg constant heen en weer tussen het op schaaltes leggen van de koude hors-d’oeuvres en het uitvragen van de warme hors-d’oeuvres. Maar hoe ik ook mijn best doe, het lukt me nooit om alles op tijd op tafel te krijgen. Het is te veel, te verschillend en te snel. Wie steken laat vallen (5 seconden te laat aan tafel met de vereiste spullen) is de sjaak en krijgt de volgende dag de slechtste dienst: de *passe-pain*: diverse soorten brood snijden, deze ook serveren aan alle (!) tafels en dat bij elke gang, waar gewenst. Vandaag draai ik de *passe-pain*. Eigenlijk zijn het vooral mijn hotelschoolmaatje Rik en ik die afwisselend opdraaien voor de *passe-pain*. Maar hoe kan het dan dat die andere *commis* wél telkens op tijd zijn?

Waar komen wij op een gegeven moment achter? Alle koks blijken een ‘eigen’ koelkast te hebben waarin ze de spullen bewaren die ze tijdens het servies nodig hebben. Alle andere *commis* huren ruimte in die koelingen! Tegen betaling kunnen zij daar dan hun koude hors-d’oeuvres klaarzetten. Voor het brood

bewaren onze handige collega commis een noodvoorraad in de lade van een kast, alles netjes gesneden en geportioneerd. Het is namelijk onvermijdelijk dat de passe-pain op enig moment zijn brood niet klaar heeft. Logisch dat je dan een back-up regelt want anders krijg jij misschien de wind van voren. Voor hen is het een eitje: warme hors-d'oeuvres uitvragen, brood pakken, koude hors d'oeuvres uit de koeling grijpen, *et voilà*. Dit moet allemaal gebeuren zonder dat madame Lenôtre er lucht van krijgt.

'EEN REPRESSIEF SYSTEEM NODIGT GOEDE MENSEN UIT SLECHTE DINGEN TE DOEN.'

Door de schier onmogelijke eisen die men stelde, ontstond er een compleet 'illegaal circuit', waarbij de betalingen uit de enorme tipgeldten kwamen die wekelijks werden verdeeld onder de bediening. De koks kregen geen fooi dus zij waren zeer content dat er zulke strenge eisen aan de commis werden gesteld. Toen ook wij koelkastruimte gingen inkopen en ons brood vooraf voorbereiden waren we plotseling wat minder vaak de sigaar met de passe-paendienst. In een restaurant met Michelinster(ren) is de standaard het belangrijkste. Je moet elke dag consistent presteren in alles: de aankleding van de zaak en je medewerkers, de aandacht voor de gasten, de gerechten, de wijnen. Elke dag streven naar hetzelfde hoge niveau, elk servies opnieuw. De uitdaging is dat je die standaard laat leven in je brigade, dat iedereen supergemotiveerd is om dat niveau ook elke dag te bereiken. Dat kun je vanuit trots doen, maar dat kun je ook door middel van dwang doen. In Frankrijk heb ik persoonlijk ervaren hoe het niet moet. Een repressief systeem nodigt sterk uit tot het verzinnen van uitvluchten om een standaard, die niet helemaal werkbaar is, toch te halen. Dat zie je overal. Het nodigt goede mensen uit om slechte dingen te doen. Alcoholmisbruik in de keuken was vroeger niet abnormaal. De verhalen van chef-koks die zich met hun koksdook vastbonden aan de reling van het fornuis zijn er niet voor niets. Er kan een behoorlijke druk heersen in zo'n keuken. Dat niet-repressieve keukens absolute topkwaliteit kunnen leveren, zie je in Nederland heel goed terug bij chefs zoals Dick van Middelweerd of Hans van Wolde. Ieder bezitten ze twee Michelinsterren, súperhoog niveau, zéér constant en als je daar bent, spat het plezier er bij iedereen vanaf. Uitstekende resultaten halen, dat een gezamenlijke prestatie laten zijn en ieders bijdrage daaraan duidelijk maken. Zo hoort het.

HOOFDSTUK 2

WAT DRAAG IK EIGENLIJK BIJ?

THE COLOUR KITCHEN KOMT OP MIJN PAD

**‘WAT DOET U EIGENLIJK
ZELF AAN MVO?
EN WAAR DRAAGT
UW ORGANISATIE AAN
BIJ WAAR U TROTS
OP BENT?’**



IK BEN NIET MET THE COLOUR KITCHEN BEGONNEN om de wereld te verbeteren. Het was een heel proces dat begon met een stevige confrontatie. Met de werkelijkheid wel te verstaan. Rond 2007-2008 was ik commercieel directeur van Avenance, een grote cateraar. In die periode deden we mee aan een grote, strategisch belangrijke aanbesteding voor het Sophia Kinderziekenhuis en waren we zowaar uitgenodigd voor de slotpresentatie. Het ging nu nog maar tussen ons en een andere partij. Ik vond het cruciaal dat we juist deze aanbesteding zouden winnen. Naast de zakelijke druk van onze eigen aandeelhouders om deze enorme klus binnen te halen, had ik nog een ander belangrijk argument om deze te winnen. Mijn beide zussen zijn hier jarenlang verpleegd en ik had daardoor emotionele herinneringen aan dit ziekenhuis en een speciale band met de mensen die er werk(t)en.

AFGEKOCHT MVO

Arno, een van mijn salesmanagers, presenteerde aan het eind van de sessie het onderwerp mvo. Ook hij deed dat uiteraard met de toen voor iedereen al bekende bulletpoints: dubbelzijdig kopiëren, wagenpark met A-label, minder energieverbruik, noem maar op. Deze bekende rijtjes met 'aflaatmaatregelen' noemen we tegenwoordig 'afgekocht mvo'. Je hoeft er niks voor te doen behalve wat budget toewijzen. Tijdens dat mvo-verhaal werd Arno ineens onderbroken door de voorzitter van de raad van bestuur. Hij zei: 'U komt nu wel op mijn terrein.' Ik schrok want dit was voor het eerst dat ik een CEO hoorde claimen dat mvo in zijn portefeuille thuis hoort. Hij vervolgde: 'ik heb eigenlijk over mvo maar twee vragen:

1. Wat doet u zelf aan mvo?
2. Waar bent u trots op als het gaat om wat Avenance mogelijk maakt of waar het aan bijdraagt?

De oorverdovende stilte die volgt, Arno die paniekerig naar mij kijkt en ik als commerciële klungel die dan wanhopig, maar tevergeefs, probeert de situatie te redden met een kletsverhaal over Earth Water dat we gebruiken ...

We werden de volgende dag gebeld, we wonnen de 'bid', maar met de serieuze kanttekening dat eigenlijk geen van de aanbiedingen het minimaal gewenste niveau haalde. Dat project is vervolgens gesneuveld in de contractonderhandelingen.

'DE VRAAG "WAT DRAAG IK EIGENLIJK BIJ?" KON IK NIET GOED BEANTWOORDEN.'

Deze gebeurtenis veroorzaakte een knagend commercieel gevoel bij mij. De markt veranderde blijkbaar en ik had daar geen antwoord op. We hadden geen flauw idee wat er gebeurde en waren als gevolg daarvan vooral druk bezig met het missen van de boot. Dit was een van de allereerste keren dat ik mij dit realiseerde. De maanden daarna groeide mijn ongemak. Niet alleen dreigde die boot zonder ons te vertrekken, maar vooral de vraag 'wat draag ik eigenlijk bij?' kon ik niet goed beantwoorden.

PERSOONLIJK GERAAKT

Het antwoord op die vraag kwam tot me toen ik eind 2008 voor het eerst The Colour Kitchen 1.0 binnenliep. Daar zag ik een bedrijf dat vanuit integratiedoelstellingen was neergezet. Loek Beeren en Frits Pannekoek waren de oprichters-eigenaars, Ben van Beurten – die restaurant Fifteen Amsterdam had opgezet voor Jamie Oliver – was de chef. Ik was door Frits gevraagd om eens te komen kijken en hen te helpen omdat de zaak economisch niet optimaal liep. Op maatschappelijk vlak liepen de zaken ver boven alle verwachtingen. Het restaurant was direct omarmd door het stadsdeel. Veel van hun medewerkers kwamen regelmatig langs voor lunches, vergaderingen en evenementen. Maar het beste bewijs dat The Colour Kitchen 1.0 een enorme maatschappelijke relevantie had, bleek toch wel uit het feit dat de toezegging al was gedaan dat (destijds) prinses Máxima (of all people ...) het tweede restaurant zou komen openen. Dat tweede restaurant is in september 2010 daadwerkelijk geopend in Utrecht en prinses Máxima heeft inderdaad de opening verricht. Dat zou nooit gebeurd zijn als de missie van TCK niet prominent werd ingevuld, beleefd en met resultaat werd uitgevoerd. Op het moment dat ik daar de drempel passeerde, wist ik direct het antwoord op de twee vragen die mij een halfjaar daarvoor waren gesteld in de boardroom van het Sophia Kinderziekenhuis.

Als je vanaf je zestiende in het horecavak werkt, heb je elke horecazaak binnen twee minuten na binnenkomst 'gezien'. Dat werd me vroeger ook weleens verweten, want ik keek in die periode heel erg door mijn 'technisch' gekleurde

bril. Halen ze peper en zout weg na het hoofdgerecht? Letten ze erop dat het brood aangevuld wordt? Details geven altijd de doorslag, dus je ontwikkelt oog voor dat soort zaken. Tegenwoordig let ik er vooral op of een zaak de verwachting waarmaakt die ze creëert, de eerste indruk, de eerste ontvangst (is die er überhaupt?) en maak ik intuïtief een inschatting van prijs-kwaliteit versus aandacht. Dat is een professionele afwijking.

Bij The Colour Kitchen werd ik direct na binnenkomst vooral persoonlijk geraakt. Ik zag daar professionals uit mijn vakgebied met passie en compassie werken met mensen en dat leverde een bijzondere sfeer op. Tegelijkertijd zag ik dat fenomeen van mensen ‘met een afstand tot de arbeidsmarkt’ over wie ik alleen maar las in termen van beperkingen en problemen. In de horeca waren we, als we er al iets mee deden, gewend deze mensen in de afwas aan het werk te zetten. In grote kantoren werden ze in het bekende postkamer-tje aan het werk gezet. Vooral uit het zicht dus. Maar The Colour Kitchen liet mij zien en ervaren dat je deze mensen gewoon zichtbaar moet maken. De kracht van de formule moet zijn dat je het zichtbare vervolgens ook ‘omarmbaar’ maakt.

Zo leerde ik omgaan met de balans tussen onbeholpenheid en oprechtheid. Je moet ermee spelen. Je mag er namelijk niet van uitgaan dat gasten die ‘blanco’ binnenkomen bij bedrijven zoals TCK direct begrijpen dat dit een bijzonder bedrijf is. We lichten het verhaal om die reden ook altijd toe aan tafel. Altijd. ‘Dit is onze doelstelling, dit is onze werkwijze en u bent daar vandaag onderdeel van. Uw bezoek hier helpt daarbij.’

**‘BIJ THE COLOUR KITCHEN ZAG IK PROFESSIONALS
UIT MIJN VAKGEBIED MET PASSIE EN COMPASSIE
WERKEN MET MENSEN.’**

ONGEWOON OPRECHT ONBEHOLPEN

Het is dan duidelijk dat dit een ‘ongewoon’ bedrijf is, dat er bijzonder personeel actief is en dat dit bijvoorbeeld ook inhoudt dat er een mate van onbeholpenheid kan optreden. Die onbeholpenheid is er nou eenmaal dus je moet niet

Onbeholpenheid
is onderdeel van
de dienstver-
lening maar
die mag er niet
onder lijden. Je
vraagt immers
commerciële
prijzen.

bang zijn die te laten zien. Het is echter belangrijk om een oprechte sfeer neer te zetten waarin die onbeholpenheid een onlosmakelijk onderdeel mag zijn van de dienstverlening. Maar het mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van de gastvrijheid en het product! Je vraagt immers wel gewoon een commerciële prijs. Dat maakt horeca een enorm moeilijke omgeving want de – wensen van – gasten zijn elke dag anders. Weinig lopendebandwerk dus. Daarnaast is het in deze/onze bedrijfstak zo dat productie, consumptie en waardering (lees betaling) op hetzelfde moment plaatsvinden. Als er iets fout gaat, moet je daar op dat moment meteen mee omgaan. Zoek dus de balans tussen enerzijds onbeholpenheid (een voetenbadje bij de koffie, iets vergeten, misschien sociaal wat stroef) en oprechtheid anderzijds. Dáár ligt de uitdaging. Overigens ook voor jou en mij. Die onbeholpenheid is namelijk gewoon zichtbaar en je weet pas hoe je daar zelf mee omgaat op het moment dat je ermee wordt geconfronteerd. Naast die onbeholpenheid is er echter ook heel veel oprechtheid, in de vorm van passie, werkvreugde, dankbaarheid, echtheid en trots van zowel leerlingen als professionals en dat spat er letterlijk vanaf als je bij TCK binnenkomt.

Maak je dus wat minder druk over de vraag of een bordje rechts wordt ingezet of links. Kijk liever naar de oprechte aandacht en blijdschap bij degene die het bord mag brengen: ‘Ik mag u dit bord brengen en ik hoop dat u ervan geniet’ of ‘Vond u dat gerecht echt lekker? Want ik heb dat gemaakt.’ Daar werd ik vakmatig altijd zo verschrikkelijk vrolijk van. En zo kom je ook economisch tot aandacht als pijler onder het verdienmodel. The Colour Kitchen had bijvoorbeeld een veel hogere personeelsbezetting dan een normaal horeca- of cateringbedrijf. De gastvrijheid kon dus al bij de voordeur beginnen, want er was mankracht genoeg om iemand bij de deur te zetten: ‘Goedendag, fijn dat u er bent.’ Het aanspreken van een onbekend persoon kan voor iemand met autistische trekken een heel ingewikkelde taak zijn. Dat biedt dus een prachtig ontwikkelpunt en een kans. Aandacht vertaalden we ook naar de keuken. Alles op de locaties van The Colour Kitchen kon weer vers worden bereid. Ambacht noemen we dat. Goed voor de opleiding van onze toppers, maar ook voor het aansluiten op de sterke toename van eisen van bedrijven op het gebied van vers bereid, gezond, verantwoord, variatie et cetera. Dus we vertaalden het zowel sociaal-maatschappelijk (ontwikkeling van de leerling) als commercieel. Want aandacht leidt tot meer gastvrijheid, meer ambacht, meer binding met de gast en meer duurzame contracten met de opdrachtgever. Dat dit werkt, blijkt wel uit zowel de opvallende resultaten als uit het feit dat TCK nog geen klant of opdrachtgever verloren heeft als gevolg van ontevredenheid over producten

en dienstverlening. Maar ik loop op de zaken vooruit want wat ik hierboven beschrijf, heeft in werkelijkheid jaren geduurd om te realiseren.

Zover zijn we nu echter nog niet. Op dit moment in het verhaal werk ik nog bij Avenance en zoek manieren om Frits te helpen met TCK 1.0. In mijn gesprekken met hem vertelde ik dat ik graag wilde steunen, maar niet in de huidige constellatie. Dat was niet leuk om te vertellen, want we kennen elkaar al lang. Frits had geld nodig om de aanloopverliezen van het restaurant op te vangen en dacht dat ik vanuit mijn directiefunctie bij Avenance misschien iets voor hem kon betekenen. Dat kon niet, want ze hadden dat geld nú nodig en zelfs al zou het hoofdkantoor in Parijs positief oordelen over een investering in horeca – wat ze vanuit beleidsoogpunt gegarandeerd nooit zouden doen – dan nog zou het geld pas veel te laat beschikbaar zijn.

LINNEN EN CHAMPAGNE IN AMSTERDAM-WEST

Daarnaast zag ik dat er van alles niet klopte aan de restaurantformule. Je hoeft de Beeren-familie niet te vertellen hoe ze een restaurant moeten runnen. Daar zijn ze groot mee geworden. Het begrip ‘restaurant’ stelt echter wel (theoretische) eisen aan de formule en inrichting. Dus begon TCK 1.0 met linnen op de tafels en stond er champagne op de kaart. Past dat bij een restaurant dat in Amsterdam-West ligt, buiten de ring aan de Jan Evertsenstraat? Past dat bij de verwachting die The Colour Kitchen oproept vanuit haar doelstelling? Het lijkt me van niet. Ook hierdoor miste TCK 1.0 de (altijd cruciale) aansluiting met de (belevings)wereld van hun meest voor de hand liggende gasten: de buurtbewoners. Ondertussen had ik wel begrepen dat Frits mordicus tegen linnen en champagne was op deze locatie maar dat Loek Beeren dat als vereiste beschouwde. Naast de eerdergenoemde praktische onmogelijkheden voor financiering voorzag ik dat er in het toenmalige model al snel een rol voor mij zou ontstaan als mediator tussen eigenaren Frits en Loek. En daar had ik helemaal geen zin in.

Ik was overtuigd dat we van al onze klanten echte ambassadeurs konden maken.

In datzelfde gesprek heb ik met Frits mijn visie gedeeld dat we met The Colour Kitchen naar het bedrijfsleven toe zouden moeten als bedrijfscateraar. Belangrijkste argument: er is markt en we maken sociale impact! Wij gaan bedrijven TCK aanbieden als hún antwoord op de twee vragen die mij het afgelopen halfjaar zo hebben achtervolgd: waar ben je trots op dat jouw bedrijf concreet

maatschappelijk bijdraagt, en waar ben je trots op dat je zelf bijdraagt? Als die twee vragen aan mij worden gesteld, worden ze namelijk aan alle bedrijven gesteld. Dát was mijn bewustwording. Tweede argument was dat een stap naar het bedrijfsleven veel meer fundament geeft om te groeien. Immers: hoeveel restaurants denk je de komende vijf jaar neer te kunnen zetten als je eerste zaak in jaar één al geen cent verdient? Hoe snel gaan we dan groeien? Hoeveel impact gaan we dan maken?

'WIJ GAAN BEDRIJVEN TCK AANBIEDEN ALS HÚN ANTWOORD OP DE TWEE VRAGEN DIE MIJ HET AFGELOPEN HALFJAAR ZO HEBBEN ACHTERVOLGD.'

Toen heb ik uitgebreid geschetst wat ik in het bedrijfsleven zag gebeuren en dat The Colour Kitchen zich daar heel goed in zou kunnen etaleren. Dat was voor mij de enige stap die TCK kon maken om echt te groeien en veel meer impact te realiseren. Op het moment dat ik klaar was met mijn verhaal trok Frits een A4 uit zijn map met de woorden:

The Colour Kitchen at Work

Typisch Frits, hij had er ook al over nagedacht en was op exact hetzelfde idee gekomen als ik: we brengen het TCK-concept naar het bedrijfsleven en spreiden ons risico door het verbreden van de restaurantactiviteiten.

VASTGELOPEN EN RADIOSTILTE

In deze periode werkte ik bij Avenance in een situatie van onveiligheid en negativiteit. Die kwam voort uit de slechte relatie met de algemeen directeur. *Office politics* domineerden het directieteam (DT) en ik ging met groeiende tegenzin en spanning naar het hoofdkantoor. Je wist namelijk nooit wat je die dag weer aan giftigheid kon verwachten.



HOOFDSTUK 4

GEGARANDEERD SOCIAAL RENDEMENT

VERANTWOORDELIJKHEID
EN VERTROUWEN

**'DE INZET VAN PRIVATE
FONDSEN VOOR
SOCIALE INVESTERINGEN
HEEFT ENORM VEEL
VOORDELEN'**



TOT DUSVER HEB IK JE VOORNAMELIJK VERTELD over de beginjaren van The Colour Kitchen en de eerste vestigingen in Breda en Alkmaar. In dit hoofdstuk ga ik dieper in op de methodiek en de politiek van het sociaal ondernemen en de lessen die ik in de praktijk geleerd heb bij het verder uitbreiden, *finetunen* en professionaliseren van TCK. Ook besteden we aandacht aan de uiterst belangrijke balans tussen commercie enerzijds en het maatschappelijke doel van een betekenisvolle onderneming anderzijds.

In een betekenisvolle onderneming vind ik het noodzakelijk om de twee belangrijkste aandachtsgebieden (commercie en maatschappelijk) in twee aparte bedrijfsonderdelen onder te brengen, geleid door twee verschillende mensen. Deze dualiteit is belangrijk om te zorgen dat beide aspecten voldoende aandacht krijgen en iedereen er scherp op blijft letten dat ze in balans blijven. Beide aspecten zijn even belangrijk voor het waarborgen van de continuïteit. Financiële winst moet je als onderneming simpelweg maken om te overleven. Maatschappelijke doelen moeten worden vervuld omdat je anders levensgrote problemen krijgt met je reputatie. Een inclusieve onderneming die het ‘inclusiestuk’ niet serieus neemt en alleen maar met geld bezig is, is geen lang leven beschoren.

Het is belangrijk om te vermelden dat de functionaris op commercie en op maatschappelijk beiden een vetorecht moeten hebben over belangrijke besluiten. Daardoor hebben ze simpelweg geen andere keuze dan te zorgen dat ze het over belangrijke issues met elkaar eens zijn, of worden. Hieruit volgt logischerwijs dat deze twee mensen ruimhartig geïnvesteerd moeten hebben in hun relatie. Er moet honderd procent vertrouwen zijn in elkaars motivaties en ieders verbintenis met de doelstellingen. Tegelijkertijd moeten ze beiden ook de ruimte hebben om hun eigen kwaliteiten in te zetten. Het is de kunst om dit dagelijks door de hele organisatie heen te leren balanceren. Joske en ik hebben dat gaandeweg moeten leren. We moesten samen door een deur kunnen en hadden een heel duidelijk gemeenschappelijk vertrekpunt. Ook praatten we hier veelvuldig over en toetsten onszelf en elkaar regelmatig. Dat betekent overigens niet dat het altijd gezellig was. Joske heeft sterke principes, maar ze had ook meestal een goed punt.

