

Achtergrondnotitie over de stand van kennis rondom allerlei soorten bewonersbedrijven

Dr. Philip Marcel Karré

11 november 2019

Achtergrondnotitie over de stand van kennis rondom allerlei soorten bewonersbedrijven¹

1. Inleiding en leeswijzer

Deze tekst geeft een beknopte samenvatting van de stand van kennis rondom verschillende soorten bewonersbedrijven (waarmee dus ook wijkondernemingen, Wijk BV's, wijkcoöperaties en vergelijkbare organisaties worden bedoeld). Deze notitie is voornamelijk geschreven als reactie op een kennisvraag van Zorgvrijstaat West met als doel de gedachtevorming en discussie omtrent het oprichten van een *Wijkvennootschap Middelland* van wetenschappelijke input te voorzien, maar kan ook door anderen gebruikt worden.

Bewonersbedrijven worden door velen als een mooie manier gezien gebruik te maken van de kracht van burgers in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken in hun eigen leefomgeving. Overheden hopen dat daardoor de betrokkenheid van burgers bij hun stad wordt vergroot en dat bewoners regie kunnen pakken op wat in hun wijk of buurt gebeurt; zo ziet de gemeente Rotterdam de oprichting van Wijk BV's als middel om bewoners meer invloed te geven op het gemeentelijk beleid en de besteding van het gemeentelijk budget op wijkniveau (Gemeente Rotterdam, 2019, pp. 8-9). En tegelijkertijd zien we dat overal in het land burgers het heft in eigen hand nemen en zelfstandig aan de slag gaan met de oprichting van een bewonersbedrijf (Boon, Van Mierlo, & Van Weeren, 2018; LSA Bewoners, 2019).

De centrale vraag die met dit document beantwoord wordt, is:

Wat is er in de wetenschappelijke literatuur reeds bekend over bewonersbedrijven?

Om deze vraag te beantwoorden, ga ik achtereenvolgens in op de volgende deelvragen:

1. *Aanleiding en context*: welke ontwikkelingen hebben geleid tot de groei van nieuwe organisatievormen in de betrokken stad?
2. *Definitie*: wat zijn bewonersbedrijven en hoe verhouden zij zich tot andere soorten sociale ondernemingen?
3. *Voorbeelden*: wat zijn voorbeelden van bewonersbedrijven in Nederland?
4. *Succes- en faalfactoren*: waar moet je op letten als je jouw bewonersbedrijf tot een succes wilt maken? Wat zijn knelpunten en oplossingsrichtingen?
5. *Samenvatting, discussie en aanbevelingen*: wat zijn de belangrijkste conclusies op basis van wetenschappelijk onderzoek naar bewonersbedrijven?

¹ Naast deze term, wordt in de praktijk vaak ook gesproken van wijkondernemingen of Wijk BV's en in de internationale wetenschappelijke literatuur van 'community enterprises'. Omwille van de leesbaarheid gebruik ik hier vooral de term bewonersbedrijf, maar bedoel daar ook de andere net genoemde organisatievormen mee.

2. Aanleiding en context

De laatste jaren zien we in veel steden in Nederland (en daarbuiten) een toegenomen aandacht voor nieuwe manieren de aanpak van maatschappelijke vraagstukken te organiseren (Karré, Vanhommerig, & Bueren, 2015). Als alternatieven voor een aanpak door overheidsorganisaties of marktpartijen, wordt nu vooral veel verwacht van het zelforganiserend vermogen van de samenleving zelf (De Boer & Van der Lans, 2014; Franke, Niemans, & Soeterbroek, 2015; Miazzo & Kee, 2014; Schleijnen & Verheije, 2014; Uitermark, 2012). Achtergrond is dat veel overheden niet meer over voldoende financiële middelen en doorzettingsmacht beschikken om maatschappelijke vraagstukken alleen aan te pakken. Ook is de burger mondiger geworden en eist inspraak in hoe problemen in zijn leefomgeving worden aangepakt. Tegelijkertijd zijn we ook het vertrouwen kwijtgeraakt in de markt als oplossing voor alle problemen. De burger wil niet alleen nadrukkelijker betrokken worden bij wat in zijn leefomgeving gebeurt, hij neemt steeds vaker ook zelf het initiatief in dat proces (Van Twist, Van der Steen, & Karré, 2009).

In de literatuur wordt dan gesproken van processen van coproductie (Edelenbos & Van Meerkerk, 2016) en van sociale innovatie (Anheier, Krlev, & Mildenerger, 2018; Brandsen, Cattacin, Evers, & Zimmer, 2016; Karré, Dagevos, & Walraven, 2018), wat inhoudt dat naar nieuwe oplossingen wordt gezocht voor hardnekkige maatschappelijke vraagstukken (armoede, uitsluiting, toegang tot kwalitatief hoogwaardige arrangementen in zorg en welzijn, etc.) door middel van nieuwe vormen van organiseren en door nieuwe constellaties van maatschappelijke partijen. Nieuwe vormen van organiseren betekent dat op het snijvlak van overheid, markt en gemeenschap, hybride organisaties (Brandsen, 2010, Brandsen & Karré, 2011; Karré, 2011; Koppenjan, Karré, & Termeer, 2019) worden opgericht die de kenmerken en (zo wordt gehoopt) de krachten van deze sectoren met elkaar verbinden. Voorbeelden zijn verschillende soorten burgercoöperaties (Bokhorst, Edelenbos, Koppenjan, & Vrieling, 2015; Karré, 2012; Karré & 'S Jongers, 2018; Karré & Van Meerkerk, 2019) en andere vormen van sociale ondernemingen (Karré, 2018; 2019).

Nieuwe constellaties van maatschappelijke partijen hebben betrekking op de toegenomen participatie van de burger in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken (burgerparticipatie) of, als burgers het heft in eigen handen nemen, participatie van de overheid (overheidsparticipatie). In het complexe en veranderlijke krachtenveld van de stad hebben al die partijen elkaar nodig, omdat elke groep haar krachten maar ook valkuilen heeft. Zo kan burgerparticipatie en/of zelforganisatie door burgers bijdragen aan een betere aanpak van vraagstukken, omdat die gegrond is in lokale structuren en aan kan sluiten bij de kennis en expertise van juist die mensen die dagelijks te maken hebben met het vraagstuk in kwestie. Maar tegelijkertijd moeten we ook weer niet te veel verwachten van de zelfredzaamheid van burgers en de kracht van hun informele netwerken en ligt ook steeds het gevaar van uitsluiting op de loer, als niemand er is om het algemeen belang te bewaken (Koppenjan et al., 2019, pp. 12-14).

Dat betekent dat overheden en burgers in zekere zin tot elkaar veroordeeld zijn en blijven: ook al juicht een gemeente als Rotterdam de oprichting van bewonersbedrijven toe, dan betekent dat zeker niet dat zij zich vervolgens terug kan trekken en zich niet verder meer

met de organisatie en het vraagstuk in kwestie hoeft te bemoeien. En ook al staan bij bewonersbedrijven steeds burgers zelf aan het roer, dan hebben zij de overheid vaak nog steeds nodig om hun doelen te kunnen verwezenlijken, bijvoorbeeld door subsidies te ontvangen, zaken te doen met de gemeente of door gebruik te maken van de kennis en expertise van haar ambtenaren.

