

KNHM Uitvoeringsplan 2016-2019

Alleen ga je sneller,
samen kom je verder

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Onze strategie.....	2
3	Resultaten Uitvoeringsplan 2011-2014	4
4	Trends	6
5	De opgave	8
6	Onze aanpak	11
7	Diensten.....	12
7.1	KNHM Advies.....	12
7.2	KNHM Participaties BV	14
7.3	Kern met Pit.....	16
7.4	Artcadia	18
8	Arcadis	20
8.1	Arcadis-KNHM MVO Programma	20
8.2	Arcadis medewerkers als onderdeel van het KNHM netwerk	20
8.3	Internationalisering	21
9	Communicatie.....	22
10	Organisatie.....	23
10.1	Samenwerken	23
10.2	Adviseursbeleid	24
10.3	Taken, verantwoordelijkheden en profielen	25
10.4	Besturingscyclus	27
11	Financiën.....	28
11.1	Externe financiering	28
11.2	Uitgangspunten financieel beleid	29
11.3	Meerjarenbegroting	29
	Bijlage KNHM - Adviseursbeleid	30

1 Inleiding

In 2008 hebben we een nieuwe koers ingezet. In plaats van het verlenen van donaties adviseren we burgers met kennis, procesbegeleiding en netwerk. We zien dat deze koerswijziging aansluit bij de behoeften in de maatschappij. Bij initiatiefnemers is er vraag naar de diensten die KNHM, in partnerschap met Arcadis, aanbiedt.

Echter, de maatschappij staat niet stil. Het aantal en de complexiteit van burgerinitiatieven neemt toe. Maar ook de hulpvraag van initiatiefnemers verandert. Ons succes wordt steeds meer bepaald door de kwaliteit van onze dienstverlening. Hebben we de juiste expertise in huis, kunnen we snel reageren op een hulpvraag, ontwikkelen we nieuwe inzichten en lukt het om gemotiveerde adviseurs te werven en te binden? De eerste uitdaging voor de komende jaren is te groeien naar een kwalitatief en flexibel adviseursnetwerk dat met elkaar en samen met initiatiefnemers, maatschappelijke impact creëert.

We merken ook dat we een interessante partner geworden zijn voor fondsen en bedrijven. Steeds vaker vragen zij ons om burgerinitiatieven een stapje verder te brengen. De tweede uitdaging ligt bij het aangaan van verbindingen met externe partijen. Door samen op te trekken kunnen we initiatiefnemers nog beter helpen.

‘Alleen ga je sneller, samen kom je verder’ is de titel van dit uitvoeringsplan. Deze titel verwoordt beide uitdagingen waar we voor staan. In tegenstelling tot het vorige uitvoeringsplan waarin ‘Eén KNHM’ centraal stond, ligt de nadruk nu op samenwerking binnen KNHM, met initiatiefnemers en met externe partijen.

Dit uitvoeringsplan is uitgebreid besproken tijdens de vele bijeenkomsten van afdelingen, landelijke teams, verenigingsbestuur, bureau en Algemene Ledenvergadering. Door deze aanpak is de implementatie al in gang gezet. Sommigen zullen bij het lezen het gevoel krijgen van ‘mosterd na de maaltijd’. Als dat zo is, hebben we samen een waardevol proces doorlopen. Uiteindelijk zal dit plan door de Algemene Ledenvergadering worden vastgesteld.

2 Onze strategie

Missie:	Mensen kunnen zelf hun leefomgeving veranderen en verbeteren. Actieve burgers brengen beweging in hun leefomgeving. Als zij omgeven worden door bevlogen professionals, worden hun ideeën en plannen sneller werkelijkheid. Dan kan er worden gepland, gebouwd, gewerkt, gedeeld en genoten. Als netwerk van professionals helpen wij actieve burgers bij het verbeteren van hun leefomgeving.
Motto:	Impuls aan de leefomgeving.
Waarden:	<u>Burgerkracht:</u> We zien dat burgers steeds meer initiatieven opstarten. Dit vraagt om kennis en organisatievermogen, oftewel burgerkracht. KNHM helpt burgers en sociaal ondernemers om deze kracht te ontwikkelen. <u>Ondernemen:</u> Initiatiefnemers zullen financieel steeds meer hun eigen broek op moeten houden. Sociaal ondernemerschap is een nieuwe vorm van werken die maatschappelijke impact en ondernemerschap combineert. <u>Samenwerken:</u> Wij geloven in diversiteit en de kracht van samenwerken. Alleen ga je sneller, samen kom je verder. <u>Verduurzamen:</u> Hoe kunnen we ervoor zorgen dat een initiatief blijft voortbestaan? Dit vraagt om een wendbare organisatie die meebeweegt met de veranderingen in de maatschappij, die financieel gezond is en een positieve bijdrage levert aan een duurzame maatschappij. <u>Onafhankelijk:</u> Vanuit een onafhankelijke positie stellen wij onze hulp belangeloos beschikbaar. <u>Integer:</u> Wij zijn en werken eerlijk, oprecht en transparant.
Doelstelling:	Onze doelstelling is het verbeteren van de leefomgeving, leefbaarheid en sociale cohesie. We versterken burgerkracht. Dit doen we met de inzet van kennis en netwerk, gericht op burgers, sociaal ondernemers en jongeren. Via verschillende diensten willen we deze doelgroepen inspireren, activeren, mobiliseren, adviseren en soms ook in investeren. We stimuleren innovatie en vernieuwing, en werken vraaggericht. Dit doen we op vrijwillige basis.
Diensten:	Onze diensten zijn: • KNHM Advies: advies op maat aan burgerinitiatieven. • KNHM Participaties BV: advies en investeren in sociale ondernemingen. • Kern met Pit: leefbaarheidswedstrijd voor burgerinitiatieven. • Artcadia: techniek- en kunstwedstrijd voor jongeren. De diensten zijn enerzijds complementair aan elkaar en anderzijds richten ze zich op de verschillende doelgroepen. Via KNHM Advies geven we advies en procesbegeleiding op maat. De doelgroep is burgerinitiatieven van enige omvang. Om dit advies mogelijk te maken kunnen we procesgeld beschikbaar stellen. Met KNHM Participaties BV gaan we een stap verder. Naast advies, investeren we in burgerinitiatieven en sociale ondernemingen die ondernemerschap combineren met het creëren van maatschappelijke

impact. Via Kern met Pit mobiliseren en activeren we burgers om in actie te komen met een relatief kleine activiteit die binnen één jaar wordt afgerond. Hierbij staan waardering geven, kennis delen en deelnemers met elkaar verbinden, centraal. De wedstrijd Artcadia heeft als doel jongeren bewust te maken van hun leefomgeving en te enthousiasmeren voor techniek.

Actuele thema's: Actuele thema's waar we ons onder andere op richten zijn: leefbaarheid, wijk economie en wijkbedrijven, ruimtelijke ordening, stadslandbouw, vrijetijdseconomie, cultuurhistorie & natuur, zorg, welzijn & wonen en lokale duurzame energie.

Adviesmethodiek: Bij onze advisering maken we gebruik van het ACTIE-model. Het model is dynamisch en beweegt mee met de fases van een initiatief. De afkorting ACTIE staat voor:

Animo: motivaties en drijfveren van initiatiefnemers om hun initiatief gestalte te geven.

Contact: Verbinding met buurtgenoten/organisaties in de buurt (draagvlak).

Toerusting: Middelen (geld of natura), tijd en vaardigheden waar de initiatiefnemers over beschikken.

Inbedding: Past het initiatief in het beleid van organisaties (overheid, instellingen, etc.) en zijn deze organisaties ingericht om ruimte te geven aan burgerinitiatieven en deze te (onder)steunen.

Empathie: Hebben professionals en hun organisaties het vermogen zich te verplaatsen in bewoners en adequaat in te spelen op hun wensen en verwachtingen.

Organisatie: Netwerk: KNHM is een netwerkorganisatie die zich inzet om initiatieven in onze samenleving een stap verder te helpen.

Vrijwillig: Onze adviseurs bestaan uit vrijwilligers en medewerkers van Arcadis.

De vraag centraal: We zijn een flexibel netwerk waarin de vraag van de initiatiefnemers centraal staat. Afhankelijk van de vraag wordt binnen het KNHM netwerk gezocht naar adviseurs die het beste in staat zijn de initiatiefnemer te adviseren.

Teams: We voeren verschillende diensten uit, zoals KNHM Advies, KNHM Participaties BV, Kern met Pit en Artcadia. De activiteiten worden uitgevoerd door adviseurs die werken vanuit diverse provinciale en landelijke teams.

Vereniging: Formeel zijn we een vereniging met twaalf leden, de provinciale afdelingen. De Algemene Ledenvergadering (ALV) is het hoogste orgaan van de vereniging. De ALV bestaat uit twee leden van iedere afdeling en de leden van het verenigingsbestuur. De laatste hebben een adviserende stem.

Arcadis: KNHM en Arcadis komen uit hetzelfde nest. Een actieve band tussen Arcadis en KNHM vinden we belangrijk en willen we waar mogelijk versterken. Met het MVO-programma geeft Arcadis invulling aan haar maatschappelijke betrokkenheid en haalt KNHM kennis ten behoeve van sociale initiatieven binnen. Waar mogelijk wil KNHM deelnemen aan MVO-activiteiten van Arcadis wereldwijd. KNHM wenst een zichtbare aandeelhouder te zijn.

3 Resultaten Uitvoeringsplan 2011-2014

Tot 2008 subsidieerde we vele kleine projecten van meestal intermediaire organisaties. Projecten van organisaties als Landschapsbeheer en Natuurmonumenten konden rekenen op financiële ondersteuning van KNHM. Via de wedstrijd Kern met Pit werden lokale initiatieven in het zonnetje gezet. In 2008 hebben we besloten ons niet langer te positioneren als fonds, maar te focussen op het adviseren van burgerinitiatieven. In het Uitvoeringsplan 2011-2014 is hier verder vorm aan gegeven door te werken vanuit programma's. Ondertussen is via de inzet van vrijwilligers, medewerkers van Arcadis en bureau, een landelijk netwerk van adviseurs ontstaan dat burgers en sociaal ondernemers met raad en daad bijstaat. Dit heeft in de afgelopen periode geleid tot een veelheid aan nieuwe projecten van verschillende aard en omvang.

Via de wedstrijden Kern met Pit en Arcadia activeren en inspireren we jaarlijks vele burgers en jongeren om aan de slag te gaan met hun leefomgeving. Het is belangrijk gebleken deze wedstrijden constant aan te passen aan de veranderingen en behoeften in de samenleving. Daarmee borgen we de meerwaarde van de wedstrijden en blijven mensen gemotiveerd om deel te nemen. In beide wedstrijden heeft Arcadis een belangrijke rol met de inbreng van kennis en geld. Naast deze wedstrijden activeren en inspireren we burgers door bijeenkomsten/debatten te organiseren en door verspreiding van ons magazine Werkplaats.

Centraal in onze activiteiten staat het adviseren van burgerinitiatieven vanuit KNHM Advies. Naast de vele initiatiefnemers die we adviseren, hebben we de afgelopen jaren ook geëxperimenteerd met vernieuwende aanpakken. Een voorbeeld hiervan is burgerplanvorming waarbij we burgers begeleiden die plannen maken voor complexe ruimtelijke vraagstukken. Hierbij gaat het niet om burger- of overheidsparticipatie, maar om intensieve co-creatie tussen burgers en overheid waarbij burgers de lead nemen. Om snel kennis op te doen zijn we het landelijk team Burgerplanvorming gestart. Op een vergelijkbare wijze zijn we recent gestart met de onderwerpen zorg, welzijn & wonen. Een aantal adviestrajecten hebben we diepgaand geëvalueerd. Hieruit is naar voren gekomen dat het ACTIE-model een goed instrument is om initiatiefnemers inzicht te geven in de opgave waar ze voor staan. Het ACTIE-model willen meer gaan gebruiken als adviesmethodiek.

In 2012 hebben we als pilot KNHM Participaties BV opgericht waarmee we investeren in sociaal ondernemers. Op dit moment is in 14 sociaal ondernemers geïnvesteerd en zijn we actief betrokken als adviseur, toezichthouder en coach. Er is veel kennis opgedaan hoe ondernemerschap gecombineerd kan worden met het creëren van maatschappelijke impact. Maar ook met nieuwe financieringsvormen, bedrijfsopzet, verdienmodellen en het adviseren van sociaal ondernemers.

In onze rol als adviseur van burgerinitiatieven en sociaal ondernemers hebben we - naast onze eigen vrijwilligers en medewerkers - dankbaar gebruik gemaakt van de kennis van onze historische partner Arcadis. In circa 50% van al onze projecten hebben Arcadis medewerkers hun expertise ingezet. Naast de inzet van Arcadis adviseurs in projecten zijn ook andere MVO activiteiten ontwikkeld. Zo doen elk jaar meer dan 100 medewerkers van Arcadis mee aan NL Doet, worden er maatschappelijke teamuitjes georganiseerd en geven medewerkers presentaties over hun werk op middelbare scholen in het kader van de wedstrijd Arcadia. Al deze MVO activiteiten worden georganiseerd vanuit het Arcadis-KNHM MVO programma, waaraan circa 200 medewerkers jaarlijks deelnemen (10% van Arcadis NL). Het programma wordt voor de helft gefinancierd door Arcadis, voor de helft door KNHM en een deel eigen tijd van Arcadis medewerkers.

Ook hebben we veranderingen doorgevoerd binnen de organisatie. In 2013 hebben we een tussentijdse evaluatie uitgevoerd van het uitvoeringsplan 2011-2014. Tijdens deze evaluatie kwam vooral naar voren dat het binnenhalen van gekwalificeerde adviseurs, het ontwikkelen van kennis, het trainen van adviseurs en het werken vanuit een flexibel netwerk aandacht verdient. Vervolgens is de training 'Typisch KNHM' opgezet en is het Adviseursbeleid geformuleerd. Ondertussen heeft meer dan de helft van alle adviseurs de training gevolgd. In het Adviseursbeleid is vastgelegd wat vrijwilligers van KNHM kunnen verwachten en wat KNHM vraagt van vrijwilligers. Maar ook hoe we met elkaar omgaan. De implementatie van het Adviseursbeleid is in volle gang. Het werven van nieuwe adviseurs wordt gedaan via de nieuwe aanpak. Het regelmatig houden van evaluatiegesprekken met individuele adviseurs en binnen teams moet nog van start gaan. Samenwerking tussen adviseurs van verschillende teams/afdelingen begint te ontstaan, waardoor kennis en expertise wordt gedeeld.

4 Trends

Er gebeurt veel in Nederland en de wereld. Wat betekenen deze veranderingen voor ons werk en hoe kunnen we vanuit onze missie inspelen op deze trends. In dit hoofdstuk zijn een aantal belangrijke trends voor KNHM kort beschreven.

1 Bevolkingsmigratie en klimaatsverandering

Bevolkingsmigratie en klimaatsverandering lijken ver weg, maar zijn dat niet. De recente toestroom van vluchtelingen heeft veel impact op de leefomgeving van burgers in Nederland en Europa. Hoe gaan we daarmee om en hoe zorgen we voor een goed integratieproces? In sommige gebieden hebben burgers ook te maken met adaptatiemaatregelen als gevolg van klimaatsverandering. Het deltaprogramma is in uitvoering en de maatregelen zijn ingrijpend voor de omgeving. Neem de stad Nijmegen. Het project Ruimte voor de Waal heeft de fysieke leefomgeving enorm veranderd. Tegelijkertijd werd het opvangcentrum Heumensoord gebouwd waar 3000 asielzoekers tijdelijk werden ondergebracht.

2 Participatiesamenleving

Sinds de Tweede Wereldoorlog heeft de overheid een verzorgingsstaat opgebouwd die ons als maatschappij heel veel gebracht heeft. Burgers kregen een pensioen, voorzieningen werden voor iedereen toegankelijk, het onderwijs werd sterk verbeterd, etc. Omdat een groot deel van de bevolking laag opgeleid was en moest rondkomen van een marginaal inkomen, was het goed dat de overheid de regie nam. Ondertussen is er veel veranderd. Mensen zijn beter opgeleid en de behoefte aan eigen regie neemt toe. De roep 'we doen het zelf wel' heeft de overheid in 2013 vertaald in de zogenaamde 'participatiesamenleving'. Centraal is de behoefte bij burgers aan grip en zeggenschap, waarbij de overheid een faciliterende rol inneemt. Belangrijk hierbij zijn het samenbrengen van de leefwereld van burgers met de systeemwereld van overheden en bedrijven. Maar ook het koppelen van de doe-democratie aan de vertegenwoordigende democratie.

3 Globalisering, individualisering en gemeenschapszin

Welke effecten heeft de globalisering en individualisering op de maatschappij? Verschillende onderzoeken geven aan dat de inkomensverschillen steeds groter worden, waarbij de groei van lage inkomens achterblijft. Vooral bedrijven en burgers met een hoog inkomen profiteren. Het openstellen van grenzen heeft gevolgen gehad voor arbeidsmigratie. Hoe dit alles op elkaar ingrijpt, weten we niet. We weten wel dat de kans op een vaste baan afneemt en dat de bevolking steeds kleurrijker wordt. Enerzijds zien we een geglobaliseerde wereld die veel onzekerheid brengt. Anderzijds is er een sterke behoefte bij burgers aan gemeenschapszin dicht bij huis. Concreet komt dit tot uiting in de vele burgerinitiatieven die de afgelopen jaren zijn ontstaan. Mooi voorbeeld hiervan zijn bewonersbedrijven die sociale ontmoeting combineren met het stimuleren van de wijk economie. Kleinschalige activiteiten waarin burgers samen aan de slag gaan, samen verantwoordelijkheid nemen en samen grip proberen te krijgen op de ontwikkeling van de wijk. Dit gebeurt niet in elk dorp of wijk. Er zijn witte vlekken waar de behoefte groot is, maar waar het (nog) niet lukt.

4 Digitalisering

Digitalisering heeft een grote impact op onze samenleving. Via het internet is kennis vrij toegankelijk. Met Instagram, Twitter en Facebook communiceren we de hele wereld over. Zoeken naar personeelsleden of vrijwilligers doen we niet langer met het plaatsen van een advertentie in de

krant, maar via LinkedIn. De buurtapp is in opkomst en we gaan op zoek naar hulp via www.wehelpen.nl. In teams communiceren we met elkaar via een Whats App-groep en we adviseren initiatiefnemers op afstand via Skype. Geld inzamelen en het creëren van draagvlak voor een initiatief doen we met een crowdfunding campagne op www.voorjebuurt.nl. Deze trend zal zeker doorzetten en het belang van digitale gemeenschappen zal toenemen. Verdere digitalisering zal ook impact hebben op KNHM als organisatie.

5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

De bankencrises heeft het vertrouwen in het bedrijfsleven geschaad. Burgers vragen van bedrijven meer transparantie. Zij willen niet alleen een goed product/dienst tegen een scherpe prijs, ze willen ook weten waar het gemaakt wordt en door wie. Een transparant bedrijf laat zien welke besluiten zij neemt en voor welke dilemma's zij staat. Transparantie is een belangrijk begrip binnen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Bedrijven vertalen MVO concreet in duurzaamheidsmaatregelen, gerelateerd aan hun producten/diensten, bedrijfsvoering (inclusief governance) en maatschappelijke betrokkenheid. MVO staat centraal binnen het partnerschap tussen KNHM en Arcadis.

6 Sociaal ondernemerschap

Er zijn ondernemers die het anders willen doen. Sociaal ondernemers stellen zich ten doel maatschappelijke impact te creëren op een ondernemende wijze. We zien het aantal sociaal ondernemers toenemen. De maatschappelijke impact die zij creëren heeft vaak betrekking op het verduurzamen van producten/diensten (bijvoorbeeld Qurrent), stimuleren van arbeidsparticipatie (bijvoorbeeld The Colour Kitchen) of het versterken van de sociale cohesie (bijvoorbeeld Granny's Finest). KNHM Participaties BV richt zich op het laatste. Veel sociaal ondernemers versterken daarnaast de wijk- en deeleconomie. Overheden, fondsen en banken zijn momenteel zoekende naar manieren waarop zij sociaal ondernemerschap kunnen faciliteren. De ervaring die KNHM heeft opgedaan in de afgelopen jaren is van grote waarde en kan verder worden uitgebouwd.

5 De opgave

Bij de verdere uitvoering van onze strategie staan we voor een aantal uitdagingen. Actuele punten zijn: hoe ontwikkelen we kennis, zorgen we voor kwalitatieve dienstverlening, stimuleren we samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers van Arcadis en vergroten we onze naamsbekendheid? Deze vragen verdienen aandacht en vertaling naar concrete acties. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste uitdagingen, samengevat in een SWOT-analyse.

1 Kennisontwikkeling en kwaliteit

In de afgelopen jaren hebben we een enorme transformatie doorgemaakt. In plaats van het ondersteunen van initiatieven met geld doen we dit nu met kennis, procesbegeleiding en netwerk. Ook KNHM Participaties BV vraagt andere en veel expertise. De expertise die we vanuit Arcadis kunnen inzetten heeft deze transformatie mede mogelijk gemaakt. In meer dan 50% van alle projecten participeren Arcadis adviseurs. We zien dat het aantal en de complexiteit van burgerinitiatieven toeneemt. Ook de hulpvraag van initiatiefnemers verandert. Steeds vaker zijn zij op zoek naar kennis op het gebied van bedrijfsmodellen en ondernemerschap. Het succes van KNHM wordt steeds meer afhankelijk van de kwaliteit, expertise, motivatie en samenwerking tussen adviseurs. Om aan de hulpvraag van initiatiefnemers te kunnen blijven voldoen, is het werven van goede adviseurs en het ontwikkelen en delen van expertise cruciaal. Via het adviseursbeleid hebben we hier een begin mee gemaakt. De werving van adviseurs hebben we geprofessionaliseerd. Door middel van de training 'Typisch KNHM' en de landelijke Netwerkbijeenkomst is er een start gemaakt met kennisdeling. De komende jaren gaan we verder met de implementatie van het adviseursbeleid. Dit betekent meer samenwerking tussen adviseurs, meer trainingsmodules ontwikkelen, goede werving en selectie en komen tot een open cultuur waarin we elkaar en onze dienstverlening regelmatig evalueren.

2 Wendbare organisatie en proactief op zoek naar 'witte vlekken'

Van oudsher richten we ons op het platteland en de fysieke leefwereld. In de stad en in het sociale domein liggen grote maatschappelijke opgaven. Ook daaraan kunnen we een waardevolle bijdrage leveren. In reactie op deze ontwikkelingen hebben we een landelijk team Zorg, Welzijn & Wonen opgericht. Een aantal afdelingen richt zich steeds meer op steden. KNHM Zuid-Holland gaat zelfs een stap verder, door een apart team Rotterdam op te richten. KNHM Groningen experimenteert met een aanpak om burgers kracht te geven bij het omgaan met de gevolgen van de aardbevingen. We kunnen onze maatschappelijke impact vergroten door een meer proactieve houding aan te nemen, waarbij we actief op zoek gaan naar initiatiefnemers in de voor KNHM 'witte vlekken' of naar initiatiefnemers die willen experimenteren met een innovatieve aanpak. Naast een proactieve houding vraagt dit ook wendbaarheid, oftewel een organisatie die het vermogen heeft in te spelen op ontwikkelingen en in staat is zich organisatorisch aan te passen.

3 Vrijwilligers: diversiteit, verjonging en balans

We zien dat veel 'traditionele' verenigingen het zwaar hebben. Ze hebben moeite jonge vrijwilligers aan te trekken en te behouden. Dat betekent niet dat de jonge generatie geen vrijwilligerswerk doet. Initiatieven die succesvol zijn in het aantrekken van jonge mensen, zijn meer organisch georganiseerd en hebben het karakter van een flexibel netwerk. Zij maken minder gebruik van structuren en procedures, maar richten zich op het mobiliseren en kanaliseren van de energie in het netwerk. Bovendien is de jonge vrijwilliger steeds vaker een ZZP-er of een werknemer die regelmatig van werkgever verandert. Dit heeft gevolgen voor de traditionele scheiding tussen werk en

vrijwilligerswerk. Beide lopen meer door elkaar. De nieuwe vrijwilliger is een individu die actief is in een netwerk in plaats van een vrijwilliger die zich sterk verbindt aan 'zijn' vereniging. Willen we verjongen dan zullen we meer vanuit een flexibel netwerk moeten gaan werken. Daarnaast is diversiteit binnen de organisatie cruciaal. Een mix van man/vrouw, jong/oud en autochtoon/allochtoon, zorgt ervoor dat we aangehaakt blijven bij de ontwikkelingen in de maatschappij. Als laatste moeten we oog hebben voor een goede balans tussen wat een vrijwilliger komt brengen en halen. We vragen expertise en tijd, en we geven inspiratie, netwerk en de mogelijkheid maatschappelijk actief te zijn. Voor een ieder zal deze balans anders zijn. Het is belangrijk hier regelmatig met elkaar over te spreken.

4 Focus op het initiatief (klant)

In ons werk staat de kennisvraag van initiatiefnemers centraal. Als we in staat zijn hen verder te helpen ontstaat er daadwerkelijk maatschappelijke impact, maar ook waardering voor ons werk. Hoe zorgen we ervoor dat de initiatiefnemer optimaal wordt geholpen? Het is belangrijk deze vraag centraal te stellen en te blijven focussen op de behoeften van initiatiefnemers. Het vraagt om een lerende organisatie, snelheid, een niet bureaucratische houding en het vermogen om ons functioneren constant te evalueren. Adviseurs moeten elkaars kennis en expertise kennen, delen en inzetten.

5 Samen met Arcadis

Het historisch partnerschap tussen KNHM en Arcadis is uniek en de afgelopen jaren sterk verbeterd. Het feit dat kennis en expertise van Arcadis gratis beschikbaar is voor burgerinitiatieven en sociaal ondernemers, is van grote maatschappelijke waarde. De inzet van Arcadis medewerkers heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de transitie van KNHM van subsidieverlener naar adviseur. Jaarlijks draagt Arcadis € 300.000,- bij aan het Arcadis-KNHM MVO programma en Arcadia. De vraag is hoe we dit partnerschap verder kunnen versterken. Enerzijds kan dit door medewerkers van Arcadis meer bij KNHM te betrekken, via het MVO programma of als vrijwilliger. Daarnaast kan KNHM meer gebruik maken van het internationale netwerk van Arcadis. Bijvoorbeeld door via Arcadis kennis uit andere landen naar Nederland te halen. Of omgekeerd, door via Arcadis het gedachtengoed en de kennis van KNHM als het ware te 'exporteren'. Dit kan van KNHM een nog krachtigere en interessantere partij maken. Momenteel zijn we aan het experimenteren binnen Arcadis Europa.

6 Samenwerken met fondsen en bedrijven

Recent hebben we een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met het VSB Fonds. Zij zijn niet het enige fonds waarmee we samenwerken. Ook met fondsen als Stichting Doen, Fonds 1818, Stichting Elisabeth Strouven en Oranje Fonds hebben we regelmatig contact. Zij ontvangen vaak verzoeken voor financiering van projecten die inhoudelijk of organisatorisch nog onvoldoende zijn. Wij kunnen deze initiatiefnemers adviseren om tot een beter plan te komen. Daarnaast zoeken bedrijven naar manieren om vanuit hun MVO-beleid burgers te steunen. Voorbeelden hiervan zijn de Regio Bank, ASN Bank, Rabobank (Foundation), Canon en Delta Lloyd Foundation. Ook hier liggen kansen. Het zijn van een netwerkorganisatie die zich met name richt op kennis, procesbegeleiding en netwerk, sluit aan bij de behoeften van fondsen en bedrijven. Door meer samenwerking met hen, kan KNHM haar maatschappelijke impact vergroten.

7 Naamsbekendheid

De ambitie van KNHM is om meer bekendheid te genereren. Op dit moment krijgen we regelmatig terug dat KNHM 'het best bewaarde geheim' is. De uitkomsten van het externe communicatieonderzoek uit 2015 onderschrijven dit. Er liggen mogelijkheden om de

naamsbekendheid en vindbaarheid te vergroten. Bijvoorbeeld door het proactief benaderen van pers, gericht benutten van ons netwerk en het hanteren van een eenduidige boodschap. In 2015 is Annemarie Jorritsma gestart als voorzitter van KNHM. Ook hier liggen kansen om haar als ambassadeur naar voren te schuiven.

SWOT-Analyse

Kijkend naar de trends en opgave, dan komen we tot de onderstaande SWOT-analyse.

Sterke punten (intern):

- Focus op kennis, procesbegeleiding en netwerk
- Zijn van een landelijk netwerk
- Partnerschap met Arcadis en VSB Fonds
- Financieel onafhankelijk

Zwakke punten (intern):

- Proactieve houding en focus op behoeften van initiatiefnemers
- Kennisontwikkeling
- Diversiteit adviseurs
- Wendbaarheid organisatie
- Naamsbekendheid

Kansen (extern):

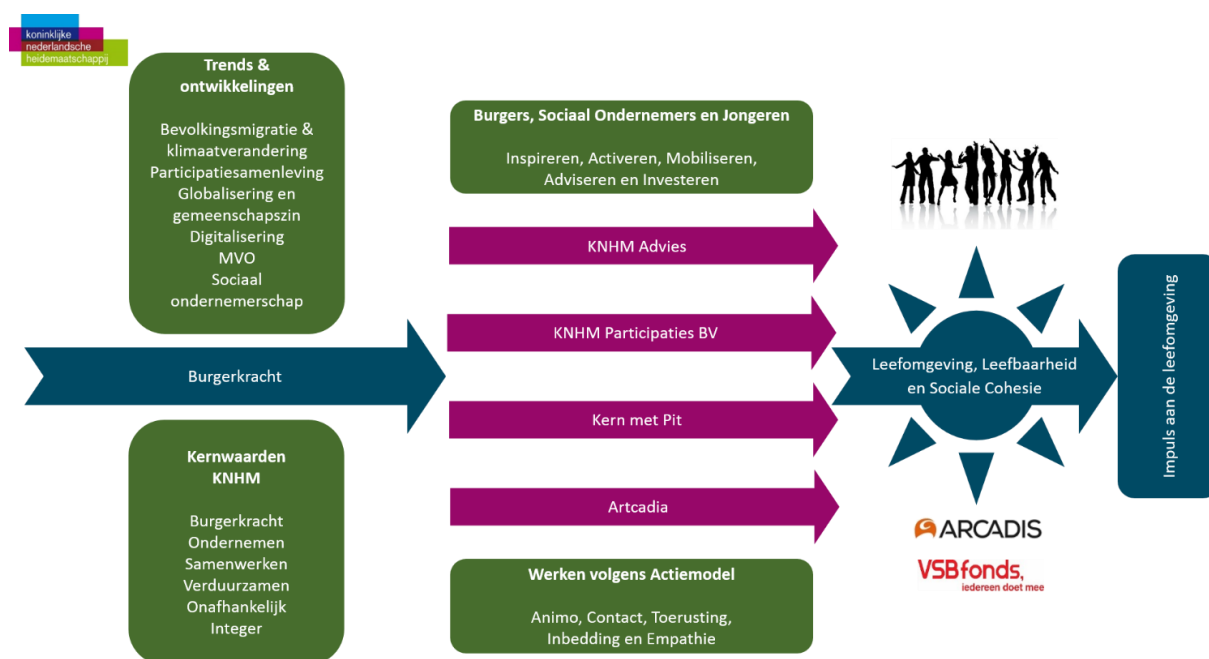
- Vraag naar expertise en kennisdeling neemt toe (in steden en nieuwe sectoren)
- Samenwerking met fondsen en bedrijven
- Samen met Arcadis brengen/halen van kennis in buitenland

Bedreigingen (extern):

- Complexiteit initiatieven neemt toe en vraagt om kwalitatieve expertise
- Overheid/politiek geeft weinig ruimte voor participatie burgers
- Frustrerende ervaringen van burgers met bureaucratie en tegenstrijdige belangen

6 Onze aanpak

Onderstaande figuur geeft in het kort weer wat onze aanpak is.



7 Diensten

7.1 KNHM Advies

KNHM Advies
Doelstelling Ontwikkelen van burgerkracht door het adviseren van burgerinitiatieven en het faciliteren van kennisdeling tussen burgerinitiatieven onderling en met andere partijen.
Doelgroep Burgers die hun idee willen realiseren. Vaak zijn het burgerinitiatieven die langer dan 1 jaar duren.
Ontwikkelingen <i>Thema's</i> We zien dat het aantal, de omvang en complexiteit van burgerinitiatieven toeneemt. Dit ontstaat doordat burgers voor steeds grotere en meer integrale vraagstukken zeggenschap opeisen. Door de decentralisatie in het sociaal domein, ontstaan er vraagstukken in nieuwe kennisvelden als zorg, welzijn en wonen. Ook is er behoefte aan nieuwe verdienmodellen op lokaal niveau. Voorbeelden hiervan zijn bewonersbedrijven, energiecoöperaties en woon/zorg coöperaties. Het gaat om leefomgeving én leefbaarheid. Van oudsher richten we onze dienstverlening op de fysieke leefomgeving. Willen wij aangesloten blijven bij de leefwereld van de burger, dan zullen we ons ook moeten oriënteren op thema's die van oudsher vallen in het sociale domein. Dit vergt meer en nieuwe kennis en vaardigheden van initiatiefnemers, KNHM, Arcadis en andere betrokkenen. Dat gaat niet vanzelf en dient deels ontwikkeld of geleerd te worden. <i>Adviesmethodieken</i> Ondertussen hebben we vele burgerinitiatieven geadviseerd. Een aantal hiervan hebben we geëvalueerd, vanuit de vraag wat succesfactoren zijn bij de advisering. Uit deze onderzoeken blijkt dat het ACTIE-model een goed handvat biedt bij het faciliteren van burgerinitiatieven. Het model is ontwikkeld door de Universiteit Twente (professor Bas Denters en Judith Bakker) en de Universiteit van Amsterdam (professor Evelien Tonkens en Imrat Verhoeven). We kunnen onze advisering verbeteren door vaker gebruik te maken van dit soort instrumenten. Het ACTIE-model is dynamisch en beweegt mee met de verschillende fasen van een initiatief. De afkorting ACTIE staat voor: • Animo: Motivaties en drijfveren van burgers om hun initiatief gestalte te geven. • Contact: Verbinding met buurtgenoten, organisaties in de buurt en instanties (draagvlak). • Toerusting: Middelen (geld of natura), tijd en vaardigheden waar de initiatiefnemers over beschikken. • Inbedding: Past het initiatief in het beleid van organisaties (overheid, instellingen, etc.) en zijn deze organisaties ingericht om ruimte te geven aan burgerinitiatieven en deze te (on-)dersteunen. • Empathie: Hebben professionals en hun organisaties het vermogen zich te verplaatsen in bewoners en adequaat in te spelen op hun wensen en verwachtingen.

Aantal adviestrajecten en KNHM-adviseurs

Alleen al in Apeldoorn zijn er momenteel meer dan 200 burgerinitiatieven. Er (b)lijkt veel behoefte aan ondersteuning en kennis. Ook fondsen geven dit aan. Dat veronderstelt dat we meer projecten zouden kunnen doen. We kunnen onze maatschappelijke impact vergroten door een meer proactieve houding aan te nemen, waarbij we actief op zoek gaan naar initiatiefnemers in de voor KNHM 'witte vlekken' (bijv. steden) of naar initiatiefnemers die willen experimenteren met een innovatieve aanpak. Met de komst van nieuwe adviseurs en een meer actieve houding voor het werven van projecten komen er meer initiatieven ons om hulp vragen. Uit ervaringen in Gelderland en andere afdelingen blijkt dat het aantal adviseurs en het aantal projecten communicerende vaten zijn, oftewel hoe meer adviseurs hoe meer projecten en andersom. Elke nieuwe adviseur lijkt in staat om 1 à 2 nieuwe projecten 'mee te nemen' of te werven, al dan niet in samenwerking met anderen.

Kennisbijeenkomsten

Bij burgerinitiatieven en andere organisaties (overheden en maatschappelijke organisaties) is er veel behoefte aan het delen van kennis en ervaring. Het feit dat burgers meer zeggenschap claimen, heeft gevolgen voor de lokale democratie. Wat betekent de participatiemaatschappij voor de lokale politiek, voor ambtenaren en voor de interactie tussen overheid en burger? Maar ook bestaande instellingen worstelen met de vraag hoe om te gaan met burgers die zich organiseren in bijvoorbeeld een dorpscoöperatie. Het risico bestaat dat overheden of instellingen achterover leunen en gaan wachten. Niet overal zijn burgers in staat of gemotiveerd om in actie te komen. Zoals we de afgelopen jaren regelmatig hebben gedaan, willen we kennisbijeenkomsten organiseren voor initiatiefnemers en andere geïnteresseerden. Dit kan gekoppeld worden aan bijeenkomsten en workshops die binnen Kern met Pit georganiseerd worden.

Netwerk en matrixachtige organisatie

In de afgelopen jaren hebben we geëxperimenteerd met het ontwikkelen van kennis en het werken vanuit een netwerk. KNHM Advies wordt momenteel uitgevoerd door de 12 provinciale afdelingen, twee landelijke teams (Team Burgerplanvorming en Team Zorg, Welzijn en Wonen) en Arcadis medewerkers. Sporadisch worden KNHM adviseurs uit het bredere netwerk van KNHM ingezet. Hierbij gaat het vaak om mensen met specifieke kennis en vaardigheden. Deze laatste groep adviseurs kent KNHM goed en wil graag op ad hoc basis initiatiefnemers helpen. In de komende jaren willen we toegroeien naar een landelijk netwerk met een matrixachtig karakter, waarbinnen KNHM-adviseurs op verschillende manieren actief zijn. Oog voor een goede balans tussen de ambities van de organisatie en die van de individuele KNHM-adviseur is hierbij belangrijk.

Acties

- Werken vanuit een flexibel netwerk van adviseurs, bestaande uit een matrix van regionale, stedelijke en thematische teams.
- Creëren van een lerende organisatie, gericht op de vragen van initiatiefnemers, een niet bureaucratische houding en het vermogen om elkaar constant te evalueren.
- Verbreden dienstverlening naar 'witte vlekken' (bijv. steden en zorg, welzijn & wonen).
- Proactief zoeken en ontwikkelen van vernieuwende aanpakken.
- Beter profileren van KNHM als adviseur van burgerinitiatieven.
- Versterken van de samenwerking met fondsen en intermediaire organisaties.
- Efficiënt en effectief aanwenden van kennis van Arcadis.
- Werven en binden van goede adviseurs.
- Kennis ontwikkelen en met elkaar delen.

7.2 KNHM Participaties BV

KNHM Participaties BV	
Doelstelling	Stimuleren van ondernemerschap en innovatie door het adviseren en investeren in sociaal ondernemers.
Doelgroep	Burgerinitiatieven die hun initiatief vanuit ondernemerschap inrichten en ondernemers die prioriteit geven aan maatschappelijke impact boven financieel rendement. Beide groepen noemen we sociaal ondernemers.
Ontwikkelingen	<i>Waarom</i> De omgeving waarin burgerinitiatieven actief zijn, verandert snel. De overheid trekt zich terug en als zij betrokken blijft is dat meestal beperkter en op een andere wijze. Steeds meer initiatieven merken dat zij blijvend in hun eigen onderhoud moeten voorzien. Dat vergt een meer ondernemende wijze van werken. Deze beweging wordt versterkt door een andere beweging die gaande is: de wens van bewoners steeds meer zaken zelf te regelen op wijk- en dorpsniveau. Een derde trend is de opkomst van (vaak jonge) sociaal ondernemers. Zij zijn zich bewust van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en zien mogelijkheden in de velden waar de overheid zich terugtrekt. Ze vullen die leemte liever op met een bedrijf, dan met een maatschappelijke organisatie. Hierdoor introduceren deze jonge sociaal ondernemers veel innovatie in een veld dat lange tijd vrij statisch was. <i>Uitgangspunten</i> KNHM Participaties BV is in 2011 als pilot van start gegaan met een aantal uitgangspunten. Een belangrijke doelstelling is het stimuleren van ondernemerschap en innovatie. Doelgroepen zijn burgerinitiatieven en ondernemers die maatschappelijke impact belangrijker vinden dan financieel rendement. De initiatieven moeten passen binnen de doelstelling van KNHM, oftewel het versterken van de leefomgeving, leefbaarheid en sociale cohesie in wijken en dorpen. We verwachten dat, in tegenstelling tot een commercieel participatiefonds, KNHM Participaties BV op termijn licht verlies lijdt. Dit komt omdat het groeipotentieel van burgerinitiatieven zeer beperkt is en de risico's van de sociaal ondernemers zeer hoog. <i>Stand van zaken</i> KNHM Participaties BV is in 2011 gestart als onderdeel van het vorige uitvoeringsplan. Na een korte oriëntatiefase is een programmateam opgezet. Vanuit een aparte rechtspersoon (BV) worden leningen en deelnemingen verstrekt. Aandeelhouder van de BV is de vereniging KNHM. Op dit moment heeft KNHM Participaties BV geïnvesteerd in 14 ondernemingen voor een bedrag van circa € 1.3 miljoen. De gemiddelde doorlooptijd is 7,5 jaar. De meeste investeringsbedragen liggen rond de € 100.000, met enkele uitschieters naar boven en naar beneden. De volgende activiteiten worden uitgevoerd: • Stimuleren. We zoeken actief naar sociaal ondernemers. Dit doen we o.a. via het organiseren van pitches samen met de ASN Bank en LSA. Tijdens een pitch-traject krijgen initiatiefnemers ook training en advies. • Onderzoeken en ondersteunen. Sociaal ondernemingen die een duidelijk maatschappelijke impact generen en rendabel zijn, nemen we in onderzoek. Zo'n onderzoek neemt enkele maanden in beslag. Dit komt omdat de meeste initiatieven nog zoekende en lerende zijn.

We ondersteunen initiatiefnemers met specifieke expertise, om antwoorden te vinden op vragen over de markt, financiën, organisatie, gebouwbeheer, etc.

- Financieringsvoorstellen voor besluitvorming. In die voorstellen staan ook afspraken met bedrijven over de te behalen impact en financiële resultaten. We zorgen voor alle benodigde contractvorming voor een lening of participatie.
- Toezicht. We houden toezicht op alle ondernemingen waarin we participeren.
- Coachen. We coachen initiatiefnemers door het ter beschikking stellen van experts voor korte en langere begeleidingstrajecten, afhankelijk van de behoefte.

Positie van KNHM Participaties BV (extern)

KNHM Participaties BV is een goede aanvulling op onze activiteiten gebleken. Ook de buitenwereld ziet dat zo. De combinatie van investeren en sterke inhoudelijke advisering slaat aan en wordt gewaardeerd. Niet alleen door sociaal ondernemers maar ook door fondsen en een aantal banken. Het gaat daarbij vooral om drie aspecten:

- KNHM Participaties BV is vrijwel als enige 'durfinvesteerder' actief in het veld van leefomgeving, leefbaarheid en sociale cohesie.
- KNHM Participaties BV investeert in startende ondernemingen. In de praktijk durven weinig investeerders actief in het sociale domein dit aan, of hebben daar de middelen niet voor.
- KNHM Participaties heeft in korte tijd een goede naam opgebouwd met inhoudelijke advisering van initiatieven.

Het bovenstaande blijkt het meest concreet uit het besluit van het VSB Fonds om een partnership met KNHM Participaties BV aan te gaan. De komende 4 jaar stelt het VSB Fonds € 1.6 miljoen beschikbaar voor investeringen en begeleiding/advies. Afgesproken is dat KNHM evenveel inbrengt. Dit vraagt organisatorische aanpassingen.

Acties

- De samenwerking met het VSB Fonds maakt het mogelijk KNHM Participaties BV snel te laten groeien. Dit is goed omdat meer investeringen de financiële kwetsbaarheid van KNHM Participaties BV als geheel, kleiner maakt. De komende tijd dient een krachtige organisatie ontwikkeld te worden, met voldoende kennis en ervaring.
- Om werkprocessen en groei mogelijk te maken wordt gewerkt vanuit de volgende teams:
 - Team onderzoek: onderzoekt sociaal ondernemers en organiseert pitches.
 - Team coaching: coacht, adviseert en traint sociaal ondernemers waarin is geïnvesteerd. Zo nodig wordt hun kennis ook ingezet tijdens onderzoekstrajecten.
 - Team besluitvorming: besluit of geïnvesteerd wordt in sociaal ondernemers. Ook overziet dit team de algehele ontwikkeling van KNHM Participaties BV. Dit team rapporteert aan KNHM Vereniging en het VSB Fonds.
 - Bureau: faciliteert de teams en het gehele programma. Daarnaast vervult zij de rol van toezichthouder, in overleg met het team besluitvorming.
- Omdat het aantal sociaal ondernemers toeneemt, zal coaching van individuele ondernemers worden aangevuld met een trainingsprogramma. Dit zal de herkenbaarheid van de coaching en begeleiding versterken.
- We hebben een breed palet aan bedrijven. Dit betekent dat we ook een breed palet aan adviseurs/coaches nodig hebben die zijn geworven op hun specifieke sector kennis. Momenteel is dat palet nog te smal en zijn een aantal adviseurs/coaches onvoldoende verbonden met KNHM. Doel is het team coaching uit te breiden en deze groep vrijwilligers volwaardig onderdeel te maken van KNHM.

7.3 Kern met Pit

Kern met Pit
Doelstellingen Stimuleren en motiveren van burgers verantwoordelijkheid te nemen voor hun leefomgeving, door deel te nemen aan kennis- en netwerkbijeenkomsten en zelf een project uit te voeren.
Doelgroep Burgers met weinig ervaring en netwerk hebben bij het uitvoeren van burgerinitiatieven. Hierbij gaat het om relatief kleine burgerinitiatieven die binnen één jaar worden uitgevoerd.
Ontwikkelingen <i>Waarom</i> Ter gelegenheid van de negentigste verjaardag van KNHM (1978) werd de eerste editie van Kern met Pit uitgeschreven. Deelnemers werden geworven met de tekst: 'Wie het aandurft zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zijn woonomgeving, wordt uitgenodigd een project in te dienen voor de leefbaarheidswedstrijd Kern met Pit'. Het concept achter Kern met Pit vindt zijn oorsprong uit een aantal Nederlandse initiatieven, gecombineerd met enkele woonverbeteringsprojecten uit Frankrijk, België en Duitsland. Het gedachtegoed achter Kern met Pit is nog altijd hetzelfde, wel is de aanpak diverse malen aangepast. De laatste aanpassing was in 2012, bij de start van het vorige uitvoeringsplan. Naast deelnemers in het zonnetje zetten, is er meer aandacht geschonken aan het beschikbaar stellen van advies, ontmoeten en kennisdelen tijdens startbijeenkomsten, verkorten van procedures tot een jaarlijkse editie en is afscheid genomen van de hoofdjury. <i>Evaluatie</i> In de tweede helft van 2015 is Kern met Pit geëvalueerd. In Limburg en Zuid-Holland is gesproken met 37 deelnemers over de jaren heen, zowel met predikaatwinnaars als met afgefallen initiatiefnemers en met grote en kleine projecten. Daarnaast is ook gesproken met 6 overheden, 7 maatschappelijke organisaties/fondsen en 11 Kern met Pit adviseurs. Voor de evaluatie zijn de inschrijvingen van de laatste 4 jaar geanalyseerd. We concluderen dat het aantal inschrijvingen licht is afgenomen, van 244 inschrijvingen in 2012 naar 191 in 2015. Er zijn grote verschillen tussen provincies met betrekking tot het aantal inschrijvingen. In 2015 had Limburg 24 inschrijvingen op een bevolking van 1,1 miljoen en Zuid-Holland 11 inschrijvingen op een bevolking van 3,6 miljoen. De meeste deelnemers komen uit kleine kernen, maar 19% komt uit de stad. In Limburg zijn de initiatiefnemers vaak actief in de samenleving, weten de weg naar de overheid, zijn goed georganiseerd en hebben projectplannen uitgewerkt voordat ze zich inschrijven. In Zuid-Holland is er een grotere diversiteit aan deelnemers. Sommige groepen zijn goed georganiseerd en andere hebben geen idee waar ze aan beginnen. In beide provincies doen veel initiatiefnemers vaker met Kern met Pit mee. Op basis van de evaluatie hebben we geconcludeerd dat: • Deelnemers behoefte hebben aan bijeenkomsten waarin ze van elkaar leren, aan specifiek advies en aan netwerken van fondsen/bedrijven die hen verder kunnen helpen. Ook fondsen en overheden geven aan dat initiatiefnemers daar behoefte aan hebben. • Het doel en de meerwaarde van Kern met Pit voor de deelnemers duidelijker moet. Nu zet Kern met Pit in op te veel dingen. Het is een wedstrijd, zet deelnemers in het zonnetje, geeft advies, brengt deelnemers bijeen en men ontvangt € 1000. Deze elementen zijn niet allemaal even gemakkelijk te combineren of in samenhang te communiceren. • Kern met Pit wordt door deelnemers als top down en oubollig ervaren. Dit wordt vooral veroorzaakt door het wedstrijdelement en de manier waarop dit wordt ingevuld. De huidige

generatie deelnemers hecht weinig waardering aan een bezoek van de jury en een jury-rapport waarin geconstateerd wordt of alles is uitgevoerd.

- Kern met Pit is niet overal even bekend. We moeten ons actiever in netwerken van overheden, fondsen en maatschappelijke organisaties bevinden, en zo onze naamsbekendheid bevorderen. Om dit te bereiken is het belangrijk dat we adviseurs hebben die netwerken en organiseren.
- De uitvoering van Kern met Pit wordt gedaan door circa 40 Kern met Pit adviseurs. Deze adviseurs vormen geen onderdeel van de afdeling, maar worden wel aangestuurd door een KNHM adviseur van de afdeling. Uitzondering hierop zijn de afdelingen Utrecht en Noord-Holland, waar Kern met Pit door de afdeling wordt uitgevoerd. We constateren dat de binding die Kern met Pit adviseurs hebben met KNHM, minder is dan de KNHM adviseur van de afdeling. Het is daarom beter dat Kern met Pit adviseurs onderdeel zijn van afdelingen en alleen te spreken over KNHM adviseurs.

Op weg naar een halve eeuw Kern met Pit

Uit de evaluatie blijkt dat na 38 jaar de relevantie van Kern met Pit nog altijd actueel is. Echter, de aanpak vraagt aanpassing in lijn met de behoeften van de huidige deelnemers. Op basis van de resultaten van de evaluatie is in de eerste helft van 2016 geëxperimenteerd met het organiseren van workshops over bijvoorbeeld crowd funding en fondsenwerving. Deze workshops werden goed bezocht en zeer gewaardeerd.

De opgave voor de komende jaren is om Kern met Pit door te ontwikkelen naar een dienst waarin kennisdeling en het creëren van lokale en regionale netwerken centraal staat. Enerzijds tussen burgerinitiatieven onderling, anderzijds tussen burgerinitiatieven en fondsen/bedrijven. Het idee is om samen met fondsen/bedrijven workshops en netwerkbijeenkomsten te organiseren die in principe toegankelijk zijn voor alle initiatiefnemers die KNHM adviseert. Daarnaast worden burgers met weinig ervaring en een klein initiatief (niet langer dan 1 jaar), begeleid via een programmatische aanpak. Via begeleiding en advies worden zij geholpen de verschillende projectfasen te doorlopen. Ook het geven van waardering is hierbij belangrijk. Het verder doorontwikkelen van Kern met Pit zal via een geleidelijk proces verlopen.

Acties

- Ontwikkelen van Kern met Pit tot een dienst bestaande uit:
 1. Workshops en bijeenkomsten gericht op kennisdeling en netwerken.
 2. In elke provincie een groep initiatiefnemers met weinig ervaring en een klein initiatief (niet langer dan 1 jaar) begeleiden via een programmatische aanpak. Via begeleiding en advies worden zij geholpen de verschillende projectfasen te doorlopen. Het geven van waardering is hierbij belangrijk.
- Concreet ziet een jaarlijkse editie Kern met Pit er als volgt uit:
 1. sept – okt inschrijving
 2. nov – dec toelating tot Kern met Pit
 3. januari Startbijeenkomst per provincie
 4. maart Workshops en netwerkbijeenkomsten per regio
 5. juni Workshops en netwerkbijeenkomsten per regio
 6. dec Afronding projecten
 7. januari Uitreiking predikaten (incl. € 1000) per provincie, gelijktijdig met startbijeenkomst
- Verbreden van Kern met Pit naar 'witte vlekken' (bijv. steden).
- Aangaan van samenwerking met fondsen/bedrijven die ook hulp willen aanbieden.
- Creëren van meer bekendheid onder burgers, fondsen, overheden en bedrijven.
- Samen met afdelingen, Kern met Pit adviseurs en bureau komen tot een adequate

organisatie. Hierbij moet aandacht gegeven worden aan het werven en behouden van KNHM adviseurs die Kern met Pit organiseren en graag organiseren en netwerken. Het jureren van projecten komt te vervallen.

7.4 Artcadia

Artcadia
Doelstelling Het inspireren en activeren van jongeren voor techniek, kunst en hun leefomgeving. Jongeren laten zien en beleven hoe uitdagend de wereld van techniek is en hoe we de wereld kunnen verduurzamen.
Doelgroep Jongeren van 2 HAVO/VWO en middelbare scholen in Nederland en daarbuiten.
Ontwikkelingen <i>Waarom</i> Artcadia is in 2008 ontwikkeld en gestart door Arcadis met als doel jongeren te interesseren voor techniek en hun leefomgeving. Gekozen is voor de doelgroep 2 HAVO/VWO, omdat zij op dat moment een keuze moeten maken voor een van de vier onderwijsprofielen. Zij kunnen kiezen uit Natuur & Techniek, Natuur & Gezondheid, Cultuur & Maatschappij en Economie & Maatschappij. Daarnaast zijn de leerlingen van HAVO/VWO mogelijke toekomstige medewerkers van Arcadis. Om de wedstrijd aantrekkelijk te maken voor leerlingen met minder interesse voor techniek, is een combinatie gemaakt tussen techniek en kunst. Centrale vraag in de wedstrijd is: Hoe ziet jouw stad van de toekomst eruit? Oplossingen worden vanuit de thema's water, infrastructuur, gebouwen en milieu ingebracht. Bij de beoordeling van de deelnemers wordt gekeken naar zowel de technische als kunstzinnige inbreng, maar ook naar de wijze van presentatie. In het vorige uitvoeringsplan hadden we de wens uitgesproken een programma te ontwikkelen gericht op jongeren en hun leefomgeving. Toen Arcadis aan ons vroeg partner te worden van Artcadia, was dit een vanzelfsprekende stap. Ondertussen werken we intensief samen en is het programma volledig onderdeel geworden van de activiteiten van KNHM en het MVO beleid van Arcadis. Arcadis stelt jaarlijks € 100.000 beschikbaar voor de uitvoeringskosten en KNHM financiert de jaarlijkse coördinatiekosten ter waarde van € 50.000. Daarnaast stelt Canon per jaar € 10.000 beschikbaar. <i>De grootste Kunst- en Techniekwedstrijd van Nederland (en daarbuiten)</i> In de afgelopen twee jaar is hard gewerkt om de wedstrijd up-to-date te maken. Hierbij ging het enerzijds om de aantrekkelijkheid van de wedstrijd voor 13/14 jarige en anderzijds om een goede didactische aansluiting bij het onderwijs. Dit is in nauw overleg met docenten vormgegeven. Zoals bij Kern met Pit is het belangrijk de wedstrijd constant te evalueren en steeds vernieuwingen aan te brengen. In 2015 is ook de stap naar het buitenland gemaakt. Samen met Arcadis België is de wedstrijd in Vlaanderen succesvol geïntroduceerd. Aan editie 2015/2016 deden in totaal 110 middelbare scholen mee, waarvan 100 in Nederland en 10 in België. Met dit aantal deelnemers is Artcadia uitgegroeid tot de grootste techniek- en kunstwedstrijd van Nederland. Het open karakter van de wedstrijd en de combinatie kunst en techniek blijken de belangrijkste succesfactoren. Vanuit de ervaringen in België willen we verder onderzoeken of we de wedstrijd kunnen introduceren in andere Europese landen waar Arcadis actief is.

Samen met net afgestudeerde Arcadis adviseurs

Onderdeel van de wedstrijd is het bezoeken van scholen door experts. Voor deze schoolbezoeken werden tot voor kort KNHM en Arcadis adviseurs gevraagd. Gebleken is dat de leeftijd van de persoon die de school bezoekt belangrijk is. Net-afgestudeerde Arcadis adviseurs krijgen meer aandacht en interactie met leerlingen. Het lijkt erop dat leerlingen zich beter identificeren met net-afgestudeerden, dan met adviseurs die hun vader of zelfs opa kunnen zijn. Net-afgestudeerde Arcadis adviseurs vinden het erg leuk een school te bezoeken, zeker als zij aan die school gestudeerd hebben. Binnen Arcadis zijn de adviseurs onder 35 jaar, georganiseerd in de The Young Part. Binnen deze vereniging ontmoeten zij elkaar, organiseren activiteiten en spreken regelmatig met de directie. The Young Part wil graag een actieve rol nemen bij de organisatie van Artcadia. In de komende jaren gaan we dit verder vormgeven.

Acties

- Aantrekkelijke wedstrijd. Om te zorgen dat Artcadia in de toekomst een aantrekkelijke wedstrijd blijft voor middelbare scholen, moeten we:
 - De kwaliteit behouden door jaarlijks de inhoud aan te passen aan de laatste ontwikkelingen, zoals nieuwe technische ontwikkelingen (3D printer), maar ook bijvoorbeeld het klimaatakkoord in Parijs of de huisvesting van vluchtelingen.
 - Betrekken van inhoudelijke partners, zoals universiteiten, kunstopleidingen en bedrijven. Hierdoor wordt het draagvlak voor de wedstrijd vergroot en de wedstrijd nog interessanter voor scholen. Partners kunnen bijvoorbeeld workshops organiseren of kennis aanbieden aan leerlingen.
 - Intensiveren van het aantal schoolbezoeken door net-afgestudeerde Arcadis adviseurs in te zetten. We willen de wedstrijd samen met The Young Part van Arcadis gaan organiseren.
- Aantal deelnemers behouden en zo mogelijk laten groeien. Het onderwijs is een dynamische sector en kent vele personele wisselingen. Dit vraagt om:
 - Goede PR en actief werven van scholen. Dit geldt zowel voor scholen die nog nooit hebben deelgenomen, als voor scholen die vaker hebben meegedaan.
 - Diverse scholen hebben Artcadia onderdeel gemaakt van hun curriculum. We streven er naar dat Artcadia een vast onderdeel wordt van het onderwijslesprogramma van scholen.
 - Artcadia is vorig jaar gestart in België. Samen met Arcadis willen we onderzoeken of Artcadia in nog meer landen uitgevoerd kan worden.

8 Arcadis

KNHM en Arcadis komen uit hetzelfde nest. Het rijke gezamenlijke verleden en de intensieve samenwerking, levert beide organisaties veel meerwaarde. Voor ons is Arcadis ‘familie’. Tijdens het 125-jarig jubileum in 2013, hebben we dit samen gevierd. Gedurende de afgelopen jaren is de samenwerking versterkt en deze lijn willen we doorzetten.

8.1 Arcadis-KNHM MVO Programma

Het Arcadis-KNHM MVO programma is in 2012 van start gegaan. Hiermee geeft Arcadis vorm aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in Nederland. MVO is belangrijk voor Arcadis. Naast de vraag vanuit de markt om invulling te geven aan dit thema is het ook een wens vanuit de eigen medewerkers om zich te kunnen inzetten voor een betere leefomgeving. Het Arcadis-KNHM MVO programma valt binnen het duurzaamheidsprogramma van Arcadis.

Dit duurzaamheidsprogramma kent drie pijlers:

1. Duurzame oplossingen voor klanten
2. Duurzame interne bedrijfsvoering
3. Maatschappelijk betrokkenheid (MVO)

Het Arcadis-KNHM MVO programma kent de volgende onderdelen:

1. KNHM Advies: Arcadis adviseurs participeren in KNHM adviesteams en brengen specifieke kennis in.
2. KNHM Participaties BV: Arcadis adviseurs brengen specifieke kennis in bij het beoordelen van projecten en het coachen van sociaal ondernemers. Ook verzorgen zij trainingen voor KNHM-ers, bijvoorbeeld over vastgoed.
3. Kern met Pit: Arcadis adviseurs brengen specifieke kennis in bij Kern met Pit projecten (1 tot 2 adviesdagen).
4. Artcadia: Arcadis adviseurs doen schoolbezoeken.
5. NL Doet en maatschappelijke teamuitjes: Arcadis medewerkers verrichten een dag betekenisvol werk bij bijvoorbeeld een zorginstelling in combinatie met plezier.
6. College Tour: inspiratieavond waarin bekende Nederlanders in discussie gaan met Arcadis medewerkers, volgens de formule van Colleetour.

8.2 Arcadis medewerkers als onderdeel van het KNHM netwerk

Momenteel zijn jaarlijks circa 200 Arcadis adviseurs betrokken bij activiteiten die door het Arcadis-KNHM MVO programma worden georganiseerd. De samenwerking tussen KNHM adviseurs en Arcadis adviseurs in adviesteams verloopt goed. Initiatiefnemers zijn zeer ingenomen met de expertise en betrokkenheid van de Arcadis medewerkers. Het uitwisselen van personeel tussen Arcadis en het KNHM bureau wordt als zeer positief ervaren en brengt dynamiek en flexibiliteit.

Dit alles heeft tot gevolg dat het aantal Arcadis medewerkers dat KNHM een warm hart toedraagt, groeit. Zij willen meer betrokken worden bij het werk van KNHM. Op dit moment worden zij vaak gevraagd voor het inbrengen van specifieke expertise, waarvoor ze voor 80% betaald worden uit het Arcadis-KNHM MVO Programma. Daarnaast zijn een aantal Arcadis medewerkers als vrijwilliger actief in afdelingen en teams. De vraag is of er naast deze twee varianten, nog meer mogelijkheden zijn om

Arcadis medewerkers onderdeel te laten zijn van KNHM. Bijvoorbeeld door een pool van ervaren procesbegeleiders te formeren die betrokken zijn bij de gehele looptijd van een project. Een dergelijke pool zou prima passen binnen onze ambitie om meer vanuit een flexibel netwerk te gaan werken. Een andere mogelijkheid is om Arcadis adviseurs specifieke trainingen te laten verzorgen over bijvoorbeeld vastgoed, businessmodellen, et cetera. De uitdaging voor de komende jaren zal zijn om maatschappelijk actieve Arcadis medewerkers een onderdeel te laten zijn van het KNHM netwerk. Op deze wijze kunnen we nog beter gebruik maken van hun kennis, ervaring en netwerk.

8.3 Internationalisering

De aanpak binnen het Arcadis-KNHM MVO programma heeft model gestaan voor de verdere internationalisering van MVO binnen Arcadis Europa. In 2015 is een inventarisatie gemaakt van de MVO activiteiten die Arcadis in de verschillende Europese landen uitvoert. Hoewel de MVO activiteiten van elkaar verschillen (afhankelijk van cultuur, grootte van het land, aantal medewerkers en spreiding van kantoren), zijn er ook veel overeenkomsten. De activiteiten hebben we geclusterd in de volgende drie onderdelen:

- Creating today
- Creating tomorrow
- Creating communities

Bij Creating today gaat het om de combinatie van betekenisvol werk met plezier. Dit gebeurt met dagactiviteiten voor kansarme groepen in de samenleving, zoals ouderen en mensen met een beperking. Voorbeeld hiervan zijn de maatschappelijke teamuitjes die Arcadis Nederland organiseert. Creating tomorrow brengt de hedendaagse experts samen met de talenten van de toekomst. Het doel is om jonge talenten kennis te laten maken met duurzaamheid, techniek en het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een voorbeeld hiervan is Artcadia in Nederland en België. Arcadis Frankrijk heeft faciliteiten voor medewerkers die aan topsport doen. Creating community gaat om het geven van advies aan burgerinitiatieven die projecten starten met als doel het verbeteren van de leefomgeving en het verbeteren van de sociale cohesie in de gemeenschap. Wat KNHM en Arcadis in Nederland doen is daar een goed voorbeeld van. Recent heeft Arcadis Duitsland een initiatief opgestart rond vluchtelingen in Berlijn.

Momenteel vindt er regelmatig overleg plaats tussen de landen met als doel kennisuitwisseling, zoeken en ontwikkelen naar mogelijke samenwerking en gezamenlijke communicatie. Concrete voorbeelden hiervan is de deelname van Belgische scholen aan Artcadia en de advisering door Belgische Arcadis medewerkers aan een KNHM project in Zuid-Holland. Ook wordt gewerkt aan het ontplooiën van activiteiten gericht op de opvang van vluchtelingen. De ambitie is om rond dit thema te komen tot een meer programmatische aanpak, waarbij 80% van de activiteiten in het betreffende land plaatsvindt en 20% in gezamenlijkheid.

De internationalisering bij Arcadis zal de komende jaren verder vorm krijgen. Hierbij gaat het enerzijds om goede dienstverlening aan lokale en internationale klanten en anderzijds om van Arcadis één bedrijf te maken. Dit geldt ook voor MVO. Naast de activiteiten die we in Nederland doen willen we, vanuit ons partnerschap met Arcadis en onze ervaring met MVO, deelnemen aan deze ontwikkeling van internationalisering. Hiermee versterken we ons partnerschap en kunnen we kennis en ervaring als het ware 'exporteren' en 'importeren'. Dit zal van KNHM een nog krachtigere en interessantere partij maken, ook in Nederland. Zoals bij veel internationale bedrijven, zal MVO structureel worden ingebed in de organisatie. Dit kan resulteren in een Foundation.

9 Communicatie

Onze ambitie is om meer bekendheid te genereren. Op dit moment krijgen we regelmatig terug dat KNHM 'het best bewaarde geheim' is. De uitkomsten van het externe communicatieonderzoek uit 2015 onderschrijven dit. Er liggen kansen om de naamsbekendheid en vindbaarheid te vergroten. Bijvoorbeeld door het pro-actiever benaderen van pers, gericht benutten van ons netwerk, het hanteren van een eenduidige boodschap, etc. In 2015 is Annemarie Jorritsma gestart als voorzitter van KNHM. Ook hier liggen kansen om haar als ambassadeur te positioneren. Daarnaast zijn we als organisatie in ontwikkeling en daarmee groeit de wens voor faciliteiten om intern kennisdelen en team overschrijdend samenwerken mogelijk te maken.

Om communicatie een boost te geven hebben we begin 2016 een landelijke team Communicatie opgericht waarvan Annemarie Jorritsma voorzitter is. Daarnaast bestaat het team uit drie KNHM adviseurs van de afdelingen en twee medewerkers van het bureau. Het team Communicatie zit aantal malen per jaar samen voor het bepalen van de strategie, het vormgeven van de jaarlijkse communicatiekalender en het evalueren van de communicatiemix (doelen, doelgroepen en middelen).

Concreet gaat het op de volgende acties:

- Communicatie kent de volgende vaste activiteiten:
 - Website
 - Social media (op dit moment Facebook, Twitter, LinkedIn)
 - Magazine Werkplaats (2x per jaar)
 - Jaarbericht
 - Blog Annemarie Jorritsma (6x per jaar)
 - Interne nieuwsbrief (12x per jaar)
 - Intranet (adviseurs/expertises vinden, projecten en documenten delen)
- Strategie: Het werkveld van KNHM verandert continu. Voor KNHM én de communicatie betekent dit dat de strategie niet vaststaat, maar steeds geoptimaliseerd moet worden. Voor het bepalen van de strategie kijken we naar de huidige activiteiten in de communicatiekalender, ideeën en wensen van KNHM-adviseurs en opgedane inspiratie in contacten met andere organisaties en personen.
- Jaarlijkse communicatiekalender: De activiteiten komen uiteindelijk in een jaarlijkse communicatiekalender. Hierin is concreet opgenomen wat we op welk moment en naar wie communiceren (zowel intern als extern). De kalender helpt bij het structureren van de communicatie over de uiteenlopende KNHM-diensten.
- Evalueren van de communicatiemix: Sluiten we voldoende aan bij nieuwe doelgroepen? Gebruiken we de juiste kanalen? En waar zitten verbeterpunten in onze concrete activiteiten? Tijdens de teambijeenkomsten evalueren we de strategie en activiteiten. Doel is de communicatie zo effectief mogelijk inzetten voor het realiseren van meer bekendheid en het faciliteren van interne kennisuitwisseling.

10 Organisatie

Kijkend naar de opgave waar we voor staan, dan ligt de uitdaging vooral bij de wijze waarop we onszelf organiseren en verder ontwikkelen. De behoefte aan onze diensten bij burgerinitiatieven, sociaal ondernemers en jongeren is groot. Als we ons 'slim' weten te organiseren, kunnen we onze maatschappelijke impact vergroten. Dit hoofdstuk geeft aan hoe we dit willen gaan doen.

10.1 Samenwerken

Werken vanuit een netwerk en matrix

Voor het snel en goed uitvoeren van onze diensten, het stimuleren van innovatie en het verder ontwikkelen van KNHM als organisatie, zijn in de afgelopen jaren een aantal landelijke teams opgezet. Voorbeelden hiervan zijn het team Participatie, team Burgerplanvorming, team Zorg, Welzijn & Wonen, team Werving, Selectie & Opleiding en team Communicatie. De afdeling Zuid Holland is bezig met het opzetten van een team Rotterdam. Een aantal KNHM adviseurs is actief in projecten die vallen buiten de grenzen van hun afdeling. De ontstane matrix heeft er voor gezorgd dat KNHM adviseurs elkaar kennen, ontmoeten, kennis delen en samenwerken. Deze manier van werken heeft ook geholpen om van KNHM één organisatie te maken. Bij KNHM adviseurs bestaat de behoefte dit verder te ontwikkelen tot een flexibel netwerk, waarin de mogelijkheid wordt geboden aan de individuele adviseur om die activiteiten op te pakken die hij uitdagend vindt. Dit past binnen de algehele trend in vrijwilligerswerk. De jonge generatie vrijwilligers wil zich liever inzetten voor een specifieke activiteit of project en minder voor lange tijd binden aan een organisatie. Dit betekent dat onze diensten vanuit verschillende afdelingen/teams worden uitgevoerd en niet alleen vanuit provinciale afdelingen. Elkaar kennen, opzoeken, informeren en met elkaar samenwerken wordt steeds belangrijker. We doen dit met als doel om onze dienstverlening aan initiatiefnemers te verbeteren en daarmee onze impact te vergroten.

Werken binnen afdelingen/teams

De afdelingen Gelderland, Utrecht, Drenthe en Zeeland zijn de afgelopen jaren gegroeid van 8 naar 15 tot 17 adviseurs. Door deze groei moeten zij zich anders gaan organiseren. In Gelderland en Utrecht wordt geëxperimenteerd met een afdeling die bestaat uit een klein coördinatieteam van zo'n 4 adviseurs, met daaromheen een groep van 10 tot 12 adviseurs. Het coördinatieteam regelt zaken en de groep van adviseurs werft en voert projecten uit. Het coördinatieteam komt eens in de twee maanden samen. Eens in de 3 tot 4 maanden vindt een adviseursoverleg plaats waarbij iedereen aanwezig is. Het adviseursoverleg zorgt voor binding met elkaar en met KNHM als organisatie. De bijeenkomsten staan in het teken van elkaar inspireren, kennisdelen, intervisie, werven van projecten, ontwikkelingen in de samenleving en KNHM, evaluaties, ect. In Utrecht zijn de Kern met Pit adviseurs al geïncorporeerd in de afdeling. Bij Gelderland wordt gekeken hoe dit te doen. Ook het team Onderzoek van KNHM Participaties BV is zichzelf op deze wijze aan het organiseren.

Als we deze ontwikkeling vertalen naar profielen voor individuele adviseurs, dan zien we twee profielen ontstaan. Allereerst is er de adviseur die goed is in het begeleiden en adviseren van initiatieven. Hij houdt ervan om samen met de initiatiefnemers aan de keukentafel te zitten en hen verder te helpen met goede raad. Daarnaast zijn er adviseurs die goed zijn in organiseren en netwerken. Dit type adviseur past bij de rol van voorzitter/secretaris, maar ook bij het organiseren van Kern met Pit en kennisbijeenkomsten. Teams hebben beide type adviseurs nodig. Er zijn adviseurs die passen in beide profielen, maar vaak heeft iemand een duidelijke voorkeur. Het is

belangrijk bij de werving van nieuwe adviseurs rekening te houden met de teamsamenstelling. Naast het hebben van mensen met verschillende expertises is diversiteit binnen het team ook cruciaal. Een mix van man/vrouw, jong/oud en autochtoon/allochtoon, zorgt ervoor dat we aangehaakt blijven bij de ontwikkelingen in de maatschappij. Een divers team maakt het gemakkelijker het werk goed te verdelen tussen de teamleden.

Bureau

Bij de transitie die KNHM doormaakt zien we dat de rol van het bureau geleidelijk verandert. Naast het samen met KNHM adviseurs adviseren van projecten, komt steeds meer nadruk te liggen op het ontwikkelen en implementeren van nieuwe programma's en instrumenten. Voorbeelden hiervan zijn KNHM Participaties BV, Burgerplanvorming, Arcadis-KNHM MVO programma, training Typisch KNHM en het adviseursbeleid. Ook het begeleiden van afdelingen en teams in hun zoektocht naar de nieuwe werkvormen, organisatiemodellen en het werven van nieuwe vrijwilligers, vraagt tijd en expertise. Als laatste is de vraag naar goede digitale ondersteuning groot. Dit moet het mogelijk maken dat KNHM adviseurs gemakkelijk kennis uitwisselen en kunnen samenwerken. Deze nieuwe werkzaamheden vragen tijd en nieuwe vaardigheden van de medewerkers van het bureau. Maar het gaat ook ten koste van de tijd die medewerkers beschikbaar hadden voor het adviseren van projecten. Omdat we kiezen voor een relatief klein landelijk bureau, betekent dit dat zij minder actief kunnen zijn in adviestrajecten.

10.2 Adviseursbeleid

Bij KNHM zetten adviseurs zich vrijwillig in om burgerinitiatieven en sociaal ondernemers te begeleiden. We hebben een diversiteit aan taken en projecten. Het hebben van gekwalificeerde adviseurs met een verscheidenheid aan expertise en netwerk is daarom essentieel voor ons functioneren. Om dat voor elkaar te krijgen is in 2014/2015 het adviseursbeleid ontwikkeld en uiteindelijk vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering in mei 2015 (zie bijlage).

In het adviseursbeleid wordt aandacht gevraagd aan de volgende zaken:

- **Binnenhalen:** Binnen KNHM wordt de overtuiging breed gedeeld dat onze kracht zit in diversiteit (in expertise en netwerken). Het aantrekken van een diversiteit aan mensen vraagt om verschillende manieren van werven.
- **Begeleiden:** Een tweede punt van aandacht is de introductie van nieuwe adviseurs. Het blijkt niet eenvoudig om KNHM te doorgronden. Nieuwe adviseurs hebben behoefte aan duidelijkheid over wat KNHM wel en niet doet zodat zij weten wat er van hen verwacht wordt.
- **Belonen & Behouden:** Het belonen en behouden van adviseurs vraagt minstens zoveel aandacht als het binnenhalen van adviseurs. Het is een continu proces. Denk aan vergoedingsbeleid, een kennisplatform, de mogelijkheid voor cursussen en trainingen, maar ook uitjes, etentjes, excursies, etc.
- **Beëindigen:** Een adviseur kan KNHM om verschillende redenen verlaten. Bijvoorbeeld omdat de termijn verlopen is, of omdat het voor één van de partijen niet meer aansluit. Wanneer een adviseur afscheid neemt van KNHM, vinden een exitgesprek en een mooi afscheid plaats.

10.3 Taken, verantwoordelijkheden en profielen

Afdelingen/teams

Taken en verantwoordelijkheden:

- Het beheren en onderhouden van een voor KNHM relevant netwerk.
- Het werven van projecten.
- Het adviseren en coachen van initiatiefnemers.
- Het organiseren van bijeenkomsten.
- Als lid/onderdeel van de vereniging en Algemene Ledenvergadering actief bijdragen aan de verdere ontwikkelen van de strategie en de dienstenverlening van KNHM.

Profiel van een afdeling/team:

- Een mix van adviseurs met een inhoudelijke, organisatie en netwerk achtergrond.
- Een mix van mensen (man/vrouw, jong/oud, autochtoon/allochtoon en werkend/niet-werkend).
- Tussen de 12 – 20 adviseurs, die bereid zijn zich minimaal 1 dag per maand vrijwillig in te zetten.

Een Adviseur heeft:

- HBO/WO werk- en denkniveau.
- Relevante werk- en levenservaring (circa 10 jaar).
- Een actief netwerk in de regio.
- Affiniteit, ervaring en tijd voor het begeleiden van burgerinitiatieven.

Vaardigheden en competenties van Adviseur:

- Ervaring met procesbegeleiding/advisering.
- Ervaring met organisatorische vraagstukken.
- Ervaring met het creëren van draagvlak in de buurt en bij overheden.
- Oog voor actuele ontwikkelingen in de maatschappij.
- Vermogen om met anderen samen te werken in een team, is een teamspeler.
- Betrokken, positief kritisch, durft 'nee' te zeggen, open mind en brede interesse, enthousiasmerend en aanmoedigend, 'duwend' en niet 'trekkend'.

Vaardigheden en competenties van voorzitter/secretaris:

- Inspirerend leiderschap.
- In staat om feedback te geven.
- Ervaring met organisatorische en bestuurlijke vraagstukken.
- Ervaring met het creëren van draagvlak in de buurt en bij overheden.
- Oog voor actuele ontwikkelingen in de maatschappij.
- Vermogen om een team te laten samenwerken.
- Betrokken, positief kritisch, durft 'nee' te zeggen, open mind en brede interesse, enthousiasmerend en aanmoedigend, faciliterend en niet 'trekkend'.

Verenigingsbestuur

Taken en verantwoordelijkheden:

- Het ontwikkelen van een visie op de positie en rol van KNHM in de maatschappij.
- Invulling geven aan de rol van (groot) aandeelhouder van Arcadis en het onderhouden van een vruchtbare samenwerkingsrelatie met Arcadis.
- Het beheren en onderhouden van een voor KNHM relevant netwerk op landelijk niveau.
- Het vertalen van deze visie in voorstellen voor de verdere ontwikkeling van KNHM.
- Het vaststellen van een meerjarige uitvoeringsplannen, begrotingen, jaarplannen, bestuursverslagen en financiële jaarstukken. Deze worden ter besluitvorming aangeboden aan de Algemene Ledenvergadering.

- Het beheren van het financiële vermogen van de vereniging en het genereren van voldoende jaarlijkse inkomsten.
- Het onderhouden van een goede werkrelatie met afdelingen/teams.
- Het vaststellen van beleidsdocumenten, jaarplannen, begrotingen en rapportages.
- Het monitoren en evalueren van de voortgang op programmaniveau.
- Het aansturen van de directeur.

Profiel van het verenigingsbestuur:

- Het verenigingsbestuur bestaat uit maximaal 11 leden, die bereid zijn zich minimaal 1 dag per maand vrijwillig in te zetten. Eén lid wordt benoemd op voordracht van de Raad van Bestuur van Arcadis NV.
- Een evenredige mix van mensen afkomstig uit het bedrijfsleven, openbaar bestuur en maatschappelijk middenveld.
- Een mix van mensen (man/vrouw, jong/oud, autochtoon/allochtoon en werkend/niet-werkend).
- Er wordt gestreefd naar een bestuur dat voor tenminste een derde bestaat uit adviseurs uit afdelingen.

Vaardigheden en competenties van een lid van het verenigingsbestuur:

- algemene bestuurlijke kwaliteiten.
- kan toezicht houden op de uitvoering van de beleidsuitgangspunten.
- is in staat strategische uitgangspunten te beoordelen, weet door het stellen van kritische vragen de vereniging een spiegel voor te houden.
- kan besturen op hoofdlijnen, weet afstand te bewaren tot de organisatie en is niet gericht op het operationeel beleid.
- heeft affiniteit met de doelstelling en aard van de vereniging.
- heeft oog voor actuele ontwikkelingen in de maatschappij.
- heeft een relevant netwerk voor KNHM.
- is in staat om met anderen samen te werken als een team, is een teamspeler.
- kan het bestuursbeleid binnen de vereniging uitdragen.
- kan de balans bewaken tussen kritisch tegenspel en constructief samenwerken.

Bureau

Taken en verantwoordelijkheden:

- Ondersteunen van afdelingen, teams en verenigingsbestuur.
- Nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen vertalen naar strategie, programma's en projecten. Deze ter besluitvorming voorleggen aan het verenigingsbestuur en de Algemene ledenvergadering.
- Beheren en onderhouden van een voor KNHM relevant netwerk op landelijk niveau.
- Coördineren, managen en uitvoeren van programma's.
- Adviseren van initiatiefnemers, samen met adviseurs van afdelingen/teams.
- Opstellen van beleidsdocumenten, jaarplannen en begrotingen.
- Opstellen van het bestuursverslag en de financiële jaarstukken van de vereniging.
- Rapporteren over de voortgang van activiteiten aan het verenigingsbestuur.
- Afsluiten van contracten met initiatiefnemers.
- Voeren van het administratief en financieel beheer.
- Uitvoeren van communicatieactiviteiten.

Profiel van het bureau

- Professioneel en ondersteunend; de KNHM adviseurs staan voorop.
- Landelijk bureau dat in staat is voldoende kennis en kracht te genereren en bundelen.

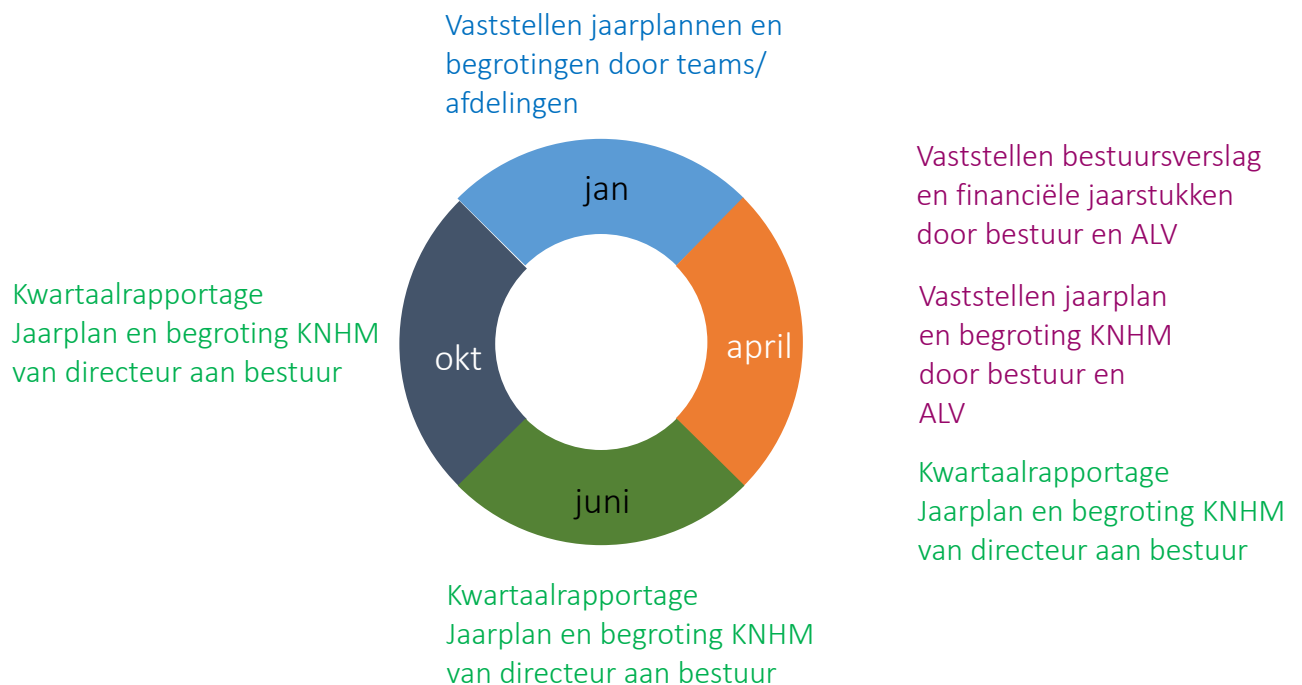
- Combinatie van inhoudelijke kennis en procesbegeleiding.
- Creatief en innovatief.
- Spin in het web, oliemannetje, ondersteuner, initiator en goed werkgever.

10.4 Besturingscyclus

Beleid bij KNHM is continu in ontwikkeling en krijgt op verschillende niveaus invulling. Eens per vier jaar wordt er een meerjarig uitvoeringsplan vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering. Het verenigingsbestuur legt het plan voor definitieve vaststelling voor aan de Algemene Ledenvergadering. De voorbereiding wordt gedaan door het bureau, in samenspraak met het verenigingsbestuur en afdelingen/teams.

Tijdens de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering bespreken we organisatiebreed de actuele beleidsaspecten. Dan wordt ook het jaarplan en de begroting van de vereniging vastgesteld. Ieder jaar stelt het verenigingsbestuur een bestuursverslag en de financiële jaarstukken op over het afgelopen jaar. Deze worden ter besluitvorming aan de Algemene Ledenvergadering voorgelegd. Iedere afdeling/team maakt een kort jaarplan en begroting, waarin de speerpunten voor het komende jaar gestalte krijgen. De jaarlijkse besturingscyclus van KNHM is weergegeven in onderstaande figuur.

Figuur Besturingscyclus KNHM



11 Financiën

11.1 Externe financiering

We zien dat onze strategie doorwerkt in de begroting. Door de focus van KNHM op het adviseren van initiatieven, nemen de kosten die betrekking hebben op het inzetten van adviseurs toe en wordt steeds minder procesgeld besteed.

We zien ook dat deze strategie intensieve samenwerking met andere partijen mogelijk maakt. In steeds meer diensten/programma's van KNHM lukt het om samen te werken met partners en de kosten te delen. In 2011 is gestart met het Arcadis-KNHM MVO programma dat door Arcadis en KNHM gezamenlijk worden gefinancierd. In 2013 is KNHM door Arcadis benaderd om te participeren in de wedstrijd Artcadia. Het VSB Fonds gaat vanaf 2016 deelnemen aan KNHM participaties BV. Het Delta Fonds uit Zeeland en het Elisabeth Strouven Fonds uit Maastricht stellen prijzengeld beschikbaar voor projecten die deelnemen aan Kern met Pit. Zoals te zien is in onderstaande tabel komt de totale bijdrage van partners in 2016 daarmee op € 759.500. Het streven is dit verder uit te breiden indien zich kansen voordoen.

Steeds meer fondsen zijn op zoek naar partners die initiatiefnemers kunnen begeleiden. Recent zijn hierover gesprekken gevoerd met Stichting Doen, VSB Fonds en het Elisabeth Strouven Fonds. Door kennis van KNHM te koppelen aan geld van fondsen, kunnen initiatiefnemers nog beter geholpen worden. Om tot een dergelijke samenwerking te komen, moeten we actief netwerken bij fondsen. Daarnaast moet onze dienstverlening op orde zijn.

Financiering van partners (2016)

Arcadis KNHM MVO programma	
Arcadis (incl. personele kosten coördinatie)	€ 200.000
KNHM	€ 200.000
Totaal	€ 400.000
Artcadia	
Arcadis	€ 100.000
Canon	€ 10.000
KNHM (kosten personele kosten coördinatie)	€ 50.000
Totaal	€ 160.000
KNHM Participaties BV	
VSB Fonds (investeringen)	€ 320.000
VSB Fonds (organisatiekosten)	€ 107.000
KNHM (investeringen)	€ 320.000
KNHM (organisatiekosten)	€ 121.000
Totaal	€ 868.000
Kern met Pit / Mijn Limes	
Strouven Fonds (afd. Limburg)	€ 5.000
Delta Fonds (afd. Zeeland)	€ 2.500
Provincies Utrecht, Zuid-Holland en Gelderland	€ 15.000
KNHM	€ 275.000
Totaal	€ 297.500
Financiering partners	€ 759.500
Financiering KNHM	€ 941.000
Totaal	€ 1.700.500

11.2 Uitgangspunten financieel beleid

Voor een stabiel en transparant financieel beleid is het belangrijk een aantal uitgangspunten te definiëren waarbinnen we opereren. Deze uitgangspunten zijn:

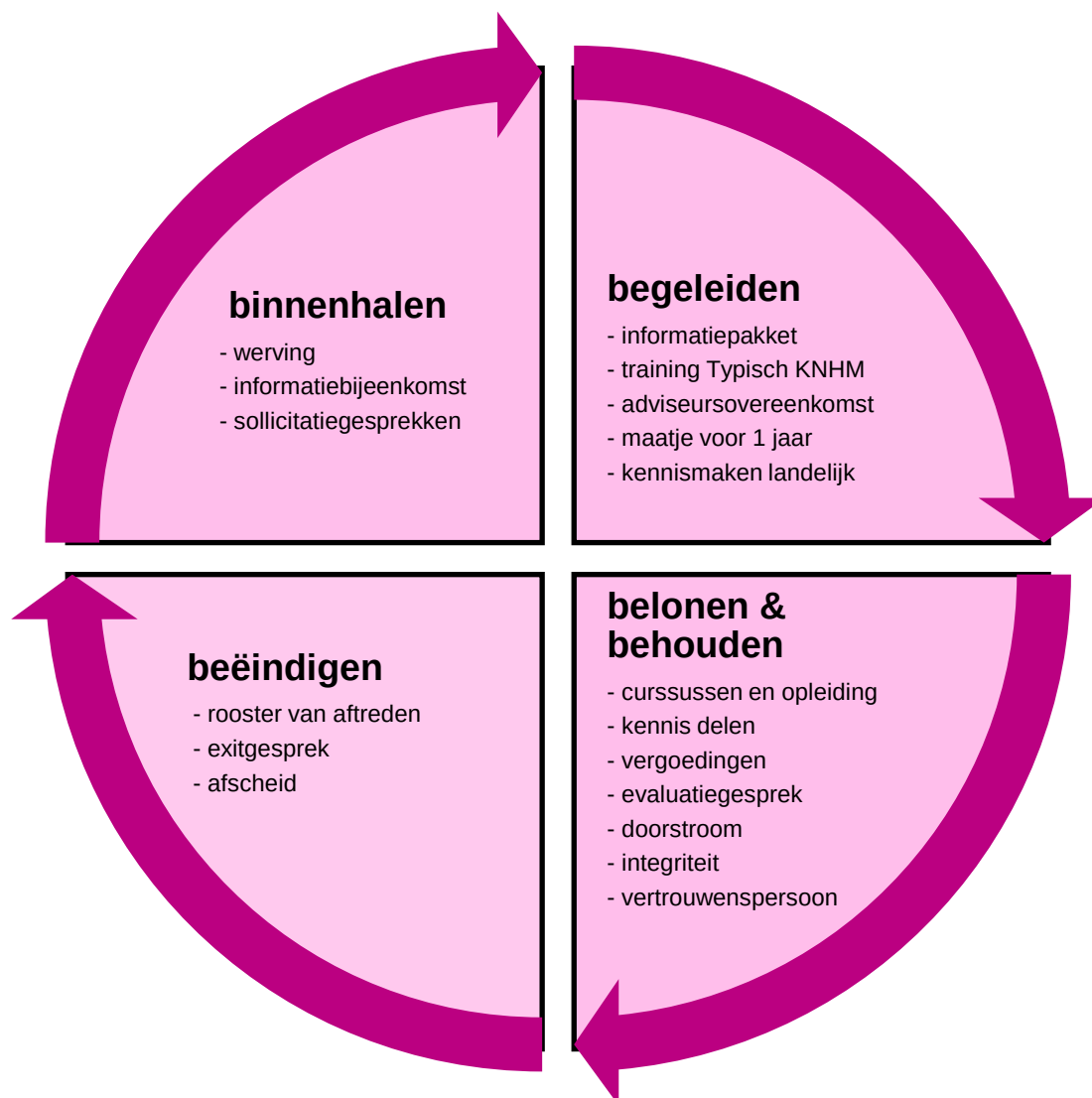
1. Gezien het strategisch partnerschap met Arcadis belegt KNHM een substantieel deel van haar vermogen in Arcadis.
2. De overige beleggingen worden met een laag risico belegd, hoofdzakelijk in obligaties met een AAA en/of AA rating.
3. De jaarlijkse begroting van KNHM vereniging en participaties wordt minimaal voor 90% gefinancierd uit het jaarlijkse dividend van Arcadis. De overige 10% wordt gefinancierd uit overige opbrengsten en/of vermogen.
4. Indien het dividend van Arcadis lager uitvalt dan begroot (de grootste jaarlijkse inkomens-post) zal de begroting van KNHM vereniging en participaties worden heroverwogen.
5. De leningen en deelnemingen die worden gedaan door KNHM participaties in sociaal ondernemingen worden gefinancierd uit het vermogen.

11.3 Meerjarenbegroting

Organisatie (incl. 3% jaarlijkse verhoging)	2016	2017	2018	2019
1 Salariskosten incl. sociale lasten	680.000	700.400	721.412	743.054
2 Overige personeelskosten (inhuur, reiskosten, opleiding, etc.)	190.000	195.700	201.571	207.618
3 Huisvestingskosten en Automatisering	130.000	133.900	137.917	142.055
4 Kantoorkosten	85.000	87.550	90.177	92.882
5 Financieel beheer (incl. vermogensbeheer)	95.000	97.850	100.786	103.809
6 Bestuurskosten (bestuursvergadering en afdelingenoverleggen)	20.000	20.600	21.218	21.855
7 Landelijke netwerkbijeenkomst vrijwilligers	27.500	28.325	29.175	30.050
8 Reis- en vergaderkosten vrijwilligers (bijdrage aan afdelingen)	100.000	103.000	106.090	109.273
9 Werving, selectie en opleiding vrijwilligers	70.000	72.100	74.263	76.491
10 Vergoeding ICT middelen voor vrijwilligers	18.000	18.540	19.096	19.669
11 Afschrijvingen	3.000	3.090	3.183	3.278
sub-totaal organisatie	1.418.500	1.461.055	1.504.887	1.550.033
Programma's (excl. 3% jaarlijkse verhoging)				
13 Projectbegeleiding	200.000	200.000	200.000	200.000
14 ARCADIS & KNHM MVO programma	200.000	200.000	200.000	200.000
15 Kern met Pit Nederland	250.000	250.000	250.000	250.000
18 KNHM Participaties BV	70.000	70.000	70.000	70.000
19 Kennis en Communicatie	200.000	200.000	200.000	200.000
21 Onderzoek rol KNHM tijdens 2de wereldoorlog	75.000	75.000	75.000	75.000
sub-totaal programma's	995.000	995.000	995.000	995.000
Totaal lasten	2.413.500	2.456.055	2.499.887	2.545.033

Bijlage KNHM - Adviseursbeleid

Deze leidraad heeft als doel om een goede introductie, begeleiding, beloning en evaluatie te waarborgen voor iedereen die onder de vlag van KNHM actief is. Het document is op 29 mei 2015 door de Algemene Ledenvergadering (ALV) vastgesteld.



29 mei 2015

Inhoud

1. Proces dat voorafging	p. 1
2. Visie op adviseurs	p. 2
3. Adviseursbeleid	p. 3
3.1 Binnenhalen	p. 3
3.2 Begeleiden	p. 4
3.3 Belonen & behouden	p. 5
3.4 Beëindigen	p. 7
4. Implementatie	p. 9
Bijlage 1 – Voorbeeld profielen adviseurs	p. 10
Bijlage 2 - Wervingsvormen	p. 14
Bijlage 3 - Leidraad sollicitatiegesprek	p. 15
Bijlage 4 - Adviseurovereenkomst	p. 16
Bijlage 5 - Leidraad evaluatiegesprek	p. 18
Bijlage 6 - Leidraad exitgesprek	p. 19

1 Proces dat voorafging

In 2013 is door vertegenwoordigers van afdelingen en verenigingsbestuur een Tussentijdse Evaluatie van het Uitvoeringsplan 2011-2014 uitgevoerd. Belangrijke conclusie uit deze evaluatie is:

“In 2008 hebben we onze strategie herijkt. Twee belangrijke koerswijzigingen waren de focus op burgerinitiatieven en de verdere verschuiving van subsidieverlener naar adviseur. Door deze twee wijzigingen verwachten we onze maatschappelijke impact te vergroten. Zoals geconcludeerd is de eerste wijziging vrijwel voltooid. De focus op burgerinitiatieven is algemeen beklijfd. Ten aanzien van de tweede wijziging constateren we dat we nog midden in de omslag zitten. We ondersteunen vrijwel geen projecten meer zonder inhoudelijke betrokkenheid. We zijn daarmee geen ‘subsidieclub’ meer. Het adviseurschap hebben we echter nog onvoldoende ingevuld. Op dit moment wordt elke inhoudelijke betrokkenheid van KNHM betiteld als ‘advies’. Dit vraagt om verdere invulling. We kunnen onze impact vergroten door de komende jaren inhoud te geven aan het adviseurschap.”

Op 8 november 2013 is in het Afdelingenoverleg de Tussentijdse Evaluatie vastgesteld. Ook werd besloten de directeur de opdracht te geven om in samenspraak met de afdelingen een actieplan op te stellen met concrete maatregelen voor de implementatie van de aanbevelingen. Via een rondje langs alle afdelingen/teams is gesproken over mogelijke acties die een plek moeten krijgen in het actieplan.

Uiteindelijk is het actieplan tijdens de ALV op 23 mei 2014 vastgesteld. De acties zijn:

- Ontwikkelen van een adviesmethodiek voor adviseurschap
- Opzetten team Werving, Selectie & Opleiding
- Opzetten training ‘Typisch KNHM’
- Verbeteren werving en selectie
- Experimenteren met nieuwe werkvormen
- Doorontwikkeling KNHM

In juni 2014 is het Team Werving, Selectie & Opleiding aan de slag gegaan met de opdracht zoals deze is verwoord in het actieplan. De opdracht is:

- Het coördineren van de activiteiten op het gebied van werving, selectie en opleiding.
- Het adviseren van de afdelingen, landelijke programmateams (zoals Kern met Pit en KNHM Participaties BV) en het verenigingsbestuur bij de werving en selectie van vrijwilligers.
- Het organiseren van opleidingsactiviteiten en activiteiten gericht op het delen van kennis.

Als eerste heeft het Team Werving, Selectie & Opleiding dit adviseursbeleid opgesteld. Tijdens de afdelingenoverleggen op 14 november 2014 en 6 februari 2015 zijn eerdere concepten besproken. Voorafgaand aan het overleg op 6 februari 2015 is dit onderwerp besproken in alle afzonderlijke afdelingen/teams, waarbij een lid van het team aanwezig was. Zowel de inhoud als de gevolgde procedure heeft tot de nodige discussie geleid. Sommige vonden het document te rigide; anderen vonden dat het document duidelijkheid geeft wat KNHM van haar vrijwilligers vraagt en biedt. Het streven is het Adviseursbeleid tijdens de ALV op 29 mei 2015 vast te stellen.

2. Visie op adviseurs

Bij KNHM zetten adviseurs¹ zich vrijwillig in om burgerinitiatieven en sociaal ondernemers te begeleiden. Onze adviseurs in de 12 afdelingen, landelijke programmateams, verenigingsbestuur, bureau en Arcadis vormen de organisatie. Goede en voldoende adviseurs zijn essentieel voor het functioneren van de organisatie. Daarom is het belangrijk een visie te hebben op hoe we omgaan met adviseurs. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de type adviseurs die actief zijn voor KNHM.

Het speelveld van KNHM verandert voortdurend. Waar eerder overheid en markt de regie voerden, nemen nu burgers het initiatief om hun leefomgeving te ontwikkelen. KNHM voelde zich door die ontwikkeling gelegitimeerd om in 2008 haar koers te verleggen naar ondersteuning van burgerinitiatieven en sociaal ondernemers. Daar past ook bij dat haar rol sindsdien verschuift van subsidie gevende projectbegeleider naar procesondersteunende raadgever. De KNHM-er is van het sparren en coachen; coacht burgerinitiatieven en sociaal ondernemers door de projectfasen heen, van idee naar uitvoering. Hij/zij verbindt. Door deze ontwikkeling is KNHM geëvolueerd van een organisatie van met name bestuurders gericht op het verlenen van subsidies, naar een eigentijdse vrijwilligersorganisatie die burgerinitiatieven met raad en daad bijstaat. Deze ontwikkeling zal blijven doorgaan, afhankelijk van toekomstige veranderingen in de maatschappij en de rol van KNHM daarbinnen. Misschien dat over een tiental jaren KNHM werkt vanuit zelfsturende adviesteams die met kennis en netwerken burgerinitiatieven en sociaal ondernemers adviseert.

Dat korps van 'vrijwilligers voor vrijwilligers' verdient op haar beurt ondersteuning. Zo is de training 'Typisch KNHM' ontwikkeld. En zo is ook deze leidraad ontwikkeld, door een team van adviseurs uit de afdelingen en verenigingsbestuur met ondersteuning van het bureau. Deze leidraad heeft als doel om een goede introductie, begeleiding, beloning en evaluatie te waarborgen voor iedereen die onder de vlag van KNHM actief is.

¹ Ten behoeve van de leesbaarheid wordt in de notitie de term 'adviseurs' gebruikt om iedereen die actief is onder de vlag van KNHM aan te duiden.

3. Adviseursbeleid

KNHM heeft een diversiteit aan taken en projecten. Het hebben van gekwalificeerde adviseurs met een verscheidenheid aan expertise en netwerk is daarom essentieel voor het functioneren van KNHM. Om dat voor elkaar te krijgen, zijn een aantal zaken van belang. Namelijk aandacht voor het binnenhalen, begeleiden, belonen & behouden van de adviseur en tot slot aandacht voor het beëindigen van de samenwerking.²

1. Binnenhalen (zie 3.1): Binnen KNHM wordt de overtuiging breed gedeeld dat onze kracht zit in diversiteit (in expertise en netwerken). Het aantrekken van een diversiteit aan mensen, vraagt om verschillende manieren van werven.
2. Begeleiden (zie 3.2): Een tweede punt van aandacht is de introductie van nieuwe adviseurs. Het blijkt niet makkelijk om KNHM te doorgronden. Nieuwe adviseurs hebben behoefte aan duidelijkheid over wat KNHM wel en niet doet, zodat zij weten wat er van hen verwacht wordt.
3. Belonen & Behouden (zie 3.3): Het belonen en behouden van adviseurs vraagt minstens zoveel aandacht als het binnenhalen van adviseurs. Het is een continu proces. Denk aan vergoedingenbeleid, een kennisplatform, de mogelijkheid voor cursussen en trainingen, maar ook uitjes, etentjes, excursies, etc.
4. Beëindigen (zie 3.4): Een adviseur kan KNHM om verschillende redenen verlaten. Bijvoorbeeld omdat de termijn verlopen is, of omdat het voor één van de partijen niet meer aansluit. Wanneer een adviseur afscheid neemt van KNHM, vinden een exitgesprek en een mooi afscheid plaats.

3.1 Binnenhalen

Voor het binnenhalen van goede adviseurs is het belangrijk om eerst na te denken welke kwalificaties deze persoon moet hebben. Vervolgens breed te zoeken naar kandidaten en tijdens een gesprek elkaar bevragen op motivatie en ervaring. Dit doen we aan de hand van de volgende acties.

Werving

Per team kan de vraag naar adviseurs verschillen, gekeken wordt naar:

- Mix van mensen met bestuurlijke en/of inhoudelijke achtergrond
KNHM is sterk in het ondersteunen van burgerinitiatieven en sociaal ondernemers gericht op de verbetering van de leefomgeving. KNHM heeft deze positie mede te danken aan het brede netwerk dat we met z'n allen vormen met daarin een mix van 'mensen met een bestuurlijk netwerk' en 'mensen met verschillende inhoudelijke kennis en netwerk'. Beide typen adviseurs zijn nodig om voldoende projecten te werven en om goede begeleiding te geven. Binnen de afzonderlijke organisatieonderdelen zorgen we voor een goede diversiteit van type adviseurs.
- Voldoende diversiteit in leeftijd, geslacht en etnische achtergrond
Zowel voor de continuïteit van de organisatie als voor de positie en herkenbaarheid in de samenleving, willen we verschillende groepen aan ons binden. Het aantrekken van voldoende vrouwelijke leden, leden uit verschillende leeftijdscategorieën en leden met verschillende etnische achtergronden, vraagt continue aandacht.

² De 5 B's, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen, vormen de basis van vrijwilligersmanagement volgens Movisie. De vorige versie van het KNHM vrijwilligersbeleid (bijlage van het Uitvoeringsplan 2011-2014) is ook gestoeld op deze 5 B's.

- Voldoende regionale spreiding

Via het netwerk van adviseurs komen vaak de meeste verzoeken voor begeleiding binnen. Als er mensen uit verschillende regio's in een team actief zijn, is er dus ook meer kans op geografische spreiding van initiatieven.

We zoeken adviseurs die passen bij KNHM en in het betreffende team. Mensen bij wie je vertrouwen hebt in een prettige samenwerking en die integriteit tonen met andere professionele werkzaamheden. Mensen die qua loopbaanontwikkeling goed aansluiten bij de organisatie en dus voor enige jaren kunnen blijven. Om dit soort zaken concreet te maken, is een voorbeeld profiel opgesteld. Dit voorbeeld kan door het betreffende team verder specifiek worden gemaakt, afhankelijk van de behoefte van het team. Het kan ook als vacaturetekst gebruikt worden bij de werving. Voor enkele functies is een ander voorbeeld profiel gemaakt, zoals voor een voorzitter, secretaris en het programmateam KNHM Participaties BV. (Zie bijlage 2, 3 en 4 voor de voorbeeld profielen.)

Er zijn verschillende vormen van werving mogelijk. KNHM zet van oudsher in op persoonlijke benadering. Het afgelopen jaar hebben de afdelingen Noord-Brabant, Limburg, Gelderland, Zeeland en Flevoland gekozen voor een bredere aanpak met informatiebijeenkomsten en sollicitatiegesprekken. Gebleken is dat deze 'open' wervingsvorm goed werkt om meer diversiteit aan adviseurs aan te trekken. (Zie bijlage 5 voor wervingsvormen).

Informatiebijeenkomst

Geïnteresseerden worden uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst. Afhankelijk van het aantal organisatieonderdelen dat nieuwe adviseurs zoekt, kunnen de informatiebijeenkomsten per provincie of regionaal georganiseerd worden. Op de informatiebijeenkomst maken potentiële Adviseurs kennis met de organisatie, collega's en werkwijze van KNHM. Daarnaast maken zij kennis met een burgerinitiatief die vertelt over hun project en hoe KNHM hen heeft geholpen. Aan het einde van de informatiebijeenkomst kunnen de bezoekers aangeven of ze geïnteresseerd zijn. Selectie van nieuwe adviseurs gebeurt niet op basis van de informatiebijeenkomst, maar pas na de sollicitatiegesprekken.

Sollicitatiegesprek

Als na de informatiebijeenkomst blijkt dat de interesse van de kandidaat nog steeds aanwezig is, dan volgt een sollicitatiegesprek. Dit gesprek wordt gevoerd door vertegenwoordigers van het team. Het team Werving, Selectie & Opleiding kan daarbij een ondersteunende en/of adviserende rol hebben. Na de sollicitatiegesprekken neemt het betreffende team contact op met de kandidaten om door te geven of de kandidaat wordt toegelaten. Bij de selectie van een voorzitter is de contactpersoon uit het verenigingsbestuur betrokken, aangezien deze functie een belangrijke schakel vormt tussen het team en de rest van de organisatie. (Zie bijlage 6 voor een leidraad die als voorbeeld kan dienen voor het gesprek.)

3.2 Begeleiden

Een goede introductie zorgt ervoor dat elke nieuwe adviseur een eenduidig beeld van KNHM krijgt. En, minstens zo belangrijk, dat een nieuwe adviseur zich thuis voelt bij KNHM en snel aan de slag kan in het betreffende team. In het eerste jaar dat een nieuwe adviseur bij KNHM is, organiseren we onderstaande introductie-activiteiten.

Informatiepakket

De nieuwe adviseurs ontvangen vervolgens een informatiepakket met daarin het KNHM-uitvoeringsplan, programmadocumenten en foldermateriaal. Het informatiepakket wordt vanuit het bureau toegezonden, zodra de NAW-gegevens van de nieuwe adviseur aan het bureau zijn doorgegeven.

Training ‘Typisch KNHM’

De tweedaagse training ‘Typisch KNHM’ is bedoeld om nieuwe adviseurs snel wegwijs te maken binnen KNHM en hen te laten reflecteren op hun rol als adviseur. De training wordt minimaal één maal per jaar georganiseerd. Waar nodig, bijvoorbeeld voor een landelijk programmateam zoals KNHM Participaties BV, worden aanvullende of aparte trainingen georganiseerd. De trainingen kunnen worden gegeven door een extern bureau om de kwaliteit te handhaven en scherp te houden van buitenaf te behouden.

Adviseursovereenkomst

Het is in het belang van zowel de individuele adviseur als voor KNHM dat e.e.a. goed is geregeld mocht er met de Adviseur of in de samenwerking iets misgaan. Door het afsluiten van een adviseursovereenkomst wordt dit geregeld. De overeenkomst is niet zwaarder dan nodig, en dekt zaken als aansprakelijkheid. Het is aan de nieuwe adviseur en het betreffende team wanneer de overeenkomst wordt ondertekend (uiterlijk aan het eind van het eerste jaar dat iemand actief is voor KNHM). (Zie bijlage 5 voor de adviseursovereenkomst.)

Maatje voor 1 jaar

Door een ervaren adviseur als vast ‘maatje’ te koppelen aan een nieuwe adviseur, komt er makkelijker een sparring- en lerend proces op gang. Daarnaast is aan elk team een contactpersoon van het bureau en verenigingsbestuur gekoppeld. Deze contactpersonen staan klaar om de nieuwe adviseurs verder wegwijs te maken in de organisatie.

Kennismaken met KNHM als landelijke organisatie

De nieuwe adviseur is in eerste instantie gevraagd om lid te worden van een specifiek team van KNHM. Om gevoel te krijgen bij KNHM als landelijke organisatie, kan de nieuwe adviseur de volgende activiteiten ondernemen:

- Bijwonen algemene ledenvergadering, afdelingenoverleg of landelijke netwerkbijeenkomst.
- Kennismaking met de contactpersoon van het bureau. Bij voorkeur op het bureau in Arnhem om ook de andere collega's te ontmoeten. Stilgestaan wordt bij de diverse activiteiten die KNHM onderneemt en de functie van het bureau.
- Kennismaking met de contactpersoon uit het verenigingsbestuur. Bijvoorbeeld gekoppeld aan een afdelingsvergadering waar de contactpersoon van het verenigingsbestuur bij aanwezig is.

3.3 Belonen & Behouden

De begeleiding van adviseurs stopt niet na de introductieperiode. We zijn ons ervan bewust dat het veel inzet, kennis en enthousiasme vergt om als Adviseur burgerinitiatieven en sociaal ondernemers te begeleiden. We willen onze adviseurs hiervoor op diverse manieren belonen.

Cursussen en opleidingen

Naast de training 'Typisch KNHM' geven we adviseurs de gelegenheid om doorlopend hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door opleidingen/cursussen/etc. naar eigen wens te volgen. Adviseurs kunnen zelf een bepaalde opleiding of cursus aandragen of er kan gezamenlijk gezocht worden naar een passend leertraject. Deze verzoeken worden besproken met de voorzitter en/of secretaris van het team en kunnen vervolgens via het bureau worden geregeld.

Kennis delen

Adviseurs raken betrokken bij boeiende en soms complexe projecten. Het delen van ervaringen en kennis kan helpen om de projectadvisering beter te kunnen doen. Van een organisatie als KNHM mag je verwachten dat er faciliteiten zijn om kennis en ervaring met elkaar uit te wisselen. Het geeft niet alleen de nodige inspiratie, maar ook de mogelijkheid om hulp of expertise uit de organisatie in te schakelen als dat nodig is. Het onderwerp van de kennisdeling is advisering van initiatiefnemers. Dat is onze belangrijkste dienst én de gemene deler die ons verbindt.

KNHM is een netwerkorganisatie; de mensen maken het succes. Kennisdelen van persoon tot persoon is een belangrijk kenmerk van KNHM. Naast de reguliere vergaderingen willen we daarom voldoende gelegenheid creëren om elkaar face to face te spreken. De volgende momenten kunnen worden benut:

- Landelijke kennis- en netwerkbijeenkomsten (externe sprekers, workshops en projectbezoeken);
- Afdelingenoverleggen en Algemene Ledenvergadering;
- Themabijeenkomst op verzoek.

Via intranet (www.knhm.nl) bieden we Adviseurs een plek waar zij altijd en overal documenten kunnen raadplegen en waar zij hun vraag kunnen stellen. Om het online kennis delen goed te faciliteren, zijn de volgende zaken geregeld:

- Je kunt vragen met betrekking tot projecten of benodigde kennis in de groep gooien. Via een notificatiesysteem ontvangen alle adviseurs wekelijks een mail met daarin de vragen/antwoorden die verzonden zijn. Alleen als je wilt reageren, klik je verder, maar je blijft dus zonder iets te hoeven doen altijd op de hoogte.
- Basisdocumenten over KNHM, vergaderstukken, projectvoorstellen, etc. zijn te allen tijden te raadplegen. Door 'digitaal te vergaderen' kan in een afgeschermd omgeving iedereen documenten toevoegen en wijzigen.
- Alle adviseurs zijn te vinden in een smoelenboek. Door een zoekfunctie kun je gemakkelijk een adviseur vinden met bepaalde expertise of ervaring.
- We verspreiden elke 2 maanden een digitale interne nieuwsbrief met informatie over onze programma's en ervaringen uit projecten.

Vergoedingen

KNHM kent geen vacatievergoeding voor het bijwonen van vergaderingen of bijeenkomsten. Wel krijgen adviseurs een vergoeding voor reis- en verblijfkosten en eventuele andere kosten. Daarnaast ontvangen Adviseurs jaarlijks een vergoeding van € 100,- voor het gebruik van audiovisuele middelen, zoals een tablet, smartphone en laptop. Hiermee wordt online kennisdelen optimaal gefaciliteerd. Tot slot is er een attentiebeleid: ieder jaar krijgen alle adviseurs een attentie als dank voor hun inzet. De beloning van adviseurs is ook zichtbaar in de organisatie van uitjes, etentjes, excursies, etc.

Evaluatiegesprek

Elke 2 jaar vinden individuele evaluatiegesprekken plaats, waarbij tenminste de voorzitter of secretaris aanwezig is. De contactpersoon van het verenigingsbestuur heeft dit gesprek met de voorzitter van het betreffende team. In het evaluatiegesprek kunnen zowel de adviseur als de voorzitter/secretaris met elkaar delen hoe het gaat (Zie bijlage 8 voor een leidraad die als voorbeeld kan dienen voor het gesprek). Om de 4 jaar wordt tijdens het evaluatiegesprek ook stil gestaan bij herbenoeming (meer informatie hierover bij 'Rooster van aftreden' in hoofdstuk 3.4 'Beëindigen').

Doorstromen naar een ander team

Hoewel dit nog weinig voorkomt willen we de mogelijkheid bieden aan adviseurs om door te stromen naar andere teams. Bijvoorbeeld de adviseur stapt over naar:

- Een andere afdeling (bijvoorbeeld vanwege verhuizing).
- Een landelijk team zoals KNHM Participaties BV of Burgerplanvorming (al dan niet actief blijvend in de afdeling).

Integriteit

Binnen KNHM vinden we het belangrijk dat we elkaar kunnen aanspreken en het ook oké vinden om aangesproken te worden. Op die manier houden we openheid, transparantie en betrouwbaarheid als kernwaarden en als elementen van de kwaliteit van KNHM. Zodra de zuivere adviesrol van KNHM in twijfel wordt gebracht, bijvoorbeeld door (schijn van) belangenverstrengeling van een Adviseur, kan dit negatieve gevolgen hebben voor onder andere de geloofwaardigheid van de adviseur en KNHM. Een situatie waarin belangen (mogelijk) conflicteren kan zich altijd voordoen. Van belang is dat Adviseurs en de organisatie voldoende alert zijn op dergelijke integriteitstekeningen en er adequaat mee omgaan. Wanneer dit op de juiste manier gebeurt, kunnen negatieve gevolgen voor KNHM en betrokkenen worden voorkomen. De voorzitter bewaakt in eerste instantie de integriteit van het betreffende team.

Vertrouwenspersoon

Adviseurs die te maken hebben met onjuist gevolgde procedures, integriteitsschendingen of ongewenste omgangsvormen, kunnen dit bespreken met de persoon zelf of de voorzitter van het betreffende team. Als dit om wat voor reden dan ook geen goede optie is, kan er contact worden opgenomen met de vertrouwenspersoon van KNHM; een HR-adviseur van Arcadis.

3.4 Beëindigen

Een adviseur kan KNHM om verschillende redenen verlaten. Bijvoorbeeld omdat de termijn verlopen is, of omdat het voor één van de partijen niet meer aansluit. Wanneer een adviseur afscheid neemt van KNHM, vinden een exitgesprek en een afscheid plaats.

Rooster van aftreden

Alle organisatieonderdelen werken met een rooster van aftreden. Adviseurs worden in principe benoemd voor 4 jaar. Deze periode kan maximaal 2 maal worden verlengd met een periode van 4 jaar (dus maximaal 12 jaar bij KNHM). Adviseurs ouder dan 72 jaar kunnen in principe niet herbenoemd worden.

Er kunnen diverse redenen zijn dat adviseur afscheid neemt van KNHM. Bijvoorbeeld:

- Afloop termijn.
- Het is mooi geweest / genoeg is genoeg.
- Tijdgebrek.
- Geen affiniteit meer met KNHM.
- Functioneert niet naar behoren.

Exitgesprek

Wanneer een adviseur afscheid neemt van KNHM, vindt er een persoonlijk gesprek plaats tussen de voorzitter of secretaris en de vertrekkende adviseur. Het gesprek zorgt voor waardering van de adviseur en voor een goede overdracht. (Zie bijlage 9 voor een leidraad die als voorbeeld kan dienen voor het gesprek.)

Afscheid

De afscheidsvorm is aan het betreffende team.

4 Implementatie

Er gebeurt al veel

De implementatie van dit adviseursbeleid is al in volle gang. De afdelingen Limburg, Noord-Brabant, Zeeland, Gelderland en Flevoland hebben in de afgelopen maanden adviseurs geworven volgens de in hoofdstuk 3 besproken aanpak. In totaal hebben we sinds begin 2014 van circa 30 adviseurs afscheid genomen en zijn circa 60 adviseurs toegetreden. Naar verwachting gaan de afdelingen Utrecht, Zuid-Holland en Noord-Holland in de tweede helft van 2015 ook op zoek naar nieuwe adviseurs. In 2014 is gestart met de training “Typisch KNHM”. Ondertussen hebben circa 80 nieuwe en ervaren adviseurs de training gevolgd. Het streven is dat eind 2016 iedereen de training heeft gevolgd.

Naar verwachting zal tot medio 2016 de in- en uitstroom van adviseurs groot zijn. Daarna zal deze hoogstwaarschijnlijk afnemen. Gezien het grote aantal nieuwe adviseurs is tot nu toe gekozen om per afdeling de werving en selectie te organiseren. Zodra dit afneemt kan gekozen worden voor een meer regionale aanpak waarin afdelingen samen optrekken. Uiteindelijk komen we tot onderstaande planning, waarin de verschillende activiteiten met betrekking tot het binnenhalen en begeleiden van adviseurs met elkaar zijn afgestemd.

Jaarplanning:

	jan	feb	mrt	apr	mei	juni	juli	aug	Sept	okt	nov	dec
Binnenhalen en begeleiden												
Inventarisatie binnen teams												
Werving												
Informatiebijeenkomst												
Sollicitatiegesprekken												
Informatiepakket												
Tweedaagse training												
Adviseurovereenkomst												
Maatje voor 1 jaar												
Kennismaken landelijk												

Organisatie

De afdelingen, de landelijke programmateams en het verenigingsbestuur zijn zelf verantwoordelijk voor de toepassing van het adviseursbeleid. Voor het aanjagen en borgen van de activiteiten is het team Weving, Selectie & Opleiding ingesteld. Met het landelijke team wordt de kennis en ervaring binnen de organisatie gebundeld en kan elk team hiervan profiteren.

Bijlage 1 – Voorbeeld profielen adviseurs

Onder de adviseurs van KNHM verstaan we:

1. Adviseurs die zich richten op procesbegeleiding en inhoudelijk advies aan initiatiefnemers
2. Adviseurs die zich richten op netwerken en organiseren / organisatie Kern met Pit
3. Adviseurs in de rol van voorzitter/secretaris van een team
4. Adviseurs en bedrijfscoaches van KNHM Participaties BV
5. Leden van verenigingsbestuur.

1. Voorbeeld profiel adviseur (advisering initiatieven)

Wat doet KNHM?

KNHM Zeeland [of ander team] bestaat uit circa ... adviseurs, die op vrijwillige basis burgerinitiatieven stimuleren en adviseren. De vragen komen van burgers, lokale verenigingen en stichtingen. KNHM Zeeland [of ander team] wordt in haar taken ondersteund door het landelijke bureau en expertise van het ontwerp –en consultancybureau Arcadis. Arcadis doet dit vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid.

Wat doet een Adviseur?

Adviseurs coachen en sparren bij organisatorische en bestuurlijke vraagstukken, adviseren bij het creëren van draagvlak in de buurt en bij overheden, denken mee over plannen van aanpak en ondernemingsplannen, en helpen door te netwerken. Je werkt als Adviseur altijd samen met anderen. Als adviseur draag je bij aan de continuïteit en ontwikkeling van KNHM als landelijke organisatie.

Wat kun je van KNHM verwachten?

Je inzet als Adviseur biedt, in een sfeer van inspiratie en collegialiteit, zinvol werk met burgerinitiatieven in de samenleving. We bieden een training aan waarin we dieper ingaan op het begeleiden van burgerinitiatieven en je eigen rol daarin.

Een Adviseur heeft

- HBO/WO werk- en denkniveau
- Relevante werk- en levenservaring (circa 10 jaar)
- Een actief netwerk in de regio
- Affiniteit, ervaring en tijd voor het begeleiden van burgerinitiatieven

Vaardigheden en competenties van een Adviseur

- Ervaring met procesbegeleiding/advisering
- Ervaring met organisatorische vraagstukken
- Ervaring met het creëren van draagvlak in de buurt en bij overheden
- Oog voor actuele ontwikkelingen in de maatschappij
- Vermogen om met anderen samen te werken in een team, is een teamspeler
- Betrokken, positief kritisch, durft 'nee' te zeggen, 'open mind' en brede interesse, enthousiasmerend en aanmoedigend, 'duwend' en niet 'trekkend'

Eventuele specifieke wensen van het team op dat moment

- Bijvoorbeeld een mix aan bestuurlijke en inhoudelijke achtergrond
- Bijvoorbeeld een mix van mensen afkomstig uit de verschillende regio's
- Bijvoorbeeld een afspiegeling van de maatschappij (man/vrouw, jong/oud, etnische achtergrond)
- Bijvoorbeeld een mix van werkende en niet-werkende mensen

2. Voorbeeld profiel adviseur (netwerken en organiseren / organisatie Kern met Pit)

Wat doet KNHM?

KNHM Zeeland [of ander team] bestaat uit circa ... adviseurs, die op vrijwillige basis burgerinitiatieven stimuleren en adviseren. De vragen komen van burgers, lokale verenigingen en stichtingen. KNHM Zeeland [of ander team] wordt in haar taken ondersteund door het landelijke bureau en expertise van het ontwerp –en consultancybureau Arcadis. Arcadis doet dit vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid.

Wat doet een Adviseur?

Adviseurs leggen en onderhouden contacten met burgerinitiatieven en organisaties als gemeenten, fondsen, media en andere samenwerkingspartners. Zij organiseren Kern met Pit en andere kennis- en netwerkbijeenkomsten. Ze zijn contactpersoon voor de burgerinitiatieven die deelnemen aan Kern met Pit. Je werkt als Adviseur altijd samen met anderen. Als adviseur draag je bij aan de continuïteit en ontwikkeling van KNHM als landelijke vereniging.

Wat kun je van KNHM verwachten?

Je inzet als Adviseur biedt, in een sfeer van inspiratie en collegialiteit, zinvol werk met burgerinitiatieven in de samenleving. We bieden een training aan waarin we dieper ingaan op het begeleiden van burgerinitiatieven en je eigen rol daarin.

Een Adviseur heeft

- HBO/WO werk- en denkniveau
- Relevante werk- en levenservaring (circa 10 jaar)
- Een actief netwerk in de regio
- Affiniteit, ervaring en tijd voor het begeleiden van burgerinitiatieven

Vaardigheden en competenties van een Adviseur

- Ervaring met het plannen en onderhouden van contacten en netwerken
- Ervaring met het organiseren van kennis- en netwerkbijeenkomsten
- Oog voor actuele ontwikkelingen in de maatschappij
- Vermogen om met anderen samen te werken in een team, is een teamspeler
- Enthousiasmerend, betrokken, creatief, flexibel, positief kritisch, durft 'nee' te zeggen, 'open mind', brede interesse en aanmoedigend

Eventuele specifieke wensen van het team op dat moment

- Bijvoorbeeld een mix aan bestuurlijke en inhoudelijke achtergrond

- Bijvoorbeeld een mix van mensen afkomstig uit de verschillende regio's
- Bijvoorbeeld een afspiegeling van de maatschappij (man/vrouw, jong/oud, etnische achtergrond)
- Bijvoorbeeld een mix van werkende en niet-werkende mensen

3. Voorbeeld profiel voorzitter en secretaris

Wat doet KNHM?

De afdeling ... [nader in te vullen] bestaat uit circa ... adviseurs, die op vrijwillige basis actief zijn op het brede terrein van procesbegeleiding bij burgerinitiatieven. Zij coachen en sparren bij organisatorische en bestuurlijke vraagstukken, adviseren bij het creëren van draagvlak in de buurt en bij overheden, zij denken mee over plannen van aanpak en ondernemingsplannen, en helpen door te netwerken. De vragen komen van burgers, lokale verenigingen en stichtingen. KNHM ... [nader in te vullen] wordt in haar taken ondersteund door het landelijke bureau. Daarnaast kan zij ook expertise inzetten van het advies –en ingenieursbureau ARCADIS. ARCADIS doet dit vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid.

Wat doet een KNHM-voorzitter of -secretaris?

Als KNHM-voorzitter/secretaris leid je KNHM ... [nader in te vullen] en ben je de linking pin met de landelijke vereniging. Je zorgt voor een goede voorbereiding van de vergaderingen van de afdeling en zorgt ervoor dat de adviseurs goed kunnen functioneren. Als voorzitter/secretaris draag je bij aan de continuïteit en ontwikkeling van KNHM als landelijke vereniging. Je bent daarbij naar buiten toe een ambassadeur van KNHM en benut je netwerk. De landelijke taken bestaan uit het vertegenwoordigen van de afdeling in het Afdelingenoverleg en in de Algemene Ledenvergadering. Ook vragen we je deelname in landelijke vernieuwingssteams en kun je ook adviseur zijn in burgerinitiatieven.

Wat kun je van KNHM verwachten?

Je inzet als KNHM-voorzitter/secretaris biedt, in een sfeer van inspiratie en collegialiteit, zinvol werk met burgerinitiatieven in onze samenleving. We bieden een training aan waarin we dieper ingaan op het begeleiden van burgerinitiatieven en je eigen rol daarin.

De KNHM-voorzitter/secretaris heeft:

Basiseisen

- HBO/WO werk- en denkniveau
- Relevante werk- en levenservaring (circa 10 jaar)
- Een actief netwerk in de regio
- Affiniteit, ervaring en tijd voor het begeleiden van burgerinitiatieven

Competenties en vaardigheden

- Inspirerend leiderschap
- In staat om feedback te geven
- Ervaring met organisatorische en bestuurlijke vraagstukken
- Ervaring met het creëren van draagvlak in de buurt en bij overheden
- Oog voor actuele ontwikkelingen in de maatschappij

- Vermogen om een team te laten samenwerken
- Betrokken, positief kritisch, durft 'nee' te zeggen, open mind' en brede interesse, enthousiasmerend en aanmoedigend, duwend' en niet 'trekkend'

4. Voorbeeld profiel adviseur KNHM Participaties BV

Wat doet een programmam lid KNHM Participaties BV?

Als lid van het programmam lid ben je actief op het brede terrein van het beoordelen en begeleiden van sociale ondernemingen. Je beoordeelt op financiële haalbaarheid en maatschappelijke impact. Je begeleidt de ondernemingen bij het verbeteren van hun bedrijfsplan en stelt een financieringsvoorstel op voor aandelenparticipatie of lening door KNHM Participaties BV. Als programmam lid ben je meestal het eerste contact en gezicht van KNHM. Je kunt uitdragen waar KNHM voor staat en wat we doen.

Samen met collega's

Je bent onderdeel van een landelijk team dat bestaat uit circa 10 adviseurs. Samen met een adviseur van ons landelijke bureau, beoordeel en begeleid je de sociale ondernemingen. Daarnaast kunnen we ook deskundigheid inzetten van het advies –en ingenieursbureau ARCADIS. ARCADIS doet dit vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid.

Wat kun je van KNHM Participaties BV verwachten?

Je inzet als programmam lid van KNHM Participaties BV biedt, in een sfeer van inspiratie en collegialiteit, zinvol werk met sociale ondernemingen in de samenleving. We bieden een training aan waarin we dieper ingaan op het beoordelen en begeleiden van sociale ondernemingen en je eigen rol daarin.

Een programmam lid KNHM Participaties BV heeft:

- HBO/WO werk- en denkniveau
- Relevante werk- en levenservaring (circa 10 jaar)
- Een actief netwerk
- Affiniteit, ervaring en tijd voor het adviseren en begeleiden van aanvragen van sociale ondernemingen
- Affiniteit, ervaring en tijd voor het begeleiden van sociale ondernemingen (toezichthoudende rol)
- Kennis van en ervaring met:
 - Ondernemerschap
 - Financiële aspecten van een onderneming
 - Juridische aspecten van een onderneming
 - Bedrijfsmatige aspecten van een onderneming
 - Commerciële aspecten van een onderneming
 - Snijvlak tussen de private en publieke sector
- Specifieke sector kennis: bijvoorbeeld in vastgoed, horeca, zorg & welzijn of online diensten

Vaardigheden

Betrokken, positief kritisch, durft 'nee' te zeggen, 'open mind' en brede interesse, enthousiasmerend en aanmoedigend, 'duwend' en niet 'trekkend'.

Bijlage 2 – Wervingsvormen

Informatie over het werven van kandidaten

Er zijn verschillende vormen van werving mogelijk. KNHM zet van oudsher in op persoonlijke benadering. Uit ervaring blijkt dat het daarnaast inzetten op meer 'open' wervingsvormen goed werkt om meer diversiteit aan adviseurs aan te trekken. We komen dan in contact met mensen buiten de eerste cirkel van onze netwerken.

Mogelijke wervingsvormen

- vacature op website KNHM;
- vacature op websites van collega organisaties, zoals de vrijwilligerscentrale;
- vacature op twitter, facebook, LinkedIn van KNHM en deze door zoveel mogelijk mensen laten 'liken';
- werven op evenementen/ activiteiten/ bijeenkomsten/ etc;
- advertentie in lokale bladen;
- mail aan relaties (met de vraag of zij in hun netwerk willen kijken);
- potentieel geïnteresseerden proactief benaderen;
- Etc.

Het team Werving, Selectie & Opleiding kan adviseren en ondersteunen bij de werving van kandidaten. Ook heeft zij voorbeelden van andere organisatieonderdelen beschikbaar.

Bijlage 3 – Leidraad sollicitatiegesprek

Informatie over het sollicitatiegesprek

Als na de informatiebijeenkomst blijkt dat de interesse van de kandidaat nog steeds aanwezig is, dan volgt een sollicitatiegesprek. Dit gesprek wordt gevoerd door een of meer vertegenwoordigers van het organisatieonderdeel. Het team Werving, Selectie & Opleiding kan daarbij een ondersteunende en/of adviserende rol hebben. Bij de selectie van een voorzitter is de contactpersoon uit het verenigingsbestuur betrokken, aangezien deze functie een belangrijke schakel vormt tussen het organisatieonderdeel en de rest van de organisatie.

Mogelijke invulling

- Opening
- Informatie over de organisatie en de functie
- Vragen stellen aan de kandidaat:
 - ervaring met procesbegeleiding;
 - ervaring met organisatorische vraagstukken;
 - ervaring met het creëren van draagvlak in de buurt en bij overheden;
 - ervaring met advisering bij plannen van aanpak, etc.;
 - affiniteit en ervaring met het begeleiden van burgerinitiatieven;
 - oog voor actuele ontwikkelingen in de maatschappij;
 - vermogen om met anderen samen te werken in een team, is een teamspeler.
- Ruimte voor vragen van de kandidaat
- Afsluiting
 - Afspreken wanneer de kandidaat de tweedaagse training 'Typisch KNHM' wil volgen.
 - Afspraak over wanneer de kandidaat uitsluitsel krijgt.

Bijlage 4 – Adviseursovereenkomst

Ondergetekenden,

de Vereniging Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij, statutair vertegenwoordigd door haar directeur, hierna ook te noemen KNHM,

en

..... hierna ook te noemen de adviseur,

komen het navolgende overeen:

1. KNHM benoemt (geboortedatum) per tot adviseur van KNHM. Deze benoeming geldt voor bepaalde tijd en eindigt op Beide partijen zijn gerechtigd deze overeenkomst op te zeggen, waarbij zij ten aanzien van de daaraan ten grondslag liggende overwegingen en het tijdstip waartegen wordt opgezegd de nodige zorgvuldigheid in acht zullen nemen.
2. De adviseur zal een bijdrage leveren aan de uitvoering van adviestrajecten waaraan KNHM zich heeft verbonden, zich inspannen adviestrajecten te verwerven en zich daarnaast inzetten ten behoeve van de goede gang van zaken van KNHM als landelijke vereniging. De activiteiten worden op vrijwillige basis uitgevoerd.
3. De adviseur verklaart zich bekend met het profiel van de Adviseur zoals dat is opgesteld door KNHM. Voor de adviseur brengt dat volgende inspanningsverplichtingen mee:
 - De adviseur voert taken uit die bijdragen aan de continuïteit en ontwikkeling van KNHM.
 - De adviseur vervult de rol van ambassadeur van KNHM.
 - De adviseur neemt deel aan de overleggen van het team van KNHM waaraan hij/zij is verbonden.
 - De adviseur toont zich toegankelijk voor feedback van collega-adviseurs.
 - De adviseur zal bij de intake, de totstandkoming van projectvoorstellen en de uitvoering van zijn/haar adviestrajecten telkens een collega-adviseur betrekken, tenzij bijzondere omstandigheden zich daartegen verzetten.
 - De adviseur waarborgt integriteit en de zuivere adviesrol van KNHM, zoals beschreven in de bijlage (blz. 7) van het KNHM Uitvoeringsplan 2016-2019.
4. KNHM zal zich tot het uiterste inspannen daar waar nodig de adviseur te faciliteren in zijn werkzaamheden en activiteiten.
5. KNHM draagt zorg voor stipte betaling van alle door de adviseur gemaakte en opgegeven onkosten, met inachtneming van de regels die daaromtrent binnen KNHM zijn vastgesteld. Daarnaast wordt een jaarlijkse vergoeding gegeven. Beiden worden overgemaakt op rekeningnummer

6. KNHM heeft ten behoeve van de adviseur een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten. Deze verzekering biedt naar maatschappelijke opvattingen een adequate dekking voor schade aan personen en/of zaakschade veroorzaakt door de adviseur als gevolg van, dan wel in het kader van, de uitvoering van zijn werkzaamheden als adviseur van KNHM. Daarvan is uitgesloten schade ontstaan door opzet en eigen schade of schade aan derden veroorzaakt door een motorrijtuig.

7. Voor de adviseur is eveneens een ongevallenverzekering afgesloten voor ongevallen tijdens de uitvoering van zijn advieswerk tot een verzekerde som van € 25.000,- bij overlijden en € 50.000,- ingeval van blijvende invaliditeit, afhankelijk van de mate van invaliditeit naar rato toe te kennen.

8. Indien partijen bij deze overeenkomst verschillen van mening over de uitleg dan wel de uitvoering van deze overeenkomst, zullen zij zich inspannen deze geschillen door onderling overleg op te lossen. Een door KNHM benoemde externe vertrouwenspersoon zal daarin een bemiddelende rol tussen de adviseur en KNHM vervullen.

De adviseur kan maximaal drie termijnen benoemd worden tot adviseur van KNHM. Een termijn duurt vier jaar. De voorliggende vrijwilligersovereenkomst betreft de termijn. Na het eerste jaar vindt een eerste evaluatiegesprek plaats. Daarna zullen de individuele evaluatiegesprekken elke 2 jaar plaatsvinden, waarbij tenminste de voorzitter of secretaris van de afdeling aanwezig is. In het evaluatiegesprek kunnen zowel de adviseur als de voorzitter/secretaris met elkaar delen hoe het gaat. Om de 4 jaar wordt tijdens het evaluatiegesprek ook stil gestaan bij herbenoeming.

Aldus overeengekomen en in tweevoud opgemaakt en ondertekend te Arnhem, d.d.

Namens KNHM,

.....
Directeur

.....
KNHM Adviseur

Bijlage 5 – Leidraad evaluatiegesprek

Informatie over het evaluatiegesprek

Elke 2 jaar vinden individuele evaluatiegesprekken plaats, waarbij de voorzitter of secretaris aanwezig is. De contactpersoon van het verenigingsbestuur heeft dit gesprek met de voorzitter van het betreffende team. In het evaluatiegesprek kunnen zowel de adviseur als de voorzitter/secretaris met elkaar delen hoe het hen bevalt.

Mogelijke invulling

- Wat waren inspirerende situaties afgelopen jaar?
- Welke uitdagingen deden zich voor?
- Welke momenten kosten veel energie?
- Hoe ervaren we het geven van feedback aan elkaar? Is dit voldoende/te weinig?
- Tegen welke grenzen ben je dit jaar aangelopen (in je eigen functioneren, in je kennis, vaardigheden, tijdgebrek, in de voorwaarden die de omgeving schept)?
- Welke condities zijn voor jou nodig om goed actief te zijn?
- Is er behoefte aan een cursus of training?
- Is er aanleiding voor herbenoeming, doorstroom binnen de organisatie (bijvoorbeeld naar Kern met Pit of een landelijk team) of buiten de organisatie?
- Specifieke aandachtspunten, die nog niet aan de orde zijn gekomen

Bijlage 6 – Leidraad exitgesprek

Informatie over het exitgesprek

Wanneer een adviseur afscheid neemt van KNHM, vindt er een persoonlijk gesprek plaats tussen de voorzitter of secretaris en de vertrekkende adviseur. Het gesprek zorgt voor waardering van de adviseur en voor een goede overdracht.

Mogelijke invulling

- Onderwerpen rondom vertrek, functioneren en toekomst:
 - Wat is de reden van vertrek?
 - Inhoud van het werk: wat vond je leuk en minder leuk in het werk?
 - Waren er omstandigheden die je in je rol als adviseur belemmerden/stimuleerden?
 - Wat zijn goede en minder goede zaken binnen KNHM?
 - Wat wil je ons meegeven voor de toekomst?
 - Zou je onze organisatie bij anderen aanbevelen? Waarom wel/niet?
- Check of de vertrekkende adviseur alles besproken heeft wat hij/zij wil