Tot 2015 was commercie leidend binnen TCK. Ik vond eerst de bedrijven die met ons hun bedrijfscatering wilden opzetten. Daarna ging Joske op pad om in die regio ook daadwerkelijke instroom van leerlingen te organiseren. Zij maak-

Financiële winst moet je als onderneming simpelweg maken om te overleven. Maatschappelijke doelen moeten worden vervuld omdat je anders levensgrote problemen krijgt met je reputatie.

te dan de afspraken met de gemeenten. Aan de hand van de ervaringen die we opdeden door in 2014 te werken aan de realisatie van de tweede Nederlandse *Social Impact Bond* (zie bladzijde 107) hebben we besloten die volgorde te veranderen: eerst de maatschappelijke afspraken en daarna de commerciële deal. Vergeet niet dat ik twintig jaar in allerlei commerciële functies actief was geweest. Deze transformatie van onze processen betekende dat ik een heel nieuw perspectief moest gaan ontwikkelen op mijn rol. Ik zou een ‘niet-verkopende salestijger’ worden.

MISKLEUNEN, TRANSPARANTIE EN MOTIVATIE

Eerder heb ik al verteld hoe The Colour Kitchen mij heeft geleerd dat ik moest stoppen met verkopen en zelfs ‘nee’ moest leren verkopen. Geen sinecure voor mij, commercieel als ik toen was. Je loopt als sociale onderneming echter een groot risico dat bedrijven je gaan binnenhalen voor greenwashing: ‘Wij hebben TCK.’ Afvinken, geregeld. Je kunt zoiets goed meten aan de hand van ‘waarde-echtheid’. Dat heb ik moeten leren en dat is dus ook weleens fout gegaan. Gelukkig viel de schade op dit vlak reuze mee: we hebben vooral door onze successen geleerd welk pad het juiste was.

Een grote miskleun herinner ik me met een bedrijf dat Qurius heette. Een IT-bedrijf, ook gehuisvest in het grote pand van Suit Supply in Zaltbommel, direct aan de A2. Dit zou onze vierde of vijfde locatie moeten worden. Op dat moment hadden we een TCK in Utrecht en we wisten inmiddels dat de kans groot was dat we een nieuwe grote locatie bij Eindhoven zouden gaan starten. Zaltbommel was derhalve een goede springplank; een mooi tussenstation. Op dat moment was commercie nog leidend binnen TCK en liep het maatschappelijke stuk erachteraan.

‘JE LOOPT ALS SOCIALE ONDERNEMING EEN GROOT RISICO DAT BEDRIJVEN JE GAAN BINNENHALEN VOOR GREENWASHING.’

Op die locatie aan de A2 had Suit Supply de rechterkant van de begane grond in gebruik. De rest van het pand was gehuurd door Qurius. Een van de schrijvers van het oorspronkelijke TCK-plan (TCK 1.0) zat in de directie van dit IT-bedrijf. Hun website zag haast groen van de maatschappelijke doelstellingen. The Colour Kitchen at Work was echter nauwelijks in dit pand gestart of onze *champion* (onze grootste steun) binnen de directie was met de noorderzon vertrokken. Vervolgens bleek dat hij zo ongeveer de enige pleitbezorger was binnen de directie om met ons te gaan werken en dat de medewerkers al helemaal geen behoefte hadden aan onze manier van dienstverlening. Sterker nog, het bedrijf bleek met een ‘vijandelijke’ overname te maken te hebben. De medewerkers koesterden argwaan richting hun directie en daardoor zelfs richting ons, als vermeend ‘verlengstuk’ daarvan. Wij waren immers door de directie binnengehaald. Die informatie had men blijkbaar niet nodig gevonden om ons mee te geven tijdens de gesprekken vooraf. Transparantie en duidelijke motivatie van beide partijen bleek ook hier cruciaal. Daar hebben we dus ook zelf onvoldoende op doorgevraagd! Ik geloof dat we daar niet langer dan zes maanden actief zijn geweest. Als men je liever ziet gaan, is het altijd beter om uit jezelf je biezen te pakken.

NEE VERKOPEN AAN EEN NIEUWE FAN

Achteraf gezien hadden we de samenwerking met Qurius niet aan moeten willen gaan. Nee verkopen dus. Maar dat is lastig! Actief verkopen was voor mij door de jaren heen een automatisme geworden. Toch werden we al ruim voor Qurius met dit onderwerp geconfronteerd. Ik weet nog dat we in de beginperiode een aanvraag kregen van Rochdale in Amsterdam. Inderdaad, die woningcorporatie van dat Maserati-schandaal. Dit was ruimschoots daarna overigens. Het TCK-restaurant aan de Jan Evertsenstraat in Amsterdam leed in die tijd nog steeds verlies. We overwogen zelfs om er maar geheel mee te stoppen op die locatie. Toch wilden we heel graag in Amsterdam blijven. Je wil gewoon een band blijven houden met de stad waar het allemaal begonnen is en waar het maatschappelijke probleem dat we proberen te tackelen heel groot is.

Dus ik ging met Rochdale in contact, ontving de documenten en las daarin dat ze het aanbestedingsproces al gestart hadden. Dat was niet gunstig. Het leek er een beetje op dat wij ad hoc aan de lijst toegevoegd waren. Ook in de stukken vond ik geen aanknopingspunten op basis waarvan wij kanshebber

hadden kunnen zijn voor dit project. Geen reason why, geen (social)impactdoelstellingen, laat staan waardering voor social impact in de offertebeoordeling. Dat hield in dat we bij voorbaat kansloos waren want Rochdale moest gunnen volgens de specificaties in de tender. We besloten dus om niet in te schrijven en ik ging dat persoonlijk vertellen aan de betreffende facilitair manager. Ook met de klanten aan wie je nee verkoopt moet je immers een goede relatie onderhouden. Toen ik arriveerde, kwam ze direct naar beneden: 'Fijn dat je er bent, kom want hij heeft maar drie kwartier tijd.' Ik begrijp niet goed wie er maar drie kwartier tijd had, want de afspraak was immers met haar? Blijkt er een afspraak voor mij te staan met een lid van de raad van bestuur. Wow! Zij weten alleen niet dat we niet zullen meedingen. De meeting is prima. We praten over ons verdienmodel, over versterking van identiteit en imago. De drie kwartier vliegen voorbij. Temeer daar ik het uiteindelijk toch niet kan laten om nog iets meer te vertellen over The Colour Kitchen en de enorme kracht die er in een eventuele samenwerking zit. Juist voor organisaties als Rochdale, die kampen met een ernstig beschadigd imago, kan een structurele samenwerking met betekenisvolle bedrijven helpen. Maar alleen als het *Leitmotiv* zuiver is en geen 'greenwashing'. Ook het lid van de RvB wordt steeds enthousiaster tijdens het gesprek. Maar ik ben daar om 'nee' te verkopen. Dus vertel ik ze dat ik blij ben dat ik langs ben geweest maar dat ik bang ben dat we op dit moment helaas niets voor ze kunnen betekenen. Dan schets ik twee opties: ofwel we gaan nu uit elkaar en komen elkaar bij een eventuele volgende tender weer tegen, óf ze stoppen de tender en schrijven een nieuwe uit 'waarin u expliciet vraagt naar de impactaspecten waarover u hier aan tafel vandaag zo enthousiast raakt.' Na een korte stilte staat het lid van de RvB op: 'Ik begrijp wat u zegt', en hij geeft me een hand: 'Het spijt ons oprecht, maar we kunnen het gestarte aanbestedingsproces niet meer terugdraaien.' Uiteraard wordt er geen nieuwe tender uitgeschreven, maar The Colour Kitchen heeft weer enkele nieuwe fans.

REPUTATIE IS ALLES

De ervaring met Rochdale leerde me dat het altijd loont om ook een 'nee' persoonlijk te verkopen. Het kost wat tijd en dient geen kortetermijndoelstelling maar dit soort afspraken zijn diepte-investeringen in je reputatie. Mensen benaderen je omdat ze gehoord of gelezen hebben over TCK en daar enthousiast over zijn geraakt. Dan zijn ze eigenlijk al bijna fan. Hun intentie is op voorhand

'DE ERVARING MET ROCHDALE LEERDE ME DAT HET ALTIJD LOONT OM OOK EEN "NEE" PERSOONLIJK TE VERKOPEN.'

in elk geval positief. Het is ook risicovol om het bericht dat een samenwerking niet gaat lukken zakelijk en rationeel via de telefoon over te brengen. Wat als de fan zich teleurgesteld voelt omdat hun intentie juist zo positief is? Hoe denk je dat mensen het dan ervaren als je toch de moeite neemt om even langs te komen om je besluit toe te lichten? Door zoiets te doen, behoud je in ieder geval een fan. In dit geval hoorde ik enige tijd later dat het bestuur en de facilitair manager van Rochdale erg positief over ons spraken met andere corporaties. Reputatie is alles. Waarom zou je een positief beeld weer de grond in willen boren met gedrag dat als arrogant wordt ervaren? Bovendien past er 'even langs gaan' bij onze cultuur. Persoonlijke aandacht, weet je nog?

Deels onbewust – maar zonder twijfel aangescherpt door deze ervaring – zijn we veel meer gaan investeren in relatiebeheer. Niet alleen die ene algemeen directeur enthousiasmeren, maar zijn hele directieteam. Dan creëer je continuïteit. Als The Colour Kitchen at Work duurzaam succes wil boeken bij een klant moeten de relaties met directie, controller en facilitair manager uitstekend zijn. Onze kwaliteit moet hoog zijn en constant. Dat is gewoon een vereiste. De facilitair manager wordt namelijk continu aangesproken op wat wij leveren. Het is zijn/haar taak om te controleren of we ons aan de afspraken houden. Dat is echter geen eenrichtingsverkeer. Het is net zo belangrijk dat onze klant zich aan haar afspraken houdt. Hun organisatie beheert immers de omgeving waarbinnen wij werken. Elke poster die wij willen ophangen, hangt aan de muur van de opdrachtgever. Daar gaat hij over. Zo simpel is het. De controller gaat over de transparantie en het financiële stuk. De directie moet in ons een strategische partner zien die ze van belang vindt in het vervullen van haar missie of doelstellingen op het gebied van marketing en mvo. Wij moeten ervoor zorgen dat The Colour Kitchen ook 'van hen' wordt, dat ze over 'onze leerlingen' gaan praten. Wij dragen bij aan het versterken van niet alleen het imago maar vooral van de identiteit van de organisatie waar wij mee samenwerken. Dat werd de basis van ons verdienmodel. Tot op de dag van vandaag heeft TCK een churn rate van 0,0 procent. Er heeft nog nooit een op-

Elke poster die wij willen ophangen, hangt aan de muur van de opdrachtgever. Daar gaat hij over. Zo simpel is het.

