



Impact-evaluatie KNHM Participaties

De impact van KNHM Participaties
en van de ondersteunde
Bewonersbedrijven



Wat is KNHM Participaties?

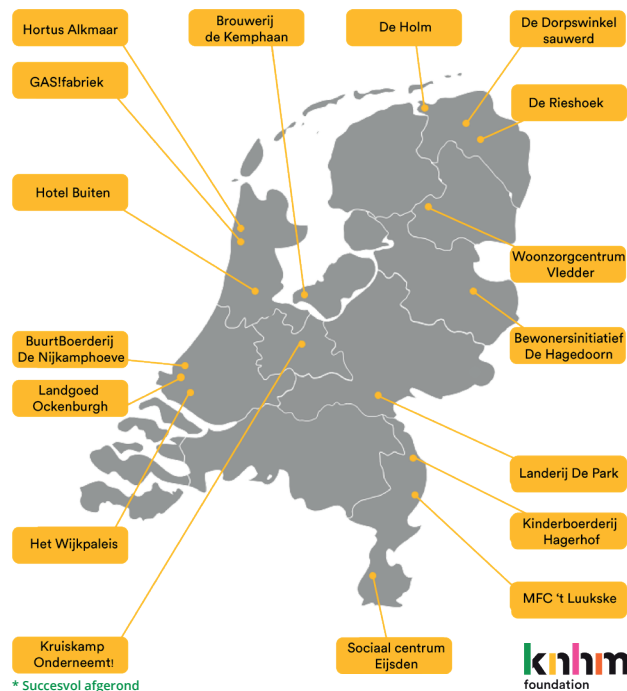
KNHM Participaties is een innovatieprogramma van KNHM Foundation en het VSBfonds. Het stimuleert ondernemerschap en sociale innovatie. Terwijl overheid, instellingen en bedrijven zich terugtrekken of moeite hebben om burgers te bereiken, ontstaan ondernemende burgerinitiatieven – bewonersbedrijven (zie kader) – die een spilfunctie in de wijk veroveren voor het oplossen van lokale maatschappelijke uitdagingen. KNHM Participaties biedt financiering voor de aanschaf van vastgoed voor het bewonersbedrijf, coaching, training en netwerk aan deze bewonersbedrijven, zowel in de opstartfase als in de jaren daarna.

***Bewonersbedrijven** zijn initiatieven vanuit buurt- en dorpsbewoners om verbetering in hun wijk of dorp te bereiken. Dat kan op allerlei terreinen zijn: van zorg en welzijn tot helpen bij het groen en veilig houden van de wijk, van werk en onderwijs tot het toegankelijk maken van gezonde voeding voor alle buurtbewoners. Naast de term bewonersbedrijven wordt soms ook gesproken van wijkondernemingen (Kleinhans et al. 2015). Bewonersbedrijven zijn ondernemingen met een eigen verdienmodel en bevatten in elk geval vier belangrijke kenmerken: zij worden door bewoners gerund (1), zoeken samenwerking met andere organisaties in de buurt op (2), focussen op de verbetering van fysieke, sociale en economische leefbaarheid (3) en investeren de winst weer in de wijk (4) (LSA, 2019, p. 5).*

Het programma KNHM Participaties is in 2013 als pilot gestart vanuit KNHM Foundation. In 2016 is VSBfonds als samenwerkingspartner toegetreden tot KNHM Participaties. KNHM Foundation en VSBfonds zijn complementair aan elkaar in deze samenwerking. VSBfonds heeft een ruime ervaring met het ondersteunen van (ondernemende) initiatieven middels donaties. KNHM Foundation ondersteunt initiatieven met financiële en niet-financiële support door middel van een uitgebreid netwerk van 130 adviseurs die initiatiefnemers kunnen

bijstaan. In totaal ondersteunt KNHM Participaties momenteel 16 bewonersbedrijven. In onderstaande overzicht staan alle bewonersbedrijven waar KNHM Participaties bij betrokken is.

Overzicht en spreiding van de bewonersbedrijven





Actieve betrokkenheid en niet-financiële ondersteuning



Aandacht voor continuïteit en organisatieontwikkeling



Inzet van ons netwerk



Financiering op maat



Ondersteuning voor meerdere jaren



Focus op maatschappelijke impact

KNHM Participaties brengt de filosofie van venture philanthropy (zie kader) in de praktijk door trainingen, kennis en andere instrumenten te delen met actieve burgers, overheden, fondsen en andere ondersteuningsorganisaties. Ze zijn langdurig betrokken bij bewonersinitiatieven en begeleidt ze richting het worden van een bewonersbedrijf. Daarbij biedt KNHM Participaties financiële ondersteuning in de vorm van leningen aan deze bewonersbedrijven. Die worden gebruikt om vastgoed aan te kopen waarmee het bewonersbedrijf een stevig fundament kan leggen onder een duurzame businesscase.

KNHM Participaties werkt in haar advisering richting bewonersbedrijven samen met Ingenieursbureau Arcadis en met advocatenkantoor Dirkzwager. Deze organisaties leveren expertise die nodig is bij de aankoop van een pand en het inrichten van een duurzame businesscase.

Venture philanthropy: KNHM Participaties werkt vanuit de filosofie van venture philanthropy: een vorm van filantropie die zich kenmerkt door de relatief hoge mate van betrokkenheid van de financier bij de ondersteunde organisatie, voor een langere periode. De ondersteuning krijgt vorm in advies en ondersteuning en als financiële bijdrage (John, R. 2006: 7). Venture philanthropy is als het ware een tussenvorm tussen klassieke filantropie (gebaseerd op donaties) en kapitaalverstrekkingen in het bedrijfsleven waarbij in dat laatste geval investeringen moeten leiden tot enkel financieel rendement (EVPA 2019).

Wat hebben we onderzocht?



Om te onderzoeken of KNHM Participaties haar doelstelling realiseert om bewonersbedrijven te ondersteunen en daarmee maatschappelijke impact te creëren, is een impact-evaluatie uitgevoerd¹. Het doel van deze impact-evaluatie was om inzicht te krijgen in de effecten (impact) die optreden en de resultaten die behaald worden met KNHM Participaties. De volgende onderwerpen zijn onderzocht in de evaluatie:

1. De impact van bewonersbedrijven op hun omgeving:

Deelonderwerpen: toegevoegde waarden op welbevinden van bewoners, de sociale samenhang in de wijk en op de fysieke leefomgeving; succes- en faalfactoren van bewonersbedrijven; inzicht in samenwerking met gemeenten, instellingen en bedrijven; rol van bewonersbedrijven bij maatschappelijke uitdagingen; relatie tussen subsidieonafhankelijk verdienmodel en impact.

2. De impact van KNHM Participaties op bewonersbedrijven en op de sector:

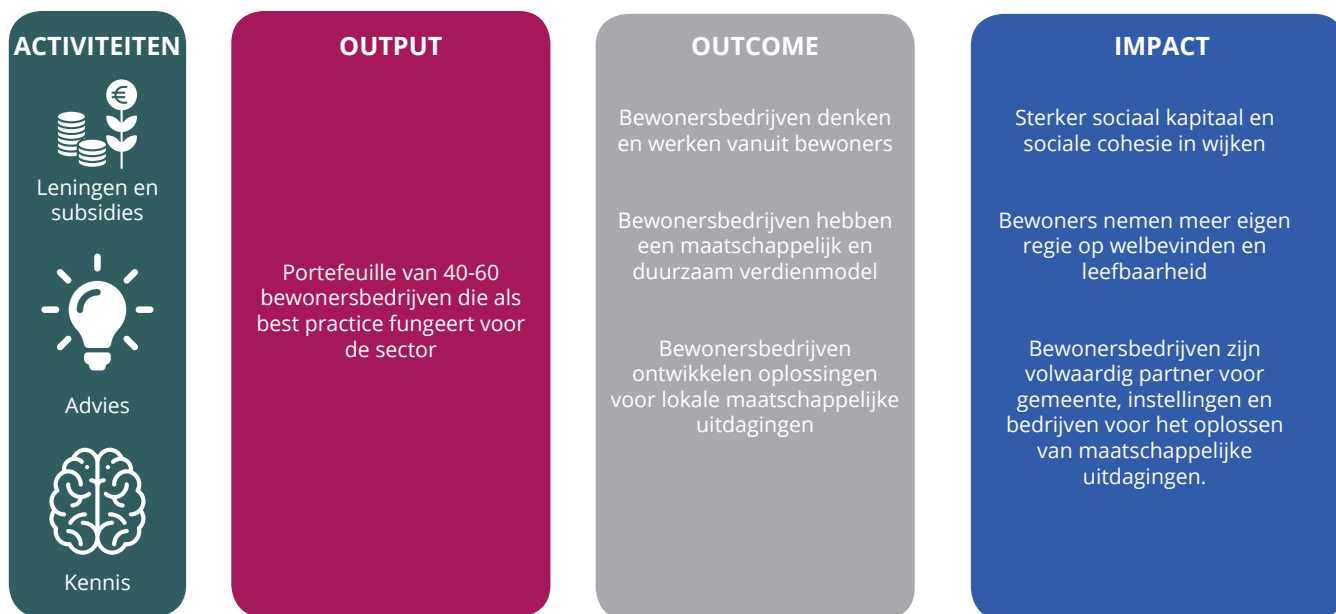
Deelonderwerpen: Omvang en activiteiten van KNHM Participaties; de toegevoegde waarde op de ontwikkeling van het bewonersbedrijf; de toegevoegde waarde ten opzichte van andere financiers en stakeholders; de mate van relevantie van expertise van KNHM Participaties voor stakeholders in de sector?

¹ Het onderzoek is uitgevoerd door Lysias Advies. Lysias Advies (Amersfoort, 30 adviseurs, opgericht in 2000) werkt in het publieke domein aan projecten die ertoe doen in onze maatschappij. Onze opdrachtgevers zijn het Rijk, gemeenten, provincies, waterschappen, onderwijsinstellingen, GGD'en en andere organisaties die onze samenleving dienen. Onze missie is: werken aan een mooier, welvarender, duurzamer en gezonder Nederland, waarin iedereen kan meedoen.

In deze evaluatie wordt ook de Theory of Change getoetst. De aanname is dat financiële ondersteuning, kennis en advies van KNHM Participaties leidt tot bewonersbedrijven die denken en werken vanuit bewoners, een maatschappelijk en duurzaam verdienmodel hebben en oplossingen ontwikkelen voor lokale opgaven. Op lokaal niveau wordt beoogd dat de initiatieven impact hebben op het sociaal kapitaal en op de sociale cohesie in de wijken, de regie en zelfredzaamheid bij

wijkbewoners vergroten, en als partner een bijdrage leveren aan de stakeholders in het oplossen van maatschappelijke opgaven. Hieronder is de Theory of Change van KNHM Participaties in een figuur weergegeven. De relatie tussen de activiteiten, output, outcome en impact wordt getoetst en daarnaast wordt inzichtelijk gemaakt in welke mate KNHM Participaties bijdraagt aan het succes van bewonersbedrijven.

Theory of Change



Hoe zijn we te werk gegaan?



Voor het evaluatieonderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

- **Literatuuronderzoek.** Van relevante en recente beschikbare literatuur over impact van maatschappelijke initiatieven in de wijk is een meta-analyse gemaakt.
- **Interviews.** In gesprekken met belanghebbenden is het beeld van de impact van bedrijven op bewoners en van KNHM Participaties op bewonersbedrijven verdiept en aangescherpt.
- **Enquête.** Er is een online enquête uitgezet onder de initiatiefnemers van de door KNHM Participaties ondersteunde bewonersbedrijven. Van de 16 bedrijven hebben in totaal 14 de enquête ingevuld.
- **Veldwerk.** Er is veldwerk bij vier bewonersbedrijven gedaan, om het 'waarom' achter de antwoorden in de interviews en enquêtes bloot te leggen en meer inzicht in het dagelijks functioneren van de bewonersbedrijven te krijgen.

Kanttekening is wel dat het om een in totaal kleine doelgroep gaat (16 bewonersbedrijven). Dat maakt extrapolatie van bevindingen moeilijk.



Wat zijn de resultaten van het onderzoek?

Impact van bewonersbedrijven op hun omgeving

Graag delen we met u de antwoorden op de onderzoeksvragen. Eerst gaan we in op de gevonden impact van bewonersbedrijven op hun omgeving. Vervolgens beantwoorden we de vraag wat de impact is van KNHM Participaties op de bewonersbedrijven en de sector.

De door KNHM Participaties ondersteunde bewonersbedrijven geven antwoord op een specifieke en lokale (maatschappelijke) vraag. Met behulp van vrijwilligers en ondersteuning vanuit onder andere KNHM Participaties, ontwikkelen initiatiefnemers een bewonersbedrijf dat aansluit bij de lokale context. Met dit maatwerk creëren ze impact in de wijk. Door hun lokale 'roots' én omdat ze zijn ingericht op een specifieke maatschappelijke opgave, zijn

bewonersbedrijven uniek in opzet. Om een beter beeld te geven van hoe een bewonersbedrijf opereert en welke impact het heeft op haar omgeving, is ter illustratie het verslag van een dag meelopen bij een bewonersbedrijf opgenomen. Aan de hand van dit verslag zetten we de bevindingen van het onderzoek uiteen.

Omdat bewonersbedrijven worden opgericht op basis van lokale, maatschappelijke opgaven, zijn ze moeilijk met elkaar te vergelijken. Ze verschillen in doelstelling en strategie, in locatie, invulling van werkwijze en activiteiten, betrokkenheid van- en omgang met vrijwilligers en in impact op de omgeving. Uit het onderzoek blijkt dat er wel overeenkomsten te zien zijn wanneer gekeken wordt naar de ontwikkeling van de bewonersbedrijven.

Er zijn drie globale fasen van ontwikkeling te onderscheiden, met elk hun eigen kenmerken. Zie het figuur hiernaast.

DE HAGEDOORN, ALMELO

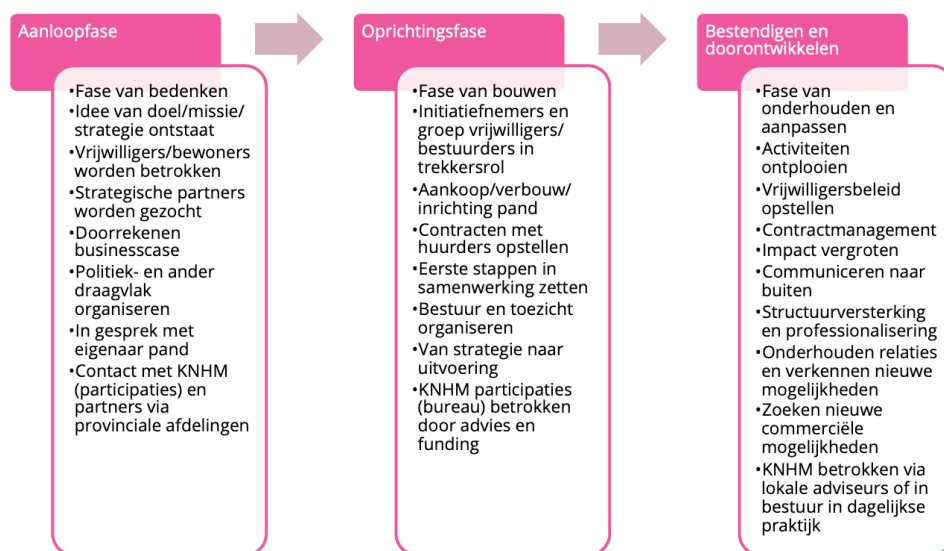
De Hagedoorn is een voormalige school in de wijk Nieuwstraatkwartier in Almelo. De wijk is door de gemeente Almelo aangewezen als een 'aandachtswijk'. De oude school ligt in een park waar ook een wijkcentrum is. Op de druilerige en grijze woensdag dat ik meeloop is de temperatuur binnen aangenamer dan buiten; het is gezellig. Iemand die ik interview in de school beschrijft het als volgt; 'De energie die hier is, de reuring, het is alsof je je eigen woonkamer binnenkomt. Het is netjes maar niet gelikt. Het past bij hoe de wijk is. Er staan verschillende soorten stoelen maar het is schoon. Je voelt je welkom.' Er zijn drie gastvrouwen aanwezig die mij hartelijk ontvangen. Een van hen is J, één van de initiatiefnemers. We nemen plaats aan de grote koffietafel in wat vroeger een centrale hal was, tussen de oude klaslokalen in.

J. vertelt dat toen de school de Hagedoorn een paar jaar geleden moest sluiten, de buurtbewoners bang waren voor wat erin zou komen. Ze waren bang dat het pand zou verloederen of dat er asielzoekers in geplaatst zouden worden. De boze wijkbewoners werden door een wijkmedewerker van een welzijnsorganisatie en de wijkregisseur vanuit de gemeente aangesproken; 'Jullie kunnen niet boos blijven. Als jullie dat willen dan moeten jullie denken in kansen'. Toen hebben de wijkbewoners om de sleutel van het pand gevraagd. J. vertelt dat bij de eerste bijeenkomst de buurtbewoners, de wijkmedewerker en de wijkregisseur, met de winterjas aan in een lege school zaten. Verwarming was er nog niet. Toen zijn ze gaan nadenken over wat er in de school kon komen.

We zien dat alle bewonersbedrijven op een of andere manier inspelen op lokale maatschappelijke behoeften. Ze geven daar elk op eigen wijze invulling aan. De activiteiten van de bewonersbedrijven (output) zijn onder te verdelen in een aantal categorieën. Uit de enquête blijkt de top 5 van meest georganiseerde activiteiten: (1) activiteiten op het gebied van sociale cohesie, (2) activiteiten op het gebied van dagbesteding, (3) sociale activiteiten en (4) activiteiten op het gebied van educatie en (5) activiteiten op het gebied van ouderen.

J. geeft aan dat ze een gesprek had met de gemeente en de burgemeester in die eerste fase. Die zeiden 'jullie moeten bedenken wat er in kan komen'. De buurtbewoners hebben toen eerst een rommelmarkt gehouden om geld in te zamelen zodat ze activiteiten konden organiseren. Vanuit de gemeente werd op dat moment Eurus aangeschakeld. Een organisatie die burgerinitiatieven ondersteunt bij hun ontwikkeling. Eurus zou het initiatief begeleiden en kreeg van de gemeente de opdracht om te zorgen voor een passende businesscase.

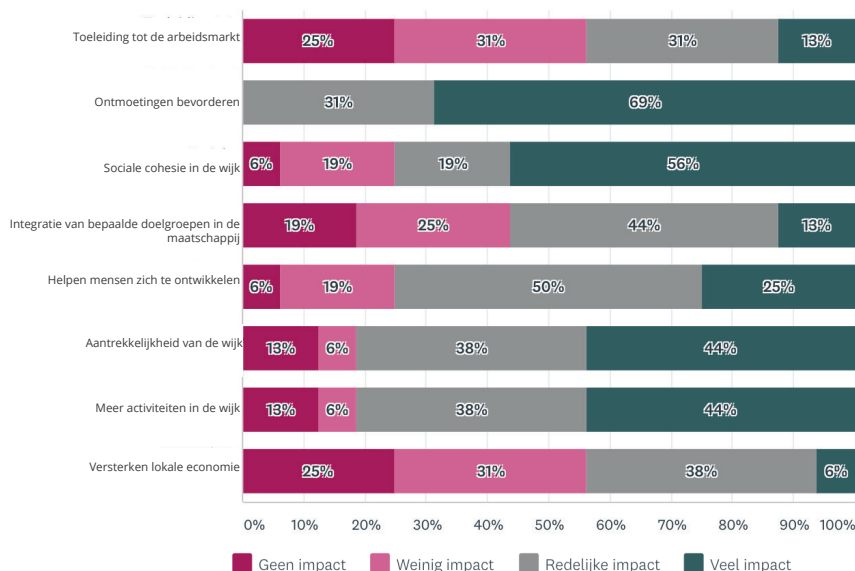
Het idee ontstond bij de initiatiefnemers dat de oude school zich goed zou lenen voor 'iets met zorg'. Al snel melde zich de instelling TAV, onderdeel van de Klup, een organisatie voor dagbesteding. Ze hadden ruimte nodig. Ook andere instellingen begonnen toen aan te kloppen bij de Hagedoorn, omdat ze een ruimte wilden huren. Ondertussen zitten er in de oude school tien verschillende organisaties. Allemaal huizen ze in een eigen klaslokaal. Dit zijn de gemeente Almelo met het WMO-loket en het wijkteam, het Leger des Heils, Buurtzorg, een Fysiotherapeut, 's Heerenloo, de Herstelvrijplaats, Eurus, TAV, het Zelfregiecentrum en Avedan. Dit zijn zorginstellingen, instellingen voor mensen met een afstand tot maatschappij of arbeidsmarkt en welzijnsorganisaties die zijn gericht op herstel en (weer) mee kunnen doen in de samenleving. Door het verhuren van klaslokalen aan deze instellingen, heeft de Hagedoorn een duurzame businesscase gecreëerd.



Er blijkt uit het onderzoek een zichtbare impact te zijn op doelgroepen van betreffende bewonersbedrijven. In onze enquête hebben de bewonersbedrijven zelf aangegeven op welke onderdelen ze impact maken. In onderstaande figuur is de uitkomst op de vraag 'Op welke thema's maakt uw bewonersbedrijf sociale impact en hoe groot is die impact ongeveer, weergegeven'.

In het onderzoek is naast impact op de omgeving, ook een grote impact gevonden op direct betrokkenen (vrijwilligers en initiatiefnemers). Voor deze groep speelt het bewonersbedrijf een grote rol in hun leven.

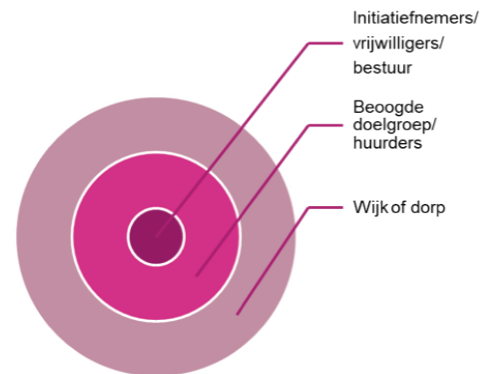
4. Op welke thema's bereikt uw bewonersbedrijf 'sociale impact' en hoe groot is die sociale impact ongeveer op die thema's?



In de centrale hal, een grote open ruimte, zijn een paar comfortabele banken neergezet en is ook een grote tafel. Dit is de buurtkamer. In de buurtkamer zijn iedere dag 'gastvrouwen' aanwezig; een groepje van in totaal 8 buurtbewoners, die iedere dag koffie verzorgen voor buurtbewoners of cliënten van de instellingen die er gehuisvest zijn. Cliënten zijn in veel gevallen ook buurtbewoners. Ze kunnen bij de gastvrouwen terecht voor een kop koffie. Dat kunnen ze doen als ze gewoon binnen komen lopen, of als ze wachten voor een afspraak die ze hebben bij een van de organisaties. De gastvrouwen verzorgen daarnaast ook de koffie voor de instellingen zelf, en maken iedere woensdag een uitgebreide lunch voor de medewerkers van de instellingen.

De vrijwilligers bestaan -naast een groep gepensioneerden- ook uit mensen die op de een of andere manier niet helemaal meekomen in de maatschappij of arbeidsmarkt. Deze mensen vinden in de relatief ontspannen sfeer van het bewonersbedrijven en de gemoedelijke onderlinge verhoudingen, een plek om van toegevoegde waarde te zijn.

De gastvrouwen zijn ondertussen druk bezig met het voorbereiden van de lunch voor de medewerkers van de instellingen die dag. Deze medewerkers moeten daarvoor drie euro betalen, het geld wordt beheerd door een wijkmedewerker van welzijnsorganisatie Avedan. De wijkmedewerker zegt over de gastvrouwen, 'ik heb de eer om deze dames te begeleiden'. In de dagelijkse uitvoering van het werk worden deze vrijwilligster van het bewonersbedrijf dus begeleid door deze medewerker. Maar de wijkmedewerker geeft wel nadrukkelijk aan 'het bewonersbedrijf is van hun, ze maken zelf alle beslissingen, wij ondersteunen ze daarbij alleen maar'.



In de figuur zijn de groepen waarop de bewonersbedrijven impact hebben, weergegeven in een 'cirkel van impact'. De kern is de kleinste groep, waarbij de grootste impact te zien is.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er maar weinig verschil bestaat tussen initiatiefnemers, vrijwilligers, bezoekers en buurtbewoners van en rondom een bewonersbedrijf. Vrijwilligers zijn vaak ook wijkbewoners, net als cliënten of klanten, en de betrokken wijkbewoners hebben zich vaak op een bepaald moment ook actief ingezet voor het bewonersbedrijf.

Mensen bewegen zich dus makkelijk door de impact-cirkels heen. Daar zit ook de grote meerwaarde van bewonersbedrijven: Initiatiefnemers en vrijwilligers kennen hun doelgroep goed en de ontmoeting is laagdrempelig. Daar waar bij een (zorg)professional de buurtbewoner of cliënt als het ware aan de andere kant van het bureau zit, en procedures en werkwijzen de professional scheiden van de cliënt en de vorm van hun relatie voorschrijven, is deze grens en beperking er niet tussen de doelgroep en de vrijwilligers of initiatiefnemers van een bewonersbedrijf.

Er lopen in de oude school continu mensen in en uit. Ze komen voor een instelling, komen een boek halen uit de kast van het Leger des Heils, of gaan op bezoek bij de gemeente. Ook medewerkers van instellingen zelf lopen in en uit, omdat ze vaak niet de hele dag op deze locatie werken, veel in de wijk zelf moeten zijn, of omdat ze voor een vergadering juist speciaal naar de Hagedoorn komen. Daardoor weet je niet waarvoor mensen komen, en of iemand cliënt is, buurtbewoner of professional.

Ik raak in de centrale hal aan de praat met E., die ik in eerste instantie inschat als een professional. Ze vertelt dat ze vroeger een leidinggevende functie had op Schiphol. Ze werkte in een 'snel, snel baan' en had haar leven daar op ingericht. Toen kreeg ze de ziekte van Lyme en kon ze niet meer werken. Daardoor moest ze haar hele leven omgooien, en dat had een grote impact. Om toch iets te kunnen blijven doen is ze door RIBW aangenomen in de functie 'boventallig'. Ze helpt af en toe bij de buurtkamer en komt er ook regelmatig om koffie te drinken. Ze voelt zich welkom en thuis in de Hagedoorn.

Bewonersbedrijven spelen in op maatschappelijke behoeften die ontstaan door een terugtrekkende overheid en veranderingen in het sociaal domein. Daarmee zijn de bewonersbedrijven belangrijke partners voor gemeenten en zorginstellingen. Uit de enquête blijkt dat alle bewonersbedrijven samenwerken met gemeenten. De bewonersbedrijven geven met hun activiteiten invulling aan de zogenaamde Participatiesamenleving.

Maar ook in de ontwikkelingen in het zorgdomein, waar gemeenten sinds 2015 verantwoordelijk voor zijn, spelen bewonersbedrijven een rol. Er moet een transitie plaatsvinden van 'zware' zorg naar het zogenaamde voorveld; de directe leefomgeving van burgers met het netwerk van vrienden,

familie en organisaties in de buurt die zorgvragen voorkomen en lichte ondersteuning bieden. De bewonersbedrijven die KNHM Participaties ondersteunt, spelen in dit voorveld vaak een belangrijke rol.

Initiatiefneemster J. geeft me een rondleiding door het pand en stelt me voor aan alle medewerkers van de instellingen die aanwezig zijn. Van de instellingen hoor ik dat de reden dat ze zich er hebben gevestigd is om dichterbij hun cliënten te zijn, maar ook om dichterbij andere zorginstellingen en de gemeente te zitten. Het gebouw fungeert voor hen als een bedrijfsverzamelgebouw voor zorginstellingen. Er is een grote klik tussen de organisaties omdat ze zich deels op dezelfde doelgroepen richten. 'Je bent als organisaties elkaars concurrent, maar hier in het gebouw voelt het alsof je collega bent'. Dat de gemeente er zit wordt door instanties als extra meerwaarde genoemd, omdat hun cliënten altijd op de een of andere manier wel in contact komen met de gemeente. Die zit nu dichtbij, dus dat maakt overleg en schakelen makkelijk.

Er is door de buurtkamer, die fungeert als ontmoetingsruimte voor de zorg- en welzijnsinstellingen, veel gelegenheid voor de zorgprofessionals om elkaar te spreken en uit te wisselen. Instanties zijn daardoor heel goed op de hoogte van elkaars werkwijze en activiteiten waardoor het ook makkelijk is om cliënten door te verwijzen naar elkaar.

Zorg en Welzijn is een categorie waar de bewonersbedrijven vaak veel impact hebben. In de enquête geeft 50% van de bewonersbedrijven aan activiteiten te organiseren op het gebied van ouderen. Meer dan 60% van de bewonersbedrijven organiseren activiteiten die ze bestempelen als 'dagbesteding'. Uit het onderzoek blijkt dat de bezochte bewonersbedrijven ruimte bieden voor buurtbewoners of hun doelgroep voor bijvoorbeeld koffie en een praatje, en ze daarmee iets extra's leveren bovenop zorgaanbieders.

Met die zorgaanbieders werken ze in meer dan de helft van de gevallen ook samen.

Ook de aanwezigheid van de buurtkamer en de gastvrouwen heeft een meerwaarde voor de instanties. Die geven aan dat er veel reuring is daardoor. Het enthousiasme en de energie van de gastvrouwen om wat voor hun wijk te doen, werkt heel aanstekelijk op de instanties die ook werken voor cliënten in de wijk. Er heerst een gevoel van samen de schouders eronder in deze 'aandachtswijk': 'het voelt hier als een soort familie en daardoor heb ik ook meer werkplezier'.

De bewonersbedrijven zijn plekken waar veel nieuwe ideeën en initiatieven ontstaan. Vrijwilligers kunnen zichzelf ontplooiën en daarmee hun kennis, vaardigheden en gevoel van eigenwaarde vergroten. Ze nemen regie op hun eigen welbevinden. In collectief verband ontstaan nieuwe ideeën van groepen in- en rondom het bewonersbedrijf. Een voorbeeld is het bezorgen van maaltijden aan ouderen in de buurt.

De energie die los komt door de (nieuwe) activiteiten van bewonersbedrijven en de ruimte die er is voor eigen initiatief, maakt dat mensen aangetrokken worden tot het bewonersbedrijf en geïnspireerd raken. Zo wordt een buurtbewoner vrijwilliger, en bewegen mensen zich door 'de cirkels van impact'. Dit geldt voor buurtbewoners die elkaar ontmoeten en op nieuwe ideeën komen, en ook voor huurders. Die komen door ontmoeting en samenwerking tot nieuw of verbeterd aanbod.

Uit onze enquête blijkt dat 40% van de ondervraagde bewonersbedrijven redelijk tot veel impact zegt te maken op de toeleiding tot de arbeidsmarkt.

Bijna 40% organiseert ook activiteiten op dit thema. In bredere zin geven de bewonersbedrijven in ons onderzoek aan dat hun initiatief mensen helpt zich te ontwikkelen; 75% herkent daarop redelijk tot veel impact. Bij de bezochte bewonersbedrijven zien we ook dat veel mensen als vrijwilliger betrokken zijn, die op de een of andere manier niet meer in het regulieren arbeidsproces kunnen meedraaien. Het deelnemen aan activiteiten bij een bewonersbedrijf maar ook het deelnemen als vrijwilliger kan mensen weer 'arbeidsfit' maken waardoor de stap naar betaald werk kleiner is.

Aan de koffietafel tref ik E. Hij is buurtbewoner en betrokken vanaf het eerste uur. E. doet als vrijwilliger veel klussen in het pand. Hij vertelt tussen neus en lippen door dat binnenkort zijn aquariumwinkel open gaat. De programmamanager Nieuwstraatkwartier van de gemeente met wie ik later op de dag spreek, vertelt dat ze door het initiatief van de Hagedoorn, E. in het vizier kregen. Zo hoorden ze over zijn droom om een winkel te openen. E. is gedeeltelijk afgekeurd en zijn vrouw helemaal. Vanuit het wijkprogramma 'herinrichting Nieuwstraat' werd er vanuit de gemeente experimenteerruimte geboden voor sociale innovatie door fysieke projecten en herinrichting. Daardoor kan E. nu een aquariumwinkel in zijn eigen schuur beginnen, terwijl hij daar buiten het programma om geen vergunning voor zou krijgen. Hiermee krijgt de Nieuwstraat er een winkel bij, en hebben E. en zijn vrouw een mooier perspectief.

Uit de enquête blijkt dat ontmoetingen bevorderen voor alle bevroegde bewonersbedrijven een thema is waarop ze redelijk tot veel impact maken. Voor sociale cohesie bevorderen, geldt dat 75% van de bevroegde bewonersbedrijven hier redelijk tot veel impact op maken. In het veldwerk hebben we bij alle bewonersbedrijven gezien dat ze ontmoetingen stimuleren. Dat doen ze bijvoorbeeld door het aanbieden van maaltijden of koffie voor buurtbewoners.

