



Wetenschapswinkel

zoekers gevonden

Een zoektocht naar een succesvolle strategie voor groene burgerinitiatieven

Jan Hassink, Marjolein Elings, Rosalie van Dam en Robert-Jan Fontein

rapport 300
november 2013



WAGENINGEN UR
For quality of life

Wetenschapswinkel

Zoekers gevonden

Een zoektocht naar een succesvolle strategie voor groene burgerinitiatieven

Jan Hassink, Marjolein Elings, Rosalie van Dam en Robert-Jan Fontein

rapport 300
november 2013



WAGENINGEN UR
For quality of life

Colofon

Titel	Zoekers gevonden: Een zoektocht naar een succesvolle strategie voor groene burgerinitiatieven
Trefwoorden Keywords	Burgerinitiatief, sociaal ondernemerschap, groen in de stad Citizens' initiative, social entrepreneurship, green in the city
Opdrachtgevers	Stichting Hart voor de Natuur/Natuurspeelsterrein Het Woeste Westen, Atelier BuitenZijn, Fun Forest Klimparken, Boerderijeducatie Amsterdam
Projectuitvoering	Jan Hassink, Marjolein Elings, Rosalie van Dam en Robert-Jan Fontein
Projectcoördinatie	Marjolein Elings
Financiële ondersteuning	Wageningen UR Wetenschapswinkel
Begeleidingscommissie	Rosalie van Dam, Alterra, Wageningen UR Marjolein Elings, Plant Research International, Wageningen UR Robert-Jan Fontein, Alterra, Wageningen UR Jan Hassink, Plant Research International, Wageningen UR Martin Hup, Speelnatuurtoin Het Woeste Westen Lèneke Pfeiffer, Wageningen UR, Wetenschapswinkel Gerard Straver, Wageningen UR, Wetenschapswinkel Fieke Swarte-Roozen, Fun Forest Klimparken Marc van Will, BuitenZijn Hans Wilschut, Boerderijeducatie Amsterdam/ Wonderwel projecten

Fotoverantwoording	De foto's, kaartjes en figuren zijn vervaardigd door de auteurs of de meewerkende opdrachtgevers, tenzij anders aangegeven
Vormgeving	Wageningen UR, Communication Services
Druk	Plant Research International, Wageningen
Bronvermelding	Verspreiding van het rapport en overname van gedeelten eruit worden aangemoedigd, mits voorzien van deugdelijke bronvermelding
ISBN	978-94-6173-871-4

zoekers gevonden

Een zoektocht naar een succesvolle strategie voor groene burgerinitiatieven

Rapportnummer 300

Jan Hassink, Marjolein Elings, Rosalie van Dam en
Robert-Jan Fontein, Wageningen, november 2013

Stichting Hart voor de Natuur

Natuurspeelsterrein Het Woeste Westen

Martin Hup
Overbrakerpad 3
1014 AZ Amsterdam
www.woestewesten.nl
info@woestewesten.nl

In de noordwesthoek van het Westerpark in Amsterdam ligt natuurspeelsterrein Het Woeste Westen. Het is geen gewone speeltuin maar een avontuurlijke plek van 3 ha waar kinderen tot 13 jaar de natuur kunnen ontdekken en waar zij vrij kunnen scharrelen, ravotten, kliederen en klimmen. Het beheer van Het Woeste Westen is in handen van Stichting Hart voor de Natuur. Zij verzorgen er ook een breed scala aan lessen, clubs, activiteiten en evenementen waardoor het en plek heeft gekregen in de hoofden en harten van kinderen en ouders uit heel Amsterdam

Atelier BuitenZijn

Marc van Will
www.buitenzijn.nl
post@buitenzijn.nl

BuitenZijn is een creatief 'place-making' atelier gevestigd in het landelijk gebied ten zuiden van Amsterdam. Atelier BuitenZijn ontwerpt en bouwt sterke, flexibele en esthetische belevingsruimtes van bamboe. In dezelfde sfeer organiseert en faciliteert het inspirerende buitenervaringen voor jong en oud. Hierbij werkt BuitenZijn samen met wisselende partijen in de samenleving.

Fun Forest

Fieke Swarte-Roozen
www.funforest.nl
fieke@entree-mkb.nl

De Fun Forest heeft vier klimparken op de locaties Amsterdam, Rotterdam, Venlo-Tegelen en Almere. De klimparken zijn geschikt voor jong en oud. Het klimpark is op een natuurvriendelijke manier gebouwd. Fun Forest geeft stapsgewijs vorm aan haar eigen maatschappelijke ambitie.

Plant Research International Business Unit Agrosysteemkunde

Postbus 616
6700 AP Wageningen
marjolein.elings@wur.nl
jan.hassink@wur.nl
www.wageningenUR.nl/PRI

Plant Research International is een onderzoeksinstituut voor strategisch en toepassingsgericht onderzoek. Het werkkterrein loopt van DNA niveau tot concepten voor productiesystemen. Agrosysteemkunde staat voor duurzame agrarische productie en duurzaam land- en watergebruik.

Inhoud

Voorwoord	7
Samenvatting	9
Inleiding	11
1 De vier initiatieven en initiatiefnemers	13
2 Transitie­model groene burgerinitiatieven	15
2.1 Competenties van sociaal ondernemer	17
2.2 Mogelijkheden van de omgeving	18
2.3 Organisatie	20
2.4 Ontwikkeling van legitimiteit en een duurzaam verdienmodel	20
2.5 Businessmodel	21
2.6 Nieuwe businessmodellen	22
2.7 Ontwikkelingsstadia	25
2.8 Ontwikkeling initiatiefnemers	27
3 Tenslotte	28
Literatuur	29

Voorwoord

De samenleving is in beweging. Om ons heen is een verandering voelbaar die zich uit in initiatieven van burgers die zaken oppakken die van oudsher door gevestigde partijen worden ingevuld: thuiszorg, kinderopvang, arbeidsongeschiktheid. Binnen deze tendens zijn in Amsterdam de laatste jaren meerdere burgerinitiatieven gestart op het gebied van groenbeleving, gezond eten en het verbinden van stad en platteland. Ze breken een lans voor het belang van 'buiten beleven en leren' in de ontwikkeling van kinderen (en volwassenen) en het structureel opnemen van buitenervaringen in het curriculum van het (basis)onderwijs.

Wij, trekkers van vier van dergelijke burgerinitiatieven, staan voor de uitdaging om deze thema's duurzaam in te bedden in de Amsterdamse samenleving. Dat is geen eenvoudige opgave. De taken in de stad zijn immers al verdeeld, geld is gelabeld, procedures vastgelegd en ruimte vergeven en kostbaar. We hebben daarom de Wetenschapswinkel benaderd met de gezamenlijke vraag: welke strategie(en) kunnen wij adopteren om onze initiatieven een grotere kans op structurele inbedding te verschaffen in deze complexe realiteit?

Een jaar lang heeft de werkgroep vanuit vele perspectieven deze vraag onderzocht. De besprekingen hadden het karakter van geïnspireerde, energetische ontmoetingen. Dat het ergens over ging dat ons allen aanging, dat was duidelijk. Wanneer we aan het eind van een ontmoeting het net ophaalden om onze vangst te bekijken, bleken daar echter vaak vooral weer nieuwe vragen in te zitten. En als we als initiatiefnemers probeerden de opbrengsten van de meetings te koppelen aan de realiteit van onze ervaringen 'in het veld', dan bleek dat vaak moeizaam. De algemene modellen en best practices van andere initiatieven lieten zich maar moeilijk rijmen met de zeer specifieke realiteit van wat wij meemaakten.

Uiteindelijk werd ons duidelijk dat onze vraag ook ging over: hoe kan de wetenschap een actieve rol spelen in de maatschappelijke ontwikkeling? En: hoe verhouden persoonlijke ervaringen uit de complexe realiteit zich tot de meer conceptuele realiteit van de wetenschap? Deze overkoepelende vragen daagden ons allen uit ons als mens te engageren en verbond ons in een gedeelde zoektocht. Die 'verbinding voorbij de rollen' was misschien wel de meest waardevolle opbrengst van het werkproces. Opdrachtgevers én onderzoekers kregen een hoop energie, inzicht en inspiratie door het hele proces. In die zin voelde het als een community of practice en zijn we er allemaal rijker en 'volwassener' uitgekomen.

Voor u ligt het eindverslag van het onderzoek. Het is feitelijk een halfproduct dat een transitie-model beschrijft, en uitdagingen en lessen voor burgerinitiatieven. De titel *Zoekers gevonden* is passend voor het werkproces in de werkgroep. Gedurende het jaar zijn wij ons als initiatiefnemers bewust geworden van de belangrijke rol die wij als 'zoekers' vervullen in de samenleving. En in de onderzoekers hebben wij mensen gevonden die deelgenoot zijn in de gezamenlijke zoektocht naar werk- en leervormen die bijdragen aan een duurzame samenleving.

Tot slot: om de noodzakelijke volgende stap te zetten zijn niet alleen geïnspireerde burgers nodig die de moed hebben zich te ontwikkelen tot kundige sociaal ondernemers. Dezelfde inspiratie en moed is ook essentieel bij medewerkers in bestaande organisaties die zich persoonlijk committeren aan een gemeenschappelijke zaak. En samen zullen we ons in moeten zetten om te werken aan manieren van effectieve samenwerking waarin een werkelijke synergie ontstaat van ons gezamenlijke menselijk en sociaal potentieel.

Met dank aan alle betrokkenen,

Marc van Will, Atelier BuitenZijn
Martin Hup, Het Woeste Westen, Stichting Hart voor de Natuur
Fieke Swarte-Roozen, Fun Forest Foundation
Hans Wilschut, Wonderwel Projecten

Samenvatting

We zien dat de samenleving in beweging is. De overheid roept mensen op om actief mee te doen en zelf verantwoordelijkheid te nemen voor een betere samenleving. Burgers nemen steeds vaker het initiatief op het terrein waar voorheen gevestigde organisaties zaken uitvoerden. Actief burgerschap staat daarom volop in de belangstelling.

Ook in Amsterdam zijn deze ontwikkelingen zichtbaar. In het najaar van 2011 benaderden de initiatiefnemers van vier Amsterdamse burgerinitiatieven de Wetenschapswinkel van Wageningen-UR met de vraag hen te ondersteunen in hun zoektocht naar een succesvolle strategie voor hun groene burgerinitiatieven.

De centrale vragen van de initiatiefnemers waren:

- Wat zijn strategieën voor een succesvolle ontwikkeling van onze burgerinitiatieven?
- Hoe behouden we ons enthousiasme en innovatiekracht terwijl we ons verbinden met bestaande structuren?
- Is er een transitie-model dat de ontwikkeling van burgerinitiatieven beschrijft en verheldert?

Deze rapportage geeft een beschrijving van de zoektocht van zowel de onderzoekers verbonden aan Wageningen UR als de initiatiefnemers. De auteurs beschrijven de ontwikkeling van de vier burgerinitiatieven. Daarnaast geven zij handreikingen uit de literatuur waarmee zij een antwoord proberen te geven op de vraag hoe je je als groen burgerinitiatief succesvol kunt ontwikkelen. Een groot deel van de energie en output van dit project kwam tot stand tijdens de bijeenkomsten waarin initiatiefnemers en onderzoekers met elkaar in gesprek gingen. De 'oogst' uit deze bijeenkomsten bleek moeilijk vast te leggen in deze rapportage maar waren voor zowel de initiatiefnemers als onderzoekers erg waardevol.

Inleiding

Het actief burgerschap staat volop in de belangstelling. De Nederlandse overheid roept mensen op mee te doen en zelf verantwoordelijkheid te nemen voor een betere samenleving. Een burgerinitiatief is een vorm van zelforganisatie van burgers, gericht op de verbetering van de eigen levenssituatie en of de samenleving waarbij een aantal mensen betrokken is in een al dan niet tijdelijke initiatiefgroep, actiegroep of projectgroep. Initiatieven zijn over het algemeen georganiseerd rond een pionier of 'initiatiefnemer' (Civiq, 2005). Over het algemeen gaat het bij burgerinitiatieven om vrijwilligerswerk. De laatste jaren zien we echter ook steeds meer burgerinitiatieven ontstaan die gekarakteriseerd kunnen worden als sociale ondernemingen (Salverda et al, 2012). De initiatiefnemers zijn dan burgers die sociale doelen combineren met het genereren van een inkomen uit hun activiteiten. In Amsterdam zijn de laatste jaren meerdere burgerinitiatieven opgestart op het gebied van groenbeleving, gezond eten en het verbinden van stad en platteland. Deze initiatieven willen door het aanbieden van belevingseducatie en -ervaringen een bijdrage leveren aan de gezonde opvoeding van Amsterdamse kinderen en jongeren. Daarbij breken de initiatieven een lans voor het belang van 'buiten leren' in de ontwikkeling van kinderen en het structureel opnemen van buitenervaringen in het curriculum van het basisonderwijs. Ze vertegenwoordigen het groeiend bewustzijn binnen de Amsterdamse gemeenschap dat het groen in en om de stad een belangrijke rol heeft in het gezond maken en houden van de stad en in de opvoeding van Amsterdamse kinderen tot gezonde, zelfbewuste, sociaal vaardige burgers met respect voor het culturele en natuurlijke erfgoed.

De initiatieven worden aan de ene kant geprezen om hun bijdrage en het belang daarvan, aan de andere kant maken de bestaande financiële en organisatorische structuren en de bijbehorende procedures, regels en verantwoordelijkheden het vaak moeilijk om te komen tot structurele inbedding en zelfs om het 'hoofd boven water te houden'. De initiatieven signaleren dat een gerichte strategie om de thema's waar ze voor staan structureel in te bedden nodig is. Ze verwachten dat onderlinge samenwerking, het verbinden van activiteiten en het gezamenlijk opereren hiervoor een goede en versterkende strategie is omdat hiermee meer invloed kan worden uitgeoefend.

In het najaar van 2011 benaderden de initiatiefnemers van vier Amsterdamse burgerinitiatieven de wetenschapswinkel van Wageningen-UR met de vraag hen te ondersteunen bij hun zoektocht te komen tot een succesvolle strategie voor hun groene burgerinitiatieven.

De centrale vragen van de initiatiefnemers waren:

- Wat zijn strategieën voor een succesvolle ontwikkeling van onze burgerinitiatieven?
- Hoe behouden we ons enthousiasme en innovatiekracht terwijl we ons verbinden met bestaande structuren?
- Is er een transitie-model dat de ontwikkeling van burgerinitiatieven beschrijft en verheldert?

In de loop van 2012 en 2013 hebben de vier initiatiefnemers, de Wetenschapswinkel en onderzoekers van Wageningen UR de belangrijkste uitdagingen en ontwikkelingen gedeeld. De taak van de onderzoekers was om wetenschappelijke concepten en inzichten in te brengen. In de uitwisseling met de initiatiefnemers werd duidelijk welke concepten hen hielpen meer grip te krijgen op de ontwikkeling van hun burgerinitiatief. Het doel was de ervaringen en lessen te plaatsen in een breder kader waardoor de ontwikkelde ideeën breed toepasbaar worden voor andere initiatiefnemers. Door in het Wetenschapswinkel project praktijkervaringen en wetenschappelijke concepten te delen en te bespreken werden de bijeenkomsten inspiratiesessies voor alle aanwezigen.

In dit rapport beschrijven we de 'pareltjes' die we met elkaar deelden. Het gaat om een aanzet voor een transitie­model en een beschrijving van de uitdagingen en lessen voor burgerinitiatieven. Hiervoor hebben we verschillende wetenschappelijke concepten geïntegreerd en verbonden met de ervaringen van de vier initiatieven. Dit rapport is het resultaat van een gezamenlijke ontdekkingstocht van geïnspireerde zoekers, burgerinitiatieven en onderzoekers. We denken dat de inzichten en lessen die we in onze tocht hebben ontwikkeld waardevol zijn. Voor andere burgerinitiatieven, voor organisaties die vrijwilligers en burgerinitiatieven ondersteunen en voor (lokale) overheden die met burgerinitiatieven in aanraking komen.

In het volgende hoofdstuk stellen we eerst kort de vier initiatieven en initiatiefnemers voor.

1 De vier initiatieven en initiatiefnemers

Het Woeste Westen

In de noordwesthoek van het Westerpark in Amsterdam ligt sinds 2010 natuurspeelsterrein het Woeste Westen. Het terrein van het Woeste Westen was al lang ingericht als een onbewaakt ruig speelsterrein, maar het werd vooral als honden uitlaatplek gebruikt. Martin Hup zag veel potentie in de plek en heeft in 2007 de wethouder opgezocht die over het gebied ging. De wethouder was enthousiast over de plannen van Martin om er een natuurspeelsterrein van te maken met beheerdershuisje en dito organisatie. Om aanspraak te maken op subsidies heeft Martin een stichting opgericht. Stichting Hart voor de Natuur. Deze stichting heeft als doel het vergroten van het draagvlak voor natuur en milieu. Het Woeste Westen is geen gewone speeltuin, maar een avontuurlijke plek waar kinderen tot 13 jaar de natuur kunnen ontdekken en waar ze vrij kunnen scharrelen, ravotten, kliederen en klimmen. Het biedt NME activiteiten, naschoolse avonturenclubs en kinderen houden er hun verjaardagspartijtje. Jaarlijks komen er ruim 30.000 bezoekers. Het Woeste Westen krijgt een beperkte structurele subsidie van het stadsdeel. Verdere financiering komt van incidentele subsidies en fondsen en van de inkomsten van activiteiten en verjaardagsfeestjes.

Martin Hup heeft na een laboratoriumopleiding een switch gemaakt naar natuur- en milieueducatie en is biologie docent geworden. In zijn vrije tijd was hij met de Avonturenclub actief op het terrein waar nu het Woeste Westen zit. Hij zag de goede bedoelingen van het ruige speelsterrein, maar het was te desolaat om echt kinderen te trekken. Hij wilde iets anders, een 'place to be' waar kinderen kunnen spelen en genieten en waar ouders het ook naar hun zin hebben. Dat heeft hij gerealiseerd. Jaarlijks komen er nu ruim 30.000 bezoekers. De organisatie bestaat inmiddels uit 7 (deeltijd) werknemers (deels als reïntegratie) en enkele vrijwilligers.

Fun Forest

Fun Forest heeft vier klimparken op de locatie Amsterdam, Rotterdam, Venlo-Tegelen en Almere. Een klimpark bevindt zich in een bos, liefst in of in de buurt van een stad. Een klimpark bestaat uit klimparcoursen met een oplopende moeilijkheidsgraad. Een klimparcours is een verzameling platforms in bomen die onderling verbonden zijn door touwen, touwladders, bruggen en tokkelbanen. Het klimpark is op een natuurvriendelijke manier gebouwd; zowel de bomen als dieren ondervinden geen hinder. Het klimpark is geschikt voor kinderen vanaf 7 jaar. Op sommige locaties is ook een gratis speelbos voor jongere kinderen aanwezig.

De focus in dit Wetenschapswinkelproject was de locatie in het Amsterdamse Bos. De opening van dit klimpark in 2009 was gekoppeld aan het 75 jarige bestaan van het Amsterdamse Bos. Fieke Swarte-Roozen is onderwijskundige en houdt van 'buiten-gewoon' onderwijs. Fun Forest Venlo-Tegelen is gestart door haar man, de directeur van de klimparken. Toen het eerste klimpark voor haar ogen gebouwd werd, zag Fieke allerlei maatschappelijke aanknopingspunten. Op dat moment besloot Fieke samen met haar man Ernst-Jan om de lobby voor Amsterdam gezamenlijk op te pakken. De ambitie van Fieke was om aan dit klimpark een stichting te koppelen voor maatschappelijke activiteiten. Sport en bewegingsprogramma's, natuureducatie en stage- en werkplekken voor jongeren. Dit in samenwerking met de gemeente en onderwijsinstellingen.

Deze stichting is uiteindelijk niet opgericht vanwege ontbreken van financiële ondersteuning. In Fun Forest Amsterdam hebben inmiddels meer dan honderd jongeren stage gelopen. Verder is er geëxperimenteerd met werkervaringsplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Helaas bleek de samenwerking met de sociale dienst onvoldoende om dit voort te zetten. Daarnaast zijn gratis klimdagen georganiseerd en hebben vele stichtingen of burgerinitiatieven tegen sterk gereduceerd tarief of zonder betaling mogen klimmen.

Fun Forest heeft een avontuurlijke, natuurgerichte sportieve speurtocht ontwikkeld. In 2010 is de samenwerking met het Bezoekerscentrum van het Amsterdamse Bos van de grond gekomen. Scholen kunnen genieten van een 'groen' schooluitje; een dagdeel op onderzoek op de grond en een dagdeel klimmen. De natuurgerichte activiteit wordt aangeboden door een medewerkster van het Bezoekerscentrum.

BuitenZijn en De Smaak te Pakken

Marc van Will is de inspirator en mede initiator van diverse initiatieven als BuitenZijn en de Smaak te Pakken. In BuitenZijn gaat het om organiseren en faciliteren van buitenervaringen voor jong en oud in flexibele bamboe yurts. De Smaak te Pakken is een mobiel kookatelier dat lesprogramma's en kookactiviteiten ontwikkelt voor kinderen van de basisschool. In 2012 is Marc samen met andere organisaties gestart met Expeditie NL. Hierbij gaat het om de natuur haar rol terug te geven als plaats om zingeving en inspiratie op te halen met name in het ontwikkelen van leiderschap en duurzaam ondernemen.

Marc komt uit een wereld van onderwijzers en boeren. Hij was als kind al gegrepen door de natuur. Hij is na zijn studie geofysica gaan werken in de olie-industrie. Dat was niet zijn wereld. Het werd de wereld van milieu-educatie. Hij gaf trainingen voor lokale milieugroepen, werkte bij Dogtroep en als kwartiermaker sociale vernieuwing. Marc is iemand die steeds op weg is. Zijn rode draad is levend leren in en van de natuur en van elkaar waarbij hart en handen samengaan. Hij werkt veel in tijdelijke samenwerkingsverbanden.

Boerderij Educatie Amsterdam

Het project Boerderijeducatie Amsterdam is een initiatief van de Vereniging Boerenstadswens. Dit is een vereniging van Amsterdamse stedelingen die een betekenisvolle relatie willen met het land en de boeren rond Amsterdam. Stuwende kracht achter het project is Hans Wilschut. In 2007 is met steun van het VSB fonds, het toenmalige Ministerie van LNV en de gemeente Amsterdam een programma ontwikkeld voor boerderijeducatie. Na een succesvolle pilot in 2008 en het verzamelen van genoeg financiën konden in de jaren 2009, 2010 en 2011 ongeveer 500 groepen van het Amsterdamse basisonderwijs een dag meewerken op een boerderij. Doel van het bezoek is dat kinderen de relatie leggen tussen het boerenwerk en het dagelijkse eten op hun bord. In 2012 is de subsidie gestopt. De continuïteit van het project is nu in gevaar.

Hans ontdekte dat toen zijn kinderen naar de basisschool gingen het leren alleen in de klas gebeurde. Hij voelde de behoefte om met zijn kinderen contact te maken met de boeren en boerinnen omdat de boerderij de plek is waar ons eten vandaan komt, het een plek is waar kinderen met al hun zintuigen kunnen ervaren en er een schat is aan ervaringen en avontuur. Hij wilde dat alle Amsterdamse kinderen de processen op de boerderij zouden ervaren en initieerde het project boerderij educatie vanuit de Vereniging Boerenstadswens.

2 Transitie-model groene burgerinitiatieven

Op basis van de intensieve uitwisseling tussen de concepten van de onderzoekers en de ervaringen van de vier burgerinitiatieven hebben we een model gemaakt dat aangeeft hoe burgerinitiatieven zich kunnen ontwikkelen naar een sociale onderneming. We zullen de verschillende elementen van dit model kort presenteren en vervolgens uitgebreider beschrijven. We geven daarbij het belang van de verschillende elementen aan met voorbeelden die we ontleen aan de vier Amsterdamse initiatieven. Kijken we naar de vier Amsterdamse initiatieven dan zien we naast de grote verschillen ook overeenkomsten. Deze zijn:

1. De initiatiefnemers typeren zichzelf allen als sociaal ondernemer. Ze hebben de wens sociale doelen en een businessmodel, wat leidt tot inkomsten, te combineren. Ze zijn heel gemotiveerd hun initiatief tot een succes te maken.
2. De initiatiefnemers zijn geen onderdeel van een gevestigde organisatie. Ze zijn nieuw in het veld, ze moeten hun waarde nog bewijzen en moeten hun plek zien te vinden.
3. De initiatiefnemers krijgen daarbij te maken met bestaande structuren en regels en gevestigde organisaties die soms wel en soms minder behulpzaam zijn.

Het gaat bij alle initiatieven om sociaal ondernemerschap. Bij sociaal ondernemerschap gaat het niet om een smalle economische benadering van ondernemerschap maar juist om een brede benadering waarbij naast financieel kapitaal ook sociaal, cultureel en menselijk kapitaal van groot belang zijn (Salverda e.a., 2012). Het verschil tussen sociaal-culturele ondernemers en ondernemers in de standaard economische benadering zit vooral in het doel dat wordt nagestreefd en de soorten 'kapitaal' die worden ingezet om dat doel te realiseren. Sociaal (cultureel) ondernemers streven naast financiële doelen ook culturele en sociale doelen na en realiseren daarmee (gezamenlijk) een sociaal goed. Cruciale bestanddelen van de andere soorten kapitaal zijn onder andere: contacten, relaties, gezamenlijkheid, ideeën, enthousiasme, energie, (vrijwillige) inzet, vertrouwen, betrokkenheid, identiteit, doorzettingsvermogen en overtuigingskracht. Juist ook het aanboren van deze hulpbronnen maakt dat initiatieven van burgers goed van de grond komen en dat gezamenlijke activiteiten in het publieke domein worden gerealiseerd.

Volgens de literatuur wordt de ontwikkeling en het succes van initiatieven beïnvloed door de competenties van de initiatiefnemer, de mogelijkheden die de omgeving biedt en de organisatievorm (zie o.a. Sharir en Lerner, 2006). De initiatiefnemers zijn pioniers die te maken krijgen met bestaande structuren die soms wel en soms niet ondersteunend zijn bij hun streven het initiatief tot wasdom te laten komen. Succesvol worden betekent voor de Amsterdamse initiatieven dat ze worden geaccepteerd en gewaardeerd door de buitenwereld en dat er een gezond businessmodel is ontstaan. Afhankelijk van de situatie is het ook van belang dat de gemeente en relevante maatschappelijke organisaties het initiatief faciliteren. De initiatiefnemers en hun initiatieven zijn nieuwkomers voor de gemeente en voor de Natuur en Milieu Educatie (NME) sector. Om succesvol te kunnen zijn moeten ze legitimiteit en een goed business model ontwikkelen. Een goed businessmodel houdt in dat klanten betalen voor de diensten die worden geleverd. Legitimiteit en een goed business model zijn niet vanzelfsprekend omdat de initiatieven vaak geen track record hebben. Ze zijn nieuw en kunnen daardoor niet aantonen wat zij in huis hebben. Daarnaast kunnen gevestigde organisaties de initiatieven als concurrenten ervaren of de wens hebben interessante ideeën van hen over te nemen.

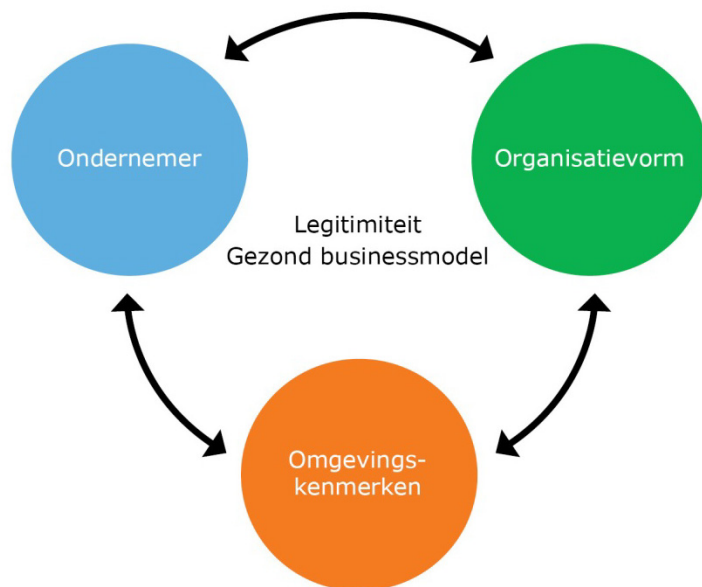
Het ontwikkelen van legitimiteit en een gezond businessmodel gaat niet vanzelf. De sociale ondernemers moeten bepaalde competenties bezitten en strategisch kunnen handelen. Daarbij hebben ze, zoals hierboven al is genoemd, te maken met een meer of minder stimulerende omgeving. Kloosterman (2010) heeft veel onderzoek gedaan naar nieuwkomers. Hij introduceerde het begrip 'mixed embeddedness' en 'opportunity structure'. Bij mixed embeddedness gaat het erom dat initiatiefnemers hun eigen netwerk hebben dat vaak niet goed is ingebed in het netwerk van de sector waarin ze actief worden. Verder hebben initiatiefnemers te maken met de lokale en landelijke context. Het succes van een initiatief hangt dus niet alleen af van de inspanningen van de initiatiefnemers

maar ook van de mogelijkheden die de omgeving biedt. De zogenaamde 'opportunity structure' bepaalt hoeveel ruimte een omgeving biedt voor nieuwe initiatieven.

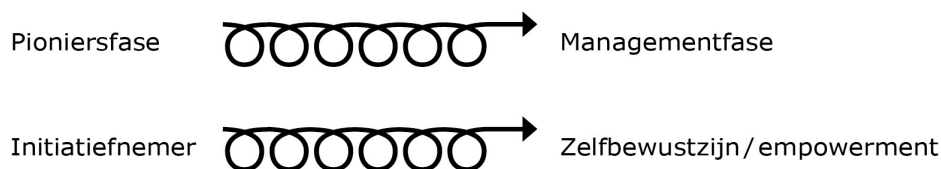
Een laatste factor die volgens de literatuur van belang is voor het succes van een initiatief is de organisatievorm die wordt gekozen. Om de legitimiteit bij fondsen en overheden te vergroten en de interactie tussen institutionele actoren en de initiatieven te vergemakkelijken nemen de initiatieven vaak een rechtsvorm aan en worden ze een formele organisatie. Dit kan bijvoorbeeld een stichting, vereniging of coöperatie zijn.

Tenslotte kan een initiatief verschillende fasen doorlopen. Na het pionieren kunnen initiatieven zich ontwikkelen tot meer gevestigde organisaties waarbij het managen van de organisatie steeds belangrijker wordt. Naast het initiatief zal ook de initiatiefnemer een ontwikkeling doormaken.

Globaal ziet het transitieproces voor burgerinitiatieven er als volgt uit (figuur 1). Hierbij zijn sociaal ondernemerschap, opportunity structure en organisatievorm de factoren die elkaar beïnvloeden en het resultaat bepalen. Het resultaat bestaat uit de mate van legitimiteit en de mate waarin een gezond verdienmodel is ontwikkeld. Dit alles ontvouwt zich in de tijd (figuur 2).



Figuur 1: Transitieproces Groene Burgerinitiatieven



Figuur 2: Proces van initiatiefnemer

We zullen de verschillende aspecten van het model en de ervaringen van de Amsterdamse initiatieven verder illustreren. Daarbij starten we met de factoren die de ontwikkeling en het succes van een initiatief beïnvloeden.

2.1 Competenties van sociaal ondernemer

Uit de literatuur komt naar voren dat het bij ondernemerschap gaat om een groot aantal verschillende competenties zoals: initiatiefrijk, commitment, het ontwikkelen en uitdragen van visie, alert zijn, kansen zien en grijpen, innovatief zijn en buiten gebaande paden treden. In veel gevallen is het van groot belang verschillende domeinen te kunnen verbinden. De initiatiefnemers en sociaal ondernemers zijn dan zgn. boundary spanners. Mensen die de taal van verschillende werelden kunnen spreken en zich kunnen verplaatsen in verschillende belangen.

In de literatuur over burgerinitiatieven wordt naast sociaal ondernemers en boundary spanners ook gesproken over "best persons" (Van den Brink ea 2012). Dit om aan te geven dat het succes van dergelijke initiatieven vaak sterk afhangt van de persoonlijke vaardigheden en competenties van de initiatiefnemers. Deze competenties kun je zien als menselijk kapitaal en dat omvat onder andere ondernemend vermogen, sociale en communicatieve vaardigheden, het kunnen leggen van verbindingen, betrokkenheid, creativiteit, improvisatietalent het vermogen zich in anderen in te leven en draagvlak creëren. Bij sociaal ondernemerschap gaat het ook om leiderschap. De best persons of boundary spanners moeten een geloofwaardig verhaal hebben. Ze zijn meer gericht op informeel leiderschap dan op de formele aspecten van hun leidinggevende positie. Belangrijke activiteiten zijn behoeften van klanten identificeren, direct contact met de klant, mensen enthousiast maken, samenwerking tot stand brengen met belangrijke actoren, kansen en mogelijkheden verkennen, strategieën formuleren en het opbouwen van een goed netwerk.

Netwerken

Voor nieuwe initiatieven is het ontwikkelen van een goed netwerk en het effectief gebruik maken van je netwerk van groot belang. Netwerken zijn van belang bij het ontdekken van mogelijkheden, het binnenhalen van financiële middelen en het vergroten van legitimiteit.

In de literatuur wordt gewezen op het belang van sterke en zwakke bindingen (Granovetter, 1983). Sterke bindingen zijn contacten met mensen die dicht bij je staan. Ze zijn van belang om te delen, vertrouwen te ontwikkelen en elkaar te inspireren. Zwakke bindingen met andere partijen dan de bekende zijn van belang voor het binnenhalen van nieuwe ideeën en kennis. Te weinig zwakke bindingen leidt tot een gebrek aan nieuwe kennis en ideeën. Te veel zwakke bindingen leidt tot onrust en onduidelijkheid.

Het netwerk is onderdeel van je sociaal kapitaal. Vanuit dit concept wordt er een onderscheid gemaakt tussen bonding, bridging en linking (Putman, 2000; Szreter en Woolcock, 2004).

Bonding is contact met gelijkgestemden: om ideeën te delen, inspiratie te houden, samen te werken en elkaar te versterken.

Bridging is contact met niet gelijkgestemden die in een gelijke machtspositie zitten.

Linking is contact met niet gelijkgestemden in een ongelijke machtspositie. Hierbij gaat het vaak om contacten met beleidsmakers, politici en gevestigde organisaties.

Een effectieve initiatiefnemer zorgt voor netwerk orkestratie: een gerichte strategie om het juiste netwerk te creëren en daar waarde uit te halen. Hierbij gaat het om de omvang van het netwerk waar je lid van bent, de structuur van het netwerk en je positie in het netwerk (Dhanaraj en Parkhe, 2006). Bij netwerken gaat het om het uitwisselen van informatie, het creëren van vertrouwen met anderen en om macht. Zeker bij nieuwe initiatieven is het prettig als je gesteund wordt door partijen in je netwerk die invloedrijk zijn.

We zullen het belang van ondernemerschap en netwerken illustreren door middel van de ervaringen van de vier Amsterdamse initiatieven.

Voorbeelden

Bij de ontwikkeling van het project boerderij educatie waren het contact met een medewerker van de gemeente en de contacten in de gemeenteraad van groot belang om voldoende politieke steun te krijgen. De betrokken ambtenaar bemerkte de energie die van het initiatief uitging en gaf Hans de ruimte om te ondernemen. Hans gebruikte zijn contacten in de gemeenteraad zodat er een motie werd ingediend om budget te reserveren voor het initiatief.

Martin zag veel potentie in de plek van het Woeste Westen. Er waren voor dit stuk nog geen plannen. Daarop stapte Martin naar de wethouder die aanvankelijk zei: "Zet maar wat op papier". Martin maakte serieus werk van dit plan waarna de wethouder onmiddellijk enthousiast was omdat het een enorme verbetering was. Beiden zijn voorbeelden van *linking*.

Een mooi voorbeeld van *bonding* is de samenwerking die Marc aangaat met verwanten. Hij werkte als geestverwant samen met Hans mee in het boerderij educatie project. Samen bedachten ze creatieve bijeenkomsten zoals het Hek van de Dam waarbij met strobalen en veel kinderen op de Dam boerderij educatie onder de aandacht werd gebracht. Een ander voorbeeld is hoe Marc samen met een GGD Jeugdarts, een medewerker van welzijnsorganisatie Combiwel en de Lions Club Nieuwkoop de Diamantweek organiseerde: een vakantieweek voor kansarme kinderen uit de Diamantbuurt in het Groene Hart. Marc verwoordt het als volgt: "We ontwikkelden de week vanuit een spontane, creatieve samenwerking, gevoed door een gedeeld verlangen iets bij te dragen. De week was een groot succes, geld was geen issue, vele mensen zetten zich gratis in, de verbindende kracht was overweldigend. Dit jaar heeft de tweede Diamantweek plaatsgevonden, 'powered by' de Lions Club Woerden. Het is een zichzelf onderhoudend project geworden, gedreven door een basaal verlangen om goed te doen en elkaar te helpen".

Ook dit Wetenschapswinkel project is een mooi voorbeeld van *bonding*. Vier gelijkgestemden initiatiefnemers die elkaar opzoeken om elkaar te inspireren.

Of de contacten tot succes leiden hangt ook af van de andere partij(en). Zo wilde Fieke bij het klimpark graag samenwerken met het ROC om zo stages te kunnen aanbieden. Ze had daar de juiste contacten.

De voorbeelden laten meteen het belang zien van de juiste competenties bij sociaal ondernemerschap: pro actief handelen, kansen zien en verbinden van verschillende werelden.

2.2 Mogelijkheden van de omgeving

Het succes van initiatieven hangt niet alleen af van de kwaliteiten en activiteiten van de initiatiefnemer, maar ook van de mogelijkheden die een bepaalde omgeving biedt. Het mixed embeddedness perspectief geeft hier een verder invulling aan. Centraal staat de wisselwerking tussen de initiatiefnemer en de opportunity structure. Het gaat hierbij om de toegankelijkheid van de markt voor de diensten of producten die de initiatiefnemer ontwikkelt en de omvang van de markt. De eerste vraag is hoe groot de markt is voor de diensten en producten die de initiatiefnemers ontwikkelen. De tweede vraag is of de potentie bereikt kan worden. Er kunnen formele en informele barrières zijn. Concreet gaat het om regelgeving die belemmerend kan werken, overtuigingen bij bestaande actoren (bijvoorbeeld overheid of NME sector) en onvoldoende verbinding met deze actoren

Voorbeelden

Wat bij de initiatieven naar voren komt is de belangrijke rol van de gemeente. Door aan te sluiten bij de actualiteit en een oplossing te bieden voor vragen van de gemeente ontstaan er kansen.

Fun Forest had de ambitie een klimpark met educatief programma in het Amsterdamse Bos te ontwikkelen. In het kader van het 75 jarig bestaan van het Amsterdamse Bos wilde de gemeente activiteiten in het Amsterdamse Bos. De plannen van Fun Forest waren een mooie invulling van de wensen van de gemeente. Dit hielp om de vergunning te krijgen, terwijl dat een paar jaar daarvoor nog was mislukt.

De plannen van Boerenstadswens op gebied van boerderij educatie sloten goed aan bij de ambities van proeftuin Amsterdam om landbouw, groen en gezondheid te promoten. Ook hier werd het gezien als een concrete invulling van de ambities van gemeentelijk beleid. Bovendien was het krachtig dat het een initiatief van burgers was.

Het initiatief voor het Woeste Westen sloot goed aan bij de wensen van de wethouder die gecharmeerd was van een groene speelplek voor kinderen op een plek die nu een verwaarloosde indruk maakte. Daarbij kwam het natuurlijk goed uit dat hij van GroenLinks was én dat hij de ontwikkeling van dit deel van het Westerpark, als laatste fase van de realisering van het hele Westerpark, specifiek in zijn portefeuille had.

In al deze voorbeelden zochten de initiatiefnemers contact met de gemeente en konden ze hun plannen presenteren als initiatieven waar de gemeente op zat te wachten.

Wat initiatiefnemers met schade en schande hebben ondervonden is dat steun vanuit de omgeving vaak heel tijdelijk is: wethouders of ambtenaren verdwijnen en beleid wijzigt. Boerenstadswens merkte bijvoorbeeld dat na vertrek van de wethouder het programma Proeftuin Amsterdam geen steun meer had en de financiën voor de projecten, waaronder boerderij educatie stopten. Een andere ervaring is dat het beleid een heel andere tijdsyclus heeft dan initiatiefnemers. Initiatiefnemers willen snel tot zaken komen. Beleidsmedewerkers leggen zaken terug in de organisatie en kunnen vaak geen toezeggingen doen. Om support in de organisatie te krijgen wordt er in de ogen van de initiatiefnemers soms eindeloos overlegd zonder dat het tot resultaat leidt.

Omgaan met gevestigde partijen

Naast de gemeente hebben initiatiefnemers te maken met de gevestigde partijen. Hans heeft de ervaring dat de gevestigde NME (Natuur- en Milieueducatie) sector, het boerderij educatie project en bijbehorende subsidie wilde overnemen (met steun van de politiek). De motivatie was dat zij daarvoor veel beter waren toegerust en boerderij educatie zo onderdeel zou kunnen worden van het gehele NME aanbod. De indruk van Hans was dat door gebrek aan betrokkenheid en kennis op gebied van boerderij educatie dit niet tot het gewenste resultaat zou leiden. Door steun van een betrokken ambtenaar werd het initiatief weer ondergebracht bij Boerenstadswens. In een latere fase is het gesprek met de NME sector weer opgepakt omdat werd ingezien dat uiteindelijk boerderij educatie onderdeel moet worden van het gehele NME aanbod.

Een belangrijk leerpunt is ook dat anderen, gevestigde partijen, soms willen meeliften op het succes van het initiatief. Zo wilden de gemeente Amsterdam en Artis de publiciteit zoeken met het project. Het is voor initiatiefnemers belangrijk met dit soort belangrijke partners goede relaties te onderhouden waarbij zij moeten voorkomen niet door hen op zij te worden geschoven.

Op het moment dat er voor het Woeste Westen een eerste subsidie vrij kwam schoof ook ineens de plaatselijke maatschappelijke organisatie zich brutaal naar voren als mogelijke partner voor het beheer van de natuurspeeltuin. Zij beheerden tenslotte ook alle andere speeltuinen in de omgeving was hun redenering.

2.3 Organisatie

Initiatiefnemers kunnen er voor kiezen een formele rechtsvorm te worden en een organisatie op te richten om hun initiatief meer body of cachet te geven. Een stichtings- of verenigingsvorm wordt vaak gekozen omdat dit goed ligt en vaak een voorwaarde is bij fondsen en subsidieverstrekkers. Zeker als de organisatie een ANBI (Algemeen Nut Beogende Instelling) status heeft. Anderen kiezen bewust voor een eenmanszaak om onafhankelijk te blijven of een BV om het ondernemerschap te benadrukken.

Los van de organisatievorm is het van belang dat eventuele medewerkers competent zijn, dat ze betrokken zijn en passen bij de cultuur die de initiatiefnemer wil neerzetten. Een deskundige organisatie is belangrijk om legitimiteit te ontwikkelen en te behouden en om taken uit handen te nemen van initiatiefnemers zodat zij ruimte hebben voor nieuwe plannen.

Het betrekken van competente medewerkers is belangrijk om legitimiteit te ontwikkelen en te behouden en om taken uit handen te nemen van initiatiefnemers zodat zij ruimte hebben voor nieuwe plannen.

Voorbeelden

De ervaring bij het Woeste Westen en Boerenstadswens is dat een formele organisatievorm een voorwaarde is om subsidies van fondsen en overheden te verkrijgen. Boerenstadswens is een initiatief om de wensen van burgers in Amsterdam te bundelen. Een dergelijk initiatief sloot goed aan bij de ideeën van de Amsterdamse politiek. Daarmee kon op belangrijke momenten politieke steun worden verworven.

Fieke heeft ervaren dat sommige ambtenaren meer gewend zijn om met stichtingen om te gaan dan met commerciële ondernemers. Als je als ondernemer, zonder stichting, maatschappelijke ambities en plannen hebt, dan is het niet altijd makkelijk om dit voor het voetlicht te brengen. Sommige ambtenaren staan argwanend tegenover de ambities van commerciële bedrijven.

2.4 Ontwikkeling van legitimiteit en een duurzaam verdienmodel

We hebben hiervoor de factoren behandeld die het succes van een initiatief beïnvloeden. We gaan nu verder in op wat succes inhoudt. Het succes van initiatieven wordt zichtbaar in de mate waarin het legitimiteit heeft en er een duurzaam verdienmodel/businessmodel is ontwikkeld. We gaan op beide verder in.

Legitimiteit

Het ontwikkelen van legitimiteit richting overheid en burgers is een belangrijk resultaat en vaak een voorwaarde voor succes. Nieuwe partijen en initiatieven ontberen vaak de noodzakelijke legitimiteit om dingen voor elkaar te krijgen. Legitimiteit is het proces waarbij initiatieven en initiatiefnemers onderdeel worden van een gevestigde wereld en daar erkend worden. Het is daarbij belangrijk om te passen, een 'fit' te hebben, bij de gevestigde wereld en je daarnaast als initiatief tegelijkertijd te positioneren, te 'framen', als beter dan het bestaande of iets nieuws toe te voegen. Hierdoor wordt het interessant om met een initiatief samen te werken of bijvoorbeeld een project aan een initiatief te gunnen.

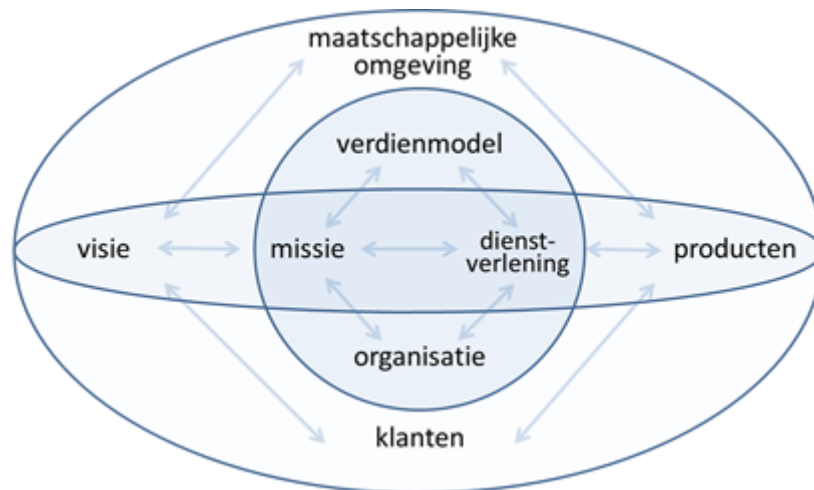
Voorbeelden

Een mooi voorbeeld van een geslaagde 'fit' is dat het Woeste Westen een stichtingsvorm is en Boerenstadswens een formeel initiatief is van burgers. Het past bij de tijdsgeest dat burgers initiatieven nemen. Dit wordt ook goed geframed door Boerenstadswens. Een formele organisatievorm geeft vertrouwen aan fondsen.

Daarnaast framen de initiatieven dat ze 'outstanding' zijn. Ze leggen de nadruk op de betrokkenheid van de initiatiefnemers, ondernemerschap en een groot maatschappelijk rendement. Daarmee onderscheiden ze zich van de meer bureaucratische gevestigde organisaties.

2.5 Businessmodel

Een business model maakt de waarde inzichtelijk die een organisatie (of 'organiseer-verband' zoals een coöperatie) kan bieden aan verschillende partijen. Het laat de verschillende competenties en (netwerk)partners zien die nodig zijn voor het creëren, vermarkten en uitleveren van die waarde (Jonker e.a., 2012; Osterwalder, 2010). Een veel gebruikt business model voor sociale ondernemingen staat hieronder weergegeven. Elementen van het business model zijn de visie en missie van het initiatief wat leidt tot een organisatie die bepaalde diensten of producten levert. De diensten en producten worden geleverd aan bepaalde klanten. En dit alles gebeurt in een maatschappelijke omgeving. Het verdienmodel is de kern van het business model. Hier is de belangrijkste vraag hoe je klanten laat betalen voor producten of diensten die je levert.



Figuur 3: Model gebaseerd op business model Dudok Wonen

Een moderne vorm van financiering is crowdfunding. Het kan gaan om geefgeld, leengeld of supportgeld (mensen geven geld en krijgen er iets in natura voor terug). Op gebied van lokale duurzame energie is de moderne coöperatie een steeds gangbaarder organisatie-model. Hierdoor worden de kosten door een veel grotere groep mensen gedragen. Anderen maken gebruik van complementair geld zoals regionale munten, tijdgeld, puntenruilsystemen of dienstenruil. Tenslotte zijn er middelen uit de filantropische sector. Grote vermogensfondsen hebben een groeiende belangstelling voor sociaal ondernemen (Greenwish, 2012). Dit soort middelen zijn van belang bij de opstart. De ervaring is dat veel maatschappelijke initiatieven na een geslaagde start, dikwijls met behulp van projectsubsidie, alsnog stranden door geldgebrek. Daarom is het van belang een model te ontwikkelen waarbij de klanten betalen voor de diensten en producten die worden geleverd.

Voorbeelden

Het Woeste Westen heeft een mix van inkomsten uit algemene subsidies van het stadsdeel, projectgebonden subsidies voor specifieke activiteiten en inkomsten van meer commerciële activiteiten zoals kinderfeestjes en inkomsten van activiteiten, contributies en het terras. Daarnaast werft het Woeste Westen donateurs die het initiatief financieel ondersteunen.

Boerenstadswens heeft boerderij educatie kunnen ontwikkelen door tijdelijke projectsubsidies van een fonds, ministerie en gemeente. De projectleider en de boeren werden betaald uit deze subsidies en het programma was gratis voor de scholen. Nu deze tijdelijke subsidies zijn gestopt is het lastig om de boerderijbezoeken te continueren. Er is een tijdelijke ondersteuning via de Rabobank en de gemeente Amsterdam. Hiermee kunnen echter de uren voor coördinatie niet betaald worden. Als initiatiefnemer kan je een project dus tijdelijk via fondsen ondersteunen. Om het voort te kunnen zetten zullen de educatieboeren echter zelf middelen moeten vrijmaken om de coördinatie en ondersteuning te financieren.

2.6 Nieuwe businessmodellen

We zullen nu nog verder ingaan op het fenomeen businessmodel.

De vier initiatiefnemers zijn op zoek naar nieuwe verdienmodellen en ervaren dit als een moeizame zoektocht. Ze creëren met hun initiatieven waarde, vaak in samenwerking met anderen, maar het is lastig hier een passend verdienmodel aan te koppelen. We hebben hieronder een deel overgenomen uit een working paper van Jan Jonker en collega's van de Nijmegen School of Management van Radboud Universiteit. Zij beschrijven op heldere wijze het oude en nieuwe denken over businessmodellen en illustreren waar pioniers zoals de vier Amsterdamse initiatiefnemers tegen aan lopen. Jonker en zijn collega's laten zien dat delen, ruilen en creëren de basis vormen van nieuw te ontwikkelen businessmodellen.

Jan Jonker i.s.m. Marloes Tap en Tim van Straaten. 2012. Working Paper 'Duurzaam Organiseren' Een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren. Nijmegen School of Management Radboud Universiteit Nijmegen

Wat opvalt aan de verschillende definities van business modellen (zie bijvoorbeeld Osterwalder, 2010, Bertens en Staema, 2011 of Houtgraaf en Bekkers, 2010) is dat er impliciet uitgegaan wordt van het organiseren binnen een organisatie. Dat veronderstelt dat er een identificeerbare organisatorische entiteit is die intentioneel een business- of waarde propositie (de waarde belofte) omzet in geleverde waarde. Op deze gang van zaken is het nodige af te dingen. Organisaties zijn zelden in staat alleen iets te organiseren, maar werken vrijwel zonder uitzondering in een keten. Veel auteurs zijn het er ook wel over eens dat de kern van waarde creatie gelegen is in wat Osterwalder c.s (2010) noemen 'de architectuur van de organisatie en het netwerk van partners'. Het samenwerken aan waarde creatie is per definitie een collectieve opgave van waarde-ketens en (of) netwerken. Het denken achter het huidige, vaak sterk conventionele business model is gebaseerd op de gedachte om (groene) producten en diensten te leveren die beter, sneller, zuiniger, 'groener;' en liefst ook nog goedkoper zijn dan die van de concurrent.

Dit vormt de basis voor een permanente verbeteringslag die daarmee de drijvende kracht achter veranderingen is. Basis is ondernemen en acteren in een transactie-model gebaseerd op geld. Aan duurzaamheid wordt gewerkt binnen de grenzen van de (eigen) organisatie of de waarde keten. Het behorende paradigma staat feitelijk niet ter discussie. Dit leidt tot een business-case waarbij geprobeerd wordt om de huidige business-propositie te 'vergroenen'. Dat leidt op zijn beurt weer tot strategieën die vaak uit zijn op 'minder' (minder water, minder olie, minder energie ...). Gangbaar is om het type strategieën dat hieruit voortkomt te benoemen als eco-efficiency. Deze insteek is gebaseerd op een eerste generatie duurzaamheidsdenken waarbij het business model – laat staan de aard van de transactie of de waarde creatie – niet fundamenteel ter discussie staat.

Bertens en Statema (2011) 'verzuchten' dat zij in hun exploratieve onderzoek naar business modellen niet in staat zijn geweest 'verdien' modellen te vinden die niet gebaseerd waren op traditioneel economisch denken. Die observatie roept de vraag op wat er met een business model 'verdiend' moet worden. Want van waarde is ook: ergens bij horen, aandacht, geborgenheid, gezelligheid, veiligheid, zorg... Wat is – met andere woorden – de aard van de waarde die in het model omgaat c.q. gecreëerd wordt? Dat is waar het in het debat over nieuwe business modellen uiteindelijk over gaat. Jonkers en zijn collega's (2012) hebben in hun exploratieve onderzoek proberen te ontdekken waar de gemene delers lagen en wat de basis vormt van deze nieuwe business modellen. Dat heeft geleid tot het identificeren van drie stromingen: Delen, Ruilen en Creëren. Deze worden hierna behandeld.

Delen

Het delen van sociaal kapitaal, tijd en kunde is een fenomeen dat terug komt in veel nieuwe business modellen. Het betreft hier modellen die geënt zijn op verschillende samenwerkingsverbanden, waardoor mensen, ideeën, spullen, data en vervoer gedeeld worden. Veel van deze modellen hebben wel wat weg van coöperaties, die momenteel weer heel erg in de mode raken. De huidige manier van organiseren werkt om een verscheidenheid aan redenen niet meer, waardoor aan het concept van 'conventionele' coöperaties een nieuwe, moderne draai wordt gegeven. Het gaat hier bijvoorbeeld om het delen van eigendom van particulieren, anders verzekeren, collectieve financiering of collectief inkoopvoordeel. Ook het delen van kennis en netwerken blijkt in veel modellen een belangrijke basis om zaken te ondernemen; iets wat zorgt voor bestaansrecht en groei.

Ruilen

Het gaat hierbij om transacties met gesloten beurzen. Veel nieuwe business modellen omvatten transacties die worden gedaan met alternatieve betaalmiddelen, zoals punten, credits, advertenties, Tweets, uren en spaarsystemen. Inzet van deze alternatieve middelen kan een manier zijn om een bepaalde vraag te stimuleren en om (micro) gedragsverandering te bewerkstelligen. Ook kan een model gebaseerd zijn op het streven naar transacties zonder betaalmiddelen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het ruilen van diensten: 'als jij voor ons de website onderhoudt, dan verzorgen wij jullie administratie'

Creëren

De derde stroming is creëren. Nieuwe business modellen trachten op verschillende manieren in win-win situaties tegelijkertijd meervoudige waarden te creëren. Zo zegt Tom Vroemen (CrowdAboutNow): "Het business model genereert de waarden kennis, sociale waarde (zoals betrokkenheid), zekerheid en vertrouwen." Een business model kan bijvoorbeeld energie besparen, CO2 uitstoot verminderen en daarnaast ook economische winst creëren. Het transactie model wordt dan in lijn gebracht met de verschillende doelstellingen. Er kunnen ook op andere manieren win-win situaties gecreëerd worden. Bijvoorbeeld door de klant de waarde te laten bepalen, financiering te verplaatsen of het concept van eigendom te verschuiven. Zo zegt Ronald van den Hoff (Seats2Meat): "We gaan van waarde ketens naar waarde-netwerken toe. Wij faciliteren de onverwachte relevantie van de ontmoeting. Want dat is blijkbaar de toegevoegde waarde die wij als product (aan)bieden."

Deze drie stromingen hebben als gemeenschappelijke noemer dat verbindingen leggen centraal staat. Zonder verbindingen en samenwerkingen kan er niks geruild, gedeeld of gecreëerd worden. De kunst en kunde van het kunnen verbinden wordt daarmee een belangrijke competentie van het nieuwe ondernemen. Door die verbindingen ontstaan allerlei nieuwe consortia en configuraties van partijen: samenwerkingen van verschillende, vaak niet voor de hand liggende partners. Particulieren, lokale overheden, buurt initiatieven en grote commerciële bedrijven worden in nieuwe samenstellingen met elkaar verbonden. Hier zitten verschillende waarden achter. Voorwaarde is dat een duurzaam business model dus verbindingen moet leggen, faciliteren en onderhouden: duurzaamheid organiseren ontstaat immers tussen bedrijven, in plaats van alleen binnen bedrijven

Toch zijn er twee factoren die een grote doorbraak van nieuwe business modellen nog verhinderen. Ten eerste zien veel respondenten dat de overheid nog niet mee gaat in de transitie naar een zogenoemde Groene of Blauwe economie. Veel financiële en juridische systemen werken niet positief voor de nieuwe business modellen. Primair omdat deze systemen andere waarden dan economische winst niet erkennen. Ze blokkeren daarmee innovatie, omdat ze nog geënt zijn op traditioneel transactie denken, waarbij de eenheid van uitruil geld is.

Een andere hindernis in de doorbraak van nieuwe business modellen is het feit dat er een paradigma verandering tot stand moet komen. We moeten anders gaan denken, en anders (durven) gaan doen. Maar dat doen we niet, omdat we wachten. Wachten op de volgende generatie technologie, de juiste stimuleringsmaatregelen, het goede moment of voldoende zekerheid. En veel van die zaken ontbreken juist. Dat wachten op die 'volgende generatie technologie' maakt dat er nooit volume ontstaat en prijzen niet zakken.

2.7 Ontwikkelingsstadia

Ten slotte staan we stil bij de ontwikkeling van initiatieven en initiatiefnemers. Ze staan niet stil maar ontwikkelen zich.

Ontwikkeling organisaties

Initiatieven ontwikkelen zich. Er zijn verschillende modellen beschreven die verschillende stadia in de ontwikkeling van organisaties beschrijven. We zullen een aantal van hen globaal weergeven.

Een bekend model is dat van Greiner. Hij beschrijft de volgende fasen die voor de initiatieven het meest relevant zijn:

1. Pioniersfase: De sfeer is informeel, beslissingen zijn ad hoc, de ondernemer inspireert de groep. In deze fase vindt groei door creativiteit plaats.
2. Managementfase: Er is meer sturing en leiding. Leiderschap wordt geformaliseerd, er komen organisatiestructuren en financiële verantwoordelijkheidssystemen; de eerste rechterhanden verschijnen. In deze fase vindt groei door leidinggeven plaats.
3. Decentralisatiefase: Meer taken en verantwoordelijkheden worden gedelegeerd. In deze fase vindt groei door delegeren plaats.

Voogt en Broekman (2003) spreken over groeistadia die maatschappelijke initiatieven kunnen doormaken. Zij onderscheiden daarin drie stadia, te weten:

1. Vanuit het niets naar een 'kring rond de leider'

Een initiatiefnemer wil een visie waarmaken. Zijn/haar enthousiasme bindt mensen. Er is veel aandacht voor vorming en vertrouwen. Het is belangrijk hoe mensen met elkaar omgaan. De tijdshorizon om een eerste doel te bereiken is weken en maanden.

2. Bondgenoten in actie

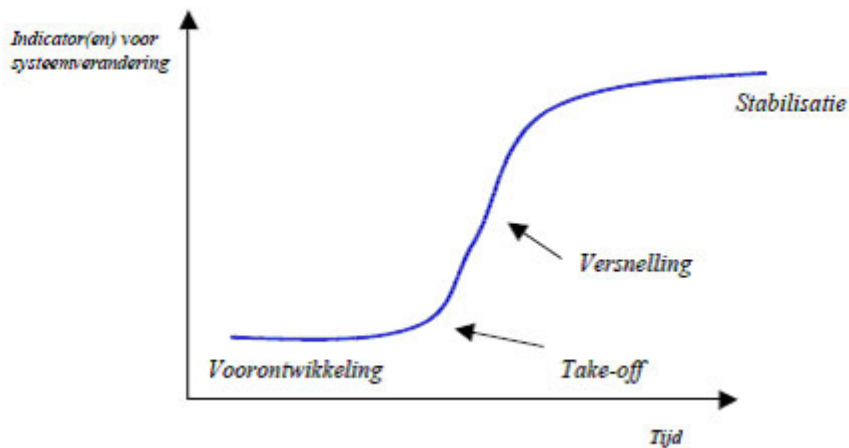
Initiatiefnemers leggen hun plan neer in een externe arena. Er worden extra middelen geworven (geld, gezag, medewerking). Er komt enige regelmaat in de wijze van organiseren en zichtbare output voor externen. Er is behoefte aan een balans tussen informeel verkeer met bondgenoten en formele afspraken (bijvoorbeeld vergaderingen). De tijdshorizon is maanden tot halve jaren.

3. Gestabiliseerde onderneming

Nu groeit de organisatie uit van een improviserende naar een gestructureerde dienstverlening. Men is in staat leveringsafspraken te maken en na te komen. De vrijwilligers van het eerste uur verdwijnen. Professionals leveren een steeds grotere bijdrage. De tijdshorizon is meerjarig.

Naast bovenstaande modellen, kunnen we ook kijken naar de transitieliteratuur. Deze literatuur geeft een algemeen kader voor de ontwikkeling van innovaties.

Rotmans en anderen (2005) spreken over de verschillende fasen van transitie die innovaties doorlopen. In de voorontwikkelingsfase worden plannen gemaakt en contacten gelegd. Bij de take-off fase komt het echt van de grond. Als het succesvol is raakt het in de versnellingsfase waarna het kan stabiliseren.



Figuur 4: Verschillende fasen van transitie (Rotmans et al, 2005)

Voorbeelden

Voor drie van de vier initiatieven kunnen we stellen dat ze min of meer in de voorontwikkelingsfase of take-off fase zitten. Het initiatief waar duidelijk ontwikkeling heeft plaatsgevonden is het Woeste Westen. De stappen kunnen we dus het duidelijkst illustreren aan de hand van het Woeste Westen. In het begin gaat het om concreet maken van de ideeën, het sparren met anderen, het zoeken naar financiering, overleg met gemeente en eventueel andere organisaties, in kaart brengen en contacten met mogelijke klanten, het realiseren van een locatie. Bij het Woeste Westen is een formele organisatie opgericht, zijn fondsen binnengehaald en is de locatie ontwikkeld. Toen kwam de overgang van de pioniersfase naar een meer gestabiliseerde fase. Martin is initiatiefnemer en coördinator van de stichting en naast hem komen een aantal medewerkers in dienst. Martin krijgt steeds meer beheerstaken, hij moet medewerkers aansturen, een goede relatie met het bestuur onderhouden. Deze fase vraagt weer andere kwaliteiten van de initiatiefnemer. Martin heeft met het bestuur besloten dat het tijd is om een volgende stap te zetten richting verdere professionalisering. Hij heeft een floormanager aangesteld die een groot aantal praktische zaken afhandelt zodat Martin tijd krijgt om nieuwe plannen te ontwikkelen. Dit is voor hem noodzakelijk om geïnspireerd te blijven en het project verder te brengen.

2.8 Ontwikkeling initiatiefnemers

Ook initiatiefnemers veranderen. Het kenmerkende is dat alle initiatiefnemers vanuit betrokkenheid en passie ergens instappen en er volledig voor gaan zonder dat ze de consequenties goed kunnen overzien. Ze leren van de ervaringen die ze meemaken. Ze leren zichzelf kennen, ze leren wat voor hen de belangrijkste vragen zijn en ze leren om strategisch te handelen. Het gaat bij initiatiefnemers én om het realiseren van hun ideaal én om hun persoonlijke ontwikkeling. Uit verschillende onderzoeken is bekend dat initiatiefnemers het een verrijking vinden om in voor hen onbekende domeinen te opereren en met verschillende mensen om te gaan.

De ervaring is dat initiatiefnemers in het begin vaak opkijken tegen gevestigde partijen en overheden. Ze hebben daar soms last van omdat het hen belemmert hun plannen op een goede manier, met de juiste autoriteit te presenteren en belangrijke contacten te ontwikkelen. Het is bekend dat initiatiefnemers veel kunnen leren door hun gedrevenheid en de rijke context waarin ze opereren. Over leren is in de literatuur veel gemeld (Rae, 2006). Leren is een dynamisch proces van bewustwording, reflectie, associëren en toepassing waarbij kennis en ervaring worden getransformeerd. Het gaat om kennis, gedrag en emotioneel leren. Leren gebeurt individueel, in interactie met anderen en in organisaties. De context bepaalt hoeveel er geleerd wordt. Initiatiefnemers leren met name in de context van het omgaan met andere organisaties, bijvoorbeeld in het onderhandelingsspel met andere organisaties. De ervaring bij groene burgerinitiatieven is dat veel initiatiefnemers hoog opgeleide mensen zijn en buiten de NME of groene sector actief zijn geweest. Het zijn zogenaamde buitenstaanders die met een frisse blik nieuwe ideeën inbrengen.

Voorbeelden

Bij de Amsterdamse initiatiefnemers zien we dat ze veel leren van het contact met andere organisaties. Alle initiatiefnemers leren hoe de gemeentelijke organisatie werkt, hoe ze met gevestigde partijen omgaan. Door het traject in het Wetenschapswinkel project werden ze zich meer bewust van hun eigen ontwikkeling. Marc gaf aan dat hij zichzelf in eerste instantie zag als 'kleine Marc' die vanuit een underdog positie komt vragen of anderen hem willen steunen. Nu voelt hij zich meer de 'grote Marc' die niet meer afhankelijk is van de goedkeuring en steun van gevestigde organisaties maar weet dat hij met belangrijke dingen bezig is. De initiatiefnemers lopen er ook tegen aan dat bij gevestigde organisaties en gemeente gebrek is aan ondernemerschap. Ambtenaren willen vaak geen risico's lopen, zijn vaak ook minder betrokken bij het initiatief dan de initiatiefnemer zelf. Ambtenaren en medewerkers van maatschappelijke organisaties worden doorbetaald voor de uren die ze besteden aan overleg met de initiatiefnemers, terwijl de initiatiefnemers er hun eigen tijd investeren.

De meeste initiatiefnemers zijn uit een vaste baan gestapt om hun ideaal te realiseren. Fieke heeft geleerd dat het uitvoeren van maatschappelijke activiteiten in een onderneming de eerste jaren "liefdewerk oud papier" is. Ze haalt nieuwe inspiratie uit ondernemende mensen en onderzoeken naar sociale ondernemers en burgerinitiatieven.

Hans heeft door het boerderij educatie project geleerd om minder krampachtig aan dingen vast te houden en dingen te laten gebeuren. Hij heeft ontdekt dat hij sociaal ondernemer wil worden en is na het project boerderij educatie een boek gaan schrijven.

Martin heeft geleerd dat hij wil blijven pionieren. Door de ontwikkeling van het Woeste Westen kreeg hij steeds meer beheerstaken. Hij heeft nu besloten deze deels uit te besteden zodat hij ruimte heeft om weer nieuwe dingen te ontwikkelen.

Leerpunten voor de initiatiefnemers in dit proces zijn: het bewaken van de grenzen, doelgericht werken en het niet meer opereren vanuit een underdogpositie maar vanuit een positie dat je iets te bieden hebt.

3 Tenslotte

Het Wetenschapswinkel project gaf ons de kans om als onderzoekers en Amsterdamse initiatiefnemers een jaar lang met elkaar op te trekken en ervaringen te delen. Het was een inspirerende zoektocht naar activiteiten en strategieën om de doelen te bereiken en de passie en het enthousiasme te behouden. Dit rapport is een korte weerslag van onze zoektocht. We hopen dat het anderen zal inspireren en hen zal helpen hun doelen te bereiken.

We sluiten dit rapport af met een korte beschrijving waarin duidelijk wordt hoe één van de initiatiefnemers het project heeft ervaren. Het laat de ontwikkeling zien die hij doormaakt en illustreert ook de zoektocht naar verbindingen en nieuwe manieren voor samenwerking en waarde creatie.

Tijdens de eerste werkbijeenkomsten van het onderzoeksteam waren we vooral op zoek naar houvast: wat was nu precies de centrale vraag van ons initiatiefnemers? Ging het over een passend groei- en ontwikkelingsmodel voor een burgerinitiatief, over creatieve verdienmodellen, over hun rol in de transitie van de samenleving als geheel, of juist meer over de empowerment van de initiatiefnemer als mens? En als het over al deze zaken ging, hoe die complexe vraag dan aan te vliegen? Onze eerste bijeenkomsten hadden het karakter van geïnspireerde, energetische ontmoetingen waar we allemaal een 'goed gevoel' van kregen. Dat het ergens over ging dat ons allen aanging dat was duidelijk. Maar als we aan het eind van een meeting het net ophaalden om onze vangst te bekijken, bleken we steeds met nog meer vraagtekens te blijven zitten. En als we als initiatiefnemers probeerden de inhoud van de meetings te koppelen aan de realiteit van onze ervaringen 'in het veld' van dat moment, dan leek het alsof we in de verkeerde richting aan het zoeken waren. Hoezeer we ook zochten naar tools die ons konden helpen in het werken aan onze initiatieven, we bleven zitten met algemene modellen en best practices van andere initiatieven die zich niet lieten rijmen met de zeer specifieke realiteit van wat wij als initiatiefnemers meemaakten. Ik denk dat we de eerste maanden van het onderzoek allemaal rondliepen met een gefrustreerd gevoel. Iets wilde niet op zijn plek vallen en we zagen maar niet wat er 'mis' was.

Ondertussen hadden we als initiatiefnemers gesprekken die zich vooral richtten op het ontwikkelen van persoonlijke weerbaarheid en zelfvertrouwen. De ervaren underdog-positie ten opzichte van gevestigde organisaties werd deels gevoeld door projecties van onze eigen onzekerheid, zagen we. En dat gevoel van afhankelijk zijn was in ieder geval een deel van het probleem. We herkenden bij elkaar de sterke behoefte om uit dit kikker-in-de-put perspectief los te breken. We wilden groeien naar een zelfbewuste positie, uitgaand van eigen kracht. Ik herinner me bijvoorbeeld een gesprek op het Woeste Westen waarin ik het belang van de pioniersrol van Martin in het ruimte maken voor vrij spelen voor het eerst helder zag.

Stap voor stap ontstond bij ons het gevoel dat een krachtige, soevereine instelling een deel van het antwoord zou kunnen zijn op de probleemstelling waarmee we het onderzoek waren gestart. Meer en meer werden we ons bewust dat het berijden van de golven van verandering moed en doorzettingsvermogen vereist. Het durven kijken naar jezelf. Het onderkennen van en het werken aan je zwaktes en kwaliteiten. Alleen als je je angsten en je dromen kent, kun je de realiteit van je omgeving werkelijk zien zoals hij is, en kun je kansen zien en de wegen om ze te verwezenlijken.

Halverwege 2012 begon bij mij het inzicht te groeien dat dit onderzoek, deze samenwerking tussen de Wetenschapswinkel enerzijds en de initiatiefnemers anderzijds, zich ook afspeelde binnen dezelfde realiteit als die we onderzochten. Zou misschien de verdeling van rollen binnen ons team, vraagstellers en -beantwoorders, oorzaak kunnen zijn van onze onmacht om grip te krijgen op het proces? Die onmacht kwam me bekend voor. Het was hetzelfde soort gevoel als ik vaker had ervaren in pogingen samenwerken op te zetten met gevestigde organisaties. Hoe vaak had ik niet geïnspireerde ontmoetingen gehad met vertegenwoordigers van deze organisaties, waarna vervolgens ieder handelingsperspectief ontbrak om deze gedeelde energie verder vorm te geven. Tot dan toe had ik gedacht dat ik mijn strategisch denken verder moest ontwikkelen, dat ik beter geoefend zou moeten raken in lokale politiek, in het formuleren van mijn verhaal etc.

Mijn rol als 'vrije burger met initiatief' zag ik in dit project voor het eerst in zijn volle potentie: wij hoeven in eerste instantie niet geholpen, gefinancierd, empowered te worden om onze eigen ideeën te realiseren. Wat wij nodig hebben is een open, coöperatieve houding van de kant van gevestigde organisaties.

Literatuur

Bertens, C. en Statema, H. (2011) *Business Models of eco-innovation: An explorative study into value network of the business models of eco-innovations and some Dutch case-studies*, Zoetermeer: Research Report EIM

Brink, van den G. , M. van Hulst, L. de Graaf en T. van der Pennen. (2012) *Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*. Boom Lemma, Den Haag.

Civiq, (2005) *Actieve burgers en vrijwilligersorganisaties*, CIVIQ

Dhanaraj, Ch. en A. Parkhe (2006) *Orchestrating innovation networks*, Academy of Management Review 31, 649-669.

Granovetter, M. (1983) *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, Sociological Theory, Vol. 1, pp. 201-233.

Greenwish (2012) *Nieuwe verdienmodellen voor maatschappelijke initiatieven*. Utrecht: Greenwish

Greiner, L.E. en R.O. Metzger (1983) *Consulting to Management*, New Jersey: Prentice Hall

Houtgraaf, D. en M. Bekkers (2010) *Business Modellen: Focus en samenhang in organisaties*, Culemborg : Van Duuren Management

Jonker J., M. Tap en T. van Straaten (2012) *Working Paper 'Duurzaam Organiseren' Een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren*. Nijmegen: Nijmegen School of Management (Radboud Universiteit)

Kloosterman, R.C. (2010) *Matching opportunities with resources: A framework for analysing migrant entrepreneurship from a mixed embeddedness perspective*. Entrepreneurship and Regional Development 22, no. 1: 25-45.

Osterwalder, A. en P. Pigneur (2010) *Business Model Generation*, Deventer: Kluwer

Putnam, R. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster.

Rae, D. (2006) *Entrepreneurial learning: a conceptual framework for technology-based enterprise*, Technology Analysis & Strategic Management 8: 39-56.

Rotmans, J, D. Loorbach en R. van der Brugge (2005) *Transitiemanagement en duurzame ontwikkeling; co-evolutionaire sturing in het licht van complexiteit*, Beleidswetenschap vol.19, nr 2, p. 3-23

Salverda, I.E., Jagt, P.D. van der en R. During (2012) *Sociaal Cultureel ondernemerschap, in de groene leefomgeving* (Deel 1 van de serie Zo doen wij dat hier!), Wageningen: Alterra.

Sharir, M. en M. Lerner (2006) *Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs*, Journal of World Business 41, 6-20.

Szreter S. en M. Woolcock (2004) *Health by association? Social capital, social theory and the political economy of public health*, International Journal of Epidemiology, 33 (4), 650-667.

Voogt, P.W. en H.A.C. Broekman (2003) *De grote kleine kansen atlas*, Den Haag: Landelijk Centrum Opbouwwerk.



Wageningen UR, Wetenschapswinkel
Postbus 9101
6700 HB Wageningen
T (0317) 48 39 08
E wetenschapswinkel@wur.nl

www.wageningenUR.nl/wetenschapswinkel

Wageningen UR (University & Research centre) ondersteunt met de Wetenschapswinkel maatschappelijke organisaties als verenigingen, actiegroepen en belangenorganisaties. Deze kunnen bij ons terecht met onderzoeksvragen die een maatschappelijk doel dienen. Samen met studenten, onderzoekers en maatschappelijke groepen maken wij inspirerende onderzoeksprojecten mogelijk.