'BIJDRAGEN AAN HET VERSTERKEN VAN HET IMAGO EN DE IDENTITEIT VAN ONZE PARTNERS WERD DE BASIS VAN ONS VERDIENMODEL.'

drachtgever opgezegd omdat ze niet tevreden waren. Je mag dus concluderen dat we redelijk goed geslaagd zijn om op die drie niveaus duurzame relaties te bewerkstelligen.

WARME-DEKENORGANISATIES

De relatie met de belangrijkste beslissers moet dus goed zijn. Dat is herkenbaar voor iedereen die ervaring heeft met business-to-business. Voor een inclusief bedrijf als The Colour Kitchen zijn de samenwerking en interactie met de leerlingen veel belangrijkere indicatie(s) voor succes. Leerlingen zijn altijd de belangrijkste graadmeter. Zij voelen als eerste of er daadwerkelijk een veilige en gewilde omgeving is. In de periode na het Qurius-debacle gingen we aan de slag bij onze allereerste woningcorporatie: Mitros in Utrecht. De manager die Mitros ging doen was dezelfde manager die zo'n negatieve ervaring bij Qurius had gehad. Over Mitros zei hij: 'Bart, het is hier een warme deken, ongelooflijk.' Als uitspraken of termen me raken, gaat dat een eigen leven leiden in mijn hoofd en ik concludeerde: we moeten dus 'warme-dekenorganisaties' als opdrachtgever hebben. Er was bij Mitros voldoende intrinsieke motivatie om in zee te gaan met The Colour Kitchen. Woningcorporaties hadden in die tijd enige imagoschade te herstellen. Daarnaast werkt er bij zulke warme-dekenorganisaties een bepaald type mens. Bij Mitros waren de medewerkers bijvoorbeeld hun hele werkweek bezig om mensen met een laag inkomen een fatsoenlijke woning te bezorgen. Die medewerkers voelen haarfijn aan wat TCK is, wat het doet en wat dat betekent voor de leerlingen.

Daarnaast was er op directieniveau een heel duidelijke visie over wat de samenwerking met The Colour Kitchen toevoegt aan de nutsfunctie van hun organisatie. De imagoschade die hun sector had opgelopen als gevolg van de excessen van 'collega's' was enorm. Herinner je je de Maserati-man nog, de SS Rotterdam of Vestia? Allemaal publiek geld dat op een verkeerde manier is

aangewend. Helaas slaan we in Nederland in zulke gevallen vaak volkomen door. Er gebeurt iets vervelends en dan is de wil om dergelijke misstanden te voorkomen plotseling zo groot dat de maatregelen draconisch zijn. Zo kwam er de strenge nieuwe woningwet waarmee de activiteiten van alle woningcorporaties volledig werden ingekapseld. Of, zoals zij dat zelf noemden, ze ‘uit de wijk werden gejaagd’. Corporaties mochten zich alleen nog maar druk maken over de sociale woningen, dus konden zich bijvoorbeeld niet eens bemoeien met het onderhoud van dat speeltuintje in de wijk.

De Mitros-directie was een mooie opdrachtgever. Hun kernmotivatie luidde: ‘Door de samenwerking met jullie, halen we de wijk gewoon zelf in huis.’ Dat soort motivatie moet je onthouden en koesteren. Vervolgens moet je die motivatie continu bevestigen door de manier waarop je de samenwerking en het relatiebeheer invult. Het sentiment dat ze hiermee opriepen bij hun medewerkers bleek bepalend voor die warme deken. En daar doen we het uiteindelijk voor. Zo hielp Mitros op zijn beurt ons weer een stukje verder door hier nog scherper op in te zoomen.

‘DE LEERLINGEN VOELEN ALS EERSTE OF ER DAADWERKELIJK EEN VEILIGE EN GEWILDE OMGEVING IS.’

SAMEN BIJZONDERE DINGEN DOEN

Na Mitros kregen we de opdracht gegund om bij de belangenvereniging van de woningcorporaties, Aedes, te gaan cateren. Aedes is een gigantische lobbyorganisatie die (logischerwijs, want hoe moet je anders de politiek bewerken?) in Den Haag zit. Het is een echt ‘bestuursondersteuningsapparaat’: een bureau met voornamelijk beleidsmedewerkers. In het eerste gesprek zei Jan Boeve, directeur van Aedes, tegen mij: ‘Ik denk dat het goed is als wij hier The Colour Kitchen zichtbaar etaleren. Zo helpen we onze mensen – die voornamelijk bezig zijn met stenen, bouwplannen en geld – weer eventjes herinneren voor wie we het uiteindelijk doen: de bewoners van de huizen van onze leden.’ Aedes leerde ons hoe wij die essentie moes-

ten zoeken, benoemen en versterken in elk van onze samenwerkingen. Zo maken opdrachtgevers van The Colour Kitchen de verbinding en heb je voldoende gezamenlijke basis voor een vruchtbare samenwerking: we zorgen voor een reële afspiegeling van de maatschappij in een organisatie die deze zelfde maatschappij bedient.

Bij een van de eerste examendiners die we daar hielden nam Jan ook gewoon het woord. Op zo'n avond zitten de leerlingen daar met familie en vrienden. Ons voltallige team was er, maar ook een afvaardiging van Aedes-medewerkers. We vierden hun diploma en uiteraard lieten we een traan, want het was ook afscheid en de afsluiting van een periode. Jan bood alle leerlingen een cadeautje aan namens Aedes. Daarbij merkte hij op dat hij heel blij was dat ze zo veel hadden kunnen leren bij Aedes, maar dat Aedes ook had geleerd van de leerlingen: 'Als jullie binnenkomen geven jullie elkaar een hand en vragen jullie hoe het gaat. Dat doen jullie ook als je weer weggaat.' Via de leerlingen was Jan tot het inzicht gekomen dat zijn medewerkers 's ochtends arriveerden, achter de computer gingen zitten en aan de slag gingen. Hij zei: 'Soms weten we niet eens wie er nog meer op kantoor is. Daar hebben jullie ons wel over aan het denken gezet.' Dat vind ik dan weer mooi want dit gaat – daar is hij weer – over aandacht ...

Zo heeft elke
opdrachtgever
iets toegevoegd
aan ons arsenaal
van instrumenten
om verbinding
en duurzame
impact te maken,
en heeft elke op-
drachtgever weer
eigen specifieke
redenen om met
ons in zee
te willen.

Zo heeft elke opdrachtgever iets toegevoegd aan ons arsenaal van instrumenten om verbinding en duurzame impact te maken, en heeft elke opdrachtgever weer eigen specifieke redenen om met ons in zee te willen. Dat is heel fijn om te zien, want je hebt op een gegeven moment nauwelijks meer door hoe bijzonder het is waar je mee bezig bent. Binnen in onze eigen bubbel dreigde het voor ons *business as usual* te worden. Terwijl we toch heel bijzondere dingen doen: het bedrijfsleven helpen openstellen om de hele maatschappij te omarmen. Het is heel fijn als klanten je continu helpen om uit die bubbel te ontsnappen, simpelweg omdat elke samenwerking haar eigen dynamiek en dus ook haar eigen benefits laat zien.

TREKKEN EN SLEUREN

Enkele jaren later werd Jan Boeve directeur van Transport Logistiek Nederland in Zoetermeer. Ik geloof dat hij nog geen drie maanden in functie was, toen ik langs mocht komen om te kijken of er mogelijkheden waren voor The Colour Kitchen. Jan was uiteraard onverminderd enthousiast. Bij de vervolgspraak was zijn facilitair manager dat ook. Toch zijn we het niet gaan doen. Het werd

al vrij snel duidelijk dat het slagen van dit project te veel van Jan afhing. Het draagvlak in de organisatie was onvoldoende. Dat merk je als je te veel moet trekken en sleuren om de zaak in beweging te houden. Dat kun je toetsen door bijvoorbeeld zelf ook eens een gat te laten vallen in het (communicatie)proces om te kijken wat dat voor reactie oplevert. Als je dan op enig moment niks meer hoort, is het wel duidelijk. Ik pleit hier niet voor een arrogante houding! Het feit is echter onweerlegbaar: een potentiële TCK-klant moet niet alleen enthousiast praten, maar vooral ook enthousiast handelen. Daaruit blijkt namelijk of hij het echt belangrijk vindt. Kijk alleen al naar snelheid en inhoud van mailwisselingen of het handelen op overeengekomen actiepunten en je weet binnen no-time of zo'n organisatie ook echte, intrinsieke motivatie heeft om met je te werken.

'EEN POTENTIËLE TCK-KLANT MOET NIET ALLEEN ENTHOUSIAST PRATEN, MAAR VOORAL ENTHOUSIAST HANDELEN.'

VERBINDEN MET EEN SOCIAL IMPACT BOND

Samen met de gemeente Utrecht, Start Foundation, Rabo Foundation en The Colour Kitchen hebben we in 2015 de tweede *Social Impact Bond* (SIB) van Nederland geïntroduceerd. De allereerste was in Rotterdam waar The Business Club en ABN AMRO jeugdwerkloosheid aanpakken met hun SIB. Een SIB verbindt. Je verbindt stakeholders (overheid, bedrijfsleven en financiers) met elkaar om een sociaal probleem aan te grijpen. Daarvoor bouw je een financieringsvehikel waarin je zakelijke afspraken maakt over doelstellingen en hoe deze te bereiken. Daarmee is een SIB niets meer dan een slimme financieringstool. Tot je met de mensen spreekt die het betreft.

Je startpunt is altijd een maatschappelijke businesscase of een businessplan van een betekenisvolle ondernemer. Het behoeft geen uitleg dat de ondernemer in kwestie een bewezen trackrecord moet hebben en dat zijn ambities absoluut geloofwaardig moeten zijn. In het plan benoem je voor wie of waarmee je het verschil wilt maken en wat daarvan de maatschappelijke impact zal zijn.

Dat maatschappelijk rendement moet je dus ook concreet definiëren en – al dan niet gefaseerd – kunnen garanderen. Ons onderscheidend vermogen bestond eruit dat wij rond 2014-2015 met TCK al zo ervaren waren in onze processen en in de registratie van onze social impact dat we keiharde garanties konden afgeven. Hard in de zin van concrete resultaten, maar ook hard in de zin dat TCK zou bloeden als de minimaal afgesproken resultaten niet behaald zouden worden.

In onze SIB werd de output op drie niveaus bijgehouden:

1. *Slagingskans*. Hoeveel leerlingen halen de eindstreep van hun opleiding op mbo 1- of mbo 2-niveau?
2. *Uitstroom*. Hoeveel stromen er uit naar zelfstandig betaald werk?
3. *Behoud van werk*. Hoeveel daarvan weten hun baan ook te behouden?

Over de eerste twee variabelen waren we zeker. Slagingskans en uitstroom werden al jaren gemeten en we kenden exact onze ondergrenzen op dat vlak. De derde variabele was voor TCK de meest onzekere. Zodra leerlingen zijn uitgestroomd, krijgen ze immers hun eerste contract. Maar als ze daarna verkassen, verlies je een groot deel van je invloed op de gang van zaken. Bovendien waren we voor de SIB niet ingericht om ook dat allerlaatste (en belangrijkste) onderdeel van het proces van onze leerlingen te volgen, laat staan het te sturen.

Zodra Joske de maatschappelijke businesscase (wie, wat, waarom, hoe en de definities van de output) voor de SIB af had, gingen we in gesprek met de gemeente. ‘Spreekt het plan überhaupt aan? Zien jullie dezelfde noodzaken als wij? Welke doelgroepen zouden jullie daarvoor aanwijzen? Jullie gaan immers over die kaartenbak met mensen.’ Voor zulke trajecten heb je iemand nodig die het spel en de mores kent, die de taal spreekt en een behoorlijke dosis geduld heeft. Joske is dan absoluut de perfecte persoon. Daarbij was Sadik Harchaoui van Society Impact (een inclusief platform voor samenwerkende partijen) heel effectief als ‘makelaar’ in het leggen van de koppelingen met

**‘IN HET PLAN BENOEM JE VOOR WIE OF WAARMEE
JE HET VERSCHIL MAAKT EN WAT DAARVAN DE
MAATSCHAPPELIJKE IMPACT IS.’**

Hypotheek op ontwikkeling

Met Joske heb ik in de beginjaren veel gepraat over het feit dat je min of meer een hypotheek neemt op de ontwikkeling van de leerlingen zodra je jezelf committeert aan harde afspraken over de sociale output van The Colour Kitchen. Aangezien een hypotheek moet renderen, kan het dan wel heel verleidelijk worden om bij de selectie van leerlingen de meest veelbelovende individuen eruit te pikken. Die hebben immers de grootste kansen om het slagingspercentage, de uitstroomcijfers en de score op baanbehoud omhoog te krikken. Op deze wijze creëer je echter een schijnbaar succesvolle operatie. Je neemt geen risico's meer met het selecteren van je leerlingen. Maar de mensen die je het meest nodig hebben, komen dan niet meer aan bod. Vergelijk het met ziekenhuizen die prachtige survival rates hebben voor kanker, maar daar voor het gemak niet bij melden dat ze alleen patiënten aannemen waarvoor een succesvolle behandeling vrijwel zeker is. Zoals het beroemde citaat luidt: *'There are three kinds of lies: lies, damned lies, and statistics.'* Wij selecteerden met TCK heel eenvoudig op twee variabelen: intrinsieke motivatie en affiniteit met het horecavak. Al die gesprekken met Joske hebben ertoe geleid dat we een goede manier hebben kunnen ontwikkelen om met dat soort 'administratieve verleidingen' om te gaan.

de juiste stakeholders. Hij had als missie om dit soort constructies tot stand te helpen komen.

Joske deed alle voorbereidende gesprekken met de gemeente en had, zoals gezegd, het voorstel (de case) geschreven voor de SIB. Uiteindelijk hebben we in de Prinses Christinazaal in TCK-restaurant Zuilen een enorme finale presentatie georganiseerd. Er zat een grote delegatie mensen van allerlei verschillende afdelingen van de gemeente. Joske had gezegd dat ik dit keer ook moest aanschuiven. Maar alleen om te luisteren. Dit was háár terrein. Ik kwam iets later binnen en ik ben bewust op de tweede rang gaan zitten, precies achter René Groen, de directeur Werk & Inkomen. Joske zette dat businessplan uiteen en ze kwam aan bij het stuk over targets, percentages en uiteindelijk ook welk bedrag ermee gemoeid was. Ik hoorde René Groen tegen de persoon naast hem fluisteren: 'Dát valt me mee. Is dat voor een jaar?' Die antwoordde: 'Nee, het is voor twee jaar.' René weer, dit keer vol ongeloof: 'Voor twee jaar?' Ik dacht gelijk: fuck, we zijn te goedkoop! Je bent immers commercieel of niet. Direct daarop hoorde ik hem weer: 'Ik ben enthousiast, maar ik wil het eigenlijk verdubbelen. Waarom doen we het niet meteen voor vier jaar?'

SOCIAL IMPACT BOND – THE COLOUR KITCHEN

FACTSHEET

SOCIALE KWESTIE

Arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de gemeente Utrecht. In de gemeente Utrecht zijn veel jongvolwassenen niet in het bezit van een startkwalificatie. Daardoor vinden of behouden zij moeilijker een baan. Ze hebben daarmee een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. The Colour Kitchen is een maatschappelijke onderneming voor horeca en catering, die juist deze groep jongvolwassenen door middel van leer-werktrajecten begeleidt bij het versterken van hun arbeidsmarktpositie.

DOELGROEP



252

deelnemers (minimaal)



- 17-35 jaar
- 6-24 maanden participatie-uitkering
- Geen startkwalificatie

PRESTATIES

70%

1. Verbeteren van arbeidsmarktpositie door behalen van diploma

Afspraak → Deelnemers opleiden naar mbo 2

>50%

2. Sneller uitstroom naar betaald werk

Afspraak → Min. 6 maanden voor tenminste 24 uur per week

26%

3. Behoud van werk

Afspraak → Vervolgcontract van 6 maanden

PRESTATIE BELONING

De gemeente Utrecht, Rabobank Foundation en maatschappelijk investeerder Start Foundation helpen via een nieuwe financieringsconstructie — een Social Impact Bond — jongeren zonder startkwalificatie in de gemeente Utrecht aan een diploma en werk. Hierin wordt samengewerkt met The Colour Kitchen. Met behulp van deze prestatiefinanciering begeleidt The Colour Kitchen deelnemers via leer-werktrajecten naar een diploma en werk. De partners realiseren met deze innovatieve samenwerking een positief maatschappelijk rendement. Bij het behalen van de afgesproken resultaten betaalt de gemeente Utrecht — vanuit de besparing op uitkeringen — de investering plus een rendement terug aan de financiers. De looptijd van het programma is vier jaar. De partijen hebben om dit mogelijk te maken een Social Impact Bond gesloten waarbij Stichting Society Impact als makelaar heeft gefungeerd.



**SOCIALE
IMPACT**



IMPACT



Werk, talentontwikkeling en toekomstperspectief



Diploma voor kok, gastheer/gastvrouw of horeca-assistent



Zelfvertrouwen, trots en versterkt sociaal netwerk



Reductie stress en schulden



Besparingen in het publieke domein



Systemische innovatie



Investeren Start Foundation en Rabobank Foundation: € 734.000



Besparing gemeente op onder andere uitkeringen: > € 800.000



Maximaal rendement op investering: 2-6%

ondernemer | opdrachtgever | investeerders | matchmaker

thecolourkitchen®



Rabobank Foundation



Aan deze factsheet kunnen geen rechten worden ontleend. Meer informatie: info@societyimpact.nl



**KEES KLOMP'S' CARRIÈRE KENT EEN
EXTREEM BREED BEELD.** Hij bracht het in
de razendsnelle Amsterdamse reclame-
en mediawereld tot Strategy Director bij
het internationale TBWA reclamenetwerk.
Het activistische bloed van de gewezen
punkrocker dreef hem uiteindelijk van
de mediawereld naar die van de Purpose
Economy. Inmiddels is hij een thought
leader op dat vlak en wordt hij gezien als
een van de drijvende krachten achter de
Nederlandse betekeniseconomie. Kees
en Bartel zijn partners in Purpose People
Practice. Zijn strategische talenten zijn
de perfecte aanvulling op de hands-on
ervaring van Bartel.

DUBBELINTERVIEW MET
BARTEL GELEIJNSE & KEES KLOMP

**'STOP DOING BUSINESS,
START BEING HUMAN'**



Herwaardering van waarde(n)

Bartel: 'We moeten ons realiseren dat we allereerst gewoon mensen zijn. Ik ben me daar door The Colour Kitchen zelf veel bewuster van geworden. Door het thema en de oplossing centraal te stellen en zichtbaar te maken, wordt iedereen veel meer bewust. Iedereen die betekenisvol onderneemt – ongeacht de reikwijdte of impact – zou een voorbeeld kunnen zijn voor de rest. Ik vind dat horen bij je ontwikkeling als onderneming: niet alleen voor jezelf gaan. Straal uit wat je hebt geleerd, waar je je bewust van bent geworden en met welke oplossingen je bezig bent. Maak het onderdeel van je missie om anderen te inspireren en als voorbeeld te dienen. En werk alsjeblieft samen met "minder verlichte" instellingen of bedrijven. Zet je niet af tegen het systeem waar je nota bene zelf onderdeel van bent (geweest). Jezelf op een voetstuk van righteousness plaatsen en neerkijken op de rest werkt niet. Uiteindelijk willen we harmoniseren. Je mag heus wel openstaan voor het feit dat jij verder bent dan anderen. Help ze.'

Kees: 'Het is noodzakelijk dat er een waarderingsmodel komt waarin niet alleen financiële variabelen van belang zijn. Betekenisvolle ondernemers kiezen er nadrukkelijk voor om maatschappelijke winst en waarde net zo serieus te nemen als monetaire winst en waarde. Ik heb dat wel eens heldendom genoemd. Betekenisvol ondernemen is overigens niet per definitie een verstandige keuze, want het maakt je bedrijf ook (financieel) kwetsbaarder. Een belangrijke les die we van conventionele ondernemers kunnen leren is hoe cruciaal het is om ook (en vooral) je zakelijke shit op orde te hebben.'

**'STRAAL UIT WAAR JE JE BEWUST VAN BENT
GEWORDEN EN MET WELKE OPLOSSINGEN JE BEZIG
BENT. MAAK HET ONDERDEEL VAN JE MISSIE OM
ANDEREN TE INSPIREREN.'**

'Wat ik ontzettend waardeer en respecteer is de enorme voorbeeldfunctie die uitgaat van betekenisvolle ondernemers die laten zien dat het kan. Dat zij het vermogen hebben om het anders te doen, houdt in dat jij dat ook kan. Ik vind het een ontzettend inspirerend en motiverend idee dat iemand de slavernij in de chocoladebranche aanpakt. En het is toch fantastisch dat iemand anders

een succesvolle horecaformule kan bouwen rondom de filosofie dat ze jonge mensen met een enorme afstand tot de arbeidsmarkt op willen leiden zodat ze kunnen (her)intreden? Zulke ondernemers nemen alle extra problemen, belemmeringen en dilemma's voor lief, want dat is juist waar ze het voor doen. Zij bewijzen dat het nieuwe waardeparadigma werkt. Wie kijkt vanuit het oude waardeparadigma zou al dat extra gedoe er nooit bij nemen. Ondernemen is zo al lastig genoeg. Bovendien kost het geld om betekenisvol te ondernemen. Dat is slecht voor de bottomline en dus doen we het niet.'

'UNFAIR WORDT STEEDS NADRUKKELIJKER ONBESPREEKBAAR.'

Eerst doen, dan delen

'Ik vind het enorm moedig en super prijzenswaardig dat er een aantal ondernemers is opgestaan die dingen hebben gedaan waarvan de gevestigde orde dacht dat het enerzijds slecht, stom en volstrekt van de pot gerukt was en dat het daarnaast onmogelijk was. Totdat ze bewezen dat het wél kan. Tony's Chocology is de manier waarop chocola wordt geproduceerd fundamenteel aan het veranderen. Dan heb je het niet meer over de impact van één ondernemer maar over de vooruitgang van een heel systeem. De manier waarop we naar chocolade en sourcing kijken verandert fundamenteel. Sterker nog: de hele conceptie rond fair trade wordt naar een nog hoger niveau getild. Unfair wordt steeds nadrukkelijker onbespreekbaar. Dat is van een ongekende importantie. Het kan. Ook big corporates kunnen het. Als ze maar op een fundamenteel andere manier durven kijken naar hun aandeelhouders en hun waarde. Bedrijven als Patagonia en Interface bewijzen dat. Interface is de eerste grote multinational ter wereld die in 2020 klimaatpositief zal zijn. Dat gaat nog verder dan circulair! Een bedrijf met honderden miljoenen omzet bewijst gewoon dat je het systeem zodanig anders kunt inrichten dat je een positieve footprint hebt. Dat is onvoorstelbaar belangrijk. Dit leren ze allemaal van betekenisvolle ondernemers die het gewoon doen. Mensen voor wie het bedrijf niet alleen maar draait om geld verdienen. Geld is slechts een middel om uiteindelijk een hoger doel te dienen.'

Bartel: 'Helemaal mee eens. Er kan niet genoeg benadrukt worden dat elke betekenisvolle onderneming, onafhankelijk van de branche waarin ze opereert, drie fasen zou moeten willen doorlopen. In fase 1 creëer je bewustwording van

het probleem, in fase 2 geef je het goede voorbeeld door voorop te (blijven) lopen en fase 3 draait volledig om cocreatie met grote, gevestigde partijen om zo veel meer impact te helpen maken. Elke betekenisvolle ondernemer die in staat is om succesvolle bedrijven te helpen om meer betekenisvol te worden, is per definitie succesvoller in het realiseren van zijn missie dan de betekenisvolle ondernemer die dit nalaat. Het is echt de hoogste tijd om de argwaan en het bullshitdenken definitief los te laten en bewustwording de ruimte te geven. Doe het nou niet zoals Shell dat met formele en juridische antwoorden weghoudt op terechte vragen waarom het geen winstbelasting betaalt. Dat je uitleg formeel of juridisch klopt is irrelevant als hetgeen je doet moreel onjuist is. Het is daarnaast indirect ook commercieel heel onverstandig om op die positie te blijven zitten. De business wordt je straks gewoon niet meer gegund. "Jij bent dus niet van ons." Door het toepassen van dat nieuwe waardeparadigma verandert ook je commerciële speelveld drastisch. De gunningsfactor van betekenisvolle ondernemingen is – zowel in business-to-business- als in business-to-consumermarkten – oneindig veel hoger dan die van merken of ondernemingen die niet hun verantwoordelijkheid nemen. Bovendien is de maatschappelijke impact die je realiseert een absoluut blijvend concurrentievoordeel. Het biedt je zelfs de mogelijkheid om van je concurrenten partners te maken door hen te helpen zich jouw benadering eigen te maken.'

'DE BUSINESS WORDT JE STRAKS GEWOON NIET MEER GEGUND.'

Sapiens of economicus?

'Precies: "Stop doing business, start being human." Betekenisvol ondernemerschap stelt je in staat om niet langer slechts de rol van homo economicus te spelen. Alleen maar bijdragen aan de economie door inkomen te genereren en uitgaven te realiseren is een ongelooflijk armoedige misvorming van het mens-zijn. In de oude economie kun je alleen maar groeien als homo economicus. Je wordt steeds succesvoller, want je wordt meer waard; je titel en aanzien groeien. Maar er gebeurt helemaal geen reet met je als mens. Je wordt waarschijnlijk alleen maar leger vanbinnen.'

'Het mooie van betekenisvol ondernemen is dat je met heel je ziel en zaligheid, als mens, kunt ondernemen. Dat je niet alleen een bedrijf kunt creëren

dat continuïteit kent, maar ook een omgeving waarin leveranciers, afnemers en medewerkers kunnen groeien als individu. Iedereen herkent heel makkelijk – vanuit eigen ervaring in gezinnen en relaties – het gevoel dat je voor een ander wil zorgen. Dat is universeel. Graag begin ik mijn lezingen met de vraag wie er de wereld graag naar de klote wil helpen. Natuurlijk steekt nooit iemand zijn vinger op. Iedereen weet dat we allemaal een moreel ethisch kompas hebben, dat we allemaal liefde kunnen geven en ontvangen et cetera. Betekenisvolle ondernemers zien hun bedrijf als een manier om hun levenswerk te maken, iets te bouwen waar je daadwerkelijk trots op kunt zijn, waar je zingeving uithaalt en alles wat daarbij hoort. Dát is de echte vrijheid in het vrije ondernemerschap.'

Drie categorieën betekenisvolle bedrijven

'Bedrijven worden vaak onderverdeeld in grootte: van zzp'ers en klein mkb tot groot zakelijk en alles ertussenin. Je kunt ook op een andere manier kijken en niet de grootte van de organisatie als variabele gebruiken, maar de mate van betekenis die ze heeft. Logischerwijs bestaat de eerste categorie uit betekenisvolle ondernemers die hun bedrijf hebben opgericht met als expliciete doelstelling het oplossen van een maatschappelijk probleem.'

'De tweede categorie betekenisvolle bedrijven (noem het roodgloeiend betekenisvol) bestaat uit familiebedrijven. Die kunnen klein zijn of groot maar hebben bijna altijd een langetermijnfocus. Ook de (achter)kleinkinderen moeten immers de mogelijkheid krijgen in het familiebedrijf te werken. Deze familiebedrijven noemen zichzelf niet per definitie betekenisvol, maar zijn dat stiekem toch wel. Van de week mocht ik spreken bij een afscheidsreceptie van een dame die in de directie heeft gezeten bij Vebego. Formeel is dat gewoon een familiebedrijf in de schoonmaakbranche. Ondertussen is het misschien wel de allergrootste sociale onderneming van Nederland. Het is onvoorstelbaar wat zij allemaal doen. Alleen waren ze daar tot nu toe helemaal niet mee bezig en droegen ze dat zéker niet uit naar buiten. "We zijn gewoon een familiebedrijf en we zorgen graag goed voor onze mensen." Onze vijfendertigduizend medewerkers beïnvloeden indirect tien miljoen mensen, maar wij vinden onszelf niet zo bijzonder. Die houding kennen veel bedrijven. Simon Levelt is bijvoorbeeld behoorlijk betekenisvol bezig, maar zij noemen zichzelf daarom nog geen fairtradebedrijf.'

'De derde groep op de schaal van betekenisvol zijn betekenisloze bedrijven die nog helemaal vastzitten in het belangrijk vinden van aandeelhouderswaarde.

Voor hen is het business as usual. De enige manier waarop zij bezig zijn met hun maatschappelijke rol is reactief en defensief. Ze zijn compliant omdat het moet en ze strubbelen vrolijk mee. Deze betekenisloze bedrijven hebben heel veel regelgeving en controle nodig. Anders doen ze het namelijk niet. Er is geen intrinsieke motivatie om het te doen. Zij hanteren een volstrekt ander paradigma.'

De overheid

Bartel: 'Maar alleen met het bedrijfsleven kom je er niet. De overheid is voor The Colour Kitchen altijd een belangrijke partner geweest. Als het om inclusie gaat, spelen gemeenten en provincies een doorslaggevende rol. Zij zijn de eigenaren, de beheerders en controleurs van alle processen in het systeem dat zich richt op het helpen van mensen "met een achterstand". Wie is ingericht op procesbeheersing, is niet bezig met het oplossen van problemen. Ik geloof oprecht dat de overheid een belangrijke sleutel in handen heeft voor het oplossen van veel maatschappelijke problemen. Maar overheden leveren procedures, geen oplossingen. Zoveel is de afgelopen decennia wel duidelijk geworden. Voor oplossingen heb je ondernemers nodig die bereid zijn om de sprong in het onbekende te maken.

Daarnaast bemerk ik zelfs soms angst bij overheden. Want wat gebeurt er met de banen van de procesbeheerders als het die ondernemers straks nog gaat lukken ook? *What's in it for me?* Dat is meteen negatief. Wat zegt het over het werkgeverschap van de overheid als zelfs ambtenaren zich zo iets afvragen? Diezelfde overheid die aan bedrijven vraagt zich als verantwoordelijk werkgever op te stellen, faalt zelf even jammerlijk op dat gebied. Er is geen duurzame relatie mogelijk als je iets vraagt van een ander zonder dat je zelf bereid bent te leveren.'

'PRAAT ER WAT MINDER OVER. DOE HET GEWOON.'

'Ondernemers, wethouders en bestuurders in het bedrijfsleven moeten hun medewerkers perspectieven geven. Daar ben je toe verplicht. Dit draait nadrukkelijk niet alleen om mogelijkheden voor mensen "met een afstand tot de arbeidsmarkt". Iedereen heeft perspectief nodig. Om stappen te durven zetten, om te weten waar je aan bijdraagt. Ambtenaren die dat perspectief niet (volgende) ervaren, reageren op alle mogelijke manieren: van stille weerstand tot stille sabotage aan toe en alles ertussenin. Het is natuurlijk kul dat er 1,3 mil-

joen mensen thuis op de bank zitten, terwijl we allemaal weten dat de oplossing gewoon in het bedrijfsleven ligt. Laat iedereen alsjeblieft wennen aan het feit dat mensen er heel divers uitzien en verschillende productiviteitsniveaus hebben. Zo is het leven altijd geweest. Ga het gewoon weer normaal vinden. Faciliteer dat bedrijven zich dit weer eigen kunnen maken en inpassen in hun verdienmodellen en positionering. Praat er wat minder over. Doe het gewoon.'

'Ondertussen zijn overheden vooral heel druk iedereen in hokjes aan het stoppen, stickers te plakken, de inventaris op te maken. Elke classificatie heeft haar eigen regelgeving. Het is niet meer te doen. Het allerergste is dat men niet eens meer ziet over wie het gaat. De gemiddelde ambtenaar weet gewoon niet over wie hij het heeft. De mens is volledig weggestopt.'

Mens of functionaris?

Kees: 'Er zijn heel veel bestuurders die zo opgaan in hun rol dat ze vergeten hoe het is om mens te zijn. Ik ken heel veel bestuurders, bijna allen met ongelooflijk goede intenties. Je komt in raden van bestuur zelden echt pathologische klootzakken tegen. Ook zij zijn vaders, opa's en ooms ..., maar alleen als ze thuis zijn. Soms zitten mensen zo vast in de rol die ze vervullen dat ze hun "mensheid" simpelweg kunnen achterlaten bij de ingang en haar weer oppikken op de weg naar buiten. Vooralsnog worden zulke technocraten beloond door het systeem. Wie bouwt aan menselijke waarde(n) kiest ervoor om monetair rendement op te geven ten gunste van een maximale (maatschappelijke) output. Hoe meer je investeert in mensen, hoe slechter het uiteindelijk is voor de bottomline van een bedrijf. Ik vind dat zo pervers, het is zo onvoorstelbaar contraproductief en gaat zo dwars in tegen onze menselijke natuur. Ik geloof in de vrije markt, ik geloof in liberalisme, ik geloof in vrijheid. Maar ik heb het meeste vertrouwen in humanisme. Dat we proberen te streven naar een situatie waarin mensen eerlijk mee kunnen doen. Maar als je constateert dat één procent van de mensen 99 procent van de welvaart in de wereld bezit moet je toch gewoon concluderen dat het systeem is doorge-slagen? Het maatschappelijk debat staat tegenwoordig echter zo op scherp dat je gelijk een linkse socialist wordt genoemd als je iets maatschappelijks doet. Ik snap dat de behoudende krachten graag dergelijke frames gebruiken, maar ze dragen niets bij aan de discussie en ze zijn daarnaast simpelweg onjuist. Betekenisvolle ondernemers zijn niet "links" of "rechts". Alhoewel een zeker geitenwollensokkengehalte soms niet ontbreekt, zou ik het gros van hen eerder willen karakteriseren als verlichte kapitalisten. Je moet namelijk

wél gewoon een onderneming kunnen bestieren en de oldskool activist heeft altijd geleerd dat je daar alleen maar slechter van wordt.'

'Het gaat over het feit dat je meer controle uitoefent op jezelf, over het feit dat je je bewust bent van wat een bedrijf is, wie je zelf bent, wat een leven betekenisvol maakt en hoe jij je wil verhouden tot andere mensen. Voor mij is "prudent gedrag" daar de sleutel voor. Wie zich prudent gedraagt dient niet alleen maar het eigen belang maar vooral ook het algemene belang. Het grote probleem van het huidige systeem is dat het mensen prikkelt om niet-prudent gedrag te vertonen. Bedrijven die alleen hun eigen belang dienen staan het hoogst in de lijstjes. Ze maken meer winst en hebben blijere aandeelhouders, maar vertonen gedrag dat buitengewoon niet-prudent is. Je hoeft geen wiskundig genie te zijn om te snappen dat dit niet duurzaam is.'

'BESPREEK NOU EENS BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR WAT JE VANUIT MENSELIJK PERSPECTIEF EIGENLIJK VINDT VAN ALLE ZAKEN DIE JE BEDRIJF DOET.'

Bartel: 'Even terug naar wat Kees net zei. In raden van bestuur en directies zitten mensen die ook gewoon mens zijn maar daar worden ze niet op afgerekend. Ik snap dat ergens wel. Vroeger ging ik letterlijk door een transformatie tijdens mijn autorit naar kantoor. Thuis ben je papa, maar zodra je je auto parkeert op de vaste parkeerplek van managing director en uitstapt, ben je hem ook. Ik wens iedereen die dit op vergelijkbare wijze ervaart om intervisies te introduceren binnen de directie- of bestuursoverleggen. Ze hebben mij bijna letterlijk naar mijn eerste intervisie moeten slepen. Toen ik dat voor het eerst moest doen, vloog ik zo hard de weerstand in dat ik er zelf van schrok. Hoezo praten over gevoel of over liefde? Ik ben aan het werk! Daarna heeft het me de ogen geopend. Je kunt jezelf niet thuislaten als je gaat werken. Bespreek nou eens binnen de raad van bestuur wat je vanuit menselijk perspectief eigenlijk vindt van alle zaken die je bedrijf doet. Creëer een sfeer waarin onzekerheden of ongemak er mogen zijn, want ik garandeer je dat heel veel bestuursleden zich vrij ongemakkelijk zullen voelen en het liefst hun kop in het zand willen steken

zodat ze het er niet over hoeven te hebben. Stap, al is het maar voor een uurtje, uit je ivoren toren. Ik wens ze veel interviews toe. Dat meen ik oprecht.'

Laat je raken

Kees: 'Over mentale ontwikkeling gesproken. Valt het je niet op dat veruit de meeste betekenisvolle ondernemers iets zeer wezenlijks met elkaar gemeen hebben? Ik ben er nog nooit één tegengekomen die op een goede dag wakker werd en dacht: Weet je wat? Ik ga betekenisvol ondernemer worden, lijkt me leuk. Ze hebben allemaal iets meegemaakt in hun persoonlijk leven waardoor een probleem plotsklaps hún probleem werd. Die gebeurtenissen kunnen heel groots en meeslepend zijn zoals iemand die zelfmoord pleegt of een broertje dat overlijdt. Maar het kan ook zijn dat je op vakantie langs de kustlijn loopt en opeens heel veel plastic ziet zoals Merijn Everaarts van Dopper het meemaakte. Er is altijd een moment waarop de muur afbrokkelt en je vrij zicht krijgt. Zo kreeg Bernie Glassman van de Greyston Bakery in zijn persoonlijke situatie ineens te maken met een goede vriend van hem die dak- en thuisloos werd. Dat veranderde iets in hem. Hij begreep ineens wat het betekent om dak- en thuisloos te zijn. Daarom is kwetsbaarheid ook zo'n belangrijke eigenschap van betekenisvolle ondernemers. Je moet je durven laten raken. Als het niet in je hart zit, blijft het een kunstje en dat voelen mensen. Dat is gelijk het kernprobleem van grote corporates. Het is daar bijna een vereiste om muren rond je hart te bouwen. Als je werkt bij een grote onderneming staat het laten zien van je kwetsbaarheid gelijk aan het doodvonnis van je carrière. Het meest verneukeratief hieraan is dat deze houding in veel corporates als cultuurgoed wordt gezien. Je komt binnen na je studie en het eerste wat ze je afleren is om buiten je verantwoordelijkheid te opereren. Je hebt een rol, die staat op je kaartje en daar gedraag je je naar. Hoe beter je die rol invult, hoe hoger je in het bedrijf komt. Tegen de tijd dat mensen in de top zitten zijn ze zo versmolten met de rol die ze op dat moment invullen dat ze compleet vergeten zijn hoe het is om in hun werkomgeving mens te zijn.'

'ER IS ALTIJD EEN MOMENT WAAROP DE MUUR AFBROKKELT EN JE VRIJ ZICHT KRIJGT.'

'Juist op dat vlak hebben al die betekenisvolle ondernemers zich kwalitatief onderscheiden van de "rolinvullers". Ze hebben het allemaal aangedurfd zich

te laten raken, realiseren zich dat het leven niet meer zo vrijblijvend en van-zelfsprekend is als weleer. Als gevolg daarvan ontstaat er een soort "heilig moeten". En dat allemaal vanuit de bereidheid je hart open te zetten. De producten die we maken, de productieketens die we inrichten, het materiaal dat we inkopen en de manier waarop we dat bewerken is allemaal te kopiëren. Intrinsieke motivatie, intentie voelen, dat is niet te kopiëren. Dat is je reinste DNA.'

'Ik kreeg een aantal jaar geleden bij een niet nader te noemen bedrijf een groepje *high potentials* onder mijn hoede. Daar zag ik voor het eerst een fenomeen dat ik burn-down heb genoemd. Deze mensen waren aangewezen als de groep die de toekomst van het bedrijf zou vormen ... Maar zij wilden er allemaal weg! Ze raakten zo afgebrand door de cultuur van een bedrijf dat ze niet toestond om iets wezenlijks te veranderen. Daar gaan de corporates op termijn aan kapot. Als zij zich tenminste niet tijdig openstellen voor wat er leeft in de wereld en gaan luisteren naar de stemmen van komende generaties.'

Infectie van binnenuit

Bartel: 'Dan verliezen ze talenten. Terwijl ze juist koplopers willen zijn. We zijn nu⁴ serieus in gesprek bij KPMG. Zij hebben van alles geprobeerd, van congressen en lezingen tot workshops en trainingen. Maar het is hen nog niet gelukt om met hun koplopers een serieuze slag te maken en terug te keren naar de basis van het vak. De kern van het accountancyvak is om organisaties concreet verder te helpen. Juist op het gebied van betekenis kan KPMG een voortrekkersrol nemen. Advies over in verbinding staan met je omgeving en met de planeet, helpen bij de bewustwording van de rol die je daarin speelt. Met hun ervaring op het gebied van validatie en hun enorme databases kunnen zij veel betekenen voor het moderniseren van onze maatschappij. Maar dan moeten ze wel eerst zelf het goede voorbeeld geven. Anders wordt het ongeloofwaardig. Ze zullen stappen moeten zetten om het ook van binnenuit te laten kloppen. We hebben KPMG uitgedaagd om een sociale onderneming te starten binnen hun bedrijf. Zo houd je het realistisch want je kunt niet van het ene op het andere moment iets compleet anders (pretenderen te) zijn dan je zojuist was. Je kunt er echter wel naartoe groeien door je te laten infecteren van binnenuit. Dat betekent als eerste dat je mensen nodig hebt

4 Eind 2018.

die volledig intrinsiek gemotiveerd zijn en de voorbeeldrol op zich durven te nemen in een omgeving waar iedereen wil innoveren maar niemand graag wil veranderen. Ten tweede ga je het zichtbaar maken. Dat stellen we voor om te doen bij het facilitaire bedrijf van KPMG. Op hun beurt gaan zij hun moederbedrijf helpen om zich te ontwikkelen op het gebied van impact. En zo hoort het. Purpose People Practice kan elk intrinsiek gemotiveerd bedrijf helpen om zich door te ontwikkelen en in te richten als betekenisvolle onderneming. Afkopen kan gewoon niet meer. Je moet het laten zien. Wat organiseren we nou zelf? Welke samenwerkingsverbanden laten wij nu slagen? Ik zou elke onderneming met niet-bezette vierkante meters willen oproepen: stel die faciliteiten ter beschikking aan betekenisvolle bedrijven in hun incubatiefase zodat ze zich daar kunnen ontwikkelen. Schenk bijvoorbeeld een x-aantal van je beschikbare consultancyuren om niet én pro Deo aan dit soort bedrijven. Maar doe dat dan wel met de opdracht om impact maken en maak het hun doelstelling om samen te werken met het reguliere bedrijfsleven.'

'WE HEBBEN KPMG UITGEDAAGD OM EEN SOCIALE ONDERNEMING TE STARTEN BINNEN HUN BEDRIJF.'

Raad van Impact

Kees: 'Ik ben erg kritisch op het geldbeluste systeem dat we hebben gebouwd met z'n allen, maar dat betekent niet dat alles aan dat systeem slecht is. Betekenisvolle ondernemers kunnen ook ontzettend veel leren van conventionele ondernemers. Mijn bedrijf heeft bijvoorbeeld een raad van commissarissen. Zij controleren mij continu op al mijn zakelijke escapades. Als ik niet functioneer dan vlieg ik eruit. Dat is allemaal oké. Heel veel betekenisvolle ondernemers proberen hun impact zo goed mogelijk te meten, maar er is niemand die ze daarop controleert zoals een RvC dat zou doen. Heb je nou daadwerkelijk de geplande maatschappelijke winst gerealiseerd? Heb je echt genoeg geïnvesteerd? Ik pleit ervoor dat iedere betekenisvolle ondernemer een raad voor impact (RvI) toevoegt aan zijn bedrijf. Enkele wijze vrouwen of mannen met dezelfde drive, verstand van zaken, een goed netwerk en aandacht. Ook zij controleren, net als de RvC, de ondernemer, maar kijken voornamelijk naar impact.'

'De hele discussie die in 2018 werd gevoerd rondom Tony's Chocolonely ging over geld. Je leest over 30 procent lagere salarissen, dividenduitkeringen en over niet-behaalde maar wel geplande impact. Mensen lijken te vinden dat Tony's alleen maar gaat over geld. Een raad voor impact had direct aantoonbaar kunnen maken dat het niet gaat om inkomen, maar om impact. Omdat heel veel bedrijven dat niet doen, blijft impact een soort zachte wetenschap.'

'Het is belangrijk dat iemand anders dan de ondernemer zelf het verhaal vertelt. De RvC in het bedrijfsleven heeft een onafhankelijke positie en behoort het bestuur te controleren. Zij zijn er om jouw verhaal te objectiveren. Zo'n positie zou een RvI ook hebben. Het wordt sterker als anderen het voor je vertellen.'

Wederzijds leren

'Veel te veel betekenisvolle ondernemers behandelen hun bedrijf als een passieproject. Die Begeisterung is belangrijk maar uiteindelijk moet je ook doorgroeien en daadwerkelijk een verschil maken. Daarbij hoeft je je menselijkheid echt niet overboord te zetten, maar er valt heel veel te leren van de manier waarop de corporate wereld waarde creëert, zakelijkheid benadert en winst nastreeft. Dat moet je niet letterlijk kopiëren maar je kunt wel "zakelijker" kijken naar impact. Of eigenlijk over de hele linie "zakelijker" te worden. Het voortbestaan van het leeuwendeel van de sociale ondernemers hangt elk jaar weer aan een zijden draadje omdat de zakelijke kant niet op orde is. Er zijn fantastische bedrijven waar we allemaal diep respect voor hebben die elk jaar de begroting dicht breien met subsidies. Autonoom zouden ze niet overleven omdat ze hun wereld niet zakelijk genoeg weten te benaderen, soms zelfs geeneens een verdienmodel weten in te bouwen. Dat is niet goed voor de beweging. We komen nu in een fase waarin professionaliteit en zakelijkheid belangrijker worden.'

'Betekenisvol ondernemerschap wordt op steeds grotere schaal serieus genomen. Laten wij dat ondernemerschap heel serieus gaan nemen. Een belangrijk deel van de betekenisvolle ondernemers moet die slag nog maken. Dat gebeurt gelukkig ook. Je merkt dat iedereen die urgentie voelt en er ook naar handelt. Maar het is nog steeds niet te vergelijken met de wijze waarop de grote corporates bezig zijn. Het is heel makkelijk om hen alleen maar als boeven weg te zetten. Voor een deel zijn ze dat ook en van bedrijven zoals Shell mag dat ook best gezegd worden. Dat zijn misdadigers. Tegelijkertijd

kan Shell ons leren hoe je een bedrijf bouwt dat miljarden omzet en in tientallen landen actief is. Het is interessant om te zien dat ze meer dan veertigduizend medewerkers hebben. Hoe doe je dat? Ik zou niets liever willen dan dat The Colour Kitchen ook veertigduizend mensen in dienst zou hebben. Dan gaat het namelijk echt heel erg goed. Misschien is een vergelijking met Van der Valk beter qua schaal. Los daarvan: impact en inkomen zijn absoluut met elkaar verbonden. Dat is interessant. Wie impactgroei wil realiseren, moet inkomensgroei realiseren. En andersom: inkomensgroei is ook een manier om impact te creëren Die twee zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.’ ■

HOOFDSTUK 9

DE PARTICIPATIE- CARROUSEL

ZICHTBAARHEID IS CRUCIAAL



**'DE PARTICIPATIE-
CARROUSEL IS EEN
OVERDRAAGBAAR
SYSTEEM WAARIN
DE DRIE FASEN
*ONTWIKKELEN,
OPLEIDEN EN
PLAATSEN*
ONLOSMAKELIJK
VERBONDEN ZIJN.'**

BARTEL GELEIJNSE (55 jaar, getrouwd met Audrey, vader van drie zoons) heeft jarenlange ervaring in sociaal ondernemen en is medeoprichter van The Colour Kitchen. The Colour Kitchen is een hospitality-bedrijf met een groot maatschappelijk hart. Sinds de landelijke uitrol in 2012 zijn meer dan 25 (bedrijfs)-restaurants in exploitatie genomen, waar ruim 200 professionals en ruim 240 leerlingen per jaar werkzaam zijn.



Inmiddels is Bartel een stap verdergegaan en heeft hij samen met Kees Klomp Purpose People Practice opgericht. Samen adviseren en ondersteunen zij bedrijven en instellingen in Nederland om meer betekenis aan hun organisatie toe te voegen, op een bij hen passende wijze.

Bartel spreekt regelmatig op relevante seminars en congressen, alsook op gemeente- en ondernemersbijeenkomsten. Gewapend met een aansprekende visie, een aanstekelijke passie en de jarenlange ervaring in sociaal ondernemen gaat hij in zijn presentaties in op de vraag wat mvo anno 2019 inhoudt. Indringende, persoonlijke vragen legt hij bij zijn publiek neer: ‘Wat doe je nu zelf als mens, als ondernemer?’ en ‘Waar draagt je organisatie echt aan bij waar jij en je collega’s trots op zijn?’

Bartel schuwt niet ook zijn eigen verhaal te vertellen. Welke keuzes hij zelf heeft of moest maken als mens en als ondernemer. Door zijn inspirerende betoog weet hij bij veel mensen daadwerkelijk binnen te komen, ze te raken. Hierdoor stelt het publiek zich merkbaar open voor discussie en interactie.

Lees meer over The Colour Kitchen en over Bartel.



BARTEL
GELEIJNSE



THE COLOUR
KITCHEN



PURPOSE
PEOPLE
PRACTICE

'The problem with the world is that the intelligent people are full of doubts, while the stupid ones are full of confidence.'

(Charles Bukowski)

Ik heb de antwoorden ook niet. Daarom stel ik liever vragen. Wat dat betreft kon ik mijn lol op bij het maken van dit boek. Vooraf wist ik niet meer van The Colour Kitchen dan wat de website vertelde. Mooi hoor, beetje mensen helpen die moeilijk aan werk kunnen komen. Bij het afnemen van de interviews ging er echter een vlammetje branden, dat inmiddels is uitgegroeid tot een vuurstorm die zijn weerga niet kent. Het klopt namelijk van geen kant waar we mee bezig zijn. Mensen met een 'afstand tot de arbeidsmarkt' krijgen een 'labeltje' waar het probleem op staat, terwijl de oplossing alleen te vinden is hun talent! We moeten dus anders gaan kijken. Onszelf daarin scholen. Verandering is per definitie eng. Achter je comfortzone ligt immers 'uncharted territory'. Maar juist daar spelen zich de spannendste taferelen af! De komende decennia gaat de gehele betekeniseconomie zich als een speer doorontwikkelen. En wij zijn erbij! Nou ja, ik in ieder geval. Want wat ik gezien heb tijdens het maken van dit boek, valt nooit, maar dan ook nooit, meer te ontzien.



JOB FRANKEN (48) is vader van dochters Sam en Flo en woont in Werkhoven samen met Maria en haar (parttime aanwezige) kinderen Felix en Sofie. Job is afgestudeerd econoom (Maastricht University). Hij heeft diverse boeken gepubliceerd over ondernemerschap en innovatie, schreef tientallen artikelen voor *Emerce* en heeft gepubliceerd in onder meer *Nieuwe Leiders* en op het

Nederlands Medianetwerk. Hij schreef over media & marketing, duurzaamheid, verbinding en verantwoordelijkheid. Daarnaast heeft hij meer dan 125 restaurants gerecenseerd en is coauteur van *Lekker Hollands*, het eerste Nederlandse kookboek met een exclusief voorwoord van Jamie Oliver. Robert Kranenburg zei over dit boek: 'Een kwaliteitskookboek. Hier zou iedere Nederlandse kok in opleiding verplicht uit moeten koken.'



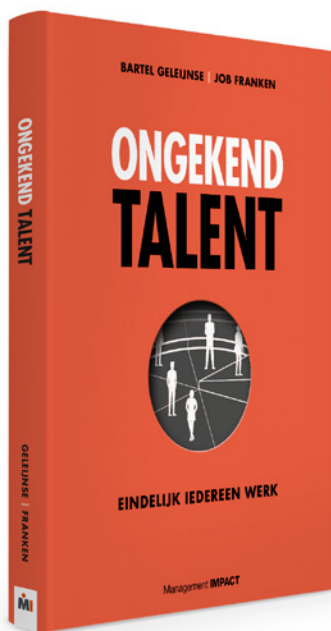
JOB
FRANKEN



ONDERNEMER-
SCHAP



INNOVATIE



De preview *Ongekend talent* wordt je aangeboden door Management Impact in samenwerking met Bartel Geleijnse (Purpose People Practice - PPP) en Job Franken.

Management Impact is dé kennisplek voor managers en organisatieprofessionals. Via de site, nieuwsbrief, boeken en events bieden wij toonaangevende content om je te inspireren, te verbinden en verder te brengen. Wil je verder lezen over inclusie, organisatiecultuur, verandermanagement, teams, strategie of innovatie? Ga dan naar www.managementboek.nl

Wil je het boek *Ongekend talent* bestellen?

Ga dan naar www.managementimpact.nl/ongekendtalent