De gastvrouwen kennen de wijkbewoners heel goed, en kennen eigenlijk ieders 'verhaal'. Ze hebben alle tijd voor een praatje en houden zicht op hoe het gaat met de wijkbewoners. Ze spreken letterlijk de taal van de wijkbewoners, en dat is zeker niet dezelfde taal als die van de zorgprofessionals. Daarbij kennen de gastvrouwen de organisaties goed en kunnen daardoor mensen makkelijk doorverwijzen. Een van de zorginstellingen geeft aan dat het handig is dat mensen die een cliënt komen brengen voor een activiteit of gesprek, zelf kunnen wachten in een vriendelijke omgeving met een kopje koffie en niet in een onpersoonlijke wachtruimte. Zo is er ook meer zicht op het systeem rondom de cliënt, voor zowel de gastvrouwen als de huurders.

Bij de bestudeerde bewonersbedrijven is duidelijk geworden dat een goede inbedding in de omgeving leidt tot meer impact en effectiviteit; als bewonersbedrijven stevige wortels hebben in de lokale structuren, kunnen ze beter inspelen op lokale behoeften en kunnen nieuwe vragen en vraagstukken gemakkelijker hun weg vinden naar de bewonersbedrijven. In de literatuur wordt dit sociaal kapitaal genoemd. Daarbij wordt verschil gemaakt tussen drie verschillende vormen van sociaal kapitaal: 'bonding social capital' (connecties met de directe omgeving), 'bridging social capital' (connecties met de wijk en met organisaties en netwerken) en 'linking social capital' (connecties met institutionele sleutelspelers) (Meerkerk et al. 2018). In de praktijk van de onderzochte bewonersbedrijven zien wij dat het hebben van voldoende, verschillende typen 'sociaal kapitaal' zorgt voor gemakkelijkere toegang tot vrijwilligers, meer klanten/cliënten/bezoekers en betere toegang tot middelen.

De bestudeerde bewonersbedrijven worden op den duur een "sociaal kruispunt". Het zijn fysieke plekken waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en leren kennen. Het is daarnaast ook een plek waar mensen in beeld komen; bij de huurders van het pand en het bewonersbedrijf zelf. Die connecties versterken sociale cohesie, dringen eenzaamheid terug en vormen zo een belangrijk onderdeel van de impact van de bewonersbedrijven.

De in de school gevestigde instellingen noemen ook de fysieke plek als meerwaarde. Ze bieden in hun eigen 'klaslokalen' verschillende activiteiten aan. Veel organisaties zoals TAV en de Herstelvrijplaats hebben hun klaslokaal ingericht met een paar lekkere banken of een grote tafel waaraan koffie gedronken kan worden. Daarnaast is er een weggeefwinkel van 's Heerenloo in een van de klaslokalen gevestigd, een fietsenmakerij in een andere. Het leger des Heils runt een tweedehandswinkel in het pand en een klein naaiatelier. De gymzaal van het schoolgebouw wordt gebruikt door een fysiotherapeut, door de psychomotorisch therapeuten van 's Heerenloo, door een tai chi leraar die er lessen geeft, maar ook bijvoorbeeld door de buurtzorg die er valpreventiecurssussen geven.

Het fysiek dicht op elkaar opereren heeft grote meerwaarde voor de organisaties. Zo is het mogelijk om even van elkaars ruimte gebruik te maken waardoor een flexibelere bedrijfsvoering mogelijk wordt. Een aanvullend groot voordeel van de fysieke plek met buurtkamer is dat instellingen hun cliënten tegenkomen in de buurtkamer, of als ze rondlopen in bijvoorbeeld het winkeltje van het Leger des Heils. Zo is het mogelijk om ook buiten de afspraken beter zicht te houden op het wel en wee van de cliënt.

Uit de enquête blijkt dat bewonersbedrijven ook impact maken op de wijk zelf. Ze dragen bij aan de aantrekkelijkheid ervan (door bijvoorbeeld leegstand te voorkomen) en ze zorgen voor meer activiteiten in de wijk.

Initiatiefnemer van de Hagedoorn J. zegt ‘mijn eigen zoon wilde zijn kleinzoon hier eerst niet naar school sturen, omdat het hier een achterstandswijk is. Maar ik zei als je hem hier niet naar school laat gaan kan ik niet op hem passen. Ik kan hem met slecht weer niet uit een andere wijk halen.’ J. woont recht tegenover het schoolgebouw, op 20 meter afstand. Ze heeft haar hele leven in de wijk gewoond, net als haar man, en is erg op de wijk gericht én gesteld. Haar eigen kinderen hebben op de Hagedoorn gezeten.

De verwachting is dat doordat bewonersbedrijven ontstaan zijn vanuit lokale gemeenschappen en ze er dicht op opereren, ze goed in staat zijn om een antwoord te geven op lokale maatschappelijke opgaven. Uit de enquête blijkt dit inderdaad één van de door de bewonersbedrijven genoemde succesfactoren te zijn. In de meta-analyse van de beschikbare literatuur is een lijst gemaakt met succesfactoren en belemmerende factoren. Deze zijn in het onderzoek getoetst door middel van de enquête. In onderstaande tabel zijn potentiële succesfactoren weergegeven, en factoren die als belemmering kunnen optreden in de ontwikkeling van het bewonersbedrijf. Ook het ontbreken van een succesfactor kan overigens een belemmerende factor worden. De factoren (waarvan de meesten ook worden genoemd in de literatuur) staan hier op volgorde van meest- naar minst genoemd door de initiatiefnemers.

Succesfactor	Belemmerende factor
Het imago of het ‘verhaal’ van het initiatief	Financiële kwetsbaarheid
Vrijwilligers verbonden aan het initiatief	Knellende wet- en regelgeving
De mate waarin wordt ingespeeld op behoeften in de wijk/maatschappij	Strikte subsidiecriteria van fondsen en overheden (gebrek aan bredere blik op het gehele initiatief)
Geduld en vertrouwen bij stakeholders	Relatie met de gemeente
Bekendheid	
Relaties in de wijk	
Bezit van vastgoed	
Leiderschap of trekkers in de wijk	
Aansluiting op bestaande structuur van buurtplatforms en wijkorganen	
Partnerschappen en netwerken	
Uitbreiding en opschaling	
Financiële situatie	
Verdienvermogen	
Advies en ondersteuning van andere partijen	

CONCLUSIE: Uit het onderzoek blijkt dat de manier waarop bewonersbedrijven in de praktijk functioneren en impact hebben in hun omgeving, overeen komt met de verandertheorie (Theory of Change) van KNHM Participaties. Bewonersbedrijven dragen bij aan sterker sociaal kapitaal en sociale cohesie in de wijk, aan een toename van eigen regie van bewoners op welbevinden en leefbaarheid. Bewonersbedrijven spelen in op maatschappelijke behoeften die ontstaan door een terugtrekkende overheid en veranderingen in het sociaal domein. Daarmee zijn de bewonersbedrijven belangrijke partners voor gemeenten en zorginstellingen. De impact van bewonersbedrijven is het grootst op het gebied van sociale cohesie. Daarnaast hebben de bewonersbedrijven een grote impact op het welbevinden van de direct betrokkenen, de vrijwilligers en ook, in tweede instantie, op het welbevinden van de wijkbewoners. Ook is er impact op de wijk zelf. De impact op vrijwilligers wordt nu nog niet genoemd in de Theory of Change van KNHM Participaties.

Impact van KNHM Participaties op de bewonersbedrijven en de sector

De tweede onderzoeksvraag ging over de toegevoegde waarde van KNHM Participaties op de bewonersbedrijven en de sector. Uit de interviews met betrokkenen, het veldwerk en de enquêtes blijkt dat de kernelementen van die ondersteuning omschreven kunnen worden als:

- **Het ondersteunen op financieel gebied.** Meer dan 80% van de geënquêteerde bewonersbedrijven waardeert de financiële ondersteuning van KNHM Participaties middels een lening met een 8 of hoger.

‘De financiering van KNHM Participaties was noodzakelijk om op te kunnen starten.’

- **Langdurige- en nauwe betrokkenheid van KNHM Participaties door lokale adviseurs en het bureau.** Bijna 70% van de geënquêteerde bewonersbedrijven waardeert deze betrokkenheid met een 8 of hoger. Deze betrokkenheid is zichtbaar in de initiatieven middels bijvoorbeeld KNHM adviseurs die als lid van een Raad van Toezicht of -Advies aan het bewonersbedrijven verbonden zijn.

‘We hebben ook een Raad van Toezicht opgericht. Dat was een eis van de KNHM Participaties. Ach eis, het werd gebracht als “dat is wel verstandig, dat er controle is”. Daar zitten nu drie personen in waaronder een adviseur van de KNHM zelf.’

- **Maatwerk in de advisering.** De adviseurs denken en bewegen mee met de initiatiefnemers en stellen de groei van het specifieke initiatief binnen zijn eigen context centraal. 87 % van de geënquêteerde bewonersbedrijven waardeert het advies in het traject tot aan de financiering/investering met een 7 of hoger.

'KNHM Participaties heeft veel expertise in huis die wij niet hebben. Ze hebben ons bijvoorbeeld goed geholpen bij de taxatie van dit pand.'

- **De toegang tot een groot netwerk van andere fondsen en van strategische partners van KNHM Foundation en VSBfonds.** Ook op lokaal niveau helpen adviseurs om de juiste connecties te krijgen om het initiatief verder te helpen.

'Ze kennen ook andere subsidieverstrekkers, dat is handig voor ons.'

- **Helpen bij het maken van scherpe keuzes voor het bewonersbedrijf.** Omdat de bewonersbedrijven een lening aangaan om een pand te kopen of verbouwen, moet de businesscase van het bedrijf solide genoeg zijn om de lasten daarvan te dragen. Bewonersbedrijven moeten daarom zeer scherpe keuzes in hun strategie en doelen maken. De businesscase is gericht op het voortbestaan van het initiatief, waarbij het maken van maatschappelijke impact (en het vergroten van die impact op termijn) hand in hand gaat met het maken van financieel rendement. Dat vraagt een andere *mindset* van initiatiefnemers dan wanneer ze georiënteerd zijn op subsidies en giften voor hun voortbestaan.

'Ik kende KNHM al van andere initiatieven.' We zijn gaan kijken welke commerciële huurders er geïnteresseerd zouden zijn in dit pand. We hebben veel gesprekken gevoerd en zo konden we langzaam organisaties die bij het initiatief pasten, aan ons binden. Toen kwam de businesscase rond en was daarmee de exploitatie vanaf begin af aan gezond.'

- **Er is gedeeld eigenaarschap met KNHM Participaties voor het initiatief en gedeelde verantwoordelijkheid voor het succes ervan.** Ook voor KNHM Participaties is het belangrijk dat de bewonersbedrijven maatschappelijke impact maken en dat de leningen terugbetaald worden. Er is dus een wederzijdse afhankelijkheid tussen KNHM Participaties en de bewonersbedrijven en er is een groot commitment aan het succes van het initiatief.

'We staan er nu wel goed voor financieel. Maar ik verwacht dat als we in de toekomst weer geld nodig hebben, Participaties ook weer kan adviseren. De lijnen zijn wel heel kort.'

Deze kernkwaliteiten uit ons onderzoek zijn voor een groot deel gelijk aan de kenmerken van *'venture philanthropy'*. Daarmee laat dit onderzoek zien dat de filosofie waarop KNHM Participaties zijn werkwijze heeft ingericht, ook in de praktijk zo blijkt uit te pakken. De kern van die filosofie gaat over maatwerk, ook in financiering. Uit het onderzoek blijkt dat in alle gevallen een donatie nodig was als startinvestering voor de bewonersbedrijven. In veel gevallen kwam die donatie van het VSBfonds. Daarmee kan geconstateerd worden dat het VSBfonds vanuit haar eigen *'core business'* als fonds, met donaties een bijdrage levert aan het maatwerk dat zo essentieel is voor het slagen van de bewonersbedrijven.

We vergeleken de financiële ondersteuning van KNHM Participaties met die van andere fondsen of financiers zoals banken. Deze verstrekken een donatie of een lening. Bij een donatie of lening wordt een goede ‘aanvraag’ verwacht, waarmee een initiatief gestimuleerd wordt om het sociaal of financieel rendement van zijn initiatief te formuleren. De ondersteuning om dit (maatschappelijk) rendement ook te verwezenlijken, wordt niet door deze partijen geleverd. Wel wordt op papier bekeken wat de haalbaarheid van de businesscase is. De combinatie van financiering met niet-financiële ondersteuning, onderscheidt KNHM Participaties zich van banken en fondsen.

Bewonersbedrijven geven in interviews en in de enquête aan dat de specifieke kennis van de strategische partners van KNHM Participaties, Arcadis en Dirkzwager, zeer gewaardeerd wordt. Het inhoudelijk advies van Arcadis is in een aantal gevallen van doorslaggevend belang geweest voor het bepalen van een haalbare businesscase. Bijvoorbeeld bij het maken van berekeningen ten behoeve van exploitatiekosten. Ook de ondersteuning van Dirkzwager is prettig, bij bijvoorbeeld contractmanagement.

De werkwijze van KNHM Participaties, waarbij via het

landelijke netwerk van KNHM Foundation initiatieven op het spoor van KNHM Participaties worden gebracht en deze worden ontwikkeld (waar mogelijk) tot bewonersbedrijf met een duurzame *businesscase*, is tamelijk uniek. In de Theory of Change geeft KNHM Participaties aan als best practice te willen fungeren voor de sector. Maar door de unieke werkwijze van KNHM Participaties is het moeilijk deze sector te definiëren en partijen te vinden waar KNHM Participaties zich aan kan spiegelen.

KNHM Participaties heeft in haar ‘verandertheorie’ de output-indicator geformuleerd dat in de periode 2020-2023 een portefeuille van 40 tot 60 bewonersbedrijven wordt opgebouwd. Dat betekent dat de instroom van bewonersbedrijven zal moeten groeien ten opzichte van de huidige jaarlijkse instroom. Mogelijke verklaringen voor de beperkte hoeveelheid ‘*dealflow*’ zijn de relatieve onbekendheid van KNHM Participaties, en de beperkte geschiktheid van initiatieven om zich te ontwikkelen tot bewonersbedrijven met een duurzame businesscase. Anderzijds beperkt het huidige budget de mogelijkheden van KNHM Participaties om meer bewonersbedrijven te financieren.

CONCLUSIE: KNHM Participaties werkt volgens de filosofie van *venture philanthropy*. Deze filosofie blijkt in de praktijk zo uit te werken als KNHM Participaties heeft voorzien. Het aangaan van een lening door bewonersbedrijven, maakt dat ze nadenken over sociale impact en over financieel rendement.

Aandachtspunt voor het realiseren van de verandertheorie van KNHM Participaties is dat er een ‘sector’ gedefinieerd dient te worden. Op die manier kan KNHM Participaties de activiteiten die eraan moeten bijdragen om voor partijen in die sector als *best practice* te fungeren, beter inrichten. Daarnaast dient instroom van initiatieven verhoogt te worden als KNHM Participaties haar doelstellingen met betrekking tot de portefeuille-omvang wil realiseren.

Wat kan er nog beter?

Uit het onderzoek zijn verschillende aanbevelingen gekomen. Deze aanbevelingen worden onderzocht en opgepakt door KNHM Participaties in de komende tijd. De aanbevelingen van de onderzoekers om de impact van de bewonersbedrijven te vergroten zijn:

- **Benader vrijwilligers als aparte doelgroep.** Als de vrijwilligers een eigen doelgroep zijn, kan KNHM Participaties aanbod ontwikkelen gericht op de ondersteuning en begeleiding van vrijwilligers in hun ontwikkeling. Zo wordt de impact op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling, vergroot.
- **Zet in op voldoende diversiteit binnen de bewonersbedrijven.** De keerzijde van de geringe afstand tussen initiatiefnemer en doelgroep is dat er een sfeer van 'ons kent ons' kan ontstaan waarbij niet iedereen zich aangetrokken voelt tot het bewonersbedrijf. Wanneer er diversiteit is onder de betrokkenen van het bewonersbedrijf – op alle niveaus, dus van vrijwilliger tot bestuurders – is het bewonersbedrijf inclusief, en voelen verschillende doelgroepen zich er thuis.
- **Zet in op leren en ontwikkelen bij de bewonersbedrijven door hen te laten leren van elkaars ervaringen.** Het advies is om onderlinge inspiratie te versterken door lessons learned of best practices met elkaar te delen. Door te communiceren over wat wel- en niet werkt, faciliteert KNHM Participaties het creëren van toegevoegde waarde door de bewonersbedrijven.
- **Organiseer kennisoverdracht over het versterken van synergie tussen bewonersbedrijven en hun huurders.** Bijvoorbeeld door het afstemmen- of bundelen van activiteiten, het uitwisselen van onderlinge kennis, middelen en mankracht bijvoorbeeld. Huurders van bewonersbedrijven zijn actief binnen hetzelfde 'veld' of dezelfde wijk als het bewonersbedrijf. Maar ze hebben ook te maken met een eigen organisatiebelang. Ter versterking van de businesscase van het bewonersbedrijf is het belangrijk om zoveel mogelijk meerwaarde voor alle betrokken partijen te creëren. Het bewonersbedrijf kan buiten de verschillende organisatiebelangen om, hier een plek voor creëren.
- **Ondersteun de bewonersbedrijven op het gebied van onderhandelen en contractmanagement.** Door goede afspraken met huurders verzekeren de bewonersbedrijven zich van voldoende inkomsten op de lange termijn. Zo bevorderen ze hun eigen financiële zelfredzaamheid- en veerkracht.
- **Zet in op de verduurzaming van de panden van de bewonersbedrijven.** Deze panden zijn vaak relatief oud en hebben een laag energielabel. Aanbod ontwikkelen om deze panden snel te kunnen verduurzamen, waarvoor zowel kennis als financiering nodig is, helpt om geld te besparen op de energierekening en draagt bij aan impact op het gebied van duurzaamheid. De bespaarde middelen kunnen worden ingezet voor het ontplooiën van verdere activiteiten en doorontwikkeling van de bewonersbedrijven.

Ook zijn er aanbevelingen gedaan om de impact van KNHM Participaties op de bewonersbedrijven en op de sector te vergroten. Dat zijn de volgende aanbevelingen:

- **Onderzoek of er voldoende financiële- als non-financiële ondersteuning is voor bewonersbedrijven in alle fasen van ontwikkeling.** Kan er specifieke aanvullende ondersteuning ontwikkeld worden, gericht op een specifieke ontwikkelfase?
- **Zet in op nieuwe samenwerkingsverbanden met strategische partners.** Redenerend vanuit de behoeften van de bewonersbedrijven zijn er nog tal van andere partners met wie, KNHM Participaties kan samenwerken. Dat zijn bijvoorbeeld partners met kennis van duurzaamheid, accountancy, ICT of vrijwilligersbeleid.
- **Versterk de mogelijkheden voor doorontwikkeling van bewonersbedrijven.** Na de opstartfase zien we soms een behoefte aan coördinatie op operationeel niveau ontstaan. Wanneer die behoefte niet ingevuld wordt, kan het zijn dat zowel vrijwilligers als bestuurders van een bewonersbedrijf overvraagd worden. Ondersteuning in deze fase kan gericht zijn op het verbeteren van projectmanagement skills bij de initiatiefnemers bijvoorbeeld.

- **Vergroot de impact van KNHM Participaties door de portefeuille te vergroten.** Instroom kan verhoogd worden door meer aandacht te vragen voor KNHM Participaties bij de 130 adviseurs in de provinciale teams van KNHM Foundation. Daarnaast kan KNHM Participaties haar naamsbekendheid verder vergroten.
- **Breng de werkwijze van venture philanthropy beter onder de aandacht.** De werkwijze van KNHM Participaties leidt tot een groot maatschappelijk rendement bij bewonersbedrijven, door onder andere de financieringswijze en de langdurige ondersteuning. Met haar kennis kan KNHM Participaties andere fondsen en stakeholders inspireren om meer volgens principes van venture philanthropy te gaan werken.



Dit onderzoek werd uitgevoerd door:



Soesterweg 310-D
3812 BH Amersfoort
+31 (0)33 - 4647070
info@lysiasadvies.nl
www.lysiasadvies.nl

KNHM Participaties werkt samen met:

