

KNHM foundation

goed ondernemerschap bij bewonersbedrijven





het belang van 'goed ondernemerschap'

Als bewonersinitiatief creëren jullie maatschappelijke impact voor en met bewoners uit jullie wijk of dorp. Wanneer jullie dit voor langere tijd willen blijven doen, wanneer jullie groeien in omvang en inkomsten of wanneer jullie te maken krijgen met grote investeringen wordt het belangrijk om ook aan jullie bewonersbedrijf te werken. Goed ondernemerschap betekent handelen vanuit kansen en ambitie. Deze realiseer je alleen wanneer je niet alleen in je bedrijf werkt maar ook aan je bedrijf.

Goed ondernemerschap is het geheel van afspraken en werkwijzen rondom een (bewoners)bedrijf waarmee onder meer verantwoordelijkheid, zeggenschap, verantwoording en bestuur is geregeld. Ook minder tastbare zaken zoals cultuur, betekenis en relaties horen bij goed ondernemerschap. Het doel is de continuïteit en robuustheid van jullie organisatie waarborgen met maatschappelijke betekenis als leidraad.

Het Goed Ondernemerschap model van KNHM foundation helpt je inschatten hoe jullie bewonersbedrijf ervoor staat op de verschillende aspecten van goed ondernemerschap. Afhankelijk van de grootte, fase en situatie zal een aantal aspecten sterker of minder sterk aanwezig zijn.

toepassing van het model

- Het Goed Ondernemerschap Model is bedoeld als logische en handzame leidraad om ondernemerschap en bedrijfsvoering te bespreken binnen een bewonersbedrijf.
- Het model is nader uitgewerkt in een praktische checklist. Hierin zijn de verschillende hoofdstukken van het model concreet gemaakt. In de checklist zijn stellingen opgenomen waarvan je kunt aangeven in welke mate deze kloppen voor jullie bewonersbedrijf.
- Het is raadzaam het model en de checklist periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) te bespreken binnen het bestuur, en/of met de Raad van Advies of Raad van Toezicht. Zo kun je vaststellen welke aspecten van goed ondernemerschap voldoende geborgd zijn en welke aandacht behoeven, bijvoorbeeld omdat er ingrijpende veranderingen hebben plaatsgevonden in de organisatie.
- Er is een aparte checklist voor KNHM adviseurs beschikbaar. Hierin zijn de hoofdstukken uit het model gekoppeld aan inspirerende en praktische tools die ingezet kunnen worden om ondernemerschap en bestuur op dat onderdeel te versterken. Vraag je KNHM adviseur ernaar!

de opbouw van het model

Het Goed Ondernemerschap model van KNHM foundation is vormgegeven als twee hersenhelften. Een rationele zakelijke helft en een sociale relatiegerichte helft. Een goede samenwerking tussen de hersenhelften maakt het makkelijker om prikkels en informatie te verwerken, waardoor iemand beter kan functioneren en zich goed voelt. Dit geldt precies zo voor maatschappelijke organisaties, zoals bewonersbedrijven; goed ondernemerschap gaat over het kiezen van de juiste balans tussen zakelijke en sociale aspecten van bestuur. Dit zorgt ervoor dat jullie als organisatie duurzaam succesvol en betekenisvol bent.

Centraal staat de **betekenis**; de gezamenlijke visie voor de buurt of het dorp. Dit is de drijfveer waarop jullie elkaar vinden en samenwerken.

De **rechter hersenhelft** schenkt aandacht aan de sociale en intermenselijke aspecten van jullie organisatie. Hier wordt de impact missie, de maatschappelijke doelstellingen en de kernwaarden concreet gemaakt en gecommuniceerd. Hier is ook aandacht voor creativiteit en motivatie van het team; het bestuur en eventuele andere sleutelfiguren binnen de organisatie. Ook de belanghebbenden worden binnen deze hersenhelft gezien en gehoord. Zij maken deel uit van jullie bedrijf. Hun betrokkenheid is een belangrijke succesfactor bij het realiseren van impact in jullie wijk of dorp.

De **linker hersenhelft** organiseert de zakelijke kant van het bedrijf. Hier is het bedrijfsmodel uitgedacht en zijn juridische zaken geregeld. Binnen deze hersenhelft worden verantwoordelijkheden, afspraken en procedures bepaald en vastgelegd, ook voor wanneer zaken anders lopen dan gepland.

In de **hersenkalk**, onderaan de hersenen, wordt gezorgd voor balans tussen de twee helften. De hersenkalk zorgt ervoor dat ze informatie uitwisselen met elkaar. In het Goed Ondernemerschap model is hier de sturing en monitoring georganiseerd; hier worden begrotingen gemaakt, wordt de administratie bijgehouden en wordt periodiek gecheckt of jullie organisatie ook voor de lange termijn op koers ligt, zowel op de zakelijk als maatschappelijk. Ook wordt er verantwoording afgelegd over de resultaten en aanpak. Deze kan vorm krijgen in een goede dialoog met belanghebbenden. Zo zijn jullie steeds verbonden met nieuwe ontwikkelingen in de samenleving, blijven jullie scherp en sturen jullie activiteiten bij, waar nodig.



betekenis

Een visie en missie formuleer je door grote vragen te beantwoorden zoals: Waarom bestaan we? Wat hopen we te bereiken? Welke richting kiezen we voor ons bewonersbedrijf? Door dit met elkaar te delen en een heldere gezamenlijke richting te kiezen, wordt duidelijk wat jullie verbindt en waar jullie voor gaan. Zie de voorbeelden hieronder: De Holm en Hotel Buiten.

De Holm (Den Andel, GR) streeft ernaar, met maatwerk en persoonlijke betrokkenheid, dat mensen zich kunnen ontwikkelen in hun passie en/of weg naar zelfstandigheid. Dat kan binnen De Holm maar ook vanuit De Holm naar elders. Het gewenste resultaat is dat de mensen gelukkig – kunnen – zijn in wat ze doen.

Hotel Buiten (Amsterdam, NH) is vooral een buurtproject dat Amsterdammers binnen hun eigen stad een plek biedt waar ze de rust van natuur ervaren, elkaar kunnen ontmoeten en genieten van kleinschalige culturele evenementen [...]. en verbindingen via praktische samenwerking tot stand worden gebracht; tussen buurtbewoners onderling, tussen buurtbewoners en lokale organisaties/initiatieven en tussen de lokale organisaties en initiatieven onderling. Zodat zij zich 'eigenaar' voelen én zijn van deze mooie plek.

rechter hersenhelft

impact missie

Door het formuleren van een verandertheorie (Theory of Change) maken jullie heel concreet wat de toegevoegde waarde is van jullie initiatief. Vanuit deze verandertheorie formuleer je drie tot vijf impactdoelstellingen die de leidraad vormen bij al jullie activiteiten. Dat biedt focus en maakt jullie ambities meetbaar.

Voor het evalueren van deze doelstellingen kies je indicatoren die jullie toegevoegde waarde zichtbaar maken.

Denk bijvoorbeeld aan effecten voor individuele bewoners:

- het vergroten van het aantal sociale relaties
- het verbeteren van de (fysieke en geestelijke) gezondheid
- zelfstandig kunnen wonen en functioneren (financieel en sociaal)
- het hebben van een zinvolle dagbesteding

Of effecten op wijkniveau:

- toename van het aantal contacten en netwerken in de wijk
- een grotere diversiteit in contacten en netwerken (leeftijd, inkomen, culturele achtergrond)
- toename in bewonersregie (op groepsniveau): bewoners hebben steeds meer inspraak of besliskracht over hun directe leefomgeving
- verbetering van de wijk of buurt (de leefomgeving is schoon, veilig en heel).

Zie ook het voorbeeld op de volgende pagina: Wijkpaleis.

team

Zeker in de eerste ontwikkelingsfase maakt ondernemerschap het verschil tussen succes en falen van een initiatief. Om continuïteit te waarborgen zijn weer andere kwaliteiten nodig. Past jullie kernteam bij de belangrijkste uitdagingen van jullie organisatie op dit moment?

Wijkpaleis (Rotterdam, ZH)

- In de dorpszaal van het Wijkpaleis vinden zeker 80 aanschuifmaaltijden, 80 maaksessies, 40 feestjes of bijeenkomsten plaats.
- Het Wijkpaleis biedt ruimte aan 40 initiatieven | vragen uit de wijk.
- Verschillende partners die bezig zijn met welzijn in de wijk gebruiken het Wijkpaleis als uitvalsbasis.
- In het Wijkpaleis komen 20.000 bezoekers per jaar.
- Het Wijkpaleis biedt plek aan 15 - 20 ondernemingen en ongeveer 70 arbeidsplaatsen.
- In elk contract met de ondernemers | makers is een afspraak over hun social return vastgelegd.
- Het Wijkpaleis initieert zeker 20 interacties tussen leerlingen van de RK Mariabasisschool en de ondernemers.
- Het Wijkpaleis biedt plek aan 5 - 8 startende of kleine ondernemers, die (nog) niet in staat zijn een werkplaats te huren.

belanghebbenden

Maatschappelijke ondernemingen stellen hun belanghebbenden centraal in de bedrijfsvoering en zijn zich bewust van ieders rol in het realiseren van de droom. Vaak heeft ieder van hen, inclusief zichzelf, een stukje van de puzzel in handen. Ook een bewonersbedrijf is in wezen een maatschappelijke onderneming die haar doelstelling slechts kan realiseren door afstemming en samenwerking met belanghebbenden. Dat zijn bijvoorbeeld klanten, bewoners, financiers, leveranciers, overheid en samenwerkingspartners.

Het betrekken en mobiliseren van belanghebbenden komt in verschillende onderdelen van het model terug: Door middel van verantwoording betrek je belanghebbenden bij het ontwikkelen van oplossingen en het besturen van jullie initiatief. Ook leg je verantwoording naar hen af, als vertegenwoordigers van het maatschappelijk belang, onder andere over de gerealiseerde impact, de strategische keuzes en de wijze waarop jullie omgaan met people, planet en profit.

Maar ook in de linker hersenhelft, zoals op formeel & juridisch vlak en onder organisatie en processen kan de samenwerking, het klankborden of betrekken van belanghebbenden worden vastgelegd, bijvoorbeeld in de statuten van jullie organisatie. Een goede relatie met belanghebbenden borg je met aandacht, betrokkenheid en co-creatie. Door deze werkwijze te verankeren in statuten en processen waarborg je op lange termijn dat de belangen van anderen worden gehoord en meegewogen, ook wanneer de eerste initiatiefnemers niet meer betrokken zijn.



linker hersenhelft

bedrijfsmodel

Wanneer jullie duurzaam willen blijven bestaan, zonder veel afhankelijkheden van subsidies of donaties, is een gezond en onderscheidend bedrijfsmodel nodig. Uiteraard moet de wijze waarop jullie inkomsten genereren passen bij jullie maatschappelijke visie en impactdoelen. Jullie wegen beide kanten goed af; financiële haalbaarheid en maatschappelijke impact. Door na te denken over jullie belangrijkste klanten en een duidelijke waardepropositie naar hen te formuleren, ontwikkelen jullie inkomstenstromen die passen bij jullie maatschappelijke doelen. Het Business Model Canvas kan een goed hulpmiddel zijn om inzicht te krijgen in deze zaken. De resultaten van het Business Model Canvas zijn de basis voor jullie bedrijfsplan. Ook het inventariseren van de ondernemingsrisico's, de sterke en zwakke kanten, kansen en bedreigingen helpt om jullie plannen robuuster te maken.

organisatie & processen

Ook wanneer je aan een maatschappelijk doel werkt is het belangrijk dat voor iedereen binnen de organisatie duidelijk is hoe kernprocessen worden uitgevoerd. Wanneer jullie een grotere en complexere bedrijfsvoering krijgen wordt het cruciaal een goed financieel beheer te voeren, bijvoorbeeld door de administratie bij te houden in een boekhoudpakket. Hiermee schep je duidelijkheid voor zowel vrijwilligers, bewoners als samenwerkingspartners en is het mogelijk te groeien in omvang en impact. Het regelmatig evalueren van deze processen met vrijwilligers en belanghebbenden zorgt ervoor dat ze klantgericht, duidelijk en efficiënt zijn.

formeel & juridisch

Welke rechtsvorm het meest geschikt is voor jullie initiatief ligt maar deels aan de hierboven besproken aspecten van goed ondernemerschap. Een maatschappelijk doel kan namelijk met ongeveer elke rechtsvorm worden bereikt. Een rechtsvorm zegt met name iets over formele besturing, juridische aansprakelijkheden en eigendomsverhoudingen. Dit kunnen voor mogelijke investeerders en financiers wél belangrijke randvoorwaarden zijn.

In de statuten van de organisatie leg je de belangrijkste afspraken rondom deze zaken vast. Denk ook hier aan de zakelijke én de sociale aspecten van goed ondernemerschap: Veranker naast de formele afspraken rondom bestuur, aansprakelijkheid en eigenaarschap ook jullie betekenis en impact missie in dit soort documenten. Zo zorg je ervoor dat alles en iedereen in het bedrijf daarop gericht blijft.



hersenenbalk

sturing & monitoring

Door de gekozen (impact) indicatoren te monitoren, te focussen op de belangrijkste doelen en de beperkte middelen slim in te zetten, kunnen jullie tijdig inspelen op veranderingen in jullie activiteiten en in de samenleving. Het managen van kansen en risico's hoort daarbij, evenals het afwegen van resultaat nu en resultaat in de toekomst.

verantwoording

Kijk zelf kritisch, maar laat vooral belanghebbenden en externen kritisch naar jullie bewonersbedrijf kijken. Door hun afstand zien zij jullie kracht en blinde vlekken vaak scherper dan jullie zelf. Wees transparant naar belanghebbenden en ga met hen in dialoog: Welke impact hebben jullie gemaakt? Kun je dat aantonen? Dragen jullie activiteiten nog bij aan de impactdoelstellingen of zijn er nieuwe inzichten, ontwikkelingen of kansen? Zijn betrokkenen bereid bij te dragen aan jullie impact missie? Klopt de gekozen richting nog? In de verantwoording laten jullie zien hoe alle aspecten van het Goed Ondernemerschap model op elkaar afgestemd zijn rondom jullie betekenis.



een handige checklist

Bij het Goed Ondernemerschap model voor bewonersbedrijven is een handige checklist ontwikkeld om (samen met de KNHM foundation-adviseur) te kijken naar de kracht en naar de blinde vlekken in jullie bewonersbedrijf. Op basis daarvan bepalen jullie de aandachtsgebieden voor de komende tijd en nemen jullie deze mee in de plannen.

Naarmate jullie bedrijf groter en professioneler wordt, zal meer aandacht moeten worden besteed aan de formele en zakelijke aspecten van goed ondernemerschap. De checklist kent daarom twee fasen: fase 1 bevat de basiselementen die je vanaf de startfase van een bewonersbedrijf op orde wilt brengen. In fase 2 worden daar principes aan toegevoegd die relevant worden naarmate jullie groter worden, er meer geld in omgaat en meer risico's worden genomen. De checklist helpt jullie professioneel te groeien mét impact.

Kijk per aspect en vanuit beide hersenhelften naar twee zaken:

- Wat is een (grote) kracht of kans voor jullie organisatie?
- Wat is een (grote) zwakte of risico voor jullie organisatie?



Een coproductie van KNHM foundation en Next Level MKB

KNHM foundation is vertegenwoordigd in alle provincies
| We zijn geen fonds, maar richten ons juist op het geven
van advies | Onze adviseurs zetten zich vrijwillig in voor
jouw project | Er zijn meer dan 400 professionals actief
voor KNHM foundation | De begeleiding is naar wens:
van eenmalig advies tot intensieve samenwerking | KNHM
foundation is onafhankelijk | We kunnen gemakkelijk
de kennis van Arcadis-medewerkers inzetten | KNHM
foundation zit als adviseur aan jouw keuken-, tuin- of
koffietafel | We organiseren jaarlijks gratis workshops
door het hele land waar burgerinitiatieven elkaar inspireren
en kennis kunnen delen

Mensen kunnen zelf hun leefomgeving
veranderen en verbeteren.
Heb je daar hulp bij nodig?
Ga naar www.knhm.nl



Beaulieustraat 22 | Postbus 33 | 6800 LE Arnhem | 026 44 55 146 | www.knhm.nl | info@knhm.nl