

**BARTEL GELEIJNSE | JOB FRANKEN**

# **ONGEKEND TALENT**



**EINDELIJK IEDEREEN WERK**

Management **IMPACT**

# INHOUD

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PROLOOG</b>  | <b>9</b>  |
| <b>INLEIDING</b>  | <b>13</b> |
| <i>Wat kun je verwachten van dit boek?</i>                                      |           |
| 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        |
| <b>HOOFDSTUK 1 BARTELS PRELUDE</b>  | <b>19</b> |
| <i>Mijn persoonlijke en professionele reis richting betekenisvol ondernemen</i> |           |
| Stage in Parijs   | 21        |
| Jeugd   | 23        |
| Stage in Manchester   | 26        |
| Militaire dienst  | 31        |
| Eurest  | 34        |
| Dishcovery Catering Company   | 40        |
| Operatie Mess & Vork  | 44        |
| <b>HOOFDSTUK 2 WAT DRAAG IK EIGENLIJK BIJ?</b>                                  | <b>53</b> |
| <i>The Colour Kitchen komt op mijn pad</i>                                      |           |
| 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        |

|   |    |
|---|----|
| <b>Interview met Femke Vergeer en Karlijn Schoenmakers:</b><br><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 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Interview met Kees Jasperse:</b> <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*

|  |     |
|--|-----|
| 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 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Interview met Nynke Struik:</b> <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 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Interview met Joske Paumen: ‘We hebben de afgelopen decennia een groot cultureel probleem geschapen’</b> | 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 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Interview met Bob Hutten: ‘We verspillen op een enorme schaal voedsel en talent’</b> | 155 |
|---|-----|

|   |     |
|---|-----|
| <b>Dubbelinterview met Bartel Geleijnse en Kees Klomp: ‘Stop doing business, start being human’</b> | 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 betekenseconomie                    | 183 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Interview met Kees Klomp: ‘Waarom doen we niet gewoon wat ons te doen staat?’</b> | 185 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <b>Interview met Etienne Friederichs: ‘Doe het gewoon en maak het super’</b> | 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: ‘Ik hou van bijzondere figuren’** 221

**Interview met Rutger van Krimpen: ‘Welkom in de wondere wereld van de sociale werkvoorziening’** 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: ‘Koester die vermeende beperking’** 251

## **DANKWOORD** **257**

Bijlage Gids Betekenisvol ondernemen 261

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'**







## 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 bezien 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 opdrachtgever 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



Investering 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®



Aan deze factsheet kunnen geen rechten worden ontleend. Meer informatie: [info@societyimpact.nl](mailto:info@societyimpact.nl)

## 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 betekenis-economie 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 *Emerge* 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



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

OUD-LEERLING THE COLOUR KITCHEN

**Vacatureoverschot? Er staat voldoende talent te trappelen om aan het werk te gaan. Je moet alleen weten waar te zoeken. Of in dit geval: hoe te kijken. Bartel Geleijnse, medeoprichter van Purpose People Practice was gedurende een decennium een van de drijvende krachten achter het betekenisvolle bedrijf The Colour Kitchen. In dit boek deelt hij al zijn ervaringen en laat hij overtuigend zien dat (bijna) iedereen zinvol aan het werk kan. Anders kijken, anders denken en anders handelen, zoals de voor dit boek geïnterviewde ondernemers ook deden.**

**Dit boek is een must-read voor elke ondernemer en iedereen die wil weten hoe we 1,3 miljoen mensen op de bank echt perspectief kunnen bieden.**

**'BETEKENISVOL WERK VOOR IEDEREEN, DAT IS WAAR IK DAGELIJKS MIJN BED VOOR UITKOM. *ONGEKEND TALENT* VERTELT AANSTEKELIJK EN TO-THE-POINT HOE DE 1,3 MILJOEN MENSEN IN NEDERLAND, DIE ONNODIG AAN DE ZIJLIJN VAN DE ARBEIDSMARKT STAAN, ZINVOL AAN HET WERK KUNNEN. ALLES IS MOGELIJK ALS JE ONDERNEMERSCHAP KOPPELT AAN WARE BETROKKENHEID BIJ MENSEN. EEN MUST-READ VOOR IEDEREEN DIE WERKT AAN EEN INCLUSIEVE SAMENLEVING!'**

**TON GOEDMAKERS, RAAD VAN BESTUUR,  
VEBEGO INTERNATIONAL**

**'OOK DE WETENSCHAP BUIGT ZICH AL LANGE TIJD OVER HET VRAAGSTUK HOE DE ARBEIDSMARKT INCLUSIEVER KAN WORDEN. BARTEL GELEIJNSE GEEFT IN *ONGEKEND TALENT* LETTERLIJK EEN KIJKJE IN DE KEUKEN VAN INCLUSIEF ONDERNEMERSCHAP ALS CRUCIALE VOORWAARDE. INCLUSIEF ONDERNEMEN BLIJKT GEEN FILANTROPIE MAAR EEN MAATSCHAPPELIJKE BUSINESSCASE.'**

**TON WILTHAGEN, HOGLERAAR  
ARBEIDSMARKT, TILBURG UNIVERSITY**

onderdeel van

**VAN**  
VAKMEDIANET

