

# sociaal & ondernemend

Vol tips  
& inspiratie  
van (sociale)  
ondernemers

Kantelprofessor Jan Rotmans:

**Beweeg mee, anders red je het niet**

Mag stad?

welkom



Ruimte voor  
initiatieven

**7 TIPS**  
voor gemeenten

\*\*\*\*\*  
**De waardering van  
maatschappelijke initiatieven**

\*\*\*\*\*  
**SAMENWERKINGSPLATFORMS ALS  
MOTOR VOOR SOCIALE INNOVATIE**



8

7 TIPS VOOR GEMEENTEN:  
HOE HELP JE SOCIAAL ONDERNEMERS?



20

DE WAARDERING VAN  
MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEVEN

## COLOFON

### Samenstelling en (eind)redactie:

Daan de Bruijn, Inge van Steekelenburg, Noëlle van Wijgerden

### Auteurs:

Eline Arisse, Elisa van Dam, Rutger van Eeren (Starters4Communities), Mark Franken, Jurgan van der Heijden, Tea Keijl, Petra Kroon, Eric Laken, Maurice Specht, Martin Zuithof

### Omslag foto:

Daan de Bruijn  
[www.magstad.nl](http://www.magstad.nl)

### Opmaak & illustraties:

ontwerpburo Suggestie & illusie

### Reacties, vragen of ideeën?

Facebook of  
[sociaalondernemend@movisie.nl](mailto:sociaalondernemend@movisie.nl)

Editie februari 2016

Dit e-magazine is gratis online te bekijken op [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl).

DE MEERVOUDIGE BUSINESSCASE VAN  
HET BEWONERS  
INITIATIEF



24



column Maurice Specht  
TUSSEN HOOP EN CYNISME

27



30

de ondernemende mantelzorgondersteuner  
"WEET WAT JE WAARD BENT"

\*\*\*\*\*



## Samen waarde creëren

Het klinkt misschien een beetje vreemd, maar ik wil je toch even waarschuwen voor je in deze tweede editie van het E-Magazine Sociaal en Ondernemend duikt. We vragen namelijk wat meer van je dan je wellicht op basis van het eerste magazine had verwacht. Met langere artikelen vragen we meer tijd en meer concentratie om de waarde van dit magazine te ervaren en je te laten meevoe- ren in alle verhalen, interviews en columns. Maar dan heb je ook wat. Dat beloof ik. Lees bijvoorbeeld over wie de 'handelaar in hoop' wordt genoemd, hoe je als steunpunt mantelzorg transfor- meert tot ondernemend expertisecentrum of wat de 'start up in residence' voor sociaal ondernemers betekent.

Veel verhalen in deze editie komen voort uit inspirerende ont- moetingen met gedreven bewoners, kantelende ambtenaren, ambitieuze sociaal ondernemers en sociale professionals met lef. Persoonlijke ontmoetingen die ik zelf had of die collega's, part- ners, klanten en anderen aandroegen. Uit al die contacten werd duidelijk dat samen waarde creëren veel energie oplevert en tot geweldige initiatieven leidt, zoals Coöperatief Eigenwijzer of de Leeszaal in Rotterdam-West. Tegelijk leerden we dat er ook nog wel een aantal drempels te nemen zijn om alle inspanningen tot de gedroomde effecten te laten leiden. Ambtenaren spelen daar- bij geen onbelangrijke rol. Ze willen vaak wel is mijn overtuiging en dat lees je terug in het verhaal over gemeente Den Haag. Dat ze soms nog meer kunnen doen, lees je net zo goed. We hebben in het magazine alvast een aantal tips op een rij gezet.

Een brandende vraag die we de afgelopen maanden steeds hoor- den, is hoe je al die opkomende maatschappelijke initiatieven en sociale ondernemingen nu waardeert? Welke waarde leveren ze nu echt op en voor wie? En hoe maak je dat inzichtelijk? Reden genoeg om een aantal methoden op een rij te zetten die daar- bij kunnen helpen. Ook zijn we trots op een lang interview met actie-professor Jan Rotmans die ons meeneemt in zijn visie op de kantelende samenleving. Tot slot wil ik jullie vooral oproepen om te reageren op het magazine via [sociaalondernemend@movisie.nl](mailto:sociaalondernemend@movisie.nl) of @Movisie. Welke waarde hebben we voor jou gecreëerd?

Daan de Bruijn, adviseur innovatie van participatie en betrokkenheid bij Movisie

Sociaal Ondernemen  
in Den Haag **4**

Column Elisa van Dam:  
Een innovatieve samenwerking  
met een gemeente, het kan! **6**

Interview  
Kantelprofessor Jan Rotmans:  
Beweeg mee, anders red je  
het niet **11**

Samenwerkingsplatforms als  
motor voor sociale innovatie **14**

Recensie  
Sociaal ondernemerschap  
in de participatiesamenleving **17**

Boekentips **19**

De kracht van de antropoloog  
binnen een sociale onderneming **28**

\*\*\*\*\*

# SOCIAAL ONDERNEMEN IN DEN HAAG

De gemeente Den Haag ziet de vele kansen die sociaal ondernemen biedt. Joke ten Berge is wijkmanager in Laak en namens de gemeente het vaste aanspreekpunt voor Sandra van de Waart, directeur van Coöperatief Eigenwijzer. Welk groeiproces heeft er de laatste jaren aan beide kanten plaatsgevonden?

Auteur: Tea Keijl Foto's: Coöperatief Eigenwijzer

## Wijkmanager Joke ten Berge:

“Je kunt als ambtenaar altijd meer dan je denkt”



**Joke, kun je iets vertellen over de visie op sociaal ondernemen op bestuurlijk niveau?**

“Jazeker. ‘Vertrouwen op Haagse Kracht’ is niet toevallig de titel van het huidige coalitieakkoord van de gemeente. Het college ziet dat inwoners en ondernemers zelf vaak het best weten wat er in hun omgeving nodig is. ‘Ruimte geven waar mogelijk en ondersteuning bieden waar nodig’, is de missie van het college. In het geval van Coöperatief Eigenwijzer (CE) betekent dit concreet dat de gemeente een steuntje in de rug heeft gegeven om een professionaliseringsslag te maken, zodat CE uit kan groeien tot een volwaardige partner, die op eigen benen kan staan. De coöperatie biedt onder meer werkervaringsplaatsen en dat is in het belang van de gemeente. Daarbij gelden wel zakelijke afspraken: beide partijen weten dat de financiële steun per 2017 ophoudt.”

**Hoe ontwikkelt sociaal ondernemen zich de laatste jaren op ambtelijk niveau?**

“De aanpak van sociale ondernemingen sluit niet altijd aan bij de landelijke regelgeving waar ambtenaren zich aan te houden hebben. Maar daarover kan ik steeds beter het gesprek met ze aangaan. Steeds meer collega’s raken doordrongen van het besef dat we het beleid moeten laten aansluiten bij wat er gaande is in de wijk, bij ondernemers en burgers. Ze zijn daar nu echt sensitiever voor dan vijf jaar geleden. Steeds meer ambtenaren laten zich bij een goed initiatief niet meer beperken door regels, maar zoeken de ruimte op: oké, dit willen we graag, dus hoe gaan we dat doen? Wat daar ook bij hoort is duidelijkheid. Erken het gewoon als je iets niet weet. Zeg dat je het binnen een bepaalde termijn uitzoekt en houd je aan die afspraak. En in sommige gevallen is ‘nee’ een beter antwoord dan iemand aan het lijntje houden.”

\*\*\*\*\*

**Hoe kijk je persoonlijk aan tegen sociaal ondernemen?**

“Door mijn contacten met Sandra en andere sociaal ondernemers ben ik me er extra bewust van geworden dat het ambtelijk apparaat voor buitenstaanders ingewikkeld kan zijn. Ik heb als voordeel dat ik op verschillende plekken in de organisatie heb gewerkt en ook op het stedelijke niveau een goed netwerk heb. Dus ik ken de weg bij de verschillende diensten. We streven wel ontschotting en beleidscoherentie na, maar bij SZW hebben ze te maken met andere wetgeving dan bij OCW, om maar een voorbeeld te noemen. Toch kun je als ambtenaar altijd meer dan je denkt. Ook al heb ik geen hiërarchische relatie, ik merk dat het steeds beter lukt om collega’s te verbinden, en ze te verleiden tot slimme oplossingen en combinaties van opdrachten.”

**Wat zie je bij sociaal ondernemers dat je graag wilt overdragen naar de gemeente?**

“Als mens heb ik in mijn contacten met Sandra vaak gedacht: ‘Wat heb ik een bewondering voor haar drive en haar energie.’ Ze is enorm volhardend. Het is geen gemakkelijke klus bij CE: er komt veel bij kijken om het ideaalplaatje te verwezenlijken, zoals perikelen om het behoud van de huidige locatie. Dat is lang niet altijd gemakkelijk, en ik heb me wel eens afgevraagd hoe ze dat volhoudt. Sandra kan denk ik ondanks de tegenslagen goed blijven kijken naar de dingen die wél goed gaan. Zichzelf steeds afvragen: wat heb ik wel bereikt? CE werkt vanuit de wijkbewoners, van onderaf. Talent en kracht van bewoners moet veel meer doorklinken in de stad. Dat probeer ik over te brengen op mijn collega’s. En voor je het weet ontstaat er dan iets moois.”



**Sandra van de Waart, directeur van Coöperatief Eigenwijzer: ‘Als alles bij elkaar komt, dan gebeurt er bijna iets magisch’**

**Sandra, kun je iets vertellen over de ontwikkeling bij Coöperatief Eigenwijzer in de afgelopen jaren?**

“CE was oorspronkelijk geen initiatief van de bewoners, maar van het welzijnswerk en de gemeente. Het doel was om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren. Gaandeweg raakten steeds meer buurtbewoners betrokken bij CE, die meldden zich op eigen initiatief aan.

Omdat deze mensen niet uit de kaartenbakken van de gemeente komen, is de financiering lastig. Dat heeft overigens zelden met de ambtenaren te maken. Ook zij hebben moeite met de vaststaande regelgeving. Ik heb een organisatiestructuur neergezet die minder afhankelijk is van de gemeente. Met resultaat: twee jaar geleden hadden we nog geen eigen inkomsten, nu ligt dat percentage op bijna vijftig procent. Dat komt uit de verhuur



van ruimten en de verkoop van stadslandbouwgewassen, en uit fondsen. We hebben zaken als administratie, personeelsbeleid en veiligheidsbeleid professioneel op orde; met mensen uit de doelgroep die in dienst zijn en met vrijwilligers.”

**Welke ontwikkelingen zie je bij de mensen uit de doelgroep waarmee je werkt?**

“We werken met kwetsbare mensen, die desondanks wel initiatiefrijk zijn. Maar het is meestal niet reëel om van hen te verwachten dat ze alle aspecten van het ondernemen voldoende beheersen. De realiteit is echter wel dat een ondernemer die als eenpitter zijn geld wil verdienen, echt alles zelf moet doen. Neem onze stadslandbouwer, die is heel goed in boeren. Maar dat wil nog niet zeggen dat hij zijn producten ook kan verkopen. Dankzij CE heeft hij een team om zich heen, waarmee hij ondersteuning heeft in de administratie en de marketing. Bovendien kan hij samen met de vrijwilligers meer land bewerken en dus meer omzet maken. Het zijn allemaal mensen uit dezelfde doelgroep, die allemaal vanuit hun specifieke kracht bijdragen aan de wijk economie. Daardoor krijgen ze hernieuwde energie en dat stralen ze uit, en dat kan een stap richting betaald werk zijn.”

**Hoe heb je de samenwerking met de gemeente zien veranderen?**

“De afgelopen jaren heb ik leren inzien dat er twee soorten werkcycli zijn bij de gemeente, en dat die niet corresponderen

met de tempo’s van een sociaal ondernemer. Gemeenten hebben te maken met het politieke bedrijf, en daardoor is hun visie gericht op resultaten op redelijk korte termijn. In het handelen duren zaken bij gemeenten soms juist behoorlijk lang. Bij ondernemers liggen de cycli bijna omgekeerd. De visie is gericht op resultaten op de langere termijn: eerst investeren, en dan met een lange adem doorzetten tot de investering zich terugbetaalt. Voor het handelen geldt een korte termijn. Die tempoverschillen maken het samenwerken wel eens lastig. Gelukkig heb ik ervaren dat er steeds meer ondernemende ambtenaren opstaan en dat individuele ambtenaren soms het verschil kunnen maken. Zoals die ene ambtenaar die binnen een maand drieduizend vierkante meter stadslandbouwgrond heeft geregeld, inclusief de juridische zaken. Hij zag die kans en heeft vier initiatieven aan elkaar geknoopt. Als alles dan bij elkaar komt, dan gebeurt er bijna iets magisch.”

**Wat vond je persoonlijk het waardevolst?**

“Van de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt heb ik ontzettend veel geleerd. Hoe is dat nou, als je zo graag wilt werken, maar je loopt tegen de instituties op? Hoe gaan ze om met armoede, hoe gaan de verschillende culturen met elkaar om? En hoe ontstaat er beweging in de doelgroep zelf; heel interessant om mee te maken. We vertrouwen deze mensen te weinig, geloven niet dat ze zelf in beweging willen



komen. Ik heb van dichtbij gezien dat ze heel graag willen, maar dat ze de kans die ze zoeken nog niet hebben gevonden.”



**Elisa van Dam** is CEO en Community Builder van Crowd Effect.

Crowd Effect is een start-up die transitie naar een circulaire economie wil versnellen.

Mede-oprichter van Crowd Effect is Anja Cheriakova.

Het wervingsfilmpje van Start up in Residence



## Een innovatieve samenwerking met een gemeente, het kan!

De meeste start-ups of sociaal ondernemers zullen het wel herkennen. Je wilt graag samenwerken met een gemeente, maar echt soepel loopt het niet. Je loopt tegen een muur op, spreekt de verkeerde persoon of er wordt vooral gepraat. Het is aan de ene kant lastig om mee te dingen in de aanbestedingen en aan de andere kant wil je ook niet leunen op budgetten voor burgerinitiatieven. Gemeenten zijn zoekende naar hoe ze het beste kunnen omgaan met sociaal ondernemers én vice versa.

Als ondernemer pleit ik voor een businessinsteek. Door werkelijk een stevig, gevalideerd, businessmodel te hebben (wat nog niet zo makkelijk is), ben je niet afhankelijk van de gemeente. Samenwerking met gemeenten is dan (slechts) een, niet te onderschatten, middel om meer en sneller impact te bereiken.

Met Crowd Effect streven we naar een wereld waarin circulair consumeren de norm wordt. Ondernemers die duurzame producten als service in de markt willen zetten 'helpen' we aan consumenten. Het doel: een circulair model waardoor producten niet meer worden afgedankt, maar altijd hergebruikt of gerecycled. Win-win-win dus.

Wij werken, als Lean start-up, graag samen met een gemeente die de Lean Startup Methode omarmt. Dit is een manier van werken waarbij experimenteren centraal staat. Vanaf de start test je je productidee met je potentiële klanten. Zo voorkom je dat je grootschalig een product of dienst produceert waarop niemand zit te wachten. Gemeente Amsterdam heeft dit in de praktijk gebracht door zelf te innoveren met het programma: . Hiervoor zijn wij geselecteerd en daarom hebben we, samen met zes andere start-ups, letterlijk een residence (gezamenlijk werkplek). We krijgen vier maanden lang workshops, mentoren én toegang tot het netwerk van de gemeente Amsterdam. In de samenwerking zijn ze transparant en flexibel. Deuren gaan open. En de kers op de taart: gemeente Amsterdam als launching customer (eerste klant) van je product.

Door als gemeente vroeg in het proces samenwerking aan te knopen met ondernemers vergroot je elkaars meerwaarde (en deel je in het risico). Terwijl wij ons Minimum Viable Product<sup>1</sup>, het *Crowd Effect platform*, bouwen, test de gemeente hun Minimum Viable Product, *Startup in Residence*, op ons. Zo groeien we simultaan en leren we van elkaar.

Ondernemers raad ik aan om kieskeurig te zijn. Besteed geen waardevolle tijd aan projecten, tenders of aanvragen die teveel afwijken van jouw core business. Wees selectief, spring op en laat van je horen wanneer de juiste gemeente met een goede propositie komt. Het gaat om jou, jouw bedrijf en de impact die jij wilt hebben op de wereld.

<sup>1</sup> het minimaal werkbaar product Het allerkleinste, meest minimale, snelst te creëren product dat – en daar gaat het om – je meest urgente vraag beantwoordt: Waar heeft je klant behoefte aan? (Bron: Herman Hintzen 2014)

\*\*\*\*\*

# 7 TIPS VOOR GEMEENTEN: HOE HELP JE SOCIAAL ONDERNEMERS?

Sociaal ondernemers zijn in principe een ideale partner voor gemeenten: ze zijn innovatief, hebben een groot lokaal netwerk en ze lossen op een ondernemende manier – zonder handje op te houden dus- problemen op in het sociale domein. In principe, want de huidige wet- en regelgeving belemmeren sociaal ondernemers vaak om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Wat kun je als gemeente doen om die belemmeringen weg te nemen? Zeven tips.

Auteur: Petra Kroon

## **ÉÉN AANSPREEKPUNT - ZORG DAT DE VOORKANT OP ORDE IS**

Een sociaal ondernemer heeft vaak een bedrijf dat niet onder een afdeling van een gemeente valt. Neem een groen-bedrijf, dat niet alleen de wijk ver-groent, maar ook meer samenhang in de buurt brengt. Het bedrijf werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met een beetje pech moet een sociaal ondernemer langs drie afdelingen met zijn plannen. Dat kost veel tijd - en frustratie. Eén aanspreekpunt werkt beter. Zo'n aanspreekpunt moet op de hoogte zijn van de specifieke kenmerken en omstandigheden van een sociaal ondernemer.

## **EEN COHERENT BELEID - ZORG DAT DE ACHTERKANT OP ORDE IS**

Maar met één aanspreekpunt ben je er nog niet. Want ook de 'achterkant' moet op orde zijn. Tegengestelde belangen van verschillende afdelingen belemmeren een sociaal ondernemer nog al eens. Treffend voorbeeld daarvan levert de gemeente Amsterdam in het najaar van 2015. Twee jaar eerder had stichting Midwest, bestaande uit een groep buurtbewoners, een leegstaand pand betrokken. De huur die ze ontving van 50 ZZP'ers, die intrek in het gebouw namen, mocht worden aangewend om het gebouw op te knappen, de erfpacht van te betalen en sociale initiatieven voor de buurt te ont-plooien. Met ambtenaren ontwikkelde de stichting een businessmodel waardoor ze op eigen benen kon staan. In alle opzichten een revolutionair plan. Midwest werd een belangrijke speler in de wijk. Maar met de wisseling van de macht, veranderde ook de houding tegenover de stichting. De constructie was volgens de nieuwe wethouder juridisch niet houdbaar. De gemeenteraad is nu aan zet. Een samenhangend beleid had dit kunnen voorkomen.



### EXPERIMENTEER: KLEUR OOK EENS BUITEN DE LIJNTJES

Natuurlijk moeten de gemeenteraad, B&W en ambtenaren zich houden aan wet- en regelgeving. Maar soms niet. Soms is experimenteerruimte nodig. Mooi voorbeeld is Stichting Coehoorn Centraal dat de Arnhemse wijk Coehoorn nieuw leven wil inblazen. Horeca is daarbij cruciaal, maar in het bestemmingsplan was alleen ruimte voor ondersteunende horeca, zoals bij een voetbalkantine. De stichting heeft de ambtenaren ervan kunnen overtuigen dat hun horeca ook ondersteunend is, namelijk aan het opbloeien van de buurt.

### LOS SAMEN PROBLEMEN OP

Benoem een nijpend probleem in je gemeente en organiseer challenges om met sociaal ondernemers en andere stakeholders dat probleem te tackelen. Schrijf er een wedstrijd voor uit en stel faciliteiten beschikbaar aan de winnaar.

### GEMEENTE ARNHEM AAN HET WOORD

## “HET ZIT IN ONS DNA MAAR JE MOET OOK GELUK HEBBEN”

Arnhem is al langere tijd bezig om sociale initiatieven in de stad meer ruimte te geven. Al in 2001 ging Arnhem met burgers in gesprek om tijdelijk plekken in te richten naar de wensen van de omwonenden. Thor Smits is als ontwikkelmanager betrokken bij samenwerking tussen sociale initiatieven en de stad. Belangrijke zaken: vertrouwen, luisteren naar elkaar en over en weer de wil hebben om er iets moois van te maken. ‘Mijn functieomschrijving? Officieel heet dat ontwikkelmanager, maar ik vind het prima als dat wat vaag is. Dan ben ik niet gebonden aan een afdeling, dan kan ik doen wat ik denk dat goed is. We nemen als gemeente niet bewust belemmeringen weg. Het is gewoon onze manier van werken. Het zit in ons DNA, ons ambtelijk DNA, en dat wordt bestuurlijk ondersteund. We luisteren naar wat burgers willen, we bekijken wat mogelijk is, we streven allemaal, gemeente, burgers, innovatieve onder-

nemers naar hetzelfde: een stad die iedereen energie geeft. Dat is in de loop der jaren zo gegroeid.

Je moet ook een beetje geluk hebben, dat alles de goede kant op valt, zoals met Coehoorn Centraal. Daar viel een aantal zaken samen: er moest echt iets gebeuren met dat gebied, er waren initiatiefnemers met een plan, burgers werkten mee, vastgoedposities en bestemmingsplan stonden het toe. Dat we de initiatiefnemers van dat plan de sleutels gaven zonder dat er ook maar iets op papier stond, was wel echt een stap verder dan we tot dan toe hadden gedaan. We hadden er het volste vertrouwen in dat het goed zou gaan. Al eerder waren burgerinitiatieven ontplooid, zoals het Bartokpark en daar waren we heel tevreden over. We houden niet zo van risicomijdend gedrag, we vinden die energie in de stad heel belangrijk.’

### **STEL EEN BUURTBEGROTING OP**

Maak de begroting van buurt of gemeente openbaar waardoor onder meer social enterprises toegang hebben tot financiële informatie. Sociaal ondernemers kunnen op die manier zien waar de overheid haar geld aan uitgeeft en invloed uitoefenen op beleid.

### **GA IN GESPREK MET SOCIAAL ONDERNEMERS**

Breng in kaart wat er in een gemeente speelt aan social enterprises. Vraag waar ze behoefte aan hebben. Wat er fout gaat en wat goed? Onderzoek of je als gemeente de aangewezen instantie bent om een barrière te slechten. Stel op basis daarvan kaders op die tot meer beleidsruimte/vrijheid leiden. Een voorbeeld is de gemeente Amsterdam. Het resultaat is een groot actieprogramma dat samen met sociaal ondernemers is ontworpen om sociaal ondernemerschap te laten groeien.

### **INKOOP EN AANBESTEDINGEN: MAAK ZE MEER MAATSCHAPPELIJK**

Voor de gemeente is dit een belangrijke knop om aan te draaien. Sociaal ondernemers leveren een belangrijke maatschappelijke meerwaarde, maar die krijgt bijna geen plaats in de aanbesteding. Vaak is de prijs doorslaggevend. Stel als gemeente die maatschappelijke meerwaarde meer centraal. Social enterprises hebben daardoor meer kans om zo'n aanbesteding te winnen doordat ze óf samenwerken met commerciële bedrijven óf zelf die opdracht binnenslepen. Daarbij zou het goed zijn als de sociaal ondernemer de impact van zo'n aanbesteding kan aangeven. Wat bespaart de gemeente aan energiekosten of uitkeringen als ze met een social enterprise in zee gaat? Wat levert het op aan beter lokaal netwerk en een bruisender buurt?

KANTELPROFESSOR JAN ROTMANS:

# BEWEEG MEE, anders red je het niet

Auteur: Petra Kroon Fotografie: Ellen Martens

Hoogleraar Jan Rotmans wil de Nederlandse samenleving laten kantelen naar een duurzamere, socialere, slimme maatschappij. Dat wil hij niet alleen doen, maar samen met een hele hoop andere Nederlanders. Nu nog zijn dat er 250.000, over een jaar of vijf moeten dat er 2,5 miljoen zijn. Het kantelpunt waarna we die nieuwe samenleving bereiken, stelt Rotmans. Hoe hij die evolutie voor zich ziet? "Veranderaars hebben de kracht om hele mooie dingen te doen. Daar moet je je van bewust zijn, anders kun je die niet gebruiken. Dat wil ik stimuleren."

In innovatieland staat hoogleraar Jan Rotmans bekend als de actieprofessor. Niet vanuit hoge ivoren torens met wetenschappelijk verhandelingen zaken aan de kaak stellen, maar vanaf de grond veranderingen initiëren. Nuchter, met een grote dossierkennis en scherp inzicht in historisch sociale ontwikkelingen, de randen opzoekend van wat kan en mag. Zo heeft hij als medeoprichter van het klimaatactieplatform *Urgenda* de staat gedaagd om zich te houden aan de klimaatdoelstellingen die de overheid zichzelf had opgelegd. Urgenda won deze klimaatzaak.



\*\*\*\*\*

Zijn jongste initiatief heet *Nederland Kantelt*. Onze samenleving moet kantelen naar een duurzamere, slimmere, socialere maatschappij. In zijn boek *Verandering van tijdperk* trekt hij parallellen tussen het huidige tijdsgewricht en die van de laatste grote verandering: de 19<sup>e</sup> eeuw en de industriële revolutie. Hij beschrijft hoe de vernieuwde maatschappij eruit ziet en welke weg overheid, maatschappelijke instanties, bedrijven en burgers (moeten) gaan om daar te komen.

**\* Hoe zou u die nieuwe samenleving noemen?**

"Echt een naam heb ik er niet voor, die is er ook nog niet. Ik benoem de contouren, daar zijn wél woorden voor: de nieuwe maatschappij wordt decentraler, horizontaler, bottom-up. Het gaat om gemeenschappen, co-operaties en sociale en fysieke netwerken. We gaan van wantrouwen naar vertrouwen, van doelmatigheid naar aandacht en tijd, van regelzucht naar keuzevrijheid. Kosten en baten zijn niet meer leidend, kwaliteit wel. Sommigen noemen het de bottom-up samenleving, of de participatiesamenleving. Maar dat schiet allemaal te kort, het is veel meer. Bij gebrek aan beter noem ik het daarom maar samenleving 3.0."

**\* In uw boek beschrijft u welke rol verschillende stakeholders kunnen nemen in dat transitieproces. Zo schrijft u dat de overheid moet faciliteren, stimuleren en initiëren. Hoe werkt dat in de praktijk?**

"In het sociale domein is een aantal taken overgeheveld van rijk naar gemeente: financiën, bevoegdheden, verantwoordelijkheden. Faciliteren betekent richting geven: dit is het nieuwe speelveld, dit zijn de nieuwe spelregels. Daarom moeten ambtenaren de straat op. Gaan kijken waar mensen behoefte aan hebben, wat voor soort zorg er nodig is. Wat zijn de wensen en noden en kunnen wij die helpen invullen? Kunnen wij belemmeringen wegnemen? Op die vragen moeten ambtenaren antwoorden

formuleren. Faciliteren, stimuleren en initiëren betekent ook dat burgers en maatschappelijke organisaties meer ruimte krijgen voor initiatieven. Als overheid moet je het mogelijk maken dat mensen ook echt zelf die initiatieven kunnen ontplooien. Als buurtbewoners een initiatief hebben, kan zo'n ambtenaar zeggen: waar heb je behoefte aan? Aan wettelijke ondersteuning, aan vergunningen, aan geld, aan in contact brengen met andere organisaties, aan een stuk grond? Kijk wel uit dat je je als overheid niet teveel met dat proces bemoeit. Je ziet nu vaak het omgekeerde gebeuren. Dat gemeenten zich een slag in de rondte organiseren, transitieteams oprichten, verandermanagers aanstellen, transitiepoorboekjes maken. Dat werkt niet, voor transities zijn geen pasklare oplossingen. Vernieuwende sociale initiatieven en burgers weten heel goed welke kant ze op willen. Doe alleen wat echt nodig is. Als er wetten of regels in de weg staan, probeer die aan te pakken en ga je er niet vanuit de gemeente of Den Haag mee bemoeien."

**\* Dat klinkt heel logisch, maar toch zie je het nog niet zo heel veel om je heen. Hoe kan dat?**

"Ik noem dat mentale en institutionele traagheid. Ambtenaren hebben al 150 jaar voor mensen gezorgd: je bedenkt wat mensen nodig hebben, je zet het om in een beleidsplan, dat ga je ontwikkelen, uitvoeren, uitrollen. Dat is denken vóór mensen. Zelfs als gemeenten op de goede weg lijken, schieten ze soms in die oude kramp. In mijn boek haal ik een voorbeeld aan van Jeugdzorg in Amsterdam. Daar hebben ze een plan ontwikkeld voor die zorg, met meer ruimte voor zorgprofessionals en meer van onderaf opgezet. Maar die ruimte voor die zorgprofessionals wordt tenietgedaan door de strakke organisatorische en financiële planning. Een spagaat: inhoudelijk ruimte bieden vanuit vertrouwen, financieel en organisatorisch die ruimte beperken vanuit wantrouwen. In die

samenleving 3.0 moet je leren om de mensen te laten denken en het plan te laten ontwikkelen. Jij bent er als ambtenaar voor dat het uitgevoerd wordt. Dat is een heel andere manier van denken en doen. Als jij al 25 jaar traditioneel werkt, dan gooi je dat niet van de ene op de andere dag om."

**\* Hoe kunnen maatschappelijke organisaties een rol spelen in die transitie?**

"Zij moeten zichzelf ook opnieuw uitvinden. Ze hebben lang geprofiteerd van subsidie. Dat valt weg. In zekere zin is dat goed, want daardoor moet je je bestaansrecht aantonen. Dat begint al bij de vraag: waartoe zijn wij hier? Ben ik nog nodig? Stel je voor dat wij er niet meer zijn en dat we ons opheffen. Gaat het dan veel slechter of juist veel beter? Blijft het hetzelfde? Kernvraag voor die organisaties is: Zouden wij onszelf nu nog oprichten? Is het antwoord nee, dan moet je stoppen. Als het ja is, moet je onderzoeken wat je rol is in die kantelende samenleving. Daar hoort ook bij dat je financieel op eigen benen kunt staan. Als je je eigen financieringsmodel niet op orde hebt of niet kunt optuigen, heb je geen bestaansrecht."

**\* In uw boek schrijft u dat bedrijven uitsterven als ze niet de switch kunnen maken naar een innovatief verdienmodel. Hoe zit dat met overheden? Die kunnen niet uitsterven.**

"Maar delen daarvan wel. Gemeenten zijn voortdurend in beweging. Net als andere overheden. Kijk naar het ministerie van milieu of van landbouw, Die bestaan niet meer als apart ministerie. Ook als overheid – of dat nu lokaal of landelijk is- blijft de vraag relevant hoeveel mensen je aan je bindt en wie dat zijn. Van hoeveel klanten – burgers- los je hun vragen op? Is dat een groeiende groep of juist niet? Ben je echt vraaggestuurd bezig? Als je die vragen niet met ja kunt beantwoorden, moet je heel diep gaan nadenken."

## Veranderaars hebben de kracht om hele mooie dingen te doen.

**\* U wilt het aantal kantelaars in de komende 5 jaar vertienvoudigen: van 250.000 naar 2,5 miljoen. Als wiskundige stelt u dat dat het punt van no return is. Betekent dat in 2020 de transitie zo goed als voltooid is?**

"Nee, nee, zeker niet. We zijn dan weliswaar flink opgeschoten, maar we zitten ook dan nog steeds in een overgangperiode. Ik denk dat de chaos de komende jaren eerder groter dan kleiner wordt. Het duurt nog wel een jaar of 10 eer het enigszins stabiel wordt. Relatief stabiel. Want die nieuwe stabiele maatschappij is geen eindpunt, dat is een tussenstap. Er is nooit een absoluut einde bij transities."

**\* Eigenlijk is het enige continuüm van een maatschappij dat die voortdurend in transitie is?**

"Ja, zij het in verschillende fases. Helemaal in het begin, als die oude samenleving nog redelijk vastligt, is het moeilijk verandering te creëren. Heel langzaam schuift dat op. In de kantelfase zie je steeds meer het effect van die veranderingen, wordt het allemaal veel zichtbaarder en dus tastbaarder. Kom je aan het einde, dan zit je in een soort dynamisch evenwicht. Dat ligt dan voor een tijdje vast. Veranderen is lastig. Maar ook leuk. Mijn advies is: beweeg mee, want degenen die niet meebewegen gaan het niet redden. Veranderaars hebben de kracht om hele mooie dingen te doen."

\*\*\*\*\*



# SAMENWERKINGSPLATFORMS ALS MOTOR VOOR SOCIALE INNOVATIE

Auteur: Petra Kroon foto: The Colour Kitchen

Sociale innovatie opent veel deuren als het gaat om de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Samenwerking tussen ondernemende burgers, maatschappelijke organisaties, overheid en bedrijven kan het succes van vernieuwende initiatieven vergroten, maar komt vaak moeilijk van de grond. Een nieuwe trend biedt uitkomst: platforms die deze partijen bij elkaar brengen. Twee praktijkvoorbeelden.

## SOCIETY IMPACT: HOE GELD EN INITIATIEVEN BIJ ELKAAR KOMEN

Stichting Society Impact brengt financiële partijen als banken, filantropen, private equity funds, zorgverzekeraars en pensioenfondsen samen met overheid en ondernemers om gezamenlijk maatschappelijke vraagstukken aan te pakken via sociaal ondernemerschap. Het platform richt zich op zorg (care en cure), arbeidsparticipatie, schuldhulpverlening, integratie, leefbaarheid en onderwijs. Sadik Harchaoui is chef de mission.

“Natuurlijk is er kennis nodig en competenties om een sociaal initiatief te runnen. En natuurlijk kun je zeggen dat geld niet het belangrijkste is, maar uiteindelijk heb je dat als sociaal ondernemer ook gewoon nodig. Financiering van maatschappelijk initiatief is een belangrijke reden voor het ontstaan van society impact. De drie klassieke geldstromen zijn opgedroogd of veranderd: subsidies zijn verleden tijd, banken verstrekken nauwelijks kredieten en filantropen gaan steeds meer investeren in plaats van geld weggeven. Dat is dus onze focus geworden: het bedenken, ontwikkelen en begeleiden van nieuwe vormen van financieren voor nieuwe ondernemers.”

“Onze rol zit in dat verbinden van stakeholders als overheid, banken, filantropen en sociaal ondernemers. Zij zien wel dat er iets moet gebeuren, maar ze zijn niet bij machte om dat zelf op te pakken. Ze zitten in hun koker, zijn bezig met ondernemen of met regels maken. Dan is het niet vanzelfsprekend dat je externe of nieuwe prikkels tot je corebusiness maakt. Dat kost tijd, daar moet je je organisatie voor aanpassen, kennis opbouwen, pilots doen om te zien of het bij je past. Dat doen wij, als onafhankelijke partij. “Ons doel is dat we op termijn een betaalbare verzorgingsstaat houden: met zijn allen dragen we, via belastingen, zorg voor de kwetsbaarsten in onze maatschappij. Andere uitdagingen moeten aangepakt worden op een innovatieve manier.”

## HOE WERKT EEN SOCIAL OF HEALTH IMPACT BOND?

Er zijn in Nederland tot dusverre twee social impact bonds gesloten. De laatste waar Society Impact de matchmaker was, is The Colour Kitchen. De ondernemer kreeg een investering van de Start Foundation en de Rabobank Foundation om 250 jongeren verder te helpen met hun loopbaan. Dat doet The Colour Kitchen door ze aan werk te helpen of door ze te helpen met het bepalen van hun diploma. Behaalt de sociale onderneming zijn doelstelling,

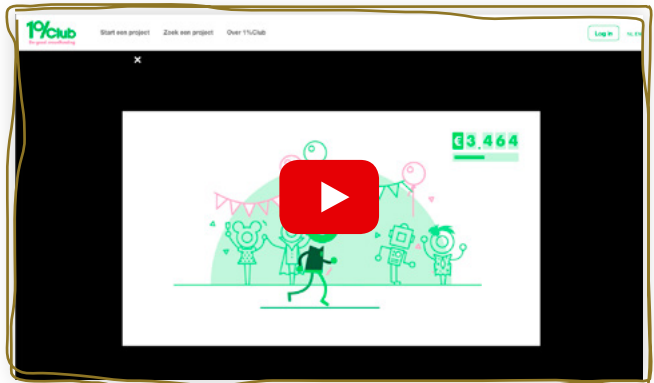
dan betaalt de overheid de investering terug aan Start foundation en Rabobank en nog een bepaald rendement afhankelijk van de afspraken. De overheid komt op haar beurt weer aan het geld, omdat ze bespaart op toekomstige uitgaves. Die jongeren hoeven immers geen beroep meer te doen op allerlei overheidsgelden. Worden de doelstellingen niet gehaald, dan draaien de investeerders op voor de kosten.

## 1%CLUB: OVER OVERVLOED EN SLIM VERBINDEN

Richtte de 1%Club zich aanvankelijk alleen op ontwikkelingssamenwerking, sinds 2014 zet het zijn platform ook in voor initiatieven in Nederland. Nieuwste loot aan de crowdfundingstam: civic crowdfunding. Via een digitaal platform en via allerlei vormen van offline co-creatie worden bedrijven, burgers en gemeenten gematcht. Zo kunnen burgers hun initiatieven uitvoeren, bedrijven hun expertise inzetten en kan de overheid haar rol in het veranderende sociale domein vormgeven. Bart Lacroix is een van de oprichters.

Voor hem is het glashelder: civic crowdfunding gaat óók over geld, niet alleen máár: "Het levert veel meer op. Nieuwe samenwerkingsverbanden tussen burgers, bedrijven en overheid bijvoorbeeld. Een grotere groep inwoners voelt zich betrokken, want er wordt serieus naar hen geluisterd en het valideert op een heel nieuwe manier of buurtprojecten werken. Je moet aan iedereen die jouw project heeft ondersteund laten zien wat je met die hulp doet."

Overvloed lag ten grondslag aan deze vorm van crowdfunding. "Er is helemaal geen sprake van schaarste. Veel bedrijven die maatschappelijk willen ondernemen zijn op zoek naar verschillende manieren waarop ze expertise, financiële middelen en spullen kunnen inzetten, er zijn zat mensen



ZELF CROWDFUNDEN?  
BEKIJK DEZE 10 STAPPEN

met goede ideeën om een buurt te verbeteren, er zijn genoeg burgers die daaraan een bijdrage willen leveren – hoe klein of groot ook. En ook bij fondsen is er budget voor dit soort initiatieven. Door dat allemaal slim aan elkaar te koppelen via ons platform en offline cocreatie-events, krijg je heel veel voor elkaar met de bestaande middelen, netwerken en expertise. Zo lossen we samen veel maatschappelijke problemen op."

LEES MEER VOORBEELDEN OP [MOVISIE.NL](http://MOVISIE.NL)

## 1%CLUB IN DE GEMEENTE UTRECHT

In de gemeente Utrecht werd begin deze herfst een pilot gehouden. De gemeente zorgde er onder meer voor dat het platform er kwam, bepaalde de randvoorwaarden voor initiatieven om mee te doen en beloofde het bedrag te verdubbelen als een project het doelbedrag had gehaald. De Vrijwilligerscentrale matchte de deelnemers met experts en coachte ze op wat succes betekent. De Utrechtse Uitdaging, een lokaal bedrijsennetwerk, matchte bedrijven met

deelnemers en bekeek ook wat succes precies betekent. De 1% Club heeft de campagne begeleid en uitgevoerd.

Van de 6 initiatieven hebben er 5 hun doelstelling behaald. De verantwoordelijke wethouder was enthousiast. Volgens haar is het een prima aanvulling op de al bestaande mogelijkheden om goede ideeën waar te maken. En ook de Utrechtse Uitdaging is blij met het resultaat.



\*\*\*\*\*



# SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP IN DE PARTICIPATIESAMENLEVING

Auteur: Mark Franken

Dit boek is een actie- en literatuuronderzoek naar sociaal ondernemerschap. Startpunt is de praktijk in Rotterdam. Burgers combineren daar vrijwilligerswerk en actief burgerschap tot een vorm van bewonersondernemerschap die aansluit op het ideaal van de participatiesamenleving. De auteurs hebben dit sociaal ondernemerschap 3.0 gedoopt.

Versie 1.0 zijn sociaal ondernemers als vernieuwende doeners met een grote maatschappelijke impact. 2.0 legde de focus op het excellent organiseren ervan. Bij 3.0 gaat het om burgers als changemakers die samen met anderen maatschappelijke veranderingen realiseren.

## VIJF PRAKTIJKEN

Veel Rotterdammers maken op eigen initiatief en risico hun stad beter. De auteurs onderscheiden daarin vijf trends of praktijken en koppelen aan iedere praktijk een concreet voorbeeld:

- Zelf doen in Leeszaal Rotterdam West. Burgers nemen een (voormalige) publieke voorziening in zelfbeheer, zonder dat de overheid zich er mee bemoeit.
- Anders doen in Buurtscoot Noord. Burgers starten samen met de lokale overheid een wijkonderneming om een krimpend aanbod in collectieve voorzieningen op te vangen.
- Zeggenschap over professionals in Hefpark Feijenoord. Burgers krijgen medeverantwoordelijkheid en opdrachtgeverschap over het beheer van de publieke ruimte en sturen daarbij professionals aan.
- Sociale en culturele impact in Belvedere Verhalenhuis Rotterdam. Burgers combineren sociaal en cultureel ondernemerschap.
- Ondernemen voor de publieke zaak in voedseltuin Rotterdam. Burgers verbinden een maatschappelijk vraagstuk als armoedebestrijding met maatschappelijke initiatieven als stadslandbouw.

\*\*\*\*\*



Van elke praktijk wordt beschreven aan welke van drie maatschappelijke functies voor sociaal ondernemerschap: (bindmiddel, provocatie en als productie-eenheid van sociaal kapitaal) zij bijdragen. Elke praktijk wordt ook getypeerd vanuit de driedeling staat, markt en civil society.

**STARTPUNT**

De voeten in de Rotterdamse klei vormen het startpunt voor een ontdekkingsreis, waarbij theorie en praktijk van sociaal ondernemerschap in samenhang geanalyseerd worden vanuit uiteenlopende invalshoeken. Er zijn hoofdstukken over de participatiesamenleving, een internationale literatuurverkenning over sociaal ondernemerschap, de rol van lokale overheden,

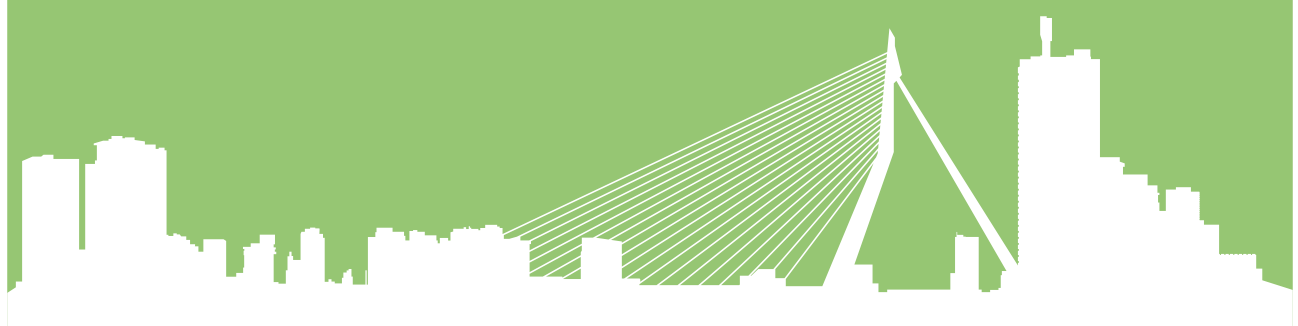
op welke manieren we kunnen experimenteren met sociaal ondernemerschap en hoe we daarvan kunnen leren, hoe we ruimte kunnen maken voor sociaal ondernemerschap en tenslotte over de sociale betekenis van de ondernemende Rotterdamse burgers.

**KRITISCHE GELUIDEN**

De auteurs schuwen kritische vragen niet. Vragen als: leidt sociaal ondernemerschap niet tot grotere verschillen tussen sociaal sterkere en zwakkere wijken en burgers? En hoe duurzaam zal de combinatie van vrijwilligerswerk, actief burgerschap en sociaal ondernemerschap blijken te zijn? Ook constateren zij in Rotterdam nog een flinke afstand tussen de 'beloften' van sociaal ondernemerschap en de participatiesamenleving en de dagelijkse praktijk van burgers en professionals.

Het boek ambieert een handreiking te zijn (pagina 8) voor burgers, professionals, managers en beleidsmakers, die de uitdagingen van de participatiesamenleving aan willen pakken. Dat lijkt iets te hoog gegrepen. Sociaal ondernemerschap zal niet aan alle uitdagingen van de participatiesamenleving een antwoord bieden. Maar het boek biedt wel interessante reflecties over dit fenomeen en laat vooral ook de grote potentie van sociaal ondernemen zien. Dat maakt het zeker tot een aanrader voor zowel professionals als geïnteresseerde burgers.

E. Sterk, M. Specht, G. Walraven; **Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving**. Van de brave naar de eigenwijze burger; Apeldoorn; Garant, 2013. ISBN: 978-90-441-3113-0



\*\*\*\*\*

## Nieuwe Business Modellen

Auteurs: Jan Jonker ea.  
Uitgever: Academic Service, 2014

Het doe-het-zelf boek *Nieuwe Business Modellen; Samen werken aan waardecreatie* is ontstaan op basis van crowdthinking. Ruim vijftig mensen hebben meegedacht en meegeschreven. Delen, ruilen en creëren staan centraal. Hoe zien organisaties met hun nieuwe businessmodellen (NBM's) er uit? Wat kunnen 'conventionele' en 'nieuwe' businessmodellen van elkaar leren? Het resultaat: een inspiratie- en werkboek voor het ontwikkelen van een eigen duurzaam business model. Voor als u zelf plannen heeft of om een al bestaand bedrijf, project, plan of activiteit door te lichten.



\*\*\*\*\*

## De wereld van het sociaal ondernemen

### REISGIDS VOOR DE OVERHEID

Auteurs: Boer, N. de en Beer, L. de en Hofmans, T.  
Uitgever: RadarGroep, 2015

Op reis! Een praktische inspiratiegids voor overheden om beter te kunnen inspelen op het fenomeen sociaal ondernemen. De reisgids bekijkt het fenomeen van de kant van de ambtenaar, de ondernemer, en de burger. Ook aandacht voor bedrijfsvoering en impactanalyse. Radar neemt de lezer verder mee op reis naar het buitenland: Wat kan Nederland nog leren?



[Meteen naar het boek ►](#)

\*\*\*\*\*

## Impact First

### WAAROM METEN MOET, EN HOE JE DAT DOET

Auteurs: Kroese, E.  
Uitgever: Social Enterprise NL, 2015

Het *iedereen-winst-principe* is leidend bij sociale ondernemingen. Winst die niet ten koste gaat van een ander of het milieu, maar een positieve impact heeft en een maatschappelijke meerwaarde. Voor iedere sociale onderneming is het meten van impact daarom van groot belang. Weten wat je impact op de wereld is en die informatie objectief kunnen aantonen – claims hard kunnen maken. Social Enterprise NL geeft in dit boek de redenen om impact te meten, hoe je dat doet, valkuilen en een vijfstappenplan om zicht te krijgen op de impact.



[Meteen naar het boek ►](#)

\*\*\*\*\*

# DE WAARDERING VAN MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEVEN

## Een vergelijking van drie methoden

De belangstelling voor het waarderen van burgerinitiatieven neemt toe. Hier beschrijven we drie methoden om initiatieven van burgers te waarderen: de Most Significant Change zoals die in Amsterdam-Oost is ingezet, de Waarderingsdriehoek van het Instituut Publieke Waarden en de MAEXchange van Kracht in Nederland.

Auteur: Martin Zuithof, journalist-redacteur bij Eropaf & Co | Foto: Paul Engel

### **MOST SIGNIFICANT CHANGE**

De Most Significant Change (MSC)-methodiek is een manier om interventies te evalueren via 'storytelling'. Diverse stakeholders verzamelen 'significant change stories': verhalen van betrokkenen waaruit blijkt dat de interventie een significante verandering teweeg heeft gebracht. Ze lezen de verhalen hardop voor of vertellen erover en discussiëren vervolgens over de waarde van de veranderingen. Uiteindelijk kiezen de betrokkenen uit de meest significante verhalen de belangrijkste waarden die het initiatief voortbrengt. Het perspectief van de MSC-methode is veelzijdig: niet alleen gebruikers maar ook vrijwilligers, buurtbewoners, ambtenaren en andere stakeholders worden geïnterviewd.

Paul Engel, organisatieadviseur én actieve buurtbewoner, was betrokken bij de toepassing van MSC op de BuurtBalie in Amsterdam-Oost en de Flexbieb op Amsterdam-IJburg. Rondom de initiatieven werden zo'n dertig mensen geïnterviewd, in een zogeheten 360-graden kring: bezoekers, vrijwilligers, buurtbewoners, de verhuurder en gemeenteambtenaren. Deze interviews werden in verschillende sessies besproken en vervolgens geanalyseerd op het belang en de waarden die ze vertegenwoordigen voor stakeholders. "Uit de gesprekken kwam een lijst van zo'n 35 waarden met

een waarden top-10 en top-3. Als belangrijkste waarden kwamen we bijvoorbeeld uit op de functie van de Buurtbalie: "het geeft aanzet tot heel veel nieuwe ontwikkelingen. Heel veel mensen zijn nieuwe dingen gaan doen."

Ellen Weers is gebiedsmakelaar bij de gemeente Amsterdam in onder meer IJburg. Haar idee was het om de BuurtBalie en de Flexbieb met de MSC-methode te waarderen. Ze vertelt dat de gemeente met de verschillende beoordelingsmethoden voor maatschappelijke initiatieven experimenteert: naast de Most Significant Change ook de Effectenarena en de Maatschappelijke Kosten-Batenanalyse. Weers is lovend over de MSC als kwalitatieve methode, omdat deze door de interviews overzichtelijk blijft. "Wat ik er goed aan vind is dat je daadwerkelijke persoonlijke waarden van zo'n initiatief boven tafel krijgt. Niet alleen van de gebruikers die bijvoorbeeld in de Flexbieb komen, maar ook voor mensen die er niet komen. Mensen in de omgeving blijken heel trots dat er zoiets in hun straat aanwezig is. Het heeft een prettige uitstraling, er gaan kinderen naar toe, een gemengd publiek en er worden dingen georganiseerd in een leegstaand bedrijfspand. Ik vond het mooi dat uit veel reacties een zekere trots sprak."





Paul Engel: "De waarde van een initiatief wordt ingekleurd door de verhalen van mensen, door wat mensen op straat er concreet van merken."

## DE WAARDERINGSDRIEHOEK

Ook het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) ontwikkelde een waarderingsinstrument om de waarde van maatschappelijke initiatieven te bepalen. In deze zogeheten 'Waarderingsdriehoek' staan de waarden 'legitimiteit', 'betrokkenheid' en 'rendement' centraal. Per waarde formuleerde IPW zo'n tien tot vijftien vragen om de belemmeringen, kansen en mogelijkheden van het initiatief in beeld te brengen. In hun recent verschenen boek 'Hoe waardeer je een maatschappelijk initiatief?' worden initiatiefnemers door deze vragen heengeleid om zo hun waardenpropositie te bepalen en het initiatief te onderbouwen.

De vragen over de waarden, doelen en instrumenten zijn per hoofdwaarde gegroepeerd rond drie centrale vragen:

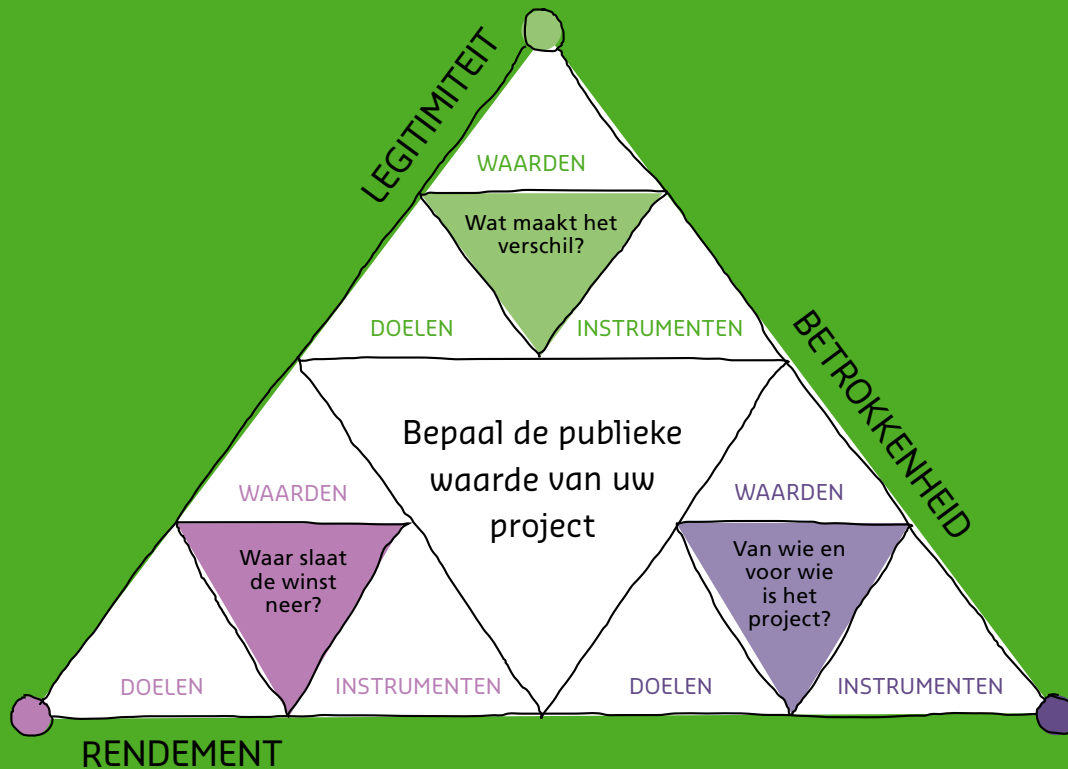
- Legitimiteit: wat maakt het verschil?
- Betrokkenheid: van wie en voor wie is het project?
- Rendement: waar slaat de winst neer?

De waarderingsdriehoek is een instrument voor zowel initiatiefnemers als gemeenten om tot de onderbouwing van het maatschappelijke businessplan van een initiatief te komen. Aan de hand van veelzijdige cases leggen de auteurs uit hoe een initiatief tot een waardebeoordeling per kernwaarde kan komen: door een kwalitatieve balans te schetsen tussen de drie waarden.

"Aanvankelijk wilden we een instrument ontwikkelen voor gemeenten, maar gaandeweg

zagen we dat het ook nodig was dat initiatieven zichzelf leren waarderen", zegt Harry Kruiter, een van de auteurs van 'Hoe waardeer je een maatschappelijk initiatief?'. "Het invullen van de waarderingsdriehoek leidt niet per se tot een afgerond businessplan. Het boek helpt je bij die zoektocht wel op weg. Heel veel initiatieven hopen dat er een gouden formule is om een businessplan mee te schrijven, waar de gemeente altijd ja tegen zou zeggen. Dat is per definitie niet zo. Initiatieven kunnen zichzelf wel beter leren waarderen, waardoor ze zichzelf ook veel beter op de kaart kunnen zetten."

Als voorbeeld voor de werking van de waarderingsdriehoek noemt Kruiter de Ruilwinkel, in de wijk Kalsdonk in Roosendaal. De initiatiefneemster helpt problemen in de wijk aan te pakken, heeft zo'n vijftig verslaafden en mensen uit participatietrajecten als vrijwilligers ingeschakeld, zorgt voor de recycling van oude spullen. Een goede financiering van het initiatief is heel lastig, schetst Kruiter. "De winst slaat op verschillende plekken neer. Deels bij de verslavingskliniek die mensen daar naar toe brengt voor dagbesteding, waardoor hun behandeling beter aanslaat. Soms bij de zorgverzekeraar, omdat deze mensen niet meer naar de verslavingszorg gaan. Soms bij een gemeenteafdeling participatie, omdat er dagbestedingsgelden bespaard worden. Je kunt gewoon uitrekenen welke indicaties die 50 mensen eventueel niet meer nodig hebben, doordat die vrouw goed kan wat ze kan."



Erik Harting is beleidsadviseur arbeidsmarkt bij de gemeente Roosendaal. Hij vertelt dat de gemeente op zoek was naar een kader om die maatschappelijke initiatieven op een meer eenduidige manier te kunnen waarderen. Daarom is hij in samenwerking met het Instituut Publieke Waarden een pilotproject gestart om de waarderingsdriehoek te testen bij drie initiatieven, waaronder de Ruilwinkel. "Deelnemers in de Ruilwinkel zijn vanuit verschillende instellingen doorgestuurd, vanuit Sociale Zaken, het maatschappelijk werk en de GGZ. Hun activiteiten omvatten een breed aanbod, ze bereiken zeer diverse doelgroepen. Wat we nu zien is dat de Ruilwinkel uniek is en dat we er wel mee door moeten gaan."

Op onderdelen heeft de waarderingsdriehoek met bijbehorende vragenlijst wel een vertaalslag nodig, vindt Harting. "Een vraag als: 'waarom bent u eigenaar van dit probleem' is best lastig te beantwoorden. Verder zijn we zeer tevreden over de methodiek. Het waarderingskader van IPW gaat verder dan een businesscase of een Maatschappelijke Kosten-Batenanalyse. Het maakt inzichtelijk wat het initiatief doet en wat het bijdraagt."

### MAATSCHAPPELIJKE EXCHANGE (MAEXCHANGE)

Kracht in Nederland is een platform voor vernieuwende maatschappelijke initiatieven, ondernemende gemeenschappen en sociale ondernemingen. Een van de projecten van Kracht in Nederland is de Maatschappelijke Exchange (MAEXchange), een waardebepalingsinstrument dat initiatieven zelf helpt hun toegevoegde waarde inzichtelijk te maken. Op dit moment hebben zich zo'n 750 initiatieven aangemeld. Daarmee heeft de MAEXchange – ook wel MAEX, spreek uit MAX – zich inmiddels ook ontwikkeld tot een grote databank voor maatschappelijke initiatieven.

Sebastian Duchène, communitymanager bij Kracht in Nederland, zegt dat de MAEXchange op de eerste plaats een instrument is om op een toegankelijke manier waarde zichtbaar te maken. "Niemand weet precies hoeveel initiatieven er zijn en helemaal niet welke waarde ze hebben. Die waarde is vaak niet in geld uit te drukken. Dus we wilden een instrument ontwikkelen dat transparant maakt welke waarde deze initiatieven aan de maatschappij bijdragen. We willen ook zichtbaar maken waar hun eigen behoeften

\*\*\*\*\*

liggen, wat ze nodig hebben en hoe ze verder kunnen versterken."

De waarde van een initiatief wordt bepaald aan de hand van de vragenlijst die initiatieven zelf invullen. Daarmee wordt het zogeheten 'waardenweb', een diagram in de vorm van een spinnenweb, in beeld gebracht. Daarbij gaat het om vragen als: hoeveel vrijwilligers zijn bij het initiatief betrokken? Hoe genereert u inkomsten? Biedt u producten of diensten aan en krijgt u subsidie? Waar liggen de behoeften van vrijwilligers? Kracht in Nederland werkt voor de opbouw van de MAEX samen met onder meer de provincies Gelderland en Overijssel en de gemeente Rotterdam. Fondsen hebben het platform intussen ook gevonden om zonder rompslomp initiatieven kleine subsidies toe te kennen, vertelt Duchène.

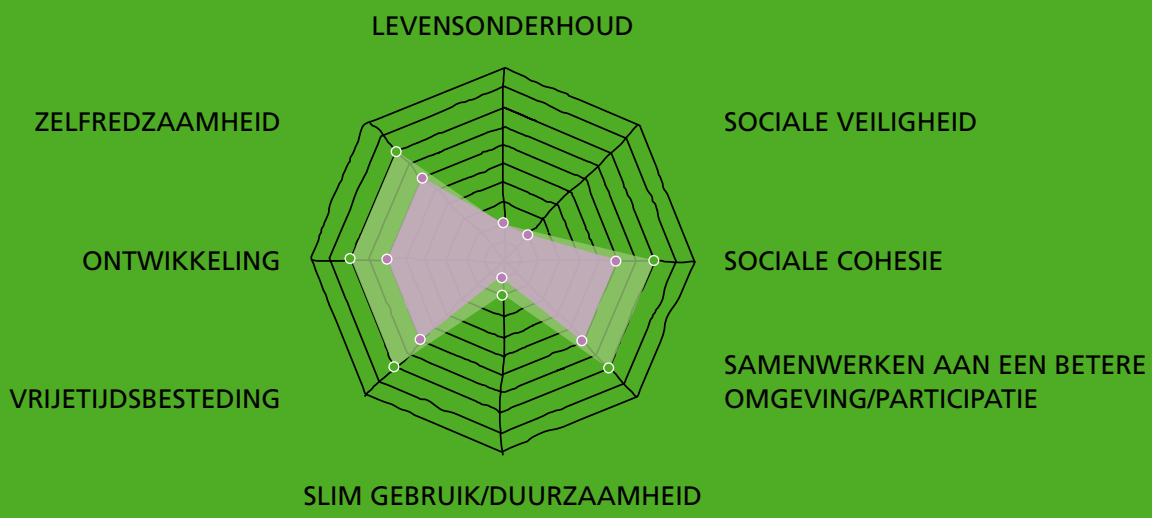
De MAEXchange helpt om aandacht te trekken van stakeholders en de media, stelt Duchène. Een voorbeeld is het wijkontmoetingscentrum 't Schöpke, dat volgens het waardenweb dat op de MAEX is te vinden goed scoort op de onderwerpen zelfredzaamheid, sociale cohesie, samenwerking en vrijetijdsbesteding. Het ontmoetingscentrum is nu een jaar actief en had naar eigen

zeggen bij de start nog een 'imagoprobleem' bij de buurtbewoners. Het wijkcentrum is gevestigd in een multifunctionele accommodatie met zorgappartementen, een dagbesteding voor mensen met een verstandelijke beperking en kinderopvang.

Hoewel het bij 't Schöpke draait om zelfbeheer door bewoners bestond er aanvankelijk wel een probleem rond het draagvlak in de wijk. "Draagvlak onder bewoners blijft een uitdaging. Mensen zien ons als een bejaardencentrum", stelde initiatiefnemer Erik Zijlstra bij de start van het zelfbeheer eind 2014. Dat lijkt wel een beperking van de MAEXchange: een initiatief dat zichzelf een waarde toekent, hoeft die waarde nog niet voor de wijkbewoners of andere gebruikers te hebben. Gebruikers van het initiatief kunnen hun reactie achterlaten op de pagina in de MAEX, benadrukt Sebastian Duchène. "Gebruikers kunnen aangeven op welke manier zij betrokken zijn bij het initiatief, wat ze ervan vinden, en of de weergave van het profiel klopt met hun beleving van het initiatief. Zo hebben we dus niet alleen informatie vanuit de initiatiefnemer, maar ook vanuit de gebruiker."



### HET MAEXCHANGE WAARDENWEB WIJKONTMOETINGSCENTRUM 'T SCHÖPKE - VENRAY



OMGEVING

DOELGROEP

\*\*\*\*\*

Auteurs:  
Daan de Bruijn,  
Jurgen van der Heijden,  
Eric Laken

foto: Sijmen Hendriks

**DE MEERVOUDIGE  
BUSINESSCASE VAN**

# **HET BEWONERS- INITIATIEF**



**Maatschappelijke uitdagingen als armoede, klimaatverandering en vereenzaming hebben een zekere samenhang, de aanpak ervan heeft dat meestal niet. Daarom is het interessant om te zien dat bewonersinitiatieven vaak een gunstig effect hebben op twee of meer van dit soort problemen. Ze leveren op verschillende gebieden waarde voor uiteenlopende publieke en private partijen. Zo'n 'meervoudige business case' biedt kansen voor het vinden van samenwerkingspartners én financiering.**

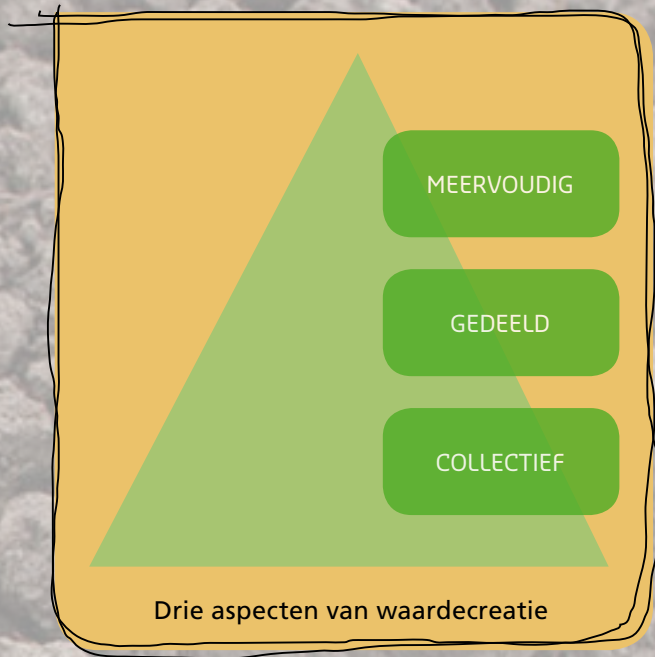
Stel er ontstaat in de wijk een 'groen' initiatief, zoals een wijktuin of stadslandbouwproject. In eerste instantie is het doel om de leefomgeving van buurtbewoners te verbeteren. Maar al gauw heeft de tuin meer functies. Er zijn mogelijkheden voor recreatie gecreëerd en zorgcliënten van een GGZ-instelling uit de buurt kunnen er terecht voor een zinvolle dagbesteding. Vanwege het realiseren van twee of meer waarden tegelijk spreken we van meervoudige waardencreatie.

**GEDEELDE WAARDECREATIE**

De praktijk leert dat veel initiatieven zich al snel op meer onderwerpen richten en zo groeien. Met die groei neemt ook het aantal vragen over en behoefte aan financiering toe; het opknappen van een kas om deze geschikt te maken voor overleg of verhuur of het kopen van een nieuwe buurtbus. Nu is het mooie dat meervoudige waardencreatie met meer partners kan worden gerealiseerd. Partners die elkaar versterken en aanvullen en waarmee de meervoudigheid nog eens wordt vergroot. In dat geval spreken we van gedeelde waardencreatie. "Delen betekent hier zowel de opgave van het organiseren als de uitkomsten samen (ver) delen." (Jan Jonker Rood, Groen of Blauw, 2013).

Op zoek naar samenwerkingspartners dus.

Neem weer het groeninitiatief: besloten is om te investeren in de verbouw van een kas en een schuur. Hierbij wordt voor de buurt ook een binnenruimte gecreëerd om elkaar te ontmoeten en activiteiten te organiseren (geïnspireerd op Wereldtuin Verdriet in Cuijk). Het bewonersinitiatief hoeft niet de enige investeerder te zijn. Zo kan een horecaondernemer co-investeerder in de gebouwen zijn en een groentezaak co-investeerder in de tuin. Ook de GGZ-instelling kan mee



Bron: model Jan Jonker

investeren. Doordat meer partijen de investering en ook het gebruik van de gebouwen en tuin delen, bespaart elke partij op kosten die hij zou maken als hij de enige investeerder zou zijn. Bovendien dragen de verschillende investeerders nu samen het risico van het eventueel niet (volledig) terugverdienen van de investering.

**OPWAARTSE SPIRAAL**

Door de samenwerkingen kan bovendien een opwaartse spiraal ontstaan, waarin partners met elkaar cumulatief waarde creëren: door steeds een nieuwe functie toe te voegen, worden bestaande functies meer waard, krijgt de nieuwe functie in die gezamenlijke context meer waarde en wordt een stap naar een volgende functie ook gemakkelijker. De aanwezigheid van de tuin verhoogt bijvoorbeeld de kwaliteit van de horeca en genereert extra inkomsten, de aanwezigheid van horeca en de kas vergroten de mogelijkheden voor dagbesteding.

Deze opwaartse spiraal trekt nieuwe mensen naar de tuin met nieuwe ideeën, bijvoorbeeld een poëziefestival in de tuin. Dit festival krijgt waarde door de bijzondere locatie, maar voegt ook nieuwe waarde toe en opent mogelijkheden voor weer nieuwe ideeën en waarde.

Om elkaar in de samenwerking goed aan te vullen, is het belangrijk dat het bewonersinitiatief helder heeft welke waarden zij willen en kunnen

\*\*\*\*\*

realiseren (zie kader). Hierbij is het interessant om te zien in hoeverre partijen bereid zijn, naast een financieel rendement op hun investering, ook een maatschappelijk rendement te accepteren. Wil bijvoorbeeld een woningcorporatie mee investeren in een initiatief als dat de kwaliteit van de wijk en indirect de waarde van het vastgoed vergroot? Kortom: waarom is het voor

potentiële partners waardevol om aan te haken, zowel om hun gewenste eigen waarden te realiseren, als gezamenlijke waarden? Formuleer dus een heldere propositie en ga daarmee opzoek naar de meervoudige business case.

**OP ZOEK NAAR VOORBEEDEN?**

Kijk bij Soesterkwartier of Het bruishuis.

**ZELF AAN DE SLAG**

Funcies	Producten/Diensten	Waarden (economisch en sociaal, of ...)	Partijen die voor deze waarden willen betalen, of daarin willen investeren
Vul de funcies van het eigen initiatief in	Vul de producten of diensten in die horen bij elke functie	Vul in welke waarde tot stand komt door deze producten of diensten	Vul in wie voor deze waarden willen betalen, of daarin willen investeren

**VOORBEELDTABEL WAARDECREATIE WERELDTUIN VERDELIIET**

Funcies	Producten/Diensten	Waarden (economisch en sociaal, of ...)	Partijen die voor deze waarden willen betalen, of daarin willen investeren
Tuin	Groente/fruit. Honing Plantjes	Geld uit verkoop. Producten als ruilmiddel voor relaties	Vereniging Verdelliet. Individuen en bedrijven
Vereniging	Lidmaatschap 'Vrienden van Verdelliet' (donateurs)	Eigenaarschap donateurs. Geld uit contributie/donaties	Vereniging Verdelliet
Ontmoeting	Natuurbeleving. Nationaal integratie diner. NLDOET. Burendag. Open dag	Sociaal contact. Welbevinden. Ontmoeting. Vriendschap. Imago wijk, waarde van omliggende vastgoed	Individuen en bedrijven en specifiek wijkbewoners. Bezoekers, vrijwilligers. Vereniging Verdelliet
Horeca	Koffie/thee tijdens openstelling + inloopochtend	Geld uit verkoop	Vereniging Verdelliet Individuen en bedrijven
Educatie	Programma basisscholen. Workshops. Lezingen. Tuinmagazine WELIG. Naschools aanbod	Geld voor diensten. Persoonlijke ontwikkeling	Vereniging Verdelliet. Deelnemers
Verhuur	Verhuur kas, gebouw, tuin (o.a. aan verenigingen en GGZ). Pop up Restaurant	Geld uit verhuur. Dienstenruil	Vereniging Verdelliet. Individuen en bedrijven en specifiek huurders en partners.
Werk	Werken met plezier in tuin	Zingeving. Ontmoeting. Vriendschap. Gezondheid. Vrijwillige inzet	Vereniging Verdelliet. Individuen en bedrijven. Actieradius (vrijw. steunpunt)
Zorg	Dagbesteding. Begeleiding cliënten. Begeleiding kwetsbare burgers	Sociaal contact. Meedoen. Persoonlijke ontwikkeling. Welbevinden. Geld uit WMO of sociale zekerheid (indicatie)	Vereniging Verdelliet. Kwetsbare burgers Cliënten van zorginstellingen. Zorginstellingen. Gemeente
Cultuur	Poëtisch ontbijt. Poëzie activiteit	Geld uit entreekaartje. Plezier. Ontmoeting	Vereniging Verdelliet. Deelnemers
Zakelijke dienstverlening	Teambuilding. Advisering (tuinadvies). Relatiegeschenken. MVO invulling. Social return	Geld voor diensten. Dienstenruil	Vereniging Verdelliet. Bedrijven



## TUSSEN HOOP EN CYNISME

### Maurice Specht

Filosoof-bestuurskundige, rebels-optimist, gefascineerd door hoe mensen samenleving maken. Om daar grip op te krijgen opereert hij als zelfstandig onderzoeker. Dat betekent voor hem schrijven en lezen, ontmoetingen en uitwisselingen organiseren en (tijdelijke) plekken in de stad programmeren. En ten slotte probeert hij van tijd tot tijd dingen uit om te zien of ze bijdragen aan een betere stad. Nieuwsgierig naar wat dit concreet inhoudt? Kijk dan vooral naar [zijn projecten](#)

"Mijn hoop wordt de laatste tijd wel op de proef gesteld."

Recentelijk werd ik omschreven als 'handelaar in hoop'. Hoop is een *voorzichtig-je-commiteren* aan een mogelijke toekomst. Hoop maakt dat je je alvast zo gedraagt alsof die gewenste toekomst al hier, of ten minste heel erg nabij, is. Al met al een omschrijving waar ik mijzelf in herkende.

Samen met Joke van der Zwaard ben ik namelijk initiatiefnemer van Leeszaal Rotterdam West, een hoopvol antwoord op het sluiten van de wijkbibliotheek. Begonnen vanuit de overtuiging dat dergelijke plekken essentieel zijn voor een wijk. Zonder al te veel planning. Al doende uitvindend wat werkt. Inmiddels bestaan we 3 jaar, zijn we 5 dagen in de week open, hebben een collectie van 25.000 boeken, organiseren jaarlijks 150 bijeenkomsten en hebben zo'n 20.000 bezoekers. Dat alles met inmiddels 105 vrijwilligers uit 22 verschillende geboortelanden. Samen laten we een mogelijke toekomst zien.

Die toekomst realiseren is hard werken. Maar als je me vraagt, gaat het moeilijk? Nee, eigenlijk niet. Vrijwilligers, programmering, bezoekers, spullen, zelfs het geld, het komt ons 'aanwaaien'. De Leeszaal heeft me laten ervaren dat hoopvol handelen niet per se naïef is. En naast de Leeszaal ken ik nog honderden initiatieven in Nederland die mij in die overtuiging sterken.

Maar mijn hoop wordt de laatste tijd wel op de proef gesteld door twee artikelen over de sluiting van twee gemeenschapstuinen in respectievelijk Rotterdam en Groningen. Allebei wisten ze dat het in principe 'tijdelijk' was. Dat maakt het voor de initiatiefnemers niet minder pijnlijk dat hun tuinen nu verdwijnen moeten. Maar de pijn zit hem voor mij in de gemeentelijke redenering: 'we zien de waarde van dit initiatief, maar toch moet het verdwijnen en gaan we er, zoals ooit bedacht, bouwen'.

Tijdelijk blijkt dan maar voor even te zijn. Voor zolang het 'eigenlijke' werk even niet zo goed uitkomt. Hoopvol handelen blijkt dan niet over een mogelijke toekomst te gaan, maar is slechts een manier om het wachten op 'net als vroeger' dragelijk te maken. Hoopvol handelen slaat voor je het weet dan om in cynisme.



DE KRACHT VAN DE ANTROPOLOOG BINNEN EEN SOCIALE ONDERNEMING

**“NIET IEDEREEN STREEFT  
OP HETZELFDE MOMENT  
NAAR HETZELFDE DOEL”**

Auteur: Eline Arisse

“Sociaal ondernemen is momenteel nog een wat vaag begrip”, vindt Feye van Olden. Voor hem betekent het dat je jezelf inzet om je omgeving te veranderen: “Sociaal ondernemen is sociaal denken én doen, met inzet van lichaam en geest. Het is een manier om je omgeving te verbeteren.”

## ANTROPOLOGIE DICHT BIJ HUIS

Zeven jaar geleden startte Feye bureau Wijkwiskunde. Wijkwiskunde is ontstaan uit zijn interesse voor andere mensen. Tijdens zijn studie Antropologie leerde hij mensen onderzoeken en daardoor beter te begrijpen. "De kracht van de antropoloog is om in een wereld te duiken die je niet kent, want daar vallen de dingen je nog op." Onlangs verhuisde hij vanuit Amsterdam naar Bussum. "Juist omdat je hier nieuw bent, zie je weer mogelijkheden. Zo organiseert onze bewonersvereniging al jaren allerlei leuke activiteiten. Ik doe graag mee, maar denk ook meteen: "Hoe gaan we ervoor zorgen dat we er meer jonge mensen bij betrekken?"

"Gevraagd naar zijn 'grote voorbeeld' zegt hij: "Ik heb geen échte inspiratiebron. Ik vind het ook niet belangrijk wie iets heeft gedaan. Ik kijk liever naar waarom en op welke manier. Misschien is het een nadeel: niemand hebben om jezelf aan te spiegelen, maar het geeft je de ruimte om echt te bepalen wie je zelf wilt zijn."

## SUCCESEN EN LESSEN

Het is volgens Feye bijna uniek te noemen dat hij zijn studie antropologie in de praktijk heeft kunnen brengen, want: "80% van de afgestudeerde antropologen gaat iets totaal anders doen". Hij is er trots op dat hij leuk werk kan en mag doen en "dat mensen door mijn projecten bij elkaar komen, elkaar ontmoeten. Dat ik verbeteringen mag aanbrengen in buurten of aanbevelingen daartoe mag doen. Dat ik niet alleen mijn gezin van een dak en eten voorzie door een saaie kantoorbaan, maar door mijn werk midden in de samenleving sta."

Een les die Feye wil meegeven aan andere sociaal ondernemers is: "Let erop dat de partijen waarmee je samenwerkt soms andere doelstellingen hebben met hetzelfde project. Probeer daarom goed te begrijpen wat deze partijen uit jullie samenwerking willen halen." Hij adviseert om open te zijn en moeilijke zaken bespreekbaar te maken. "Niet iedereen streeft op hetzelfde moment naar hetzelfde doel. Als onderzoeker ben je in dienst van degene die je betaalt, maar durf dan toch conclusies te trekken die niet per sé in het belang zijn van de opdrachtgever. Als onderzoeker dien je altijd zo objectief mogelijk te blijven."

Feye van Olden brengt met zijn stadsantropologisch onderzoeksbureau Bureau Wijkwiskunde verbetering aan in wijken. In eerste instantie gebeurt dit vanuit antropologisch veldwerk in de wijk zelf. Het bureau werkt samen met bewoners, beleidsmakers en andere onderzoekers. In opdracht van gemeenten, woningcorporaties en bedrijven worden trajecten van A tot Z begeleid. Wijkwiskunde werkte onder andere aan het verzamelen, archiveren en voor een breed publiek toegankelijk maken en op creatieve wijze presenteren van de levensverhalen van vluchtelingen, onderzoek naar de bewoners van de Tivoli-buurt in Eindhoven en het platform Fiets020, voor en door fietsers uit Amsterdam. [www.wijkwiskunde.nl](http://www.wijkwiskunde.nl)

## EERST ZAAIEN, DAN PAS OOGSTEN

Feye is zich voortdurend bewust van de noodzakelijke balans tussen denken en doen. "Het is belangrijk dat je ideeën ook uitvoert en dat je niet alleen bezig bent met je computer of sociale media. Sociaal ondernemen is de wereld een beetje beter maken en dat begint wat mij betreft al bij je eigen voordeur. Bedenk hoe je in je eigen omgeving een bijdrage kunt leveren. Iedereen kan dat! Hoe ligt je eigen straat of plein erbij? Is daar nog iets nodig - op sociaal of fysiek gebied - en hoe ga je dat voor elkaar krijgen?" Tot slot zegt hij: "Richt je vooral niet alleen op het verdienen van geld. Waarde zit ook in andere dingen. Bedenk ook dat alles allereerst een investering nodig heeft; niets gaat vanzelf. Ghandi zei ooit 'de grootste fout van de mens is dat hij wil oogsten waar niet gezaaid is'. Misschien is hij dan wel mijn 'grote voorbeeld' want ik denk erg vaak aan deze uitspraak".

Dit artikel verschijnt ook in [so/creatie](#), hét online magazine over sociaal ondernemen in Nederland.

\*\*\*\*\*

# DE ONDERNEMENDE MANTELZORGONDERSTEUNER: "WEET WAT JE WAARD BENT"

Auteur Tea Keijl

Gemeenten zien graag dat zorgaanbieders ook de mantelzorgers van hun cliënten ondersteunen. Maar dat is een vak apart. Om de beroepskrachten klaar te stomen voor die taak, ontwikkelen veel lokale mantelzorgsteunpunten zich tot ondernemende expertisecentra. In Cuijk zijn ze al een eind op weg.

Steunpunt Mantelzorg Land van Cuijk werkt voor de vijf gemeenten in de regio: samen goed voor negentigduizend inwoners, ofwel negenduizend mantelzorgers. Dat zijn er voor de twee consulenten te veel om persoonlijk te kunnen ondersteunen. Het steunpunt richt zich daarom ook op de beroepskrachten in bijvoorbeeld verzorgings- en verpleeghuizen, bij huisartsenposten en in de ggz.

## **BENOEM WAAR JE GOED IN BENT**

Het Steunpunt heeft een eerste voorwaarde om ondernemend te kunnen werken goed op orde: coördinator Marjo Mooren kan helder benoemen waaruit de expertise bestaat. "Nergens in deze omgeving is meer kennis over mantelzorg dan bij ons, en we weten hoe we die effectief kunnen delen. Zo helpen we werkgevers om een mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid te ontwikkelen en verstrekken we informatie over verlofregelingen. We hebben diverse methodieken en werkmaterialen om het samenspel tussen formele en informele zorg te versterken. Ook trainen we beroepskrachten om het gesprek met mantelzorgers op een goede manier te voeren, om maar een paar zaken te noemen."

## **WAAR KRIJG JE COMPLIMENTEN OVER?**

Voor veel steunpunten is het niet zo eenvoudig om zo'n opsomming te maken, weet Movisieadviseur Willem-Jan de Gast, die het steunpunt heeft begeleid. "Mantelzorgondersteuners zijn heel goed in het contact van mens tot mens, in hun helpende rol. Als ze zich al profileren, dan is het meestal om meer mantelzorgers te bereiken. Dat is iets anders dan het bereiken van beroepskrachten. Het kan helpen om na te gaan wat er allemaal goed gaat. Waar krijg je complimenten over van de buitenwereld? Waar ben je trots op? Weet je veel van jonge mantelzorgers, of van allochtonen? Dat kan een eyeopener zijn, waardoor je je eigen expertise beter expliciet kunt maken."

## **HANG ER EEN PRIJSKAARTJE AAN**

Een ander aspect van ondernemen is jezelf in de markt prijzen. Marjo: "Daar zijn we groeiende in, en soms ook nog zoekende. Er is een grensgebied tussen wat je aan advies- en ander werk kunt doen vanuit het contract met de gemeente, en wat je door moet berekenen aan een andere opdrachtgever. Het is belangrijk dat je die grens voor jezelf helder hebt. Bijvoorbeeld door goed onderscheid te maken tussen ontwikkeltijd en



uitvoeringstijd. Ik heb laatst voor vier zorgaanbieders een werkboek samengesteld over hoe ze aan de slag kunnen met het samenspel tussen formele en informele zorg. Dat heb ik vanuit de opdracht van de gemeente gedaan, want het vergroot onze eigen expertise. Als een volgende zorgaanbieder ook een dergelijk product wil, hangt er een prijskaartje aan. Maar, omdat ik het een volgende keer veel sneller kan produceren, kan het dan voor een overzichtelijk bedrag.”

### **LETTERLIJK WAARDE TOEVOEGEN**

Willem-Jan vult aan: “Hetzelfde geldt voor zaken als trainingen en workshops. Maak onderscheid tussen ontwikkelen en uitvoeren. Dat vergt onderhandelingsvaardigheden: een van de zaken die daarbij helpt is duidelijkheid. Leg uit aan de

gemeente hoe je je expertise op peil houdt. Kondig bij voorbaat bij de ketenpartners aan dat het aanbod dat ze kosteloos van je kunnen afnemen eindig is. Maak duidelijk dat je waarde toevoegt, en dat bedoel ik letterlijk; druk de waarde van je aanbod dus ook uit in bedragen. Bedenk daarbij dat ze het ook logisch vinden om te betalen voor andersoortige trainingen.”

### **FIRMA VOOR DE MARKTOPDRACHTEN**

In andere gemeenten in het noordoosten van Brabant is de gemeentelijke financiering van mantelzorgsteunpunten aan het afnemen, weet Marjo. “Wij zien dus mogelijkheden om ons aanbod ook buiten ons werkgebied aan te bieden. Dat doen we dan natuurlijk buiten de gemeentelijke opdracht. Voor die marktopdrachten zoeken we momenteel naar een goede statutaire constructie. Misschien brengen we het op termijn onder in een aparte stichting of firma. Op die manier wordt het makkelijker om zaken te scheiden.”

### **UNIEKE POSITIE**

Marjo en Willem-Jan benadrukken onafhankelijk van elkaar dat het allemaal begint en eindigt met de mantelzorg zelf. En daarbij hoort het besef dat je als mantelzorgondersteuner een unieke positie inneemt. Willem-Jan zegt daarover: “Voor zorginstellingen blijft de cliënt altijd het eerste aandachtspunt, voor welzijnsinstellingen zijn mantelzorgers een van de vele thema’s. Dat je je bewust bent van je eigen waarde, en dat je je expertise wilt inzetten voor de mantelzorgers, maakt dat je een aantrekkelijke samenwerkingspartner bent en op die manier word je vanzelf de spin in het web.”





kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken