



Deloitte.
Together makes progress

ImpactFoundation
by Deloitte

Ondernemen met impact:
Meerwaarde voor en door ongezien talent
Mei 2026



Voorwoord

Nog steeds is er een grote groep Nederlanders – ongeziene talenten – die een tweede kans of een duwtje in de rug nodig hebben op weg naar werk of een carrière, en daarmee naar volwaardige deelname aan de maatschappij. Gelukkig zijn er steeds meer ondernemers die er bewust voor kiezen om deze talenten de kans te geven die zij verdienen. In 2021 brachten wij het boek Samen maken we impact ondernemen groot uit, met daarin de verhalen van zeven impactondernemers. In 2023 volgde het boek Ondernemen met impact: ongezien talent aan het woord. En nu is binnen deze reeks het derde boekje verschenen.

In 2020 zijn wij gestart met zeven ondernemers. Inmiddels nemen negentien ondernemers deel aan het programma **Scaling Social Enterprises**. De afgelopen jaren is impact ondernemen gegroeid en heeft het – terecht – meer aandacht gekregen. Het wordt steeds vaker gezien als relevant om bij te dragen aan maatschappelijke thema's, zoals duurzaamheid en arbeidsparticipatie. Thema's die wij vanuit Deloitte, de Deloitte Impact Foundation en het WorldClass-programma van harte ondersteunen en stimuleren. Dat doen wij onder andere door onze brede kennis, expertise en netwerken pro bono beschikbaar te stellen en zo bij te dragen aan het vergroten van de maatschappelijke impact die deze ondernemingen elk jaar opnieuw realiseren. Wij zijn trots dat wij al meer dan vijf jaar het vertrouwen krijgen van deze impactondernemers. De impact is groot: jaarlijks creëren zij ongeveer 175 nieuwe banen en begeleiden zij zo'n 500 ongeziene talenten naar werk. #Togethermakesprogress.

In dit boekje kijken wij samen met een aantal ondernemers van het eerste uur terug op vijf jaar impact ondernemen: waar staan zij nu en hoe kijken zij naar de toekomst? Ook komen de ongeziene talenten aan het woord die in 2023 een bijdrage hebben geleverd. Hoe gaat het nu met hen?

Tot slot maken we kennis met de ondernemers die nieuw zijn in het programma. Zij gaan in op hun drive en hun 'moments that matter'. Met dit boek hopen wij opnieuw anderen te inspireren en enthousiasmeren. Voor ons is het een bevestiging dat voortdurende aandacht voor impact ondernemen noodzakelijk is en dat voorlopig ook blijft, totdat impact ondernemen niet meer bijzonder is en elke ondernemer het maken van impact centraal stelt.

Dank aan iedereen die aan dit boek heeft bijgedragen, in het bijzonder de ondernemers en de ongeziene talenten. Zonder hen zou dit boek nooit tot stand zijn gekomen. Ook dank aan alle collega's die de afgelopen jaren hun kennis en expertise met veel enthousiasme hebben ingezet om de ondernemingen te laten groeien. Speciale dank gaat uit naar Evelien van der Waal en Robin van Buiten, die al jarenlang met grote toewijding bij het programma betrokken zijn, en naar Isabella Arends, die een belangrijke rol heeft gespeeld bij de realisatie van dit boek.

Vijf jaar samen met impact ondernemen laat zien dat het kan én dat het nodig is. Laten we daar vooral mee doorgaan. Als iedereen in het ecosysteem zijn rol en verantwoordelijkheid neemt, bouwen we samen verder aan een steeds duurzamere en inclusievere maatschappij.

Edwin Jong

Programmamanager Social Impact & Scaling Social Enterprises

Johan Stuiver

Director WorldClass



Paul Kerssens,
oprichter United Repair Centre

‘Eigenlijk zijn
we een heel
schizofreen
bedrijf’

Paul Kerssens omschrijft United Repair Centre (URC) als een bedrijf met een soort van persoonlijkheidsstoornis. Het is tegelijk een techbedrijf, een productiebedrijf en een sociale onderneming. “We zijn een wat schizofreen bedrijf. En dat werkt eigenlijk heel goed.” Sinds 2022 repareert URC kleding voor ruim dertig internationale merken, waaronder Patagonia, The North Face en Decathlon, vanuit Amsterdam, Londen en sinds kort Parijs.

Paul groeide op in een links gezin met een breed wereldbeeld en reisde als kind al mee naar ontwikkelingslanden. Als studie koos hij economie, maar het homo economicus-model beviel hem niet, dus volgde hij daarnaast de studie internationale betrekkingen voor een ander perspectief.

Het Trojaanse paard

Zijn eerste baan was bij Tendris, pionier van de LED-lamp in Nederland. Daarna koos hij bewust voor het grootbedrijf. “Een beetje de *dark side*”, zegt Paul met een knipoog. “Mijn idee was: als je de wereld echt wilt veranderen, moet je van binnenuit werken. Een soort Trojaans paard.” Bij KLM werkte hij mee aan CO2-compensatie voor tickets, totdat hij zich realiseerde: hoe beter hij zijn werk deed, hoe meer tickets er verkocht werden en hoe meer CO2 er feitelijk de lucht in ging. Zijn volgende stap werd Eneco, om daar mee te bouwen aan de energietransitie.

‘Kunnen jullie onze kleding repareren?’

In 2018 liep Paul alleen door de Ierse hooglanden, met het *Theory U-model* van Otto Scharmer in zijn rugzak. Hij besloot expliciet: geen tijd meer besteden aan dingen die niet bijdragen. Na een tijd in Nieuw Zeeland bij Impact Hub Waikato, raakte hij in 2022 betrokken bij Makers Unite, de sociale onderneming van Thami Schweichler, aanvankelijk als mentor van de oprichter.

Rond 2020 organiseerde de gemeente Amsterdam werkgroepen voor haar ambitie om in 2050 volledig circulair te zijn. In de textielwerkgroep zat ook Patagonia, waarvan het Europese hoofdkantoor in Amsterdam staat. Het outdoormerk stelde voor om een gedeelde reparatiedienst op te zetten en vroeg aan Thami en Paul: “Kunnen jullie ons helpen kleding te repareren?” Twee jaar later werd URC gelanceerd als samenwerking tussen Makers Unite, Patagonia en de Amsterdam Economic Board.

Schaal via merken

URC werkt bewust B2B2C: merken bieden de reparatiedienst aan hun eigen klanten aan en URC voert het werk uit. “We willen geen concurrent zijn van de lokale kleermaker om de hoek”, benadrukt Paul. “Die doet losse reparaties veel beter en goedkoper. Wij gaan voor schaal via de marketingkracht en volumes van de merken.” Direct aan consumenten leveren zou bovendien een veelvoud aan complexiteit betekenen: een zijden blouse, een waterdichte outdoorjas en een Levi’s spijkerbroek vragen alle drie om een andere specialisatie.

Het mooie van dit model is dat alle drie de P’s van *people, planet* en *profit* geïntegreerd zijn. Bij klassieke impactondernemingen gaat een deel van de winst naar het goede doel. Bij URC levert elke reparatie tegelijkertijd omzet op, creëert het een baan en voorkomt het afval. Zo breidt het bedrijf per segment uit, begonnen bij outdoor, nu ook *athleisure* en premium fashion.

Vaker nee dan ja

De missie om de kledingindustrie te repareren heeft een ingewikkelde keerzijde. Het impliceert dat URC in principe met alle merken zou willen werken, ook met fast fashion. Tegelijk wil het bedrijf niet gereduceerd worden tot een greenwashing-etiket. Paul legt hun aanpak uit: eerst een kennismakingsgesprek waarin URC laat zien wie ze zijn en wat ze doen.

Daarna volgt de wedervraag: “Graag ontvangen we een presentatie van jullie duurzaamheidsstrategie, zodat wij kunnen bepalen of we echt *aligned* zijn met jullie waarden.”

URC heeft vaker nee gezegd dan je bij een snelgroeijende scale-up zou verwachten, ook tijdens cashflow-krappe periodes. Decathlon was juist een positieve verrassing: daar wordt aan de R&D-kant al nagedacht over ontwerpen die beter te repareren zijn. En bijvoorbeeld een *fast fashion*-keten dan? “Daar zouden we graag mee in zee gaan, mits ze er oprecht budget voor vrijmaken en willen aansturen op structureel meer reparatie. Als het puur een marketingstunt is, doen we niet mee.”

Ambacht en AI

Aan de naaimachine staan vooral nieuwkomers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het aannamecriterium is simpel: je moet willen. Iedereen met een andere taal, achtergrond of een rugzakje is welkom. Wie zonder ervaring binnenkomt, volgt een jaar het werkleertraject van de URC Academy met een baangarantie aan het eind. Samen eten uit alle culturen is een van de vele bedrijfsrituelen.

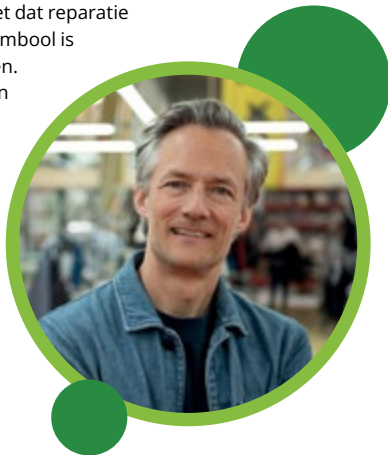
Paul heeft daarbij een inhoudelijk punt over hoe westerse landen naar werk kijken. “We zijn de laatste decennia een beetje gebrainwashed dat het hoogst haalbare is om met je hoofd te werken, liefst universitair geschoold, bij een consultancybureau, bank of advocatuur. Daar geloof ik niet meer in.” Juist met de opkomst van AI worden ambachten belangrijker, of het nu gaat om installateurs voor de energietransitie of reparateurs voor de circulaire markt. URC zet AI in als versneller, bijvoorbeeld met *image recognition* om sneller te bepalen wat een kledingstuk nodig heeft. Het repareren zelf blijft mensenwerk. Klanten schrijven af en toe een bedankaartje na een reparatie. “Niet gericht aan het bedrijf maar echt aan Bakri of Mariam.”

Jouw favoriete kledingstuk langer dragen

De derde vestiging in Parijs opende laatst officieel. De komende twee à drie jaar willen ze Europa dekken, niet per se met een eigen hub in elk land, maar wel in de grote modemarkten, aangevuld met andere reparateurs via het platform. “Onze missie nu is echt een netwerk creëren en het platform te bouwen dat dat mogelijk maakt. Natuurlijk, andere continenten lonken, maar focus is voor ons als scale-up het allerbelangrijkst”, zegt Paul.

Daarbij benoemt hij de dunne lijn tussen de kleermakers en de developers die ze moeten bewandelen: een techie in Amsterdam verdient normaliter tien tot twintig keer meer dan een kleermaker. Bij URC staat in de *founders agreement* dat zulke extremen niet zijn toegestaan. Dat kan alleen als mensen worden aangenomen op hun betrokkenheid bij de missie. “Ze zijn bereid iets minder te verdienen, omdat ze op hun sterfbed een beter gevoel willen hebben dan stinkend rijk te zijn.”

Als Paul één ding wil meegeven, is het dat reparatie misschien wel het meest tastbare symbool is van de transities die we nodig hebben. “Energie- en duurzaamheidsverhalen zijn vaak zo ingewikkeld dat consumenten afhaken. Dan gaat het over *lifetime analyses* en CO₂-berekeningen die gelijkstaan aan zoveel stukken bieftuk. Repareren is simpel, tastbaar en maakt uniek. Jouw favoriete outdoorjas waarmee je bergen beklimt wordt een statement: je kan je favoriete kleding langer dragen.”





Ernst-Jan Swarte,
oprichter FunForest

‘De bomen
groeiden tot
in de hemel’

2023 was een pittig jaar voor FunForest. Naast de vier bestaande klimbossen nam het bedrijf een speelpark van twaalf hectare over en ontwikkelde het een compleet nieuw klimconcept: bezoekers konden als superhelden door de ruimte klimmen, zweven en vliegen. Maar de groei ging te hard en de exploitatie draaide verlies. “Er was geen goed zicht op de cijfers. Het ontbrak aan aansturing en structuur. En de werksfeer was aangetast”, vertelt oprichter Ernst-Jan Swarte. “We keken echt naar de afgrond van faillissement.”

Er liepen veel nieuwe managers rond om de verwachte groei te faciliteren, maar ze hadden geen helder mandaat op budget en geen structuur om die groei te leiden. “We raakten het financiële overzicht kwijt, en daarmee de regie. Op een gegeven moment hadden we budgetversie nummer acht!”, schetst Ernst-Jan. Het bedrijf vloog uit de bocht. “In een half jaar had ik tien juridische dossiers. Dat had ik nog nooit meegemaakt. We waren op alle fronten onze kernwaarden kwijt.”

Ernst-Jan is eerlijk over zijn eigen rol daarin: “Ik was druk bezig met Spider City: een nieuw klimconcept, indoor in een grote hal in Rotterdam, met speciaal ontwikkelde klimhandschoenen voor een unieke 3D-klimbeleving. Maar daardoor viel ik buiten de organisatie en de dagelijkse operatie.” Spider City liep op problemen, wat resulteerde in een rechtszaak en sluiting een jaar later.

‘We moesten onze impact terugschalen’

FunForest werd in 2016 een sociale onderneming. “We wilden zoveel mogelijk impact maken, haantje de voorste zijn. Maar we moesten nu aan de noodrem trekken. Het bedrijf ging tijdig in overleg met de sociale partners en speelde open kaart. “Die stonden voor ons klaar om ons erdoorheen te helpen. Een reguliere geldverstrekker had allang de stekker eruit getrokken!” De les was helder: *“Impact first* zonder financiële dekking werkt niet.”

“Door alle problemen moesten we onze impact terugschalen”, deelt Ernst-Jan. Het MT en de staf werden kleiner. Het aantal trajectmedewerkers dat FunForest jaarlijks begeleidde daalde van 65 naar 15 à 20. Jobcoaching en loonwaardeberekening werden ondergebracht bij een externe partner. Tegelijk scherpste Ernst-Jan zijn visie op impact aan: “Niet puur op arbeidsparticipatie en trajectmedewerkers tellen. We maken ook heel veel impact bij reguliere medewerkers. Daar zitten ook mensen die vastlopen in hun leven, die het lastig vinden om vriendschappen en een sociaal leven te bouwen.”

De balans vinden

Het was een moeilijke fase voor FunForest, maar niet zonder steun. Transparantie naar de sociale partners gaf hen het vertrouwen om samen door te gaan. Een financiële adviseur zei: “Je bent tijdelijk ontspoord, maar in de kern heb je een goed en gezond bedrijf. Geef niet op! Jij kunt dit weer op de rit zetten.” Ernst-Jan noemt het zijn geheim wapen: “In het heetst van de strijd zie je door de bomen het bos niet meer. Je weet niet of je gaat winnen of verliezen. Juist dan moet je volhouden. Want ook dit gaat voorbij.”

Drie jaar verder is er schoon schip gemaakt en groeit FunForest weer. “Arbeidsparticipatie hoeft niet het grootste doel te zijn”, stelt Ernst-Jan. “We maken ook veel impact door klimkaarten te verstrekken aan doelgroepen met een kleine beurs: stichtingen voor kinderen met een handicap, AZC’s, jongeren die zelden naar buiten gaan. Het is niet per se een groot inzicht of doorbraak, maar het maakt een groot verschil in de praktijk.” Ze waken er nu voor dat de werkdruk in balans blijft: “Dan blijft het fun en sociaal, precies volgens onze kernwaarden”, vertelt Ernst-Jan. “Terug naar de basis dus. Hier ontstaan vriendschappen. Mensen blijven graag bij ons. En er is net een baby geboren van twee mensen die elkaar bij FunForest hebben ontmoet, de eerste FunForest baby!”

Voeten in de grond

“Als het een paar jaar goed gaat, word je minder kritisch op kosten en organisatie. Er ontstaan steeds meer wensen: je wilt meer doen, verdienen, impact maken. Maar goede tijden doen je vergeten dat er ook mindere aankomen. Zorg voor een buffer. Maak niet steeds meer kosten omdat het nu kan. Zeker als impactbedrijf: je bent niet altijd gedekt door subsidies of andere partijen.”

Terugkijkend ziet Ernst-Jan dat hij destijds te veel bezig was met concepten, innovatie en ideeën. “De bomen leken tot in de hemel te groeien. Maar het gezegde luidt: met je voeten op de grond en je hoofd in de wolken. Die basis mistte. Dat is voor mij duidelijker dan ooit: die basis moet je nooit meer loslaten.”





Bert Kat,
oprichter Back to code

‘Wij willen
vooral hele
goede software
bouwen’

Bert Kat begon Script als project samen met twee vrienden om een paar jongeren met autisme te leren programmeren. Dat groeide uit tot honderd bureaus en het ICT-bedrijf Back to code om de gemaakte software in de markt te zetten. “We zijn géén zorgboerderij voor mensen die willen computeren. Wij lossen zakelijke vraagstukken op met software en bieden baankansen voor neurodivers talent.”

Bert werkte als ICT-ondernemer voor e-commercepartijen en runde een aantal eigen webwinkels. In 2016, op een feestje, kwam vriend en psycholoog Simon Huigen met een idee: hij begeleidde een aantal jongens met autisme die vastliepen op school en werk, en daardoor thuis kwamen te zitten. Leerwerkplaatsen zoals bij hoveniers en timmerwerkplaatsen waren niets voor ze: ze computeren graag. Of ze niet konden leren programmeren? ICT'er Gerard Oosterhof had hier ook oren naar en zo ontstond Script. “Op de vrijdagmorgen, één of twee mensen helpen. Dat is op een positieve manier uit de hand gelopen”, vertelt Bert met een glimlach.

“Er zat geen groot plan achter. Maar er bleek een enorme doelgroep te zijn die met dit probleem kampte.” Bert maakte geleidelijk de overstap naar Script, stak er meer tijd in en zei een aantal klanten vaarwel. Zijn webwinkel in onderhoudsproducten voor tuinmeubilair draaide 60% meer omzet tijdens de coronalockdown. “Maart 2020. De leverancier dwong mij te kiezen: of Script of de webwinkel. Dat was het kantelpunt voor mij. Ik zag in Script de toekomst.” Geld verdienen werd het secundaire doel, impact maken werd belangrijker. Achteraf is Bert wel dankbaar voor dat ultimatum: anders was hij blijven aanmodderen.

‘We bleven bureautjes erbij zetten’

Script begon met een kantoor en drie bureaus. Telkens als er een wachtlijst kwam, plaatsten ze er weer vijf of tien bureaus bij of openden ze een nieuw kantoor. “Iedereen stroomt individueel in en werkt met hetzelfde Codebook. We hebben geen klasjes, iedereen werkt op zijn eigen tempo en leert zo programmeren. Onze begeleiders lopen rond en kun je vragen stellen via chat of persoonlijk. Er is geen aparte kantine, we lunchen gewoon samen.” Een belangrijk uitgangspunt is dat iedereen ergens wil bijhoren: “Dat heeft iedereen toch? Het gevoel dat je meedoet en bijdraagt.”

Aan de andere kant zag Bert in zijn netwerk allerlei bedrijven met een ICT-vraag. Daarvoor richtten ze een aparte BV op, Back to code. De naam komt van een gevleugelde uitspraak na een teamoverleg: de developers kunnen weer aan het werk. Collega van het eerste uur, Egbert de Jong, bedacht deze en andere oneliners die de werkkultuur vormden. Helaas overleed Egbert veel te vroeg in 2021.

De volle werkervaring

Na het Paasweekend stond Bert met een deelnemer in de lift. Die had na zo'n lekker lang weekend echt geen zin om te werken, zo vertelde hij trots. “Die was ooit uitgevallen op het werk en bleef verveeld thuis zitten. Nu is hij bij ons aan het werk, heeft een eigen bureau, collega's en taken. Binnenkort wordt hij bemiddeld aan werk. Genieten van een lang weekend en daarna geen zin in het werk? Dat had hij lange tijd niet ervaren: de volle werkervaring. We beseffen niet altijd dat de dagelijkse sleur onderdeel is van een volwaardig bestaan.”

Voor Bert is iets bouwen het ultieme. “Als organisatie impact maken door mensen uit hun uitkeringssituatie te halen. We hebben ook een hele club jongeren van onder de achttien. Alleen maar thuis zitten op die leeftijd is een ramp. Die kun je ook een fijne ervaring geven in deze belangrijke periode van hun leven. Dat zie ik ook als bouwen. Elk traject, iedereen die je helpt, dat is maatwerk. Natuurlijk moeten we ook geld verdienen om rendabel te zijn. We doen niet alleen reïntegratietrajecten bijvoorbeeld, daar kunnen we geen personeel op aannemen. Er moet ook financiering zijn vanuit de WMO.”

AI komt altijd ter sprake

Bert onderhoudt het netwerk en het contact met werkgevers. In elk gesprek komt AI terug: “Elke werkgever vereist dat je open staat voor programmeren met AI en je daar vaardig in wilt worden”, schetst Bert. Maar hij ziet ook deelnemers die er bezwaar tegen hebben: “Opvallend vaak zijn dat ethische bezwaren. Angst voor een *brain drain*, voor *big tech*, voor de impact op het klimaat. Dat is wel een probleem, want ze zetten zich hiermee buiten spel.”

Zijn compagnon Simon hanteert hiervoor de aanpak van luisteren, niet veroordelen. “Niet tegenover ze gaan staan, het er laten zijn en er oog voor hebben. Niet pushen. Het is ook een kwestie van laten landen.”

Software met een missie

Er zijn nu 165 deelnemers. Binnenkort kunnen ze het honderdste bureau plaatsen, in de nieuwe vestiging in Leeuwarden per 1 mei. Ze groeien organisch: “We zijn niet per se plannenmakers. Als we het overzicht blijven houden, kunnen we blijven uitbreiden. We krijgen regelmatig de vraag of we ook in Rotterdam, Eindhoven of Utrecht zitten. De kansen zijn er, maar we moeten het ook leuk vinden. Leeuwarden openen vinden we in ieder geval erg leuk. Dat kan een blauwdruk worden voor meer plekken.”

Script begon vanuit een praktisch vraagstuk, Back to code volgde vanuit dezelfde praktische overweging. Pas toen Bert hen inschreef voor de IGNITE award kwam het besef dat ze sociale impact maken en dus eigenlijk een social enterprise zijn. “Mensen aannemen vinden wij belangrijker dan winst. Dan ben je dus een social enterprise!” lacht Bert. “Dat is een label dat we wel graag dragen.”



A woman, Jacqueline Gabriel, is standing in a warehouse aisle. She is smiling and holding a clipboard. She is wearing a black vest over a light-colored sweater. The background shows high warehouse shelves filled with cardboard boxes.

Jacqueline Gabriel,
medewerkster Copiatek

‘Als je doorzet,
kun je je doel
wel bereiken’

Drie jaar geleden verraste Jacqueline Gabriel haar omgeving door mee te doen aan het interview voor het vorige boekje. Nu zit ze er opnieuw voor een terugblik. Er is weinig veranderd, en dat vindt ze prettig.

“Hadden ze niet van mij verwacht”, vertelt Jacqueline met een glimlach als ze terugdenkt aan de reacties op haar interview in het vorige boekje. Ze doet hetzelfde werk, en vindt dat niet erg. Copiatek verhuisde van een vijfde verdieping met lift naar de Laan van Ypenburg 132, waar het kantoor kleiner is maar het magazijn een stuk groter. “Dat was wel nodig”, zegt ze. Verandering vindt ze niet per se vervelend. “Kan me gemakkelijk aanpassen.”

Inboeken en stickeren

Net als drie jaar geleden is de inboekbalie nog altijd haar werkplek. Elke ochtend komen de afgeschreven laptops, monitoren en randapparatuur binnen. Soms slechts een paar, soms rolcontainers vol. Jacqueline sorteert de apparatuur op model en type, boek die in het systeem en plakt een sticker op elk apparaat. Vervolgens voegt ze een checklist toe aan de laptops voor haar collega's: doet de camera het, klopt het geluid, reageert het toetsenbord?

Nauwkeurigheid en flexibiliteit zijn haar sterke kanten, en die komen bij dit werk goed van pas. Nexxus, het systeem waarmee ze werkt, wordt steeds beter: toegankelijker en makkelijker aan te passen. Het is niet zo'n moeilijk programma. Het enige vervelende is het automatisch uitloggen. Iedere keer moet ze opnieuw inloggen.

‘Stabiel vind ik fijn’

In het vorige boekje vertelde ondernemer Mardten de Bakker over stijgende kosten en huisvesting die onder druk stond. Die zorg werd uiteindelijk een beslissing: Copiatek verhuisde. Voor Jacqueline betekende dat concreet dat sommige collega's nu dichterbij zitten in het pand en anderen iets verder weg en dat de werkruimte er iets anders uitziet. De lift mist ze niet.

Haar doelen zijn in drie jaar niet veranderd, en ze heeft er ook geen behoefte aan om ze te vergroten. In 2023 wilde ze haar baan behouden en beter worden in haar werk. Beide zijn gelukt. Nu is het doel eigenlijk wel hetzelfde. “Ik zou alleen graag meer dingen willen onthouden”, deelt ze. “Mijn geheugen is niet zo best, ik moet snel dingen opschrijven.” Het werk is hetzelfde gebleven, en dat vindt ze fijn. Voor Copiatek zat ze twee jaar thuis en voelde ze de muren op haar af komen. Stabiliteit is wat ze altijd al wilde en nu heeft.

‘Even een rondje lopen’

Ze kent dit werk inmiddels op haar duimpje, wat niet wil zeggen dat het altijd makkelijk is. Net als iedereen heeft ze soms wel eens een slechte dag. Dan heeft ze slecht geslapen en voelt ze zich moe en kan ze zich moeilijk concentreren. Als er veel dingen tegelijk binnenkomen, kan ze van slag raken. “Ik kan niet tegen stress.” Dan helpt het om even te wachten, adem te halen en opnieuw te beginnen. “Collega's zien het wel. Hoef ik niet te zeggen.” Haar collega's kennen haar inmiddels goed genoeg om dat op te pikken. Als het echt te druk wordt in haar hoofd, loopt ze een rondje in het magazijn, of maakt ze een praatje met haar collega's. Beweging is voor haar de snelste manier om de knop om te zetten.

In haar vrije tijd werkt dat niet anders. Ze wandelt graag in de buurt om lekker haar hoofd leeg te maken. Of pakt ze de auto om te toeren. Dan parkeert ze langs de boulevard in Scheveningen, waar ze even kan staan en naar de zee kijkt. Soms gaat ze naar een musical, of naar cabaret. "Jochem Meijer, Najib Amhali, René van Meurs", somt ze op. Thuis speelt ze graag Brain Trainer op de Nintendo DS, leest ze literaire thrillers van Saskia Noort en Simone van der Vlugt, of kijkt ze films, thrillers, drama of comedy. Ze luistert ook graag muziek, Nederlandstalig en Top 40, momenteel Damiano David.

'Gewoon doen!'

Dromen heeft ze ook. Ze zou nog wel eens terug naar Berlijn willen, waar ze lang geleden de Muur zag. En ze wil nog een keer naar Limburg, naar Valkenburg, de grotten zien, wandelen en Maastricht ervaren. Reizen met de trein vindt Jacqueline te druk en te vol. "Daar kan ik niet tegen." Ze pakt liever de auto: dan rij je op je eigen tempo en kom je aan waar je wilt.

Dat dit interview buiten haar comfortzone lag, geeft ze gewoon toe. Ze was er niet direct blij mee toen de vraag weer kwam. Maar ze deed het wel gewoon, zoals ze de eerste keer ook deed. Dat vond ze toen even wennen, deze tweede keer valt het mee: "Gewoon doen, anders kom je er niet. Nu is het gemakkelijker." Nee, ze zou niet continu interviews willen doen hoor! Wat ze belangrijk vindt om te vertellen? "Als je doorzet, kun je je doel wel bereiken."





Sandra Ballij,
Ctalents

'Al vraagt om
een ander
soort brein'

Als social entrepreneur ziet Sandra Ballij overal talent en manieren om dat in te zetten. De crux zit in kansen creëren: “Aan de ene kant hebben bedrijven een groot arbeidstekort. En aan de andere kant is er een grote groep mensen die graag aan het werk wil. Met de juiste aanpak kan elk talent aan de slag en echte waarde toevoegen.” Voor haar bestaat geen talent wat niet inzetbaar is.

Op haar 18^e kreeg Sandra de ziekte van Besnier Boeck, een auto-immuunziekte waardoor ze onverwachts in een rolstoel belandde. “Ik liep na 100 meter al vast. Ik werd volledig afhankelijk van mijn ouders, de studie moest op pauze”, deelt Sandra. “De ziekte had een onbekend verloop. Niemand vraagt meer naar je toekomst. Ik werd niet meer gezien en had opeens geen perspectief meer.” De ziekte ging snel voorbij, maar de ervaring bleef: “Dat gevoel, dat er geen kansen zijn, niet gezien of gehoord worden? Dat zou niemand moeten ervaren. Dat is nog altijd mijn missie.”

‘Het stickersysteem is kapot’

In 2007 begon Sandra met Ctaste, een restaurant in het donker gerund door blinde mensen, een concept dat ze tijdens een zakenreis naar Parijs had ontdekt. Ze startte haar eerste social enterprise boven op haar baan als bankier. “Ik leerde anders te kijken naar talent. Voor blinde mensen was het carrièrepad beperkt: of callcenter, of masseur, of in een restaurant. Ook als ze een HBO- of WO-diploma hadden!” stelt Sandra. “In Nederland wordt er veel gewerkt met stickers: 80% of 100% ongeschikt. Maar dat stickersysteem is stuk, mensen kunnen veel meer. Uit dat besef is Ctalents ontstaan.”

Ctalents startte in 2013 als detacheringsbureau voor sensorisch talent: doof of slechthorend, blind of slechtziend. “Ik geloof in eerlijke kansen voor iedereen. Met de juiste aanpassingen helpen wij opdrachtgevers aan toptalent dat minstens net zo hard werkt als reguliere medewerkers. Ze willen echt werken en zich ontwikkelen, je moet ze alleen wel de kans geven.”

Sociaal ondernemen noemt Sandra ondernemen voor gevorderden. “We zijn een beetje gekke Henkies”, zegt ze gekscherend. “Je hebt alle uitdagingen van een regulier bedrijf plus een paar extra, want je probeert iets te veranderen. Je moet eerst winst maken, anders heb je geen toekomst, dat is mijn bankiersachtergrond. Impact maken komt daar bovenop. Je moet mogelijkheden zien. Hoe gaan we ervoor zorgen dat inclusie op een duurzame manier werkt voor de organisatie en het talent? Elke dag zie ik nog manieren waarop we kunnen groeien en laten zien: het kan wél.”

Van detachering naar inclusief ecosysteem

Tijdens de detachering stuitte Ctalents geregeld op een gebrek aan draagvlak en toegankelijkheid bij opdrachtgevers. “We wisten dan heel goed wat er nodig was. Dus zijn we dat ook gaan aanbieden als aanvullende dienst”, schetst Sandra. “Veel mensen met een beperking hebben al een baan gehad waar ze vastliepen en niet volledig hun talent konden inzetten. Mensen aan het werk krijgen is één ding. Zorgen dat ze niet uitvallen is een tweede. Zo ontstond onze derde tak: inclusieve coaching.”

Het ontwikkelen van nieuwe diensten lijkt organisch te ontstaan, maar het zijn echte strategische keuzes, benadrukt Sandra: "Intern is er eerst discussie: wat doe je wel en wat niet? Waar focussen we op? We werken echt vanuit een *why*, niet een *what*. Door steeds te vragen waarom we iets doen, kwamen de nieuwe *whats* vanzelf."

'AI en autisme passen perfect'

De opkomst van AI zorgt nu voor onrust op de arbeidsmarkt. Sandra ziet er een kans in. "AI brengt een grote systeemverandering in werk. Bepaald werk verdwijnt, dus verdiepen wij ons juist in de banen van de toekomst. Welke skills zijn er over drie jaar nodig? Wat voor omscholing? Neurodiversiteit blijkt bijzonder goed aan te sluiten op AI."

Een onderzoek van UiPath en AutonomyWorks uit 2024 liet zien dat neurodivergente mensen 150% productiever waren bij AI-datataken dan neurotypische collega's. "Mensen met autisme zien verbanden, focussen op details en denken systematisch. Dat past perfect bij AI." Ctalents richt zich sinds kort ook specifiek op mensen met autisme: "In onze missie kijken we niet naar wat iemand niet kan, maar naar wat iemand wel kan. Dat geldt voor sensorisch talent en net zo goed voor neurodivergent talent."

'Hier blinken mensen met autisme in uit'

Voor de koppeling met AI werkt Sandra aan drie nieuwe proposities: "De basis van AI is goede data. Daar is bij veel organisaties nog veel werk te verzetten. Denk aan het structureren, labelen en opschonen van datasets, precies het soort werk waar mensen met autisme in uitblinken door hun oog voor detail en systematische aanpak."

Daarna komt het automatiseren van processen: "Neurodivergente mensen zien heel goed de onderliggende patronen en verbanden, ze hebben oog voor detail." Ten derde implementatie, en die begint volgens Sandra altijd bij de strategie: "Waar zie je jezelf over een paar jaar staan? Bestaan je klanten dan nog wel? Is er nog wel ruimte voor jouw propositie? En hoe ga je dat realiseren?"

Sandra voorziet een grote omslag: "De norm was neurotypisch, de rest kreeg de sticker gehandicapt. Maar nu AI het werk zo ingrijpend verandert, kan het heel goed zijn dat neurodivergent de nieuwe standaard wordt."





Jack Stuijbergen,
oprichter Breedweier

‘Word ik hier
gelukkig van?’

Jack Stuifbergen begon ooit als glazenwasser. Nu leidt hij een van de snelst groeiende sociale ondernemingen van Nederland, bouwt hij aan een AI-model om maatschappelijke impact te meten en koopt hij reguliere schoonmaakbedrijven op om ze ook impactgedreven te maken. Zijn drijfveer? “Eigenlijk ben ik heel egoïstisch. Als ik andere mensen gelukkig maak, maak ik mezelf gelukkig.”

Op zijn twaalfde loopt Jack Stuifbergen een krantenwijk, twee routes per dag, en verkoopt hij gipsen schaaakstukken aan de deur voor een gulden per stuk. “Het mooie van een schaaakstuk is dat je er nooit één koopt: je hebt het hele bord nodig.” Op zijn zestiende wast hij ramen bij de burens in de Heemskerkse wijk Breedweer, in het bedrijf van zijn vader. “Ik was altijd bezig met geld verdienen.”

Dan wint hij in 2009 zijn eerste Europese aanbesteding en heeft hij mensen nodig. Onder het genot van een bakje koffie leest hij een stuk van het UWV: *30.000 Wajongers zoeken een werkgever*. Hij denkt: kat in het bakkie! En belt die maandag. “Heeft u wel enig idee wat Wajongers zijn?” Nee, zegt Jack, maar doe er maar negen. Op een bijeenkomst van het UWV leert hij wat arbeidsbeperking inhoudt, wat afstand tot de arbeidsmarkt betekent, en realiseert hij zich: ik kan deze mensen een mooie plek geven en hen gelukkig maken.

Linda

Hij begint met twee Wajongers, onder wie Linda, een onzekere dame die eigenlijk altijd achteraan stond en niks moest hebben van mensen om zich heen. Breedweer schoolt haar. Na afloop komt ze naar Jack toe en zegt ze iets wat hem nooit meer loslaat: “Thuis zeiden ze dat ik het niet kon, dat ik te dom was. Maar nu kan ik het ze laten zien met dit diploma.”

Met dat inzicht richt Jack in 2015 een nieuw bedrijf op, Breedweer, met schoonmaak als middel en impact als doel. Tegelijkertijd ziet hij dat 193 wereldleiders zeventien doelen vastleggen om van de wereld een mooiere plek te maken: de *Sustainable Development Goals* van de VN. “Eindelijk iets om impact aan op te hangen en te meten.” Breedweer werkt aan acht van die zeventien doelen, van gelijkwaardig werk en opleiding tot CO2-reductie en verantwoorde inkoop.

#Nietlullenmaarimpactmaken

In het begin trapte Jack in dezelfde valkuil als veel sociale ondernemers: te idealistisch, te veel zorg verlenen aan medewerkers, tot het een dagtaak werd om huilende mensen aan zijn bureau te helpen. De keuze om te maken werd helder: Breedweer bezet de stoel van werkgever, niet van zorginstelling. Zijn middenkader behandelt iedereen gelijk, met begrip voor wie meer tijd nodig heeft maar zonder de ingewikkelde zorgconstructies die je dieper trekken dan je model toelaat. Mensen uiteraard wel goed doorverwijzen.

Ook zijn directie stelt Jack bewust samen: iemand met idealistische drive, iemand die scherp op geld let en iemand die het midden bewaakt, zodat er altijd iemand is die het gesprek aangaat als de plannen te ver doorslaan. Subsidies en donaties heeft hij altijd geweigerd, omdat dat hem als ondernemer lui maakt. Intussen heeft Breedweer vier reguliere schoonmaakbedrijven overgenomen door het hele land en ze bewust neergezet als familiebedrijven met lokale directies, omdat de impact daar, zo ziet Jack, vele malen groter is. “En we worden in de markt gekopieerd. Fantastisch, dat was precies de bedoeling! Wij willen het systeem veranderen.”

Systeemverandering mogelijk maken

In de beginjaren bleek het meten van impact een enorm dure en tijdrovende exercitie. Drie jaar geleden bouwde Jack daarom een eigen AI-model dat op het niveau van individuele factuurregels CO₂-uitstoot en sociale impact berekent, gekoppeld aan productpaspoorten en materialiteitsbanken. Hij richt in 2025 daarvoor NL Labelstudio op, een bedrijf dat data annoteert en AI-modellen traint voor precies dit soort impactmeting. De volgende stap is de monetarisering van die data richting de *True Price*: wat kost een product of dienst de maatschappij werkelijk, in euro's op de lange termijn? "Die data is essentieel. Ik geloof dat we naar een tijdperk gaan waarin we alleen nog maar kijken naar die maatschappelijke voetafdruk."

Daarmee claimt hij een nieuwe stroming die hij *ImpactTech* noemt: technologie ingezet voor impact in plaats van winstmaximalisatie. Kritisch is hij op de grote techpartijen, wier AI-modellen worden getraind in Ghana en India, onder erbarmelijke omstandigheden. "Daarmee sponsoren we moderne slavernij." Hij pleit voor open source en soevereine Europese alternatieven, zoals Mistral en het aanstaande GPT-NL, die Marleen Stikker bij De Waag in kaart brengt als de meest veelbelovende. "Dat is waar het naartoe moet."

Tweede kerstdag

In de basis gaat het voor Jack om geluk. Drie jaar geleden, op tweede kerstdag, werd Jack gebeld door een vriend die aan het skiën was in Oostenrijk. Maaïke van 12 was ook mee, stond mooi in het leven, altijd een spring in 't veld, kon ongelooflijk goed skiën. Ze raakte een hobbeltje, skiede tegen een boom aan en was op slag dood. "De lijn tussen intens geluk en intens verdriet is zo ongelooflijk dun", stelt Jack. Sindsdien stelt hij zichzelf bij alles wat hij doet één vraag: word ik hier gelukkig van? Zo niet, dan doet hij het niet. "We staan te kort op aarde om dingen te doen waar je ongelukkig van wordt. Ik gun iedereen dit inzicht."





Renzo Deurloo,
oprichter GreenFox Social Return

‘Impact maken
wordt normaal’

“Social return is maar een middel”, zegt Renzo Deurloo, oprichter van GreenFox Social Return. Het klinkt onverwacht uit de mond van iemand die er zijn bedrijf op bouwde. Maar vijftien jaar later staat de sector die hij heeft helpen vormen er anders voor. En Renzo zelf ook.

GreenFox omschreef hij vijf jaar geleden als een familiebedrijf dat keuzes maakt die goed zijn voor mensen en de omgeving. Dat is gelijk gebleven. Wat wel veranderde is zijn eigen rol daarin. Die ligt nu meer op de lange termijn: samenwerken met partners, het team uitbreiden, subsidietrajecten. “De dagelijkse operatie loopt helemaal via het managementteam. Ik schuif alleen aan bij de strategische beslissingen.”

‘Een team is iets anders dan een organisatie’

Schalen bleek de hardste les van de afgelopen jaren. Een grotere organisatie vraagt om een goed systeem. “Bij een team van vijf mensen weet iedereen wat de ander doet. Bij een organisatie van vijftig werkt dat niet meer.” Renzo noemt het de systeemfase. Processen moesten worden vastgelegd, rollen afgebakend. Het systeem is nu zo ingericht dat iedereen elkaars werk kan overnemen, dat niemand onmisbaar is, met een kleine laag afspraken en protocollen daartussen. Iedereen uniform laten werken aan dezelfde missie zonder dat de menselijke maat verdwijnt: dat is een vak apart, stelt Renzo. Als er morgen vijf nieuwe collega’s bij komen, dan schrikt niemand meer. Dat is wat vijftien jaar bouwen oplevert.

De propositie verbreedde mee. Waar GreenFox eerder social return-verplichtingen invulde bij aanbestedingen, werkt het nu ook aan PSO-certificering op organisatieniveau. PSO is het enige onafhankelijke keurmerk in Nederland dat meet in hoeverre een organisatie inclusief

onderneemt. GreenFox is al tien jaar onafgebroken PSO 30+ gecertificeerd en begeleidt nu opdrachtgevers door hetzelfde traject, van het bepalen van een realistische ambitie tot het begeleiden van de audit. “Voorheen stuurden we nieuwe kandidaten voor de duur van het project. Nu gaat het om langdurige werkgelegenheid, als onderdeel van een inclusieve organisatie. Dat is een heel andere propositie.”

‘Lobbyen en ondernemen moet je scheiden’

Naast zijn werk bij GreenFox heeft Renzo een stevige netwerkpositie opgebouwd waarmee hij actief lobbyt. Hij is bestuurslid van Social Club Den Haag met de portefeuille Social Return, voorzitter bij Baankans! en lid van de Haagse Sociale Impact Coalitie. Daarnaast is hij actief lid van Social Enterprise NL, een samenwerkingsverband van sociale ondernemers met onder meer MEO, SWOM, Social Capital en Breedweer, gericht op het bundelen van kennis en netwerk. “Er zijn heel veel kruisverbanden en vergaderingen. Overzicht houden en het ondernemen en lobbyen scheiden is voor mij essentieel”, stelt Renzo.

AI houdt dat nu bij elkaar. Renzo besteedt een aanzienlijk deel van zijn tijd aan AI, waarvan een derde aan kennis opdoen, een derde aan experimenteren en een derde aan echt bouwen. Zo gebruikt hij Obsidian als extern brein waarin hij de kruisverbanden vastlegt tussen al zijn rollen, contacten en projecten. Hij bouwt met Claude Cowork en Manus.ai. Wispr Flow helpt hem gesprekken te transcriberen en verwerken. En Eleven Labs voegt daar een stem aan toe. Elke ochtend krijgt hij zijn volledige agenda te horen in vijf minuten: wat staat er vandaag? Wat zijn de afspraken? Hoe ziet de dag eruit? Hij experimenteert ook met het snel lanceren van websites volledig via AI. “Het bedenken van iets gaat heel snel, maar de praktijk is weerbarstig. Ik ben soms wat ongeduldig.”

'De sector wordt volwassen'

Elke dag gaan vanuit GreenFox ruim 100 mensen naar hun werk die anders thuis zouden zitten. De echte verschuiving zit niet in dat getal maar in wat er niet meer uitgelegd hoeft te worden. Grote beursgenoteerde bedrijven zoeken GreenFox nu zelf op. Ze willen inclusief ondernemen maar weten niet hoe, schetst Renzo. "Social return is natuurlijk maar een middel om mensen aan het werk te helpen. Om ze op die manier wel een kans geven; het gaat om inclusie in de breedte." Hij is trots op de opdrachtgevers van GreenFox: "Ze denken echt mee. Het zijn geen klanten meer, maar echte partners in een langetermijnrelatie. Wij leren van hen, en zij van ons."

Renzo hoeft het niet echt meer te verkopen. "Sociaal ondernemen is geen doel op zich, maar gewoon ondernemen met een maatschappelijke missie als oorsprong en net wat meer aandacht voor mensen. Er is niks mooier dan in je werk laten zien dat het anders kan."





Jasper Kool,
oprichter Social Capital

‘Juist de commerciële
markt kan
maatschappelijke
problemen oplossen’

Jasper Kool stond drie keer op de rand van faillissement, sloot vestigingen die hij met eigen handen had opgebouwd en moest een fusie terugdraaien. Hij had het makkelijker kunnen hebben, maar dan had hij ook minder impact gemaakt. “Sociaal ondernemen moet uit die geitenwollensokken-hoek. Alleen als je financieel gezond bent kun je werknemers met een arbeidsbeperking aan een duurzame betaalde baan helpen.”

Jasper blikt terug op de invoering van de arbeidsparticipatiewet in 2015. Van een landelijk orgaan naar decentraal beleid vindt hij theoretisch sterk: “De mensen waar het om draait, wonen ergens in een gemeente. De lijnen zijn zo korter.” Maar de praktijk? “Iedere gemeente doet het anders: portalen voor communicatie, de manier van loonwaardeberekening, jobcoaching zelf of via sociale ondernemers. Dat maakt het voor ons met meerdere vestigingen niet gemakkelijker.”

Berekeningen zijn onduidelijk en er worden fouten gemaakt, waardoor de administratie veel tijd vergt. “En we moeten scherp zijn op meer werken. Als iemand dat aankan en wil, dan is dat echt een stap vooruit. Maar het heeft ook impact op toeslagen. Financieel kun je dan beter acht of twaalf uur omhoog, maar dat is voor deze doelgroep snel een te forse stap. Zo komen mensen niet in beweging.” Terwijl de opbrengsten voor de maatschappij er zeker zijn. “De kansen op verslaving, criminaliteit en hogere gezondheidskosten dalen drastisch wanneer iemand werkt. Werk biedt je ritme, inkomsten, stabiliteit, sociale controle”, somt Jasper op.

Jonge hondenharen kwijt

Jasper was 24 toen hij met Happy Tosti begon. Zaken liepen goed, maar er ging ook het nodige mis, vertelt Jasper: “Projecten aangaan die we niet echt aankonden qua capaciteit. Dat vraagt veel van medewerkers, dan piept en kraakt het. De financiering was versplinterd. We hebben drie keer echt op de rand van faillissement gestaan, dat we nog maar één maandsalaris konden uitbetalen. Iedere keer wisten we dat te voorkomen door heel transparant naar verhuurders en partners te laten zien: zo staan we er nu voor.”

In 2017 richtten ze samen met Heineken en Milieuwerk Amsterdam het overkoepelende merk Social Capital op: “Social Capital is een detacheringsbedrijf voor mensen met een arbeidsbeperking. Daaronder hangen de merken waar we hen structureel aan een duurzame, betaalde baan kunnen helpen: Happy Tosti, Proeflokaal de Prael en bakkerij Lekker Brood.”

Oorspronkelijk was het plan om alles circulair aan elkaar te weven: bierbrouwen, brood bakken, tosti's verkopen en afval verwerken. Dat bleek in de praktijk toch lastig. En door corona moesten er Happy Tosti-vestigingen sluiten. Ook daarna bleef het moeilijk voor Happy Tosti door stijgende kosten. “Je kunt geen tosti van vijftien euro maken. En een tosti is echt een lunchproduct, het tijdsvenster om alle kosten terug te verdienen is klein.” Met pijn in het hart sloot Jasper meer locaties. “Toen ben ik wel mijn jonge hondenharen verloren.”

Van lunchroom naar doorstroomplaats

“Voor slagkracht en impact hadden we het liefst één grote organisatie, maar niet alles groeide en floreerde even goed”, deelt Jasper. Uiteindelijk besloot hij samen met David Jansen, directeur van Milieuwerk, dat het toch beter was om te ontvlechten. Jasper staat nu zelf weer aan het roer als CEO. “We hebben vier cateringlocaties, één eigen Happy Tosti in Den Haag als vlaggenschip en een franchise in Deventer, die top draait. Daarnaast bakkerij Lekker Brood, en nu twee proeflokalen van de Prael, Amsterdam en Den Haag.”

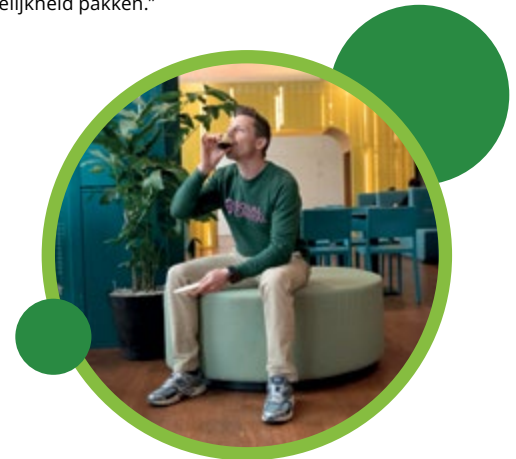
Voorheen draaide het bedrijfsmodel om locaties, producten en dienstverlening. “Nu is elke locatie echt een trainingsplek voor mensen met een arbeidsbeperking. Die leren op een commerciële locatie goed functioneren. Onze jobcoaches helpen ze vervolgens om bij commerciële partners door te stromen, zoals bij Van der Valk bijvoorbeeld. En ook daar blijven we ze begeleiden.”

De noodzaak van schaal

Social Capital draait sinds kort weer zwarte cijfers. “We hadden te veel schulden. De enige weg eruit is groeien en de schaal vergroten. Meer omzet, betere marges, meer mensen. Echt sturen op die financiële gezondheid.” In 2021 stelde Jasper zich ten doel om 2500 mensen in 2030 aan een duurzame baan te hebben geholpen. Dat zijn er nu iets meer dan 1000. “Wij zijn een van de grootste private, sociale werkgevers. 1000 mensen in elf jaar tijd, terwijl er meer dan een miljoen mensen langs de zijlijn staan. Dat is toch beschamend?”

De politiek lost het niet op, ervaart Jasper. “Ik heb beleidsmakers op alle niveaus gesproken. Mensen met mandaat. Iedereen luistert wel, maar achteraf gebeurt er weinig.” En hij snapt het wel: uiteindelijk draait de wereld om geld. En dat moet je juist inzetten om maatschappelijke problemen op te lossen. Hij noemt Heineken als voorbeeld: “Ze steunen ons nu zes jaar, zonder daar hoog van de daken over te roepen. We hebben een cateringlocatie op hun hoofdkantoor. Daarmee laten ze aan hun hele organisatie zien: dit vinden wij belangrijk. Voor iedere medewerker betalen ze ook een deel van hun opleiding. Dankzij hen bestaan we nog steeds.”

Het nieuwe overheidsbeleid rond Social Return helpt zeker, maar het is niet voldoende. “Wij laten zien hoe je deze doelgroep duurzaam aan het werk krijgt. Voor echte schaal moet de commerciële sector meer verantwoordelijkheid pakken.”





Sjoerd Hauptmeijer,
oprichter The Young Digitals

‘Marketing
leer je door
te doen’

The Young Digitals helpt jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een kansrijke toekomst in online marketing. “Bij sommigen roept onze doelgroep het beeld op van een ongemotiveerd kind op de bank”, vertelt Sjoerd Hauptmeijer, co-founder en CEO. Maar wanneer een opdrachtgever de stap waagt, geven ze stevast dezelfde reactie: “Wat een enthousiaste jonge mensen die er wat van willen maken!” Sjoerd stelt nuchter: “Talent genoeg, je moet ze alleen wel de kans geven.”

Dat doet The Young Digitals sinds 2019. “Ik zat samen met mijn compagnon aan de keukentafel met het SCP-verslag. 300.000 jongeren met het label afstand tot de arbeidsmarkt, een dramatische term!” schetst Sjoerd. “Het is een combinatie van allerlei problemen die leidt tot uitval in het onderwijs. En zonder diploma, geen baan. We hadden eerlijk gezegd weinig kaas gegeten van deze doelgroep, maar we hadden wel een goed idee.”

Het concept is simpel: een trainingstraject van zes weken waarin jongeren alles leren over online marketing. Dat wordt betaald door marketing en communicatiediensten aan verschillende opdrachtgevers te bieden. Ervaren professionals die onderdeel zijn van ons team waarborgen de kwaliteit richting klanten, en jongeren leren het vak. “Om het zo laagdrempelig mogelijk te houden, is het programma kosteloos. Maar ze moeten wel gemotiveerd zijn.”

Het vinden van instroom op de trainingen was lastig in het begin. Totdat ze eigen social media campagnes gingen ontwikkelen op Instagram en TikTok. “Een schot in de roos. Het lukt ons elke keer om vijftien tot twintig deelnemers per trainingsgroep te vinden. Daarnaast via via, we zien vaak vrienden van eerdere deelnemers meedoen. De doelgroep weet ons steeds beter te vinden.”

‘We namen meer aan dan we konden plaatsen’

The Young Digitals begon gedreven: zo veel mogelijk jongeren trainen. “Maar na de training hadden we vervolgens te weinig werk voor ze. We moesten leren beter te balanceren tussen sociaal en ondernemerschap”, schetst Sjoerd. “De focus ligt nu op het werven van opdrachtgevers die deze jongeren een kans willen bieden. We vullen de trainingen op basis van het werk dat in het verschiet zit.”

In zes weken kun je geen compleet vak leren, weet Sjoerd. Maar wel een perspectief krijgen op een kansrijke toekomst. “Na de training kunnen ze bij ons doorstromen op een specifiek vakgebied. Daarnaast hebben we ook een welzijnsprogramma om waardevolle vaardigheden te leren. Zoals hoe je gedragen in teamoverleg, omgaan met feedback geven en ontvangen, presenteren. Zodat ze vervolgens bij een opdrachtgever aan de slag kunnen.” Die drie stappen doorliepen Miquel en Fleur die in het boekje *Ongezien talent aan het woord* uit 2023 aan het woord kwamen: Miquel werkt als marketeer bij Budgetmaatjes 010 en Fleur is copywriter bij JEX. “Ze zijn het levende bewijs dat het concept werkt.”

Echte waarde

De ideale opdrachtgever is een organisatie die intrinsiek is gemotiveerd en marketingondersteuning zoekt. “We doen geen zaken met een HR-afdeling of een MVO-team. Wij praten met het marketing- en communicatieteam met een concrete behoefte die we kunnen invullen met een combinatie van jongeren en ervaren professionals. Tegen een lager tarief dan de 100% commerciële bureaus. Wanneer ze ons eenmaal ervaren, is dat vaak het begin van een langetermijnrelatie.”

Ook met een stichting kun je maatschappelijke impact maken. “Maar dan leef je van fondsen. Wij kozen ervoor om zelf ons geld te verdienen. Zodat we ook op langere termijn dit initiatief gaande kunnen houden.” Sjoerd ziet dat steeds meer organisaties intrinsiek gemotiveerd zijn: “Vroeger was het iets voor het jaarverslag. Nu zijn het ook individuele medewerkers die bewust met ons willen werken.” De Social Return-verplichting speelt ook een grote rol. The Young Digitals is afgelopen jaar wederom geaccrediteerd met een PSO 30+ certificaat. “Dat is echt een onderscheidende propositie waarmee we de sociale verplichtingen van organisaties kunnen vervullen, zoals KPN en de gemeente Den Haag. We worden zelf nu ook actief benaderd.”

Marketeers van de toekomst

Ze zetten gericht in op het bouwen van AI automation. “AI levert niet altijd de gewenste winst op bij bedrijven. Wij werken met open source N8N waarmee je allerlei deelactiviteiten aan elkaar kunt koppelen. Met als resultaat een enorme versnelling van een specifiek proces, zoals social media posts voor een artikel segmenteren naar specifieke doelgroepen.” Uiteraard zijn ze niet de enige die dit doen. “We zijn heel scherp op de randvoorwaarden security en privacy. En we zien dat heel veel marketingprofessionals nog niet op dit niveau werken.”

Sinds een aantal maanden delen AI consultants van Deloitte hun kennis via inhoudelijke sessies. “Ze leggen de vraagstukken uit waar onze collega's tegenaan lopen. Daar zijn we echt superblij mee. Ook de consultants zelf zijn heel enthousiast, in een wat zachtere sociale omgeving kunnen ze vakinhoudelijk bezig zijn.”

Vehikel voor impact

Het aanbod aan jongeren blijft groot. “We zijn altijd op zoek naar opdrachtgevers om onze impact te kunnen vergroten. Het pad dat we zeven jaar geleden ingingen volgen we nog steeds: jongeren tussen de 18 en 27 jaar aan een baan in online marketing helpen en vertrouwen in de toekomst geven. Marketing spreekt bij deze doelgroep tot de verbeelding. Dat zie ik de komende tien jaar niet veranderen.”





Michiel Dekkers,
mede-eigenaar i-did

‘Vaker opstaan
dan je valt’

“Er waren wel honderdeneen redenen om ermee te stoppen. Maar dat is makkelijk”, meent Michiel Dekkers, mede-eigenaar van i-did. “Je hebt maar een paar goede redenen nodig om wel lekker door te gaan.” Voor i-did zijn dat er twee: de textielafvalberg wegwerken en sociale impact maken. “Laten zien dat dit werkt, kan groeien en schalen.”

Dat klinkt eenvoudiger dan het was. De afgelopen vijf jaar doorstond i-did een pandemie, bouwde een eigen fabriek zonder handleiding, ging in surseance, werd failliet verklaard en maakte een doorstart. “We hadden iedere keer goede hoop, maar achteraf gezien hadden we eerder moeten ingrijpen.”

Corona als katalysator

Vanaf 2019 was het plan om een eigen viltfabriek te openen. Het jaar erop was de locatie in Den Haag rond en konden ze doorpakken. Toen raakte de pandemie alles. De relatiegeschenkenmarkt, goed voor een flink deel van de omzet, lag daardoor stil. Michiel en founder Mireille schakelden razendsnel om naar mondkapjes van een wasbare stof. Ze gooiden het op vrijdag online. Dat weekend lag Michiel voor anker bij Vlieland. Zijn telefoon ging af: “Michiel, we hebben al 1000 bestellingen.” Normaal waren dat er tien in de week.

NWO-steun hielp het personeel te behouden en de plannen voor de fabriek gingen door. In 2021 stonden er zeven containers met machines voor de deur. Maar ze konden niet naar China om ze te leren installeren en gebruiken. Met zijn technische achtergrond besloot Michiel het zelf op te pakken. Zes maanden later draaide de boel. Nog eens zes maanden later was de installatie gecertificeerd veilig. Begin 2022 was de officiële opening, met familie, klanten en partners.

Leren terwijl je draait

Daarna begon het pas. Elke grondstof reageert anders op de machines: acryl, katoen, polyester, wol, allerlei combinaties. Subsidies maakten experimenten mogelijk, ook met materialen waar i-did eerder niet aan had gedacht. Interessant, maar dat leidde ook af van waar het echt op aankwam: klanten vinden voor structurele afzet. Grote interieurklanten tekenen een jaar van tevoren in en willen exact dezelfde kleur kunnen nabestellen. Die consistentie kostte tijd om in de vingers te krijgen. Klanten wachtten af. “Ze zeggen het niet, maar het komt er wel op neer en dan kom je in een kip en ei-verhaal”, vertelt Michiel.

In Utrecht lukte het niet om voldoende mensen uit de doelgroep aan te trekken, terwijl jobcoaches en begeleiding gewoon doorliepen op de payroll. “Sta je met minder dan 25 mensen, dan wordt het model onrendabel.” Begin 2024 ging die vestiging dicht. Ook in Den Haag liep het terug: twaalf tot vijftien mensen, waar het er 36 hadden moeten zijn.

‘Iedereen gaat toch twijfelen’

In april 2024 trad Rogier Hospes aan als algemeen directeur. In diezelfde periode viel Mireille langdurig uit door een ziekte en een zware operatie. De druk nam toe. Investerders haakten af. Michiel beschrijft hoe de buitenwereld begon te twijfelen. “Aan je relevantie, aan je aanpak. Andere partijen willen dan je businesscase doorakkeren. Doen jullie wel dit en is dat verstandig?” Terwijl diezelfde buitenwereld i-did in betere tijden zag als koploper van sociale impact. Dat is de keerzijde van de lineaire meetlat, stelt Michiel: “Bij tegenslag tel je mee als risico, bij succes als voorbeeld.”

In het najaar van 2024 is i-did een schuldsaneringstraject gestart. Het saneringsplan lag begin 2025 klaar, met constructieve partners als IKEA, Stichting DOEN en de Rabo Foundation. Maar iedereen moest wel meedoen. De Belastingdienst eiste volledige terugbetaling en privégarantie. Zelfs nadat een advocaat uitrekende dat liquideren minder belasting zou opleveren dan een doorstart, bleef de Belastingdienst onvermurwbaar. Het faillissement volgde juli 2025.

“Als ondernemer wil je niet failliet gaan, maar we hebben er echt alles aan gedaan.” Wat hem het meest raakte waren de mensen voor wie hij dit deed. Binnen een dag stonden ze aan zijn bureau. “We hebben geen geld om te eten vanavond.” Mensen zonder buffer, zonder familie die kan bijspringen. Michiel heeft alle lof voor de gemeente Den Haag die het proces van nabij volgde en de groep goed opving. De mensen werden gelukkig ook weer snel doorgeplaatst.

‘Gewoon doorzetten’

Binnen een maand was er een doorstart. Rogier bleef aan als directeur, met carte blanche om i-did opnieuw in te richten. “Ik weet niet of ik die motivatie had gehad als ik ook de operationele taken weer had moeten oppakken. Rogier is een belangrijke reden dat ik ermee door ben gegaan.” De aanpak veranderde. Minder afhankelijk van gemeenten en instroom via bijstand, meer werken met mensen via de banenafpraak: zelfstandiger, meer belastbaar, met minder begeleiding rondom. En de prioriteit is helder: eerst commercie, want daarmee maak je weer sociale impact.

In zijn privéleven zeilt Michiel op open zee en dat is heel iets anders dan op een Fries meer. “Dan zit het ook tegen, gaat er iets kapot, moet je ermee dealen en doorzetten, want stoppen is geen optie.” De schone lei van de doorstart ervaart hij als een onverwachte vrijheid: alles opnieuw invullen, van btw-nummer tot klantstrategie. Grote interieurklanten die al voor het faillissement interesse hadden, schoven daarna direct aan. Die positieve energie houdt hem op de been. “*Just getting started*”, zegt hij strijdvaardig. De waakvlam blijft branden.





Karin Huijsman, meewerker &
Annick Mulder-Polstra, jobcoach
Kari's Crackers

'Weer onderdeel
zijn van het
geheel'

In de bakkerij van Kari's Crackers in Heino rolt een partij crackers over de lopende band. Op het plastic hoort een datumsticker, maar bij deze dozen ontbreekt die. Bij collega's sluipt lichte paniek, maar de leidinggevenden overleggen net. Karin Huijsman kijkt rustig, pakt de datumtang en neemt haar collega's mee in het oplossen. Even later is het geregeld. "Wat fijn hoe je dat deed", zegt een collega achteraf. "Fijn dat je me steunde en zag dat ik het lastig vond."

Karin herkent in die handeling iets wat ze aan het ontdekken is: haar eigen manier van leiding nemen. Ja-zeggen en pleasen zijn haar oude valkuilen, dat weet ze. Nu deed ze iets anders. "Als ik het manage en zelf onderdeel ben van de oplossing, loopt alles weer. Daar krijg ik energie van. Er gebeurt iets in mijn vertrouwen, zonder dat ik overneem. Dat is een mooie ontdekking." Annick Mulder-Polstra, jobcoach bij Kari's Crackers, merkt op: "Dan sta je echt in je kracht."

'Ik kan het niet eens faken'

Karin werkte vijftientwintig jaar bij verschillende gemeenten, steeds gedetacheerd. Aan de balie, dienstverlening, rijbewijzen en dergelijke. "De handelingen waren steeds hetzelfde, iedere keer andere mensen. Dat vond ik juist leuk." Ze noemt zichzelf een verbinder. "Positief, vrolijk, wat lichtheid, stralen. Ik kan het niet eens faken!"

In 2023 zat Karin in haar bloei. Een driejarige opleiding tot psycho-energetisch therapeut, diploma op zak, gestopt bij de gemeente, een eigen praktijk opgezet. Klaar met al die regels van overheid en systemen. "Je was echt alleen maar onderdeel van de payroll, en voor de rest niet." Maar toen kreeg ze na een tekenbeet een antibioticakuur die haar lever niet accepteerde. "Ik hing echt aan een zijden draadje. Ik kon helemaal niks meer."

'De trein is weggegaan zonder mij'

De gevolgen stapelden op. Ze deed een jaar langer over haar opleiding. De praktijk die ze net had opgezet, moest ze loslaten. Twee inkomens werden er één. Afgelopen januari verhuisden Karin en haar partner weg van het landgoed waar ze lang hadden gewoond, een plek midden in de natuur. "Alles waar ik zin in had was weg. Ik heb momenten gehad dat ik alleen op de bank kon zitten."

Wat volgde was een leegte. "Ik dacht: waar is nu mijn schakel? De trein is weggegaan zonder mij. Ik ben niet waar ik had gehoopt. Ik dacht dat ik met mijn talenten het op mijn eigen manier kon doen. En toen kreeg ik een blanco blad terug. Wat moet ik met een blanco blad?"

Een spirituele reset? Ja, die omschrijving bevestigt ze volmondig. "Fysiek, door de lever. Je bent 53, je staat op een kruispunt. In reflectie dacht ik: ik ben ontzettend op een zijpad gekomen. Wat is nu mijn pad?" Het stralen in het positieve ziet ze nu als iets wat bijna tegen haar werkt. Haar lijf zegt dat het niet meer kan. Nee zeggen moet ze opnieuw leren. "De buitenwereld ziet dat niet. Vroeger was alles leuk en kon alles. Mijn gevoel zegt nu dat het niet zo is."

'Een geschenk uit de hemel'

Bij het UWV kwam sollicitatieplicht om de hoek kijken en haar cv plaatste ze online. Ze reageerde op LinkedIn op een bericht van Annick. "Hier zijn mensen die werk zoeken. En wij bieden plek voor mensen die om wat voor reden geen betaalde baan hebben maar wel willen werken." Een geschenk uit de hemel, noemt Karin het. "Ik zat heel erg in mijn negatieve mood. En dan reageert er iemand terug. Oh, er is toch een andere kant."

Een handreiking.” Twee dagen later zaten ze samen aan de koffie en volgde een rondleiding door de bakkerij. De maandag erop startte ze de proefweek. “Ik had zo veel honger naar een missie, naar weer verder.”

Annick vult aan: “Jij kwam binnen en zei: wie helpt mij, wie ziet mij? Ik wil zo graag door, maar ik weet niet bij wie, ik weet niet hoe. Je voelde je een beetje in de steek gelaten door eigenlijk alles en iedereen.”

Crackers mét impact

De binnenkomst bij Kari's Crackers was een warm welkom zonder voorwaarden. Geen uitvraag van haar geschiedenis of een intake waarin ze haar leven moest samenvatten. “Gewoon: kom erbij, je bent welkom. Wat wil jij? Wat wil je doen?” In de bakkerij draait ze nu twee keer vier uur per week. Crackers van de plaat halen, stickers plakken, dozen op pallets, af en toe Crunch maken. “Als ze me iets vragen zeg ik meestal ja. Ik vind het fijn om een taak te hebben. Onderdeel zijn van het geheel.”

Sinds afgelopen augustus werkt Annick als jobcoach bij Kari's Crackers. Mensen vinden is een vak apart, vertelt ze. “Vaak kennen mensen de crackers wel, maar nog niet ons verhaal. Daar zijn we aan het bouwen.” Het doel is dat iemand weer doorgaat, met een lach en een traan, naar de volgende stap. De onderneming staat er goed voor. De uitdaging is professionaliseren zonder het familiegevoel te verliezen. “Duurzaamheid zit in de crackers én in de mensen die je een stap verder helpt. Die twee stromingen bij elkaar, dat is echt uniek. De balans tussen commercieel en mens, dat kan botsen. Meer crackers, meer mensen, meer produceren, automatiseren of juist niet. Een mooie lijn om mee bezig te zijn.”

De volgende stap

De komende tijd wil Karin haar uren uitbreiden. Kijken wat ze aankan, hoe haar lijf reageert op een hele dag of meer dagen achter elkaar. Een betaalde baan is het doel. Hoe die er precies uitziet, qua omvang en verdeling over de week, ontdekt ze al doende. “Misschien is een baan perfect voor twintig uur. Of zestien. Of kan ik die verdelen over vijf dagen? Dat krijg ik alleen helder door meer uren te maken en te voelen hoe ik reageer.”

Wat Karin graag meegeeft is het hervinden van je regie. “Als je aan het verzuipen bent, moet je zelf die helpende hand ook pakken. Dat is zelfredding. En daar ben ik mezelf wel dankbaar voor.”





Eva Hess, onderzoeker Digitale
Toegankelijkheid &
Niels van Buren, oprichter Swink

‘Als je in de juiste
omgeving zit,
kom je heel ver’

Swink is de plek waar onderzoeker Digitale Toegankelijkheid Eva Hess zich prettig voelt: “Ik denk dat ik hier voorlopig nog wel blijf zitten.” Niels van Buren, oprichter en directeur van Swink, noemt haar een sprekend voorbeeld van de kernwaarden waar Swink voor staat: transparantie, deskundigheid en persoonlijke groei.

In 2023 verscheen Eva in het boekje *Ongezien talent aan het woord* en vertelde ze over haar herstel van een verslaving en het proces waarin ze haar autisme had geaccepteerd. Nu zit ze opnieuw voor een terugblik, ditmaal met een recente maagoperatie achter de rug en drie jaar groei in haar werk bij Swink.

Transparantie

De reacties op dat eerste interview waren overwegend warm. “de meeste mensen vonden het heel leuk om te lezen”, zegt Eva, maar er waren ook mensen die zich afvroegen of ze echt zo open wilde zijn over haar cannabisverslaving destijds. Haar collega’s bij Swink wisten dat al, en ze twijfelde geen moment: ze stond er helemaal achter.

Voor de *gastric bypass* die ze een paar weken geleden onderging is dat niet anders: Eva had al langere tijd de wens om op een gezond gewicht te komen, en de keuze voor de operatie was een keuze voor haar gezondheid, zowel mentaal als lichamelijk. Haar collega’s weten ervan, het herstel gaat goed en ze is net weer begonnen met opbouwen. “Het is wel super fijn om weer aan het werk te zijn, ik begon me wel te vervelen thuis.”

Deskundigheid

In 2023 was Eva junior onderzoeker, net opgeleid. Nu is ze zo ervaren in haar rol dat ze nieuwe collega’s helpt opleiden en als eerste aanspreekpunt fungeert. Dat doet ze in de rol van buddy. Het afgelopen jaar werkte het hele team samen aan de opleiding van nieuwe onderzoekers, van wie er vier inmiddels zijn afgerond. “Iedereen pakt dat weer anders aan en staat op een ander punt in zijn of haar ontwikkeling”, zegt Eva. “Dat maakt het juist zo leuk. Samen hebben we dat tot een succes gemaakt.”

“De complexiteit van onderzoeken is wel veranderd”, merkt Eva op. Ze werken met een nieuwe tool met allerlei nieuwe mogelijkheden, waar straks nog meer automatisch kan verlopen, schetst Niels. Bang voor AI is Eva zeker niet: “Ik denk dat het nog wel even kan duren voordat AI echt ons werk kan overnemen. Maar op een aantal punten zal het anders worden en misschien ook makkelijker, al vind ik dat niet zo’n fijn woord.” Ze denkt even na. “Behulpzaam. Wil je een onderbouwde bevinding hebben, dan zie ik dat niet helemaal door AI gebeuren. Maar kan wel helpen.”

Eind 2024 nam Swink een ingrijpende beslissing: het bedrijf bouwde contentmanagement en data-analyse af en richtte zich volledig op digitale toegankelijkheid. Het was een pijnlijke periode, deelt Niels, waarbij afscheid genomen moest worden van collega’s. 2025 werd een groeijaar en nu staat Swink sterker dan ooit als speler op het gebied van digitale inclusie.

Persoonlijke ontwikkeling

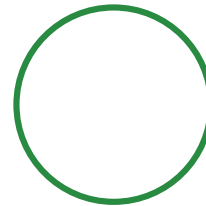
Eva werkt twee dagen per week op kantoor, dinsdag en donderdag, omdat die dagen rustiger zijn en het helpt om overprikkeling te voorkomen, zeker in combinatie met het openbaar vervoer. De andere twee dagen werkt ze thuis, en dat ritme is in drie jaar niet veranderd omdat het zo behapbaar blijft.

Wat wel is veranderd, is haar verhouding tot rust. Eva schreef er een blog over tijdens de autismeweek, met als vraag: wat is rust voor jou? Ze geeft er zeven verschillende antwoorden op. Als je haar dat drie jaar geleden had gevraagd, zegt ze, dan had ze er veel moeite mee gehad, maar nu weet ze heel goed hoe ze die rust voor zichzelf creëert. De blog bracht mooie reacties en is voor haarzelf ook een bewijs van hoeveel ze de afgelopen jaren is gegroeid.

Stapjes

Niels ziet in Eva het levende bewijs van wat Swink wil zijn. “Ze voelt zich zo vrij dat ze alles durft te delen”, zegt hij, en dat is voor hem de kern van hoe het bedrijf werkt: alleen als mensen open kunnen zijn over wat ze meemaken, kunnen ze leren, zich ontwikkelen en goede resultaten halen. Dit zijn de drie kernwaarden van Swink die elke medewerker kent; niet als dogma maar omdat iedereen ze heeft doorleefd. Bij de jaarbijeenkomst geven collega’s elkaar een kaartje, met een compliment. Eva ontving er een voor deskundigheid, van haar buddy, vertelt ze stralend.

Eva is van ver gekomen. Wat is haar drijfveer? “Op bepaalde momenten ben ik gewoon niet tevreden en ik weet dat ik dat niet allemaal in één keer kan, dus ik pak dat in stapjes. Zo kom ik steeds beter in mijn vel.” Ze is iemand die van dag tot dag leeft, en zeker nu, in het herstel na de operatie. “Als je in de juiste omgeving zit met de juiste mensen, dan kun je heel ver komen met wat je wil bereiken.”



A photograph of two women standing in front of a wooden shelf with three large white candles. The woman on the left is wearing a light grey hijab and a red vest over a white top. The woman on the right has long, wavy brown hair and is wearing an orange sweater. They are both smiling. In the background, there is a white wall and a banner with the word 'tra' in black and orange, and 'Vo' in yellow on a dark blue background.

Inas Mustafa, sociaal
werkbegeleider en
impactcoördinator &
Jeanne van Ittersum,
oprichter Trash'ure Taarten

'Nu bel
ik gewoon'

Drie jaar geleden noemde Inas als grootste droom voor de toekomst het hebben van een eigen assistent. “Dat hoeft nu niet meer”, lacht Inas Mustafa. Sindsdien is Trash’ure Taarten vier keer zo groot geworden, en groeide Inas mee.

Voor dit interview kon Inas niet inloggen. Ze belde direct de copywriter Thomas op. “Drie jaar geleden had ik dat niet gedurfd”, vertelt ze. “Bellen vond ik echt spannend.” Ook lastige telefoongesprekken gaan haar nu beter af: “Als ik mij voorbereid en mijn punten op papier zet, weet ik van tevoren dat het een goed gesprek wordt.” Jeanne van Ittersum merkt daar direct bij op: “En dat is ook ervaring.”

Rapporteren over impact

Boven op de taken die Inas als coördinator vervult zit nu een nieuwe laag. Ze maakt zelfstandig de kwartaal- en jaarrapporten over de impact van Trash’ure Taarten. Ze begeleidt nieuwe kandidaten op hun eerste dag in de keuken. En ze beslist steeds vaker zelf wat er moet gebeuren. “Sommige dingen kan ik zelf bepalen, omdat je nu vanuit ervaring weet wat kan”, schetst Inas. “Verlof geven, afspraken inplannen rond Pasen of Kerst. Ik weet wat de capaciteit aankan.”

Inas is zelfverzekerder, en ze voelt het verschil: “Sommige taken kan ik nu automatisch doen. Voor andere taken moet ik meer opletten en observeren in de keuken: wat zijn de kwaliteiten van deze kandidaat? Hoe kan ik diegene helpen? Ik ben tevreden met mijn werk. Ik kan privé en werk goed combineren.”

Zelfs ‘hoe gaat het’ is soms moeilijk

Tegelijkertijd is het werk veranderd door de nieuwe inburgeringswet, benoemt Jeanne. Statushouders moeten nu vijfhonderd participatie-uren bij ons draaien, waar dat voorheen zestig uur was. Ze worden eerder ingezet in een traject, bijna gelijk na het ontvangen van een verblijfstatus in Nederland. “Vroeger hadden ze al voldoende niveau voor een basisgesprek”, legt Inas uit. “Nu zeg ik ‘hoe gaat het met jou’ en zelfs dat is soms moeilijk.” Voor trajecten is nu meer begeleiding nodig.

Ook bij werknemersvaardigheden valt er meer te doen: op tijd komen, afmelden, communiceren. “Sommige mensen zeggen dat vijf minuten later niet uitmaakt. Maar dat doet het wel. Dat moeten we ook leren”, vertelt Inas. De impact die Trash’ure Taarten maakt is daardoor ook groter geworden.

Spil

Buiten het werk draagt Inas ook verantwoordelijkheid thuis. Ze woont met haar ouders, haar vader van 78 en haar moeder die net een operatie onderging. Haar broertje van 23 woont ook thuis. “Ik organiseer de boodschappen, het koken en het werken”, vertelt ze nuchter. “Het is een beetje moeilijk nu, maar het komt goed.” Haar keuze om parttime te werken is bewust. “Fulltime past niet bij mijn leven, bij mijn geest. Ik heb tijd nodig voor mijn familie, mijn hobby’s, voor mezelf.” Voor de balans schildert ze *diamond paintings* en leest ze graag.

Dromen? Die heeft ze zeker, zoals een rijbewijs, een zwemdiploma. Haar Nederlands verder verbeteren voor betere communicatie met mensen. En ze zou graag willen reizen. “Naar mijn familie in Syrië, en Palestina”, zegt ze. “Mijn wortelland.”

'Vier keer geschaald'

Ondertussen is Trash'ure Taarten flink doorgeschoei. Vijftig vaste B2B-klanten in de regio waaronder grote horecapartners, en een pilot met zestig marktkramen in Brabant en Limburg. "We zijn begonnen met twee muffins op die kramen", vertelt Jeanne. "Als die aanslaan, kunnen er ook cakes bij en kunnen we onze eigen provincie Gelderland ook doen. Ons doel is om dichterbij de mensen te komen die ons anders nooit zouden vinden, omdat we in Nijmegen gevestigd zijn."

De groei vraagt om keuzes. Er staan vacatures uit voor een salesaccountmanager, teamleider bakker, banketbakker en chauffeur. "We hebben inmiddels twaalf tot veertien collega's. Ik wil zelf meer op strategie en bedrijfscultuur kunnen zitten. Hoe houden we iedereen voor hetzelfde doel? Wat voor bedrijf willen we zijn?" Vanuit het programma Scaling Social Enterprises krijgen ze op allerlei vlakken ondersteuning. Zo helpt Deloitte hen met een nieuwe kostprijsmethode die de sociale en duurzame aspecten meetelt in de prijs.

'Ons eigen paradijsje'

De volgende stap voor Jeanne is een sociaal inkoopbeleid. Ze wil alleen inkopen bij telers die fatsoenlijke arbeidsomstandigheden bieden. "Anders ga ik verspilling tegen maar houd ik daarmee wel de uitbuiting van seizoenarbeiders in stand", stelt ze. Daarna komt de bredere beweging. Supermarkten kiezen voor goedkope import terwijl Nederlandse telers met overschotten blijven zitten. "Dit jaar redden wij weer pastinaak die nergens anders heen kon. Dat vind ik nogal absurd."

Jeanne wil verder kijken dan alleen voedselverspilling tegengaan. "Als jij een halve cent duurder bent en wij hier wat meer betalen, kun je toewerken naar een transitie richting biologische teelt. Het geld is er. Niet zozeer als macht, maar als samenwerking. We kunnen gewoon ons eigen paradijsje hier in Nederland creëren."

Inas wil over drie jaar wel weer een interview doen. "Ik hoop dat er dan nog veel meer bedrijven zijn die doen wat Trash'ure doet. Mensen hebben gewoon een kans nodig om hun capaciteiten te ontwikkelen. Geef ze die tijd en die mogelijkheid." Met een lach voegt ze toe: "En wat minder regeltjes en bureaucratie graag!"





Marlies Pinkster,
medewerker &
Sebastiaan Kramer,
oprichter Hul le Kes

‘Hier kom
ik tot rust’

Marlies Pinkster begon in augustus 2023 bij atelier Hul le Kes omdat ze last had van extreme tinnitus, angsten en paniek. Creatief werken met haar handen sprak haar erg aan. “Wij proberen een tegenbeweging te bieden aan het systeem dat kleding en mensen standaardiseert”, schetst Sebastiaan Kramer, oprichter Hul le Kes.

Marlies volgde in Schoonhoven de opleiding tot goudsmid en werkte daar een aantal jaren in, tot ze merkte dat ze het samenwerken miste. Daarna stapte ze over naar de zorg, waar haar talent voor het verzorgen van mensen volop tot zijn recht kwam. Op een gegeven moment kon ze echter niet meer werken in een reguliere baan, omdat extreme tinnitus samen met angsten en paniekaanvallen haar dagelijks leven onmogelijk maakten.

“Ik weet nog dat ik hier begon: opgesloten in mezelf”, vertelt ze. “Oortjes in met muziek aan of podcast luisteren en dan fijn met naald en draad in de weer.” Sebastiaan Kramer herkent dat beeld onmiddellijk. Het atelier is er precies op ingericht.

‘Maakt niet uit waar je vandaan komt’

Bij Hul le Kes begint de plaatsing met een goed gesprek over verwachtingen en wat er aan de hand is, al is dat laatste lang niet altijd duidelijk voor de mensen zelf. Daarna volgen twee proefdagen: “Het zijn eerder momenten van een paar uur, want wie net binnenkomt kan weinig druk aan.” Op basis daarvan stelt Sebastiaan samen met de medewerker persoonlijke doelen op voor de eerste periode, en die verschillen sterk per persoon. De een wil gewoon weer uit huis komen en een dagritme vinden, de ander werkt aan sociale vaardigheden, een derde wil gewoon iets doen met zijn handen.

Het atelier werkt met een stappenplan. Wie het moeilijk vindt om sociale contacten te leggen begint in het stilatelier, waar de eerste technieken worden aangeleerd en regelmaat centraal staat. Daarna volgt tafelwerk met anderen erbij, dan groepssamenwerking en kleine producties. Wie dat aankan werkt uiteindelijk op industriële machines, met meer druk en meer samenwerking. De aanpak richt zich op waar iemand naartoe wil.

Zachter en zachter

“In de loop van maanden werd de tinnitus zachter en zachter”, vertelt Marlies. “De angst en paniek verdwenen. Het is een hele belangrijke plek voor mij. Hier kwam ik tot rust door middel van het werken met stof, naald en draad.” Voor Sebastiaan is dat een herkenbaar patroon. Mensen die iets tastbaars maken met hun handen, iets wat ook daadwerkelijk ergens toe bijdraagt, vinden daarin een rust die in een digitale wereld steeds moeilijker te vinden is.

De aanmeldingen groeien en worden steeds jonger, iets wat Sebastiaan in verband brengt met de druk die sociale media leggen op iedereen. Nu werken er elke week vijfenveertig mensen in het atelier. Dat hij hun een plek kan bieden is heel fijn, maar het atelier is voor hem ook iets anders: een werkend alternatief voor een modesysteem dat de verbinding tussen maker en product volledig heeft losgelaten.

Liefde voor imperfectie

Marlies' grootste uitdaging noemt ze het netjes afwerken van opdrachten. Ze oefent veel en wordt blij als een project echt af is, zoals de bannertas die ze maakte van oude lappen stof en een patroon. Dat gevoel van iets echt af hebben, verbindt haar werkervaring aan wat Hul le Kes als merk wil uitstralen.

Sebastiaan werkt bewust met imperfectie: met antiek linnen van honderd jaar oud, met de hand gerepareerd met dezelfde technieken die het atelier nu ook toepast, en met plantaardige verfstoffen van keukenafval zoals avocado- en uienschillen. Imperfectie is voor hem karakter, een handschrift dat aan een kledingstuk en aan een persoon toebehoort. "Kleding mag imperfect zijn, en mensen ook."

De kleding wordt in Nederland gemaakt, een bewuste keuze die het ook duurder maakt. Sebastiaan is ervan overtuigd dat mensen iets moeten kopen omdat ze er verliefd op zijn. Mensen zijn er dan zuiniger op, laten het eerder repareren, waardoor een kledingstuk veel langer meegaat.

De draad weer oppakken

In juni 2026 stroomt Marlies uit naar een vaste baan. Ze vindt het belangrijk dat ze zichzelf kan zijn op het werk, dat er samen aan een eindproduct wordt gewerkt en dat de sfeer goed is. "Er wordt hier heel fijn samengewerkt, we maken regelmatig een praatje met de begeleidsters", zegt ze. "Je kunt zelf aangeven waar je graag aan wilt werken." De ideale werkplek ziet er voor haar precies zo uit als Hul le Kes: rustig, iedereen in zijn waarde laten, mensen helpen om weer vooruit te komen.

De komende jaren wil Sebastiaan de directe relaties met particuliere klanten meer aandacht geven. "We kunnen dan het volledige verhaal vertellen. Klanten die aankomen met een wollen deken waar ze als kind onder hebben geslapen en er een jas van willen laten maken. Of iemand die aankomt met bloesjes van een moeder die nooit meer gedragen worden, of we daar een kledingstuk van kunnen maken. Dan vertellen we erbij hoe het gemaakt is, door wie, en waarom we het anders aanpakken dan de reguliere mode-industrie."





Justin Hoogervorst, designer &
Joost van der Burght, directeur van MEO

‘Door hem hebben
anderen een baan
gekregen’

Vanuit Indonesië doet Justin Hoogervorst mee aan het interview. Hij is er weliswaar op vakantie, maar hij is er om bij te dragen, niet om te feesten. Tien jaar geleden meldde hij zich bij MEO met een laptop en de wens iets te doen met zijn talent. “Ik durf te zeggen dat door Justins inzet anderen een baan hebben gekregen”, zegt directeur Joost van der Burght, nu zeventig medewerkers later.

Voor MEO werkte Justin op Schiphol, in het bagagedepot. Goed werk, maar niet het werk waar zijn talent lag. Dat lag in het tekenen, al merkte hij al vroeg dat hij daarin niet de kans zag om door te groeien. De digitale wereld leek hem juist wél interessant. “Hoe kan ik digitaal gaan tekenen?”, vroeg hij zich af, en dat idee ontplooidde zich tot het ontwerpen van websites. Het UWV wees hem de weg naar MEO, waar hij in een goed gesprek vertelde wat hij wilde: het grafische, het digitale. Hij mocht direct meedoen. Het webdesign team telde destijds één of twee mensen, en zo kon Justin laten zien wat hij leuk vond en wat hij kon.

‘Ik mocht meedoen’

MEO telde destijds een handjevol medewerkers. Vandaag zijn het er zeventig, en Justin was er al die tijd bij. Joost is openhartig over wat dat betekent: “In tien jaar zijn wij gegroeid naar zeventig man, en Justin heeft altijd zichzelf gevonden in een nieuwe rol, met alle veranderingen.” Zijn conclusie is helder: “Ik hoop dat het gezien kan worden als niet een ondanks maar een doordat, in zijn geval specifiek. Door het werk dat hij doet en hoe goed dat is, heeft hij ervoor gezorgd dat onze klanten blij waren, en daardoor is het vliegwiel gaan draaien.”

Justin is beknopt over zijn eigen mijlpalen. Hij noemt de groei van het team, de steeds grotere klanten en de overstap van Photoshop naar de tools van nu. “Dat ik daarmee kan werken en mee kan draaien, dat is eigenlijk ook wel een hele mooie mijlpaal”, zegt hij. De tien jaar vlogen voorbij, en dat zegt hem iets: het werk is leuk gebleven, de uitdagingen blijven komen.

‘De extra liefde komt van mij’

Deze branche verandert fundamenteel door AI, en Joost ziet het elke week. “Als je niet bereid bent structureel je werk te veranderen, dan is dit niet meer de markt voor je”, zegt hij zonder omhaal. Maar wie altijd al keek naar deelprocessen en rolverdeling, wie zijn lijnen op orde heeft, kan nu sneller schakelen dan anderen. MEO heeft dat altijd zo gedaan, en die aanpak betaalt zich nu uit.

In het designwerk laat Justin zien hoe dat er in de praktijk uit ziet. Hij ziet AI als gereedschap. “Ik ben ooit aangenomen voor mijn inzicht en talenten”, zegt hij, en die inzet blijft zijn uitgangspunt. AI kan een opzet maken en werk vereenvoudigen, maar de extra liefde die de klant zoekt, het kleine accent in het design, de animatie die een website onmiskenbaar maakt, die komt van hem. Want als alles hetzelfde uitziet, heeft de eindklant minder reden om aan te kloppen.

Senang

Op vakantie in Indonesië voelt Justin zich thuis, senang zoals dat heet in het Indonesisch. Maar hij is er niet puur om te rusten. Hij wil er iets betekenen voor de mensen en zoekt ter plaatse naar stichtingen en manieren om bij te dragen. Dat hij beschikbaar was voor dit interview terwijl hij duizenden kilometers verderop zat, is op zichzelf al veelzeggend. Gevraagd waarom hij ja zei, klinkt zijn antwoord als vanzelfsprekend: MEO denkt ook aan hem, en als hij een beetje kan helpen, is dat weinig moeite.

Dat zijn passie voor impact van binnenuit komt, bewees hij eerder al op de werkvloer. Joost weet het nog goed: "Eten gaat naar het hart, en Justin had voor iedereen een rijsttafel gemaakt." Justin is bescheiden: "Ik had hulp van mijn tantes." Het waren echt Indonesische gerechten, pittige kip, vegetarische opties, rendang, tempeh, saté en sajor lodeh. Zijn boodschap aan iedereen die impact wil maken klinkt daarin door: het hoeft niet grootschalig te zijn, het zit ook in de details, en het begint met gewoon doen, voor de medemens.

Wie met Justin in contact wil komen over wat hij in Indonesië nu opbouwt, zoekt hem op via LinkedIn op de naam Justin Hoogervorst.





Bob Graafsma,
oprichter Robin Good

'Jouw oude iPad
is een kans
voor iemand
anders'

Robin Good wil de wereld veranderen met IT. “Toegang tot een computer met internet is de effectiefste manier om iemand een kans te geven”, stelt Bob Graafsma, medeoprichter van Robin Good. Ze krijgen afgeschreven computers van overheden en bedrijven, knappen die op en geven die door aan minima. “Zoals Robin Hood, maar dan win-win voor iedereen.”

Twee opa's

Bob en jeugdvriend en compagnon Gijs Flinterman ergerden zich mateloos dat iedereen praat over verandering maar weinig doet. “Theoretisch geneuzel, daar wordt de wereld niet beter van”, zoals Bob het samenvat. Ze hadden allebei de behoefte om echt iets toe te voegen en niet af te breken. “Toen dacht ik: waar komt dat gevoel eigenlijk vandaan? Ik kwam uit bij mijn twee opa's.”

Een opa was directeur van de Gasunie, bracht tweehonderd dagen per jaar in het buitenland door en speelde een invloedrijke rol op wereldniveau. Thuis liet hij echter weinig sporen na: een onstabiel gezin, kinderen die elkaar nu nauwelijks zien. Zijn andere opa overleed te vroeg en heeft Bob nooit echt leren kennen. Die had weinig geld, wel veel liefde. Alles deelde hij met de buurt, visite en iedereen die maar langs kwam. Dat was zo'n hecht gezin, ook de neven en nichten later zijn superhecht geworden. “Als die rijke opa nou wat meer had gedeeld, en mijn arme opa wat meer had laten zien hoe het ook kan zijn, met liefde, dan is dat volgens mij een ideale wereld. Laat ik proberen om dat te creëren.”

‘Slechter dan dit kan het toch niet’

Bob en Gijs kozen dertien jaar geleden grondstoffen als domein: daar gebeurde toen nog weinig mee. Bob had ooit een IT-diploma gehaald en later economie gestudeerd, en die combinatie wees de richting: IT-producten moest zo lang mogelijk meegaan. “Een laptop heeft drie soorten waarden: economisch, technologisch en ecologisch. Als bedrijf schrijf je in vijf jaar een laptop af. Die werkt dan nog wel tien, soms vijftien jaar. En heeft dan nog waarde als grondstof die je kunt recycleren.”

De doorbraak kwam via zestig scholen in de omgeving, die samen 5.500 pc's afschreven waarvan tachtig procent nog werkte. Ze mochten als studenten met een goed idee een presentatie geven. Iedereen was razend enthousiast, tot de praktische vraag volgde: hoe ga je die 5.500 pc's dan vervoeren en verwerken? Een van de directeuren besliste het: ze gooiden de apparaten toch al letterlijk weg, dus waarom die jonge gasten niet gewoon een kans geven? “Slechter dan dit kan het toch niet. Dat was onze kruiwagen.” Inmiddels werkt Robin Good voor grote bedrijven en overheden door heel Nederland.

Via de gemeente kwamen ze uit bij de juiste doelgroep: armere huishoudens die nu afhankelijk waren van kringloopwinkels met laagwaardige apparatuur. Terwijl bedrijfsapparatuur juist van hoge kwaliteit is. Toen was het rond, vertelt Bob: “Gemeenten konden hun apparatuur leveren aan mensen die het nodig hadden, terwijl bedrijven een nette afzet kregen voor hun IT. Pas later besepte ik dat dit het verhaal van mijn twee opa's is.”

Iemand een kans geven

Robin Good wil meer gelijkheid in de wereld creëren, en dat begint volgens Bob bij kansen geven. “Daarvoor is er geen efficiëntere, effectievere en goedkopere manier dan mensen een computer te geven. Je kan niet sneller en goedkoper communiceren en leren dan via het internet.” Afgelopen jaar verwerkten ze 10.000 apparaten. De uitdaging zit vooral in de bewustwording bij bedrijven.

“Je hebt geen oude iPad, je hebt een kans waar je iemand blij mee kunt maken”, wil Bob meegeven. “De bestuurder van een grote organisatie kan het wel oké vinden. Maar dan heb je nog de jurist. De IT-manager. De facilitair directeur. Iedereen wil er wat van vinden en ze praten allemaal vanuit angst.” Die angst neemt Bob serieus: “Wij begrijpen die zorgen heel goed. Daarom hebben we voor elke vraag een oplossing bedacht.” De meest gehoorde zorg is dataveiligheid. “Daarvoor gebruiken wij software die de CIA en AIVD goedgekeurd hebben: hiermee is de data echt volledig gewist.” Uiteindelijk doet elke organisatie wel mee, maar het duurt vaak lang: “Bedrijven komen er vaak achter dat er nieuwe protocollen moeten worden geschreven.”

‘Niet onze visie, maar een conclusie’

Robin Good werkt met een team van circa 25 medewerkers, waarvan ongeveer de helft uit sociale doelgroepen bestaat, mensen met autisme of een gehoorbeperking. “Dat is niet onze visie, dat is meer een conclusie achteraf”, legt Bob uit. “We hebben veel repeterend, statisch werk. En die doelgroepen vinden dat geweldig, dus dat is voor ons de beste keuze. Onze organisatie is daar helemaal op gericht. Maar om echte impact te maken, op schaal, geven wij IT aan mensen.”

Via het Social Enterprises programma heeft Robin Good nu toegang tot advies dat eerder onbereikbaar was, van de overstap naar een BV tot het doorrekenen van maatschappelijke impact in de kostprijs. “Dat is voor ons echt een gamechanger.”

Keten anders inrichten

De kern van Robin Good is om de keten te veranderen op het gebied van product. “Dat moet slimmer ingezet worden. En het gaat ook helpen om de keten van de mens dichterbij elkaar te brengen”, meent Bob. Daarom dus Robin Good: “Bij Robin Hood was er een verliezer, en daar geloven wij niet in. Iedereen moet er beter van worden. Wij willen laten zien: zo werkt het proces voor iedereen.”

“Wil je de keten veranderen dan werkt verbieden niet. Minder lang douchen, minder vlees eten, minder rijden, minder vliegen...”, somt Bob op. “Dat werkt voor een beperkte doelgroep. Maar niet om daadwerkelijke verandering te krijgen. Je moet niet de mens willen veranderen, maar het systeem.” En dat is gewoon een kwestie van anders inrichten: “Bij auto's is tweedehands super normaal. Straks ook bij IT.”

Jeroen Poelman,
commercieel directeur bij Roetz

‘Een spannend avonturenboek’

ROETZ

FAIR FACTORY



Na jaren in de commercie en marketing actief te zijn, zet Jeroen Poelman zijn commerciële knowhow nu in voor Roetz Bikes. “Na een meetup in Amsterdam kreeg ik de kans om bij Roetz in de keuken te kijken. Ik zag een *Champions League*-speler op het gebied van duurzaamheid”, vertelt hij. “Ik raakte ervan overtuigd dat het circulaire model echt kan werken.”

Dus maakte Jeroen de overstap en werd hij in januari 2026 commercieel eindverantwoordelijke bij de Amsterdamse sociale onderneming. Roetz geeft gebruikte frames een nieuw leven, en ontwikkelde daarnaast een eigen circulaire e-bike die een leven lang meegaat. Hierbij begeleidt het bedrijf mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar een vak. “Ik denk dat partijen soms wat met duurzaam doen om maar een vinkje te kunnen zetten. Zogeheten *greenwashing*. Maar dan gaat het niet werken”, meent Jeroen. “Het begint met het geloof dat het kan. En dan bouw je daar stapsgewijs naar toe.”

Alles ontworpen om gerepareerd te worden

Het probleem dat Roetz wil oplossen is groter dan het op het eerste gezicht lijkt, zo legt Jeroen uit. Een klassieke fiets gaat tien tot dertig jaar mee. Van de 24 miljoen fietsen in Nederland worden er elk jaar een miljoen afgedankt. De elektrische fiets heeft een veel kortere levensduur: gemiddeld drie tot acht jaar. En omdat er inmiddels meer e-bikes worden verkocht dan gewone fietsen, lopen de aantallen snel op. Jeroen rekent voor: als over tien jaar de helft van de naar schatting dan 26 miljoen Nederlandse fietsen elektrisch is met een gemiddelde levensduur van zes jaar, dan worden er jaarlijks 2,2 miljoen elektrische fietsen afgedankt. Elk met meer e-waste dan een gemiddelde smartphone.

De inspiratie voor de oplossing kwam deels uit de auto-industrie, waar oprichter Tiemen ter Hoeven bij Mercedes zag hoe onderdelen werden hergebruikt en gereviseerd, een aanpak die in de fietswereld vrijwel ontbrak. Het probleem zit in de architectuur van moderne elektrische fietsen: niet gebouwd om te repareren. Zo zijn versnellingen bijvoorbeeld geïntegreerd in het achterwiel, waardoor een kapotte velg betekent dat het wiel inclusief naaf uitgebouwd moet worden. Dat is ambacht, wat tijd kost en daarmee reparatie onrendabel maakt.

‘Het lijkt op lego’

Bij Roetz werkt het anders. Voor- en achterwiel zijn identiek ontworpen en in een paar minuten los van de versnelling en rem te verwisselen. Het hart van de fiets is de *Drive Module*: het eigen systeem voor motor en versnellingen, modulair opgebouwd zodat slijtende onderdelen zonder grote ingreep vervangbaar zijn. De module zit er binnen tien minuten uit, er hoeft niets afgesteld te worden bij de inbouw, en reparaties zijn ook aan huis mogelijk met een digitale sleutel.

“Zo worden bestaande modules na hun economisch leven hergebruikt in een volgende generatie. 70 tot 80 procent kunnen we zo opnieuw inzetten”, schetst Jeroen. *Backward compatibility* heet dat, en het heeft een directe uitwerking op zowel de circulariteit als de winstgevendheid. “Onze e-bike die in 2023 uitkwam, is een lerend product. We stellen de firmware bijvoorbeeld maandelijks bij, op basis van sensordata en feedback van servicemonteurs.”

Propositities die passen

Roetz bedient drie markten tegelijk. De stadsfiets via dealers en online voor mensen die een mooie, circulaire fiets willen, het herproduceren van bestaande fietsvloten voor organisaties als NS en de Nationale PostcodeLoterij, en de circulaire e-bike voor het leven voor deelgebruik en medewerkerslease. Die laatste markt is de plek waar Jeroens commerciële achtergrond het sterkst zichtbaar is: Roetz werkt nu samen met leasemaatschappijen die al contacten en toegang hebben. “We ontzorgen onze klanten volledig. En dan gaat het hard.”

Zo wonnen Roetz' leasepartners – mede dankzij de Roetz Life-fiets – een tender van de Rijksoverheid: 170.000 ambtenaren mogen vanaf 1 mei een nieuwe fiets kiezen. Circulair en sociaal ondernemen waren de expliciete criteria van de uitvraag, en Roetz was volgens Jeroen verreweg de sterkste partij hierop. En de markt kantelt op dit moment sowieso, want het verkeer in en om de stad wordt onhoudbaar en de urgentie voor bedrijven om over te stappen op deelfietsen groeit. “We zitten net in dat knikpunt”, zegt Jeroen, “de markt voor deelfietsen breekt net open.”

Echte ambacht

Naast de commerciële BV heeft Roetz een stichting, de *Roetz Fair Factory Foundation*, waar de makers werken: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die worden begeleid door leermeesters en jobcoaches. Er zijn geen functie-eisen en er wordt geen cv gevraagd, het gaat erom dat iemand wil. Ze vinden Roetz zelf, of komen via de gemeente of het UWV. Jaarlijks stroomt een deel uit als gediplomeerd fietsmonteur, klaar voor een reguliere baan in een groeiende branche die om vakmensen vraagt.

Voor Jeroen is de stichting geen apart onderdeel van het bedrijf maar een logisch gevolg van de manier waarop Roetz is ingericht. “Dat zijn gewoon ambachtsmensen uiteindelijk”, zegt hij. “Het zijn mensen die een bepaald vakmanschap bieden.”

‘Het kan wél’

Zonder concessies te doen op de kwaliteit van je product, of de verdien capaciteit, kun je succesvol sociaal ondernemen. “Het kan. We bieden een lagere *total cost of ownership* – de kosten per kilometer – terwijl we onze klanten echt ontzorgen. En dat doen we met een circulair model waarin we ambachtsbanen creëren en fietsmonteurs opleiden. Dit voelt voor mij als een avonturenboek dat zich ontvouwt”, zegt Jeroen met een glimlach.

Over vijf jaar, zo verwacht hij, is het circulaire model in de fietswereld breed geadopteerd. “Roetz laat zien dat deze aanpak bestaansrecht heeft. Duurzaamheid wordt de norm. Heb je als speler in deze markt de *guts* om ook die stap te zetten? Dan heb je een solide business.”



A portrait of a smiling man with light brown hair, wearing a white button-down shirt under a grey jacket. The background is a blurred indoor setting.

Bart de Bart,
Studeren & Werken op Maat (SWOM)

‘Stap over je
eigen schaduw
heen’

Na veertien jaar is SWOM uitgegroeid tot een serieuze onderneming van middelgrote omvang met alle bijbehorende uitdagingen. Oprichter Bart de Bart ziet in die groei een opgave: voor de organisatie, voor hemzelf, en voor de politiek.

“Sociaal ondernemerschap was lange tijd dat sympathieke onderwerp met die kleine organisaties die dan tientallen mensen hielpen”, vertelt Bart. Bij SWOM geldt die omschrijving al jaren niet meer: jaarlijks begeleidt SWOM 800 tot 1000 mensen naar de arbeidsmarkt, met ongeveer 75 werkgevers en veertig collega’s op vier plekken in Nederland. De organisatie is gegroeid met alles wat daarbij hoort: interne medewerkers die willen doorgroeien, een functiestructuur die dat mogelijk maakt en het type management dat je neerzet.

“Ik ben echt de oprichter en zeker niet de manager”, stelt Bart lachend. Hij bedenkt de ideeën, brengt enthousiastelingen bij elkaar en bouwt plannen met partners. En zodra iets geoperationaliseerd moet worden, haalt hij daar graag hele goede mensen bij. Dat inzicht leidde al na drie jaar tot de aanstelling van een operationeel manager: “We hadden in de gaten dat we in essentie goud in handen hadden, maar wel met ander management.”

Van uitvoerder naar penvoerder

SWOM zit nu in de fase van opschalen. Daarvoor is de organisatie dit jaar gestart met een strategie die Bart SWOM 2.0 noemt: “Autonoom doorgroeien heeft ook gewoon een rek die op een bepaald moment op is. We werken daarom met lokale en landelijke partijen samen om grotere projecten te doen”, schetst Bart. Als penvoerder in consortia brengt SWOM bij grote aanbestedingen de juiste partners bijeen, bewaakt de

kwaliteitslijn en draagt de verantwoording, terwijl de trajecten worden verdeeld over partijen door het hele land. “Op die manier helpen we samen misschien wel vierduizend mensen in één project.”

Achter die groei zit hele strakke ICT: de SWOMHUB. “Het is een volgsysteem voor kandidaten, met alle verantwoording rondom elk traject, persoonlijke ontwikkeling, vaardigheden en begeleiding”, schetst Bart. “Grotendeels geautomatiseerd. Van oudsher waren wij een organisatie waar veel mensen werkten die toegepast psycholoog zijn. Ik denk als je over zo’n vijf jaar kijkt dan werken er ook veel procescoördinatoren die processen in goede banen begeleiden.”

‘Misschien moet je niet bij die vergadering zitten?’

Die groei vraagt ook om een andere rol van de oprichter zelf. Bart is veel op pad met nieuwe partners en laat de dagelijkse operationele processen bewust aan het team. “Als je dan in een vergadering zit, gaat toch iedereen naar je zitten staren wat je ervan vindt. Dan moet je misschien niet bij die vergadering gaan zitten.”

Het stokje uit handen geven is moeilijk, erkent Bart, zeker voor iemand die zichzelf omschrijft als de oprichter die duidelijk ideeën heeft over de richting die we op moeten gaan. Toch is het onvermijdelijk. Nu heeft de organisatie een algemeen directeur die de boel aanstuurt en werkt Bart met een klein team van vier mensen aan nieuwe projecten en samenwerkingen. Er hangt nog veel aan hem, vooral het commerciële proces, maar de richting is helder. Zijn advies aan elke ondernemer in dezelfde fase? “Stap over je eigen schaduw heen. Je moet jezelf misbaar maken.”

Eén euro levert twee euro tweeëntachtig op

Terwijl de organisatie zich doorontwikkelt, heeft SWOM ook zijn impact beter leren uitleggen. Samen met Deloitte en Social Finance NL maakte de organisatie een uitgebreide maatschappelijke kosten-batenanalyse, waarbij de gehele populatie werd onderverdeeld in vijf persona's. De uitkomst verraste niemand bij SWOM, maar was voor de buitenwereld nieuw: de grootste opbrengsten zitten in de zorgkosten die dalen. "De eerstelijns GGZ en huisartsenzorg nemen gewoon significant af in de eerste paar maanden van de begeleiding."

De uitkering die stopt is dus slechts een deel van het verhaal, want mensen die gaan werken worden andere inwoners van Nederland, die loonbelasting betalen, consumeren en misschien zelfs een huis kopen. Het resultaat is een heldere multiplier: elke euro die wordt geïnvesteerd in SWOM levert €2,82 op. "Dat kunnen we nu gewoon zeggen."

De wetten liggen er al

Met dat bewijs in handen kijkt Bart ook nadrukkelijk naar de overheid. In Den Haag alleen al wordt jaarlijks een miljard euro ingekocht door gemeenten en ministeries, en als de helft daarvan sociaal zou worden aanbesteed, zouden er voor een groot aantal mensen banen worden gecreëerd. "Die wetgeving is er gewoon al", zegt Bart. "Alleen we voeren hem niet uit." De Participatiewet noemt hij niet meer repareerbaar: vijftien staatssecretarissen en ministers zag hij komen en gaan, terwijl het fundament van de wet nooit werkelijk veranderde.

Zijn oproep aan de politiek? Stel ministers verantwoordelijk voor de coördinatie van de wetgeving en zet de inkoopkracht van de overheid massaal in voor sociale ondernemers. Die wetten en voorstellen

en rapporten liggen er al en wachten op uitvoering. "Dan wordt het makkelijker om al die mensen te ondersteunen in allerlei banen. De rekensom is positief. De politiek moet gewoon durven."

"Vaak stel ik dan de vraag aan de beleidsmaker of de politiek: zou u deze wet ook zo hebben gemaakt als u aan uw zus, broer of ouders zou denken als eindgebruiker van deze wetgeving? Als het antwoord nee is, laten we dan snel aan de slag gaan om wetten te maken die wel gericht zijn op de menselijke maat."

Het kan binnen tien minuten gebeurd zijn

Bart gebruikt graag een beeld dat mensen altijd even van hun stuk brengt, als hij voor de zoveelste keer merkt dat zijn doelgroep als iets ver weg wordt behandeld. "Als u nu deze gang uitloopt, u valt en u raakt met uw hoofd die rand van de vloer, dan bent u ook lid van de doelgroep. En dat kan zo binnen tien minuten gebeurd zijn. Vaak wordt er over doelgroepen gesproken alsof het een aparte groep is, maar laten we ons realiseren dat deze onderwerpen ons allemaal vroeg of laat raken."

De mensen die SWOM begeleidt zijn mensen die al blij zijn als hun leven een beetje gestructureerd van A naar B loopt, terwijl anderen bezig zijn met een huis kopen of een tuin inrichten. Dat onderscheid is veel kleiner dan het lijkt, en dat zou iedereen zich mogen realiseren. "Solidariteit is de kern van wat sociaal ondernemers eigenlijk aan het doen zijn", zegt Bart. "Het is een beetje een ouderwets woord, maar wel een woord dat we vaker mogen gebruiken."



Stefan Baecke,
oprichter Yespers

‘Waarom
zouden we het
niet doen?’

“Ik wil als mier bijdragen aan de mierenhoop in zijn geheel”, vertelt Stefan Baecke beeldend. “Elke mier heeft een rol en elke mier draagt op zijn of haar manier bij. Zo zie ik mijn rol in onze mierenhoop.” Het klinkt bescheiden voor iemand die bewijst dat je de voedselketen kunt inrichten op een manier die volledig klopt.

Stefan is opgegroeid op een boerderij, studeerde rechten aan de Universiteit Leiden en bouwde een carrière in de financiële sector. Eerst bij AXA investment Managers, daarna leidde hij een eigen investeringsfonds gericht op de voedselketen. De financiële crisis van 2008 zette hem aan het denken: “Wat voor schade richten we als beroepsgroep aan waar anderen last van hebben?”

Hij begon anders te kijken naar zijn eigen werk. Eerst probeerde hij de schade van binnenuit een op te lossen vanuit een financiële instelling, door breder te kijken en maatschappelijke schade te minimaliseren zonder rendement op te geven. Daar was het toen nog te vroeg voor, dus begon Stefan voor zichzelf. Sinds 2014 bouwt hij stap voor stap aan Yespers, een ontbijtmerk uit Den Haag met één kompas: zo min mogelijk schade doen, of positief geformuleerd, zoveel mogelijk waarde realiseren. En bewijzen dat dit gewoon goed zaken doen is.

‘Een appel kost bijna niets’

Er was geen grote bekering, het ging stap voor stap, schetst Stefan. Met als leidende principe: begin bij de markt en werk dan terug de keten in. Producten die mensen willen kopen, gemaakt op een manier die zo veel mogelijk waarde realiseert. “Als consumenten eenmaal het belang ervan inzien voor zichzelf en de wereld, dan werkt dat beter dan een verhaal dat niet aanslaat.”

De kern van zijn denken zit in grondstoffen en hoe je samenwerkt. Als voorbeeld de appel. “Een appel kost bijna niets. En omdat de industrie zich decennialang heeft gespecialiseerd, is het belang om die grondstof tot waarde te brengen uit de industrie verdwenen.” Een sapmaker richt zijn lijn in op efficiëntie, op dat ene eindproduct. De rest verdwijnt. Stefan ziet dat anders: “Wij hebben de verantwoordelijkheid om al het land, het watergebruik en de teler optimaal te verwaarden.”

Dat is ook zijn bredere bezwaar tegen hoe ketens nu zijn ingericht: “Onze voedselketens zijn zo efficiënt, afgepeld tot op het bot om meer marge te maken. Dat leidt tot snelle disruptie, overaanbod en onderaanbod. Een weerbaardere keten vraagt om een andere benadering, één die waarde vasthoudt in plaats van er zo snel mogelijk doorheen te malen. Daarom werken we vooral ook veel samen, met partners die ook gaan voor het realiseren van waarde.”

Van exploitatie naar het behouden van waarde

Dat leidde tot de *True Value* fabriek in Den Haag. Van steel tot pit wordt de hele appel verwerkt tot sap, blokjes, partjes, stroop, olie, poeder, pulp en steeltjes als toevoeging in thee-blends. Niets gaat verloren. De fabriek biedt werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. “Zodra die bij je werken, zie je die afstand niet. Je ziet onbenut talent.” Inmiddels heeft Yespers twintig mensen aan een baan geholpen via dit model. Via *true pricing* berekent Yespers ook de maatschappelijke waarde die dat oplevert, van minder uitkeringskosten tot een lagere footprint.

Stefan is tegen het woord subsidies. “Dat maakt je afhankelijk van de politieke wind die draait.” Subsidies klinken ook als kosten of een onrendabel businessmodel. Liever bewijst hij concreet wat elke aangenomen medewerker oplevert. “Onder de streep is dat voor de belastingbetaler veel goedkoper. Werkgevers die dit doen zouden beloond moeten worden met bonussen, in plaats van geconfronteerd te worden met de schijn en willekeur van subsidies.”

‘Goedkoper dan onze lineaire concurrenten’

Yespers wil het “goedkoopste” ontbijtmerk van Nederland worden. Als je de keten slim inricht en niets weggooit, hoeft een product helemaal niet duurder te zijn, meent Stefan. “Het gaat niet over verandering maar over slimmer organiseren. Beter prijzen voor telers en boeren. Gezondere producten voor consumenten. Waarom zouden we het niet doen?” Je hebt goedkoop in de winkel en goedkoop voor ons allemaal, stelt Stefan. “Ik ga voor goedkoop voor ons allemaal, de mierenhoop dus.”

De weg daarheen is niet eenvoudig. Merken met een halve claim komen verder omdat ze hun verhaal simpel houden. Stefan worstelt daar zelf mee. “We wilden zeker in het begin te veel vertellen. Daar zit wel een blijvende uitdaging.” Het verhaal van Yespers is complex omdat de aanpak complex is, breed kijken door de hele keten, niet sturen op één claim zoals *no sugar* of *high protein*. Maar, zegt hij, het verhaal wordt scherper. Het label duurzaam wil hij niet. Sociaal ondernemer ook niet per se. De fabriek in Den Haag is het bewijs dat het anders kan: een beter businessmodel dat economisch sterker is dan zijn lineaire concurrenten. Nu werkt hij aan de volgende stap: een tweede fabriek, als model voor meer. Ingrediënt voor ingrediënt.



Over de Deloitte Impact Foundation

Bij Deloitte kijken we altijd naar mogelijkheden om op verschillende manieren een positieve bijdrage te kunnen geven aan onze samenleving. Via de Deloitte Impact Foundation zetten we pro bono onze kennis, kunde en ons netwerk in om samen met andere partijen, belangrijke maatschappelijke uitdagingen in Nederland aan te gaan. We richten ons op concrete thema's zoals educatie, inclusiviteit/well being en duurzaamheid waar we met onze middelen écht verschil kunnen maken:

WorldClass is één van de programma's van de Impact Foundation en maakt deel uit van het wereldwijde WorldClass initiatief van Deloitte. WorldClass heeft als ambitie de positie van 900.000 mensen in Nederland in 2030 te verbeteren — dit doel is in 2026 met trots behaald en we gaan verder met onze support. Binnen WorldClass ondersteunt het initiatief Scaling Social Enterprises impactondernemers bij groei- en professionaliseringsvragen, zodat zij schaalbaar worden en meer mensen bereiken.

Sociale ondernemingen spelen een cruciale rol in het Nederlandse ecosysteem. Hun meerwaarde zit in meerdere, elkaar versterkende functies:

- Directe maatschappelijke impact: ze lossen concrete sociale en maatschappelijke problemen op — van arbeidsparticipatie tot armoedebestrijding — en bereiken groepen die reguliere markten of publieke diensten vaak missen.
- Inclusieve banenmotor: sociale ondernemingen bieden vaak werk- en leerplekken aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (ongezien talent) en verhogen daarmee maatschappelijke en economische participatie.
- Innovatie en prototyping: zij fungeren als experimenteerruimte voor nieuwe oplossingen; succesvolle modellen kunnen worden opgeschaald of door publieke en private partijen worden overgenomen.
- Brug tussen sectoren: sociale ondernemingen verbinden bedrijfsleven, overheid en civil society en maken samenwerking rondom complexe maatschappelijke opgaven concreet en uitvoerbaar.
- Regionale weerbaarheid en sociaal kapitaal: lokaal gewortelde sociale ondernemingen versterken gemeenschappen, creëren regionale banen en vergroten sociale cohesie.
- Aanjager van verantwoord ondernemen: door maatschappelijke impact centraal te zetten, tonen sociale ondernemingen dat financiële en maatschappelijke doelen gecombineerd kunnen worden — dit werkt inspirerend voor reguliere bedrijven en investeerders.

Wat wij doen om hen te versterken

Onze ondersteuning is praktisch en resultaatgericht. We bieden pro bono advies op het gebied van strategische sparring, bij governance en impactmeting, ondersteuning bij financieringsvraagstukken en toegang tot relevante netwerken. Daarmee helpen we sociale ondernemers professioneler en schaalbaarder te worden, zodat hun positieve maatschappelijke bijdrage structureel en duurzaam groter wordt.



Meer weten over onze Deloitte Impact Foundation: Bekijk onze video voor een eerste indruk of bezoek onze website voor verhalen en concrete projectvoorbeelden. Wilt u sparren over groei of samenwerking? Neem contact op via onze website — we denken graag met u mee www.deloitte.com/nl/nl/about/story/impact/about-the-deloitte-impact-foundation.html



Contact

Edwin Jong | ejong@deloitte.nl

Programmamanager Social Impact & Scaling Social Enterprises

Johan Stuiver | jstuiver@deloitte.nl

Director WorldClass

Colofon

Tekst

Thomas Lappere in opdracht van Deloitte Nederland

Foto's

Josine van Kesteren

Bart de Bart

Bob Graafsma

Jack Stuifbergen

Jeroen Poelman

Joost van der Burght

Sebastiaan Kramer

Sjoerd Hauptmeijer

Vormgeving

MEO in opdracht van Deloitte Nederland



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s more than 415,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of DTTL, its global network of member firms or their related entities is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte organization shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2026. For information, contact Deloitte Netherlands.