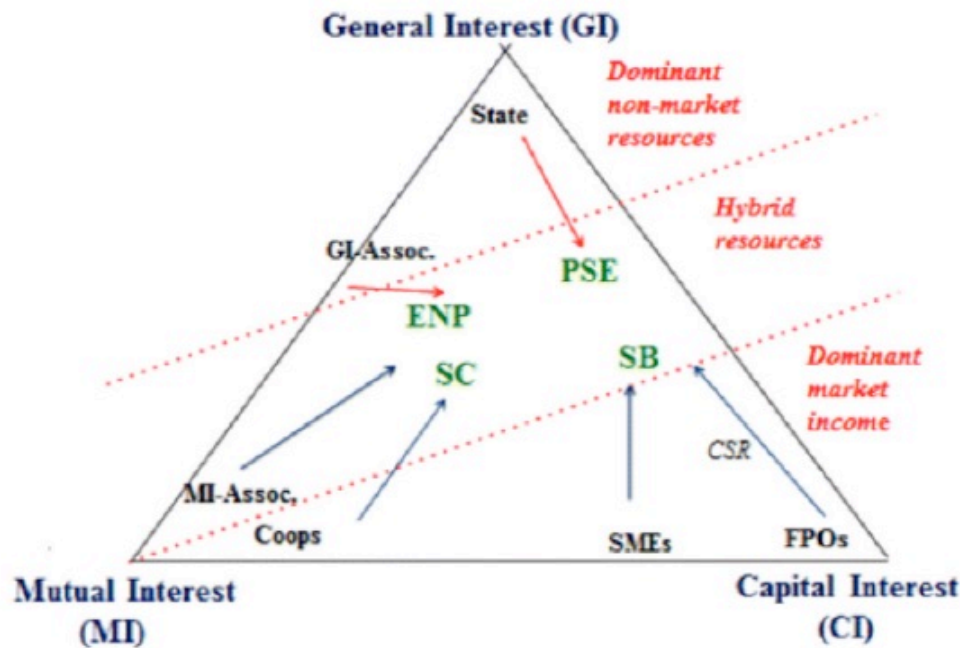
3. Definitie

Er is niet één vorm van bewonersbedrijf, maar onderzoek laat zien dat organisaties die onder deze categorie vallen over een aantal gezamenlijke kenmerken beschikken (Bailey, Kleinhans, & Lindbergh, 2018, pp. 13-14; Kleinhans, 2017, p. 1502; Van Meerkerk, Kleinhans, & Molenveld, 2018, pp. 652-652):

- Opggericht door mensen die wonen of werkzaam zijn in een bepaalde, geografisch afgebakende gemeenschap;
- Onafhankelijke, *not-for-profit* organisaties, in eigendom van en gemanaged door leden van de gemeenschap zelf;
- Gericht op het (langdurig) leveren van maatschappelijke meerwaarde voor mensen in de lokale gemeenschap, bijvoorbeeld door goederen en diensten die zich specifiek richten op groepen binnen die gemeenschap;
- Proberen door zaken te doen op de markt in ieder geval deels hun kosten te kunnen dekken. Opbrengsten worden geherinvesteerd in het bedrijf en/of de gemeenschap.
- Verantwoorden zich aan de lokale gemeenschap en zijn een duidelijk commitment aangegaan om leden van die gemeenschap te betrekken in hun activiteiten, bijvoorbeeld door hen te laten participeren en/of inspraak te laten leveren via democratische processen van besluitvorming.

Bewonersbedrijven worden als speciaal soort sociale onderneming gezien (Spear, Cornforth, & Aiken, 2009), namelijk als sociale ondernemingen die zich vooral richten op de bewoners van een bepaalde wijk of buurt (Bailey, 2012). Hiermee onderscheiden zij zich van andere sociale ondernemingen, die vaak een breder werkveld hebben.

Sociaal ondernemen is een nogal vaag begrip. Ondanks alle aandacht en discussie de afgelopen jaren (Aisenberg, Heikkilä, Noya, & Santos, 2019; De Brabander, 2009; Dagevos, Kiers, Kors, & Verhagen, 2015; Karré, 2019; Schulz, Van der Steen, & Van Twist, 2013; Sociaal-Economische Raad, 2015; Sterk, Specht, Walraven, & Zweets de Jong, 2013), is er in Nederland nog geen specifiek beleidskader en geen afzonderlijke rechtsvorm voor sociale ondernemingen. Wij kunnen wel het model van Defourny en Nyssens (2017) gebruiken om meer grip te krijgen op het fenomeen sociaal ondernemen en om de sociale onderneming als organisatievorm beter te kunnen duiden. Defourny en Nyssens beschrijven vier typen sociale ondernemingen in de driehoek tussen de overheid met haar focus op het algemeen belang ('general interest'), de markt met zijn focus op het financieel belang ('capital interest') en de gemeenschap met haar focus op wederkerigheid ('mutual interest'); zie Figuur 1.



Figuur 1. Vier typen sociale ondernemingen (Defourny & Nyssens, 2017, p. 2479)

De vier soorten sociale ondernemingen uit dit model staan hieronder nader toegelicht. Daarmee worden ook de vier groen weergegeven afkortingen uit de figuur verklaard; de betekenis van de andere afkortingen wordt hierna ook weergegeven.

Bewonersbedrijven, die helemaal voldoen aan de definitie zoals hiervoor gegeven, kunnen geduid worden als sociale coöperaties.

- *Sociale Coöperaties (Social Cooperative Model, SC)*: organisaties die voortkomen uit de gemeenschap (coöperaties ofwel coops), maar zich van meer klassieke coöperaties en verenigingen daardoor onderscheiden, dat zij naast de particuliere belangen van hun leden ook het algemeen belang nastreven.
- *Sociale Bedrijven (Social Business Model, SB)*: marktbedrijven, die economische en sociale belangen nastreven. Dat kunnen MKB (*SMEs* in bovenstaand model ofwel *Small and Medium-Sized Enterprises*) of andere for-profit bedrijven (*FPOs* in bovenstaand model) zijn. Vaak doen zij aan sociaal ondernemen als uitdrukking van hun *corporate social responsibility (CSR)*, maatschappelijk verantwoord ondernemen in het Nederlands.
- *Ondernemende Non-Profits (Economic Non-Profits, ENP)*: hier gaat het om alle vormen van non-profit organisaties, zoals verenigingen (*GI-* en *MI-Associations* in bovenstaand model), die hun sociale missie nastreven door op de markt actief te zijn.
- *Publieke Sector Sociale Ondernemingen (Public Sector Social Enterprise Model, PSE)*: sociale ondernemingen die voortkomen uit de publieke sector (*State* in bovenstaand model), bijvoorbeeld verzelfstandigde overheidsorganisaties.

4. Voorbeelden

Er is een grote diversiteit aan bewonersbedrijven in Nederland, vooral omdat zij zich steeds specifiek richten op de maatschappelijke vraagstukken in een bepaalde wijk en zijn bewoners. Het onderstaande overzicht van publicaties met voorbeelden is dus niet uitputtend. Ook is er geen *blueprint* voor hoe een bewonersbedrijf eruit moet zien. Initiatiefnemers hebben dus veel keuze over hoe zij hun organisatie in willen richten om maatschappelijke vraagstukken op te pakken die spelen in een bepaalde wijk. Tegelijkertijd betekent dat, dat er nog niet veel handvatten zijn voor het oprichten van een bewonersbedrijf en dat het proces de kenmerken zal hebben van *learning by doing*.

Karré en 'S Jongers (2018) hebben [zorgcoöperaties in Rotterdam en Den Haag](#) in kaart gebracht als voorbeelden voor bewonersbedrijven. Hun aantal in beide steden was echter nog beperkt.

Verder hebben Karré en Van Meerkerk (2019) onderzoek gedaan naar de relatie tussen de gemeente Rotterdam en een viertal [wijkcoöperaties in Rotterdam](#) (Wijkcoop010, Afrikaanderwijk Coöperatie, Het Klooster Oude Noorden, Wijkpaleis). Uit dit onderzoek komt de diversiteit aan organisaties naar voren, die onder de noemer bewonersbedrijf zou kunnen vallen.

In 2018 heeft het Landelijk Samenwerkingsverband Actieve Bewoners (LSA Bewoners) een onderzoek uitgevoerd naar wat men daar [BewonersBedrijven](#) noemt (LSA Bewoners, 2019). Aan dit onderzoek hebben negentien bewonersbedrijven meegewerkt; zie Figuur 2.



