



Henk Jan Beltman, Laurien Meuter en Yorick Bruins

Ongemak als motor van verandering

Sociaal ondernemers roeren zich. Lees hun verhalen

Door: Redactie WvF

30-10-2025

De term sociaal ondernemen wordt te pas en te onpas gebezigd. Wat doen ze eigenlijk, die sociaal ondernemers? We spraken er drie over hun drive, hun ondernemerschap en de beeldvorming rond sociaal ondernemen. Ze blijken allen het verschil het te maken door ‘sociale impact’ te genereren, de een met handgemaakte tassen, de ander met koffie en een derde met wijn.

Volgens de Europese Commissie, het uitvoerende orgaan van de Europese Unie, zijn sociaal ondernemers te herkennen aan de volgende karakteristieken. Ze ondernemen vanuit een maatschappelijke missie (*impact first*). Ze hebben een verdienmodel en zien winst als middel, niet als doel. Ze gedragen zich ‘transparant en eerlijk’ jegens iedereen. Ze runnen hun onderneming op sociale wijze: alle betrokkenen hebben gelijke invloed op bestuur en beleid.

Tot zover de theorie. Maar hoe pakt dit uit in de praktijk? Uit gesprekken met drie ondernemers met een sociaal hart blijkt dat ze geld vooral zien als middel, niet als doel. Ze willen allen ‘een beetje bijdragen aan een betere wereld’ en daarvoor hun verantwoordelijkheid nemen. ‘Daar komen we ons bed voor uit, dat is onze drijfveer’, zegt de een. ‘Dat hoeft niet groots en meeslepend te zijn’, zegt de ander. ‘Het begint met kleine stapjes.’

pragmatische idealiste

Laurien Meuter, een bevlogen sociale ondernemer, vertelt over Tiny Miracles. De voormalig Zuidas bankier zet zich in voor achtergestelde gemeenschappen in de sloppenwijken van het drukke en chaotische Mumbai. Met de productie van onder andere handgemaakte goodie bags, die wereldwijd worden verkocht door de grootste klant, hielp Tiny Miracles al vele honderden vrouwen aan een stabiel inkomen. Ze verbeterde daarnaast het welzijn van de gemeenschappen, denk aan onderwijs en zorg.



Laurien Meuter - Foto: Roger Neve

Meuter: ‘Tiny Miracles – sinds 2010 een stichting en als (inmiddels winstgevend) B2B bedrijf gestart sinds 2019 – is voortgekomen uit de visie dat de wereld een onrechtvaardige plaats is waar sommige mensen alles hebben en veel mensen niets. Haar onderneming telt 36 medewerkers op kantoor in Mumbai en Amsterdam-Noord en 380 in het bedrijf in Mumbai. De missie is eenvoudig: dicht de kloof tussen beide.’ Ze was als kind al op zoek naar zingeving. Rond haar tiende las ze een boek over mensen die niet lang meer te leven hadden en terugkeken op hun leven.

Het zette haar aan het denken over haar eigen 'roeping', een vraagstuk dat haar de nodige hoofdbrekens kostte. Ze studeerde economie en *corporate finance* in Groningen en was vervolgens succesvol als bankier bij ABN Amro. Toch voelde ze een bepaalde leegte. Na een auto-ongeluk in 2008 en haar revalidatie, reisde ze naar Mumbai waar ze werd geconfronteerd met extreme armoede. Ze bedacht een plan met lokale partners, waarbij cosmeticabedrijf Rituals wilde financieren.

Armoedecirkel

Het idee erachter: de armoedecirkel waarin vrouwen vaak al generaties vastzitten doorbreken. Onder het motto '*get out and stay out*' werd een knap staaltje *community development* ontwikkeld, beschreven op de website (<https://tinymiracles.com/>). Meuter: 'Er is geen masterplan, wel een grote droom: de armste bewoners van Mumbai laten participeren in de samenleving. Dat vuur willen we aanwakkeren.'

We kijken voortdurend wat de gemeenschappen daar nodig hebben en spelen daar op in, aldus Meuter. Kinderen naar school sturen is mooi, maar niet als ze niet 's ochtends gegeten hebben. Een gezondheidskliniek bouwen heeft geen zin als mensen geen schoon drinkwater hebben. 'Het gaat uiteindelijk om *equalizing power*.' Meuter is elke zes weken in Mumbai. Aan het Indiase kastensysteem zal ze nooit wennen. 'Het gaat me door merg en been.'

Impact

Dan: 'Kleine wonderen zijn alleen mogelijk als je alle facetten van het leven tegelijk aanpakt. Je moet beginnen bij de basis en vanuit daar bewustzijn en kennis opbouwen. Die benadering heeft een blijvende impact.' Intussen komt 90% van de omzet van de tassen en accessoires van één afnemer: Rituals. Met dit bedrijf werkt ze al vijftien jaar samen. Aanvankelijk doneerde dit bedrijf veertien jaar lang aan haar stichting. Daarna volgde een donatie in het kader van de '*10% profit pledge*.' Sinds Rituals ook haar *merchandise* bij Tiny Miracles bestelt, betaalt het voor de af te nemen producten.

Geld geven alleen is niet de manier om de situatie van de Indiase gemeenschappen wezenlijk te veranderen. Tiny Miracles besteedt veel aan zelfontplooiing en bewustwording van uiteenlopende zaken: vaardigheidstraining, zelfvertrouwen en hun eigen positie in de maatschappij. Een aantal internationale bedrijven en vooraanstaande musea weet Tiny Miracles inmiddels ook te vinden voor hun merchandise met impact.

Visie

Haar werk is niet onopgemerkt gebleven. In 2020 werd ze Alumnus van het Jaar van de Rijksuniversiteit Groningen. In het juryrapport lezen we: 'Ze zet zich als sociaal ondernemer in voor een duurzame samenleving, met een multidisciplinaire aanpak en visie, heeft oog voor het internationale en het lokale perspectief, weet verschillende werelden met elkaar te verbinden en gaat uit van inclusiviteit en gelijkwaardigheid.'

Vragen? info@tinymiracles.com

Vernieuwende professional

Ondernemer Yorick Bruins, een gedreven doorzetter, vertelt over de wereld van bonen, boeren en bureaucratie. Als 'koffiejongen' vroeg hij zich af: kan het rechtvaardiger, slimmer? En dat in een sector die door de grote spelers wordt gedomineerd, denk aan Douwe Egberts, onderdeel van JDE Peet's, of de internationale keten van koffiehuisen Starbucks.



Yorick Bruins

Bruins is, samen met Lukas Grosfeld, oprichter van Wakuli. Een bedrijf dat sinds 2019 koffie direct importeert, brandt en aan consumenten verkoopt. Daarmee wil hij de koffieketen eerlijker wil maken. Wakuli is afgeleid van het Swahili woord 'Wakulima' wat 'boeren' betekent. De naam is een verwijzing naar de koffieboeren, die rechtstreeks worden betaald en gesteund door Wakuli om een betere koffieketen op te bouwen, waarbij de nadruk ligt op *specialty* koffie en regeneratieve landbouw.

Op de markt voor koffie gaan jaarlijks tientallen miljarden euro's om waarvan slechts circa 10% eindigt bij koffieboeren. Dat is Bruins, die Food Policy studeerde bij City University Londen, een door in het oog. Bij Wakuli gaat een deel van de opbrengst van elke verkochte zak koffie direct naar de boer. Het bedrijf zorgt ervoor dat de boeren een eerlijker prijs ontvangen voor hun koffie. De cliëntèle kan zien welke boer zijn of haar koffie heeft verbouwd / geproduceerd.

Assortiment

De start-up Wakuli (150 medewerkers, omgerekend ongeveer 80 fte's) verkoopt sinds 2019 koffie. Het bedrijf is gestart met abonnementen waarmee klanten maandelijks koffie van wisselende herkomst ontvangen. Sindsdien is het assortiment rigoureuus uitgebreid met verschillende cupjes, blends en specials.

De koffierondbrenger heeft daarnaast in de afgelopen drie jaar al negentien eigen winkels, verspreid over Nederland. De koffie komt rechtstreeks van de boer is lichter gebrand dan in de supermarkt – waardoor karakteristieke smaken van de koffie bewaard blijven – en wordt altijd kort na branddatum verkocht.

Model

De missie? 'De koffie-industrie is *f*ucked up* en wij veranderen dat. Meer geld naar de boeren en liefde voor de planeet.' De *specialty coffee* wordt betrokken van veertien boerenorganisaties verspreid over dertien landen. Daarbij zijn 16.000 boeren betrokken. Wakuli hanteert dus een direct model van boer naar consument waarbij we schimmige handelaren en de supermarkt overslaan, aldus Bruins. 'We investeren in de kwaliteit en de toekomst van koffie.'

Op de wereldwijde koffiemarkt wordt jaarlijks ter waarde van circa € 250 mrd verkocht aan twee miljard consumenten. Er zijn honderd miljoen mensen direct afhankelijk van de koffieteelt. We krijgen het niet voor elkaar om deze markt een beetje fatsoenlijk in te richten zodat alle betrokkenen daar wijzer van worden. De CEO's van JDE Peet's en Starbuck worden volgens Bruins met pakketten van rond de € 100 mln beloond voor een oneerlijk systeem. En dat terwijl 70% van de koffieboeren minder verdient dan \$ 2 per dag.

Starbucks

De oprichter van Wakuli vertelt hoe de hoogste baas van Starbucks, Brian Niccol, een bedrijfsvliegtuig gebruikt om te forenzen tussen zijn huis in California en het hoofdkantoor van Starbucks in Seattle. Niccol wil niet naar Seattle verhuizen maar moet zich wel houden aan de geldende regels van het hybride werken. Zijn vluchten – steeds circa 1.600 kilometer – kwamen hem op kritiek te staan aangezien Starbucks zich positioneert als een duurzaam bedrijf.

Bruins groeide op in een Drents dorp. Thuis kwam veel uit de supermarkt. Als kind van de jaren negentig was hij ontevreden over de smaak van eten en drinken. Dat moet beter kunnen, dacht hij. Er volgde een studie voedingswetenschappen, hij vond de '*wicked problems*' in de voedingsindustrie razend interessant. De groei van de wereldbevolking, de druk op de grondstoffen en de vraag hoe we eten en drinken in 2050, hielden hem bezig.

Impact

Wakuli werkt alleen met sociale en impact fondsen als *funders*. ‘Als we meer omzet maken, kunnen we meer koffie kopen voor een betere prijs. Groei en impact gaan hand in hand. Hoe meer commercieel succes wij hebben, des te meer voordeel dat oplevert voor de koffieketen.’ Bruins realiseert zich dat hij als *challenger* onder een vergrootglas ligt. Als je iets maakt dat niet schuurt, is het niet scherp genoeg’, zegt hij.

Aanvankelijk dacht hij dat Wakuli een koffiemark zou worden voor iedereen, maar hij kwam er langzaam achter dat dit niet het geval is. ‘Sommige consumenten vinden ons te groen of te moeilijk.’ Inmiddels richt hij zich op de ‘lichtgroene consumenten’, mensen die willen bijdragen aan een betere wereld maar misschien niet precies weten hoe. ‘We laten zien dat je met de simpele keuze van een beter koffiemark voor boer en consument een win/win kan creëren. Zo wordt impact maken simpel.’

Ondernemende chocolatier

Initiatiefnemer Henk Jan Beltman, bekend van Tony's Chocolonely, vertelt tot slot van dit drieluik over zijn nieuwe project NoHouseWine Voor elke verkochte fles wijn wordt een spreekwoordelijke baksteen gedoneerd aan stichting HomePlan, dat mensen in Zuid-Afrika een veilig thuis wil bieden. Een bijzonder project waarmee hij snel uit de startblokken hoopt te komen. ‘NoHouseWine is weerbarstiger dan ik dacht.’



Henk Jan Beltman

De start-up NoHouseWine (omzet < € 1 mln, 6 medewerkers) draagt dezelfde naam als het gelijknamige wijnmerk uit Zuid-Afrika. Als het aan entrepreneur Beltman ligt, moet het dé huiswijn van café en supermarkt worden. ‘We vermarkten dit wijnmerk dat ongecompliceerd de wereld een beetje mooier maakt.’ De stichting HomePlan bouwt van de gedoneerde bakstenen huizen in onder andere Zuid-Afrika voor hen die dat het hardst nodig hebben.

Henk Jan Beltman, telg uit een ondernemersfamilie, is mede-eigenaar en was eerder Chief Chocolate Officer van het ethische chocolademerkt Tony’s Chocolonely. Vanaf 2010 groeide de onderneming – opgericht door het tv-programma De Keuringsdienst van Waarden – van € 1,5 mln omzet tot € 130 mln omzet in 2022. Vervolgens droeg hij het stokje over aan Douglas Lamont, voorheen CEO bij het Britse Innocent Drinks, bekend van verse sappen en smoothies. Ook verkocht hij een deel van zijn aandelenpakket.

Goed salaris

Beltman is opgevoed met christelijke waarden. ‘Wie geeft wat hij heeft, is waard dat hij leeft.’ Hij vindt dat een ondernemer bij een duurzaam bedrijf, net als iemand die werkt voor Shell, recht heeft op een royale compensatie. Ik heb altijd een goed salaris gehad, zegt hij. ‘Bij Tony’s Chocolonely verdiende ik het meest en door die regel hield ik het deksel op de pot. In mijn optiek hoort een trainer meer te verdienen dan zijn best verdienende speler. Ik was immers de “trainer” van de club en dus verantwoordelijk voor het resultaat. We hebben tot 2020 nooit investeerders aangetrokken en zijn altijd winstgevend geweest.’

Tijdens zijn eerste jaren bij Tony’s Chocolonely werd hij getroffen door een beroerte. Hij kon zeven maanden niet praten, had geluk en belandde niet met een rietje in een rolstoel. Het vervulde hem met dankbaarheid. ‘Aan het eind van je leven gaat het erom: heb ik een bijdrage kunnen leveren aan een mooiere wereld. Als dat je diepste drijfveer is, dan is geld een middel, geen doel. En oh ja, zorg dat je met een glimlach de kist ingaat.’

Tot slot

We vroegen Yung Joo Lockhorn Lamberts en Frouke Bruinsma, filantropie- en duurzaamheidsadviseurs bij For Your Impact, om een naschrift over sociaal ondernemen, een van de expertisegebieden van het bureau. Hoe weet FYI organisaties van binnenuit duurzamer te maken en hun maatschappelijke impact blijvend te vergroten?



Yung Joo Lockhorn Lamberts

Van filantropie naar systeemverandering

De wereld is scheef. In ketens van katoen, koffie en wijn hoopt waarde zich op aan de top, terwijl de boeren die de basis vormen nauwelijks rondkomen. Dat is geen toeval, maar een systeemkeuze. En precies daar ligt de uitdaging waar sociaal ondernemers, zoals de drie die in dit artikel zijn geportretteerd, dagelijks voor staan: zij willen die scheefgroei recht trekken.

Wat deze ondernemers gemeen hebben, is lef. Ze kiezen ervoor om niet mee te draaien in een gebroken systeem, maar het van binnenuit te veranderen. Dat is geen makkelijke route. Het vraagt om keuzes die schuren, om risico's te nemen, om onder een vergrootglas te staan. Maar juist dat ongemak is de motor van verandering.

Bij For Your Impact begeleiden we ondernemers die impact boven winst durven te stellen, maar ook fondsen en bedrijven die het aandurven om in hen te investeren. Want systeemverandering vraagt om partnerschap, niet om losse donaties. Om tijd, vertrouwen en voorspelbaar kapitaal, niet om controle.

Sociale ondernemers hebben de visie en het vuur, maar om echt schaal te bereiken, hebben ze bondgenoten nodig: investeerders die meer brengen dan geld alleen. Die deuren openen, hun netwerk delen en mee leren onderweg. Niet als sponsor, maar als partner.



Frouke Bruinsma

Leiderschap in deze tijd betekent durven kiezen. Kiezen voor eerlijke ketens, voor mensen boven marges, voor groei die waarde toevoegt in plaats van uitput. En ja, ook voor eerlijke beloning — want zonder eerlijk salaris geen talent, zonder talent geen groei, zonder groei geen verandering. Geld is een middel, geen doel. Een middel om mensen en ideeën te laten bloeien, om rechtvaardigheid te bouwen.

Meer informatie: <https://fyimpact.nl>