



“Wij werken niet vanuit een ziektebesef. Hier moet je gewoon aan het werk, want het bier moet gebrouwen.”

25

Schaalvergroting

De nieuwe locatie zorgt voor meer stress. “Inhoudelijk is er voor veel werknemers niet zo veel veranderd: het bierbrouwen is hetzelfde gebleven. Maar een hendeltje aan een machine dat nét iets verschilt, maakt dat iemand de vaardigheden helemaal opnieuw moet aanleren. Je moet meer herhalen en controleren dan in een normaal bedrijf. Onze werknemers maken nu eenmaal minder groei door in hun zelfstandigheid van werken.”

De schaalvergroting maakt de constante controle en persoonlijke begeleiding echter lastiger. “Vroeger hadden we alles in de gaten”, zegt Kooy. “Ik zag in een ooghoek of

iemand stond te klooiën. Dan ging ik na een tijdje langs om te kijken waar hij mee bezig was. Nu staan Fer of ik niet altijd in de buurt. Daar moeten de werknemers aan wennen, maar het vergt ook discipline van Fer en mij om toch overal te blijven controleren.”

André vindt zijn werk sinds de uitbreiding leuker geworden. “Ik heb een functie gekregen waar ik mijn ei in kwijt kan. Voorheen werkte ik in de brouwerij en reed ik bestellingen rond. Verkopen aan slijterijen is een veel grotere uitdaging.” Dat maakt het ook moeilijker. “Ik krijg veel teleurstellingen te verwerken. Ik ben erachter gekomen dat verkopen niet alleen leuk met klantjes praten is. Niet ieder-



26

“Er zitten grenzen aan de groei. Met onze ingrediënten, is dit onze grens.”



een wil bestellen. Dan zeggen ze: 'ik bel je nog', of 'ik heb nog' - ik ken inmiddels alle excuses. Dat vind ik moeilijk. Dan pak ik een kop koffie in de kantine om bij te komen. Dat kan hier gelukkig."

Familiegevoel

Tussen de middag wachten de medewerkers aan de lange tafel in de kantine op de beroemde gebakken eieren van kantinemedewerker Gerty (59). Donderdag is namelijk crijesdag. Broodmanden worden in snel tempo doorgegeven, en Gerty gaat met zijn pan langs. "Een huiskamerfeest", zegt rondleider Reinier tevreden, terwijl hij de kantine overziet. Sommigen eten zwigend hun brood en verlaten dan geruisloos de tafel. Anderen kletsen uitgebreid met hun buurman. "We lunchen altijd gezamenlijk. Als je ochtenddienst hebt, blijf je nog even hangen, heb je middagdienst, dan kom je wat eerder. Het is hier altijd gezellig."

Reinier heeft het bedrijf zien veranderen. "Het is altijd verleidelijk om met een romantische blik terug te kijken en te zeggen dat het vroeger beter was. Met de mensen die hier langer werken, heb ik een band opgebouwd. Nu gaat dat wat lastiger. Er zijn meer verschillende soorten werkzaamheden. Je hebt de winkel, de brouwerij, de proeverij. Daardoor kom je sommige mensen niet zo vaak tegen."

Door de de schaalvergroting staat het familiegevoel onder druk, geeft Kooy toe. "We steken er heel veel energie in om dat niet te laten gebeuren." Dat komt neer op 'vooral heel hard werken.' "Samen lunchen, een kerstdiner en samen voetbalwedstrijden kijken, helpt ook. En we hebben iemand aangenomen om de verkoop te leiden."

Controle houden

Het oorspronkelijke doel om de werknemers te laten doorstromen naar regulier werk, hebben Kooy en Kok gaandeweg achter zich gelaten. "In acht jaar is het maar zes mensen gelukt. De overigen die 'promoveerden' naar regulier werk, kwamen allemaal weer terug. Ze voelden zich niet thuis in de nieuwe omstandigheden, of bij hun nieuwe collega's. Sommigen hebben we toen zelf in dienst genomen, via de Wet Sociale Werkvoorziening. Volgens die wet hoef je als werkgever maar heel weinig loonskosten te betalen wanneer je iemand met een chronische handicap in dienst neemt."

Dat betekent wel dat het bedrijf een beetje dichtslibt. Ontslagen vallen er namelijk zelden in De Prael. "Mensen mogen hier fouten maken, of langzaam werken. We hebben enorm respect voor onze werknemers. Het is immers een veel grotere inspanning voor hen om te komen werken dan voor andere mensen. En toch doen ze het. Dat verliezen we wel eens uit het oog. Wij werken hier niet vanuit een ziektebesef, zoals ze op activiteitscentra doen. Hier moet je gewoon aan het werk, want het bier moet gebrouwen."

Groter wil de Prael niet worden. "Er zitten grenzen aan de groei", zegt Kooy stellig. "Ik geloof niet in grootschaligheid van sociale ondernemingen. Met onze ingrediënten is dit onze grens. Dat is niet negatief bedoeld, het is een constatering. Als je controle wil houden over de situatie, dan zul je je mensen moeten kennen. Je moet weten wie je voor je hebt, en voor hen moet het vertrouwd voelen. Laatst kwam ik iemand tegen die hier nog maar net werkte. Ik had hem misschien twee keer gezien, en ik dacht: wie is dit ook al weer? Dat is echt de limiet." ♦

Reportage

Groei met behoud van authenticiteit

Hoe groot kunnen sociale ondernemingen groeien? Grootschaligheid vraagt om efficiëntie, en de vraag is of dit niet botst met de waarden en principes van het bedrijf. Arno Kooy gelooft niet in grootschaligheid van sociale ondernemingen. In het geval van brouwerij de Prael komt het familiegevoel, de kracht van het bedrijf, door grootschaligheid onder druk te staan, meent hij.

Ook Jim Bowes van GreenGraffiti gelooft niet in grootschaligheid. Zijn bedrijf maakt milieuvriendelijke reclame door met behulp van een sjabloon, water en een hogedrukspuit een reclameboodschap in het straatvuil te 'schrijven'. Voor het waterverbruik wordt gecompenseerd door te investeren in waterprojecten van NGO's. Grootschaligheid van zijn bedrijf zou zijn principes van openheid, transparantie en vertrouwen onder druk zetten, zegt hij.

Sociaal ondernemers zijn vaak pioniers in hun veld. Bij iedere verandering moeten zij opnieuw het wiel uitvinden. Dat geldt dus ook voor schaalvergroting. Ook daarvoor is geen standaard recept. Dat wil echter niet zeggen dat het niet werkt, er moeten alleen steeds nieuwe werkvormen worden bedacht. De cel filosofie, die vooral bekend werd door Eckart Wintzen, is zo'n voorbeeld. Na een bepaalde groei, bijvoorbeeld 50 werknemers, splitst het bedrijf zich op in twee cellen. Als die cellen weer groeien, herhaalt het proces zich.

Ook een franchiseconstructie is mogelijk. GreenGraffiti werkt volgens een dergelijk principe. "Voor weinig geld bieden we aan geïnteresseerden een *partnership* aan. Zij betalen dan een laag vast bedrag voor het gebruik van ons reclameconcept, en wanneer zij geld verdienen krijgen wij daar ook een klein deel van", zegt Bowes. "Bovendien zijn ze verplicht een duurzaamheidsproject te steunen. Ze mogen zelf kiezen welk project, maar het is *'part of the deal'* dat ze die investering doen. Op die manier zijn we niet zo zeer een franchise, maar eerder een gemeenschap - een groep van bedrijven die de GreenGraffiti-principes gebruiken voor duurzame communicatie."

Kooy vindt het beter klein te blijven, maar misschien denkt hij er over vijf jaar anders over, geeft hij toe. "Stel bijvoorbeeld dat we uit financiële noodzaak zouden moeten uitbreiden, dan is een parapluconstructie misschien een goede oplossing: allemaal kleine bedrijfjes onder één noemer. Zo is er in Dronten een soortgelijke brouwerij gestart, en er is er één in oprichting in Zaandam. Wij hebben geholpen bij de opzet, maar daarna hebben we onze handen er helemaal vanaf getrokken. Dat moet je niet óók nog willen doen. Het is altijd leuk om iets nieuws op te zetten, maar het vereist al je aandacht. Dan ga je verwaarlozen waar je mee bezig was, en daar schuilt het gevaar."