Figuur 2. Deelnemers onderzoek BewonersBedrijven (LSA Bewoners, 2019, p. 30)

Uit dit onderzoek kwamen de volgende overkoepelende inzichten met betrekking tot organisatievorm en activiteiten van bewonersbedrijven in Nederland:

- *Financiën*: de onderzochte bewonersbedrijven bekostigen zich met name door diensten te leveren aan de gemeente en door verhuur van hun vastgoed. Nog geen tiende van de inkomsten komt uit fondsen en subsidies. Dit is met name het geval, omdat de onderzochte bedrijven al langer bestaan en organisaties vooral in de opstartfase aangewezen zijn op (publieke) middelen in de vorm van subsidies en fondsen. Grootste kostenposten zijn personeel en huisvesting. Desalniettemin maken steeds meer bewonersbedrijven winst, die kan worden geïnvesteerd in het bedrijf of in sociale doelen.
- *Producten en diensten*: bewonersbedrijven bieden vaak een divers palet aan goederen en diensten aan. Naast horeca en verhuur gaat het vaak om het bieden van leerwerkplekken, het organiseren van buurtactiviteiten en het verzorgen van klussen in de wijk.
- *Personeel*: bewonersbedrijven zijn afhankelijk van het werk en de inzet van vrijwilligers. Betaalde banen zijn schaars.
- *Rechtsvormen*: veruit de meeste bewonersbedrijven uit dit onderzoek (74%) hebben de organisatievorm van een stichting. Andere rechtsvormen zijn de stichting in combinatie met coöperatie (11%), coöperatie (5%) en de vereniging (5%).
- *Impactgebieden*: bewonersbedrijven richten zich met name op het vergroten van de sociale cohesie, het verbeteren van de fysieke leefomgeving, zorg en welzijn en het bieden van werk aan mensen met afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Naast deze vier hoofdthema's, houden zij zich vaak ook bezig met armoede, kansen voor kinderen en onderwijs, sociaal isolement doorbreken, milieu en duurzaamheid en het vergroten van de autonomie van wijkbewoners. Zoals vaak het geval bij sociale ondernemingen, is impactmeting vaak nog lastig.

In opdracht van LSA Bewoners hebben Boon, Mierlo en Van Weeren (2018) een aantal [wijkcoöperaties](#) nader onder de loep genomen: Coöperatie Ik Wil, Barrier (Eindhoven), BewonersBedrijven Zaanstad, Coöperatief WijBedrijf Dieze (Zwolle) en Wijkonderneming Nieuwland (Schiedam).

Nederlandse voorbeelden van bewonersbedrijven zijn ook te vinden in de studie van Bailey, Kleinhans en Lindbergh (2018), die [community-based social enterprises](#) in het Verenigd Koninkrijk, Nederland en Zweden met elkaar vergelijken. De drie Nederlandse casestudies in dit onderzoek staan weergegeven in figuur 3.

Table 3: Summary of case studies in the Netherlands

Stichting Bewonersbedrijven Zaanstad (SBZ) Poelenburg, Zaanstad Start date: 2013	
Legal structure	Foundation (<i>stichting</i>) with an ANBI-status, i.e. an 'institution working for a public benefit'.
Core values and aims	To improve the local economy, employment and 'liveability', not only in the Poelenburg area, but also other neighbourhoods. <i>Mission</i> : working on employment, working on the neighbourhood and working on each other.
Trading activities	Renting out meeting spaces from the local neighbourhood centre (until May 2017), acting as subcontractor in the local 'social neighbourhood teams', and small renovation works commissioned by local housing associations.
Non-trading activities	Resident coaches, providing 'work experience positions', collecting bulky garbage, running a neighbourhood garden, and organising sports activities in the Poelenburg neighbourhood.
Key partners & funders	Local government of Zaandam (in particular various departments), local housing associations Rochdale and Parteon, the Dock foundation (care), Doen foundation (funding) and others.
Bewonersbedrijf Malburgen (BBM) Malburgen, Arnhem Start date: 2013	
Legal structure	Foundation (<i>stichting</i>) with an ANBI-status, i.e. an 'institution working for a public benefit'.
Core values and aims	Provision of affordable housing to people from low-income and diverse backgrounds; to offer a meeting place for residents of Malburgen; provide opportunities for education and job training, enabling local residents to further develop themselves.
Trading activities	Renting out 130 units (primarily rooms, but also meeting / office spaces) from a renovated former care home.
Non-trading activities	Tenants are expected to volunteer in the neighbourhood, supporting various social activities. <i>BBM</i> accommodates self-employed people and associations offering recreational, physical exercise, do-it-yourself or other activities.
Key partners & funders	The local housing association Volkshuisvesting, Philadelphia (care), 'social neighbourhood teams' and others.
Bewonersbedrijf Crabbehoeve (BBC) Crabbehof, Dordrecht Start date: 2014	
Legal structure	Foundation (<i>stichting</i>) with an ANBI-status, i.e. an 'institution working for a public benefit'.
Core values and aims	Offering a multifunctional meeting place for neighbourhood residents, enabling them to meet people, volunteer for the neighbourhood, gain work experience, transfer knowledge and to develop budding talents and entrepreneurship.
Trading activities	Renting out a conference room, lunchroom with garden terrace and a workshop, catering services (using garden crops), and targeting fundraising.
Non-trading activities	The <i>BBC</i> hosts sewing ateliers, workshops, reading sessions, hobby workshops, playful biology lessons for children, billiards and darts. It has a small library and an internet café. Volunteers helping in the garden can take home free produce.
Key partners & funders	Local government, MEE (care organisation), local housing association, Doen foundation (funding) and others.

Figuur 3. Nederlandse case studies (Bailey et al., 2018, p. 11)

5. Succes- en faalfacoren

5.1 De hybriditeit van bewonersbedrijven

Er is veel verschil tussen bewonersbedrijven in Nederland (Boon et al., 2018; Kleinhans, 2017; LSA Bewoners, 2019; Van Meerkerk et al., 2018), alsook tussen bewonersbedrijven in verschillende landen (Bailey et al., 2018). Wat zij wel gemeen hebben, net als alle andere vormen sociale ondernemingen (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014; Karré, 2018; Powell, Gillett, & Doherty, 2019), is hun hybride karakter als organisaties, die een sociale met een bedrijfsmatige doelstelling moeten combineren. Deze hybriditeit kan in de praktijk tot een aantal uitdagingen leiden wat betreft de missie en de governance van bewonersbedrijven (Van Meerkerk et al., 2018, p. 653):

Wat betreft de *missie* van een bewonersbedrijf, kan een focus op commerciële activiteiten ertoe leiden, dat de sociale doelen van de organisatie uit het oog worden verloren. Tegelijkertijd kan een te grote nadruk op sociale activiteiten leiden tot een verwaarloosde bedrijfsvoering, wat het voortbestaan van de organisatie in gevaar kan brengen. Een goede balans tussen de twee doelen en continue monitoring en bijsturen zijn dus noodzakelijk om de overkoepelende missie van het bedrijf, namelijk bij te dragen aan de aanpak van een bepaald maatschappelijk vraagstuk, tot een succes te maken.

Naast dat er lastige afwegingen gemaakt moeten worden met betrekking tot de missie van het bewonersbedrijf, brengt het hybride karakter van de organisatie met name een aantal uitdagingen met zich mee voor de *governance*, dat wil zeggen de besturing van de organisatie:

- Er zijn specifieke vaardigheden nodig een hybride organisatie door alle ambiguïteit en complexiteit omtrent haar hybride karakter goed te kunnen managen. Er is goed inzicht belangrijk in zowel de sociale alsook de bedrijfsmatige processen binnen de organisatie, alsook gevoel voor hoe deze processen elkaar kunnen versterken, alsook waar spanningen op kunnen treden.
- Verder is ook het op een democratische en betekenisvolle manier betrekken van de lokale gemeenschap geen sinecure. Als bewonersbedrijf heb je op dat vlak in zekere zin te maken met dezelfde uitdagingen waar de overheid zich voor gesteld ziet: hoe betrek ik zoveel mogelijk mensen bij mijn plannen en geef ik hen het gevoel daar ook daadwerkelijk iets aan te kunnen bijdragen? Hoe organiseer ik de democratische besluitvorming op een open en transparante manier? Hoe ga ik om met minderheden en organiseer ik achteraf het proces van verantwoording?
- Ook het organiseren van samenwerking tussen betaalde krachten en vrijwilligers behoeft *Fingerspitzengefühl*. Zonder de inzet van vrijwilligers zouden bewonersbedrijven immers niet kunnen bestaan.
- Tot slot leidt hybriditeit bij sociale ondernemingen vaak ook tot lastige relaties met de overheid en andere financiers en opdrachtgevers, omdat die vaak niet goed weten wat ze met de organisatie aan moeten. Hoe dat in de praktijk uitpakt en wat eraan gedaan kan worden, staat bijvoorbeeld beschreven in Karré & Van Meerkerk (2019).

5.2 Voorwaarden voor duurzame bewonersbedrijven

Naast de uitdagingen met betrekking tot hun hybride karakter, is een aantal voorwaarden te schetsen, om van een bewonersbedrijf een duurzame in de zin van solide onderneming te maken. Volgens Karré & Van Meerkerk (2019, pp. 14-16), gebaseerd op Van Meerkerk et al. (2018), is daar het volgende voor nodig:

Allereerst verschillende vormen van **sociaal kapitaal**. Het gaat hierbij om drie typen verbindingen:

- Verbindend (*bonding*) kapitaal, het interne netwerk van de organisatie. Hierbij draait het om het hebben van sterke verbanden tussen actieve vrijwilligers, betaalde krachten, bestuur en kartrekkers. Deze verbindingen zijn essentieel voor de ontwikkeling van de organisatie en de continuïteit van het bestuur.
- Overbruggend (*bridging*) kapitaal betreft de relaties met andere spelers in de wijk, zoals bewonersorganisaties, ondernemers en maatschappelijke partijen. Deze verbindingen zijn belangrijk voor de steun en impact van de organisatie, maar ze kunnen ook voor nieuwe betrokkenen (waaronder vrijwilligers) zorgen.
- Institutioneel (*linking*) kapitaal verwijst naar de relaties met institutionele sleutelpartijen, zoals de gemeente, maar ook woningbouwcorporaties, fondsen en banken. Deze verbindingen kunnen een belangrijke rol spelen in het verkrijgen van bronnen en steun (financieel, materieel, juridisch).

Verbindend en ondernemend leiderschap is een tweede voorwaarde voor het succes van een bewonersbedrijf. Dit betreft in het bijzonder drie typen activiteiten die vaak door verschillende mensen (kartrekkers) binnen bewonersbedrijven worden uitgevoerd.

- Ten eerste, *mobiliserende en inspirerende activiteiten*. Hierbij gaat het enerzijds om het kunnen mobiliseren van vrijwilligers en andere betrokkenen voor het initiatief. Daarnaast gaat het om het formuleren van een visie die voor coherentie en een duidelijke missie voor de organisatie zorgt. Hierbij kan commitment en samenwerking naar gemeenschappelijke doelen worden gecreëerd.
- Een tweede set aan activiteiten betreft het *bouwen van strategische allianties en samenwerkingsverbanden* met belangrijke spelers. Het hebben van verbindingen met institutionele spelers of andere wijkpartijen (sociaal kapitaal) is niet genoeg om een sterk bewonersbedrijf te vormen. Deze verbindingen moeten ook vertaald worden in concrete samenwerkingsverbanden. Hierin spelen deze trekkers een belangrijke rol.
- Een derde set leiderschapsactiviteiten betreft het *herkennen en benutten van ondernemingskansen*. Gezien de schaarste in middelen waarmee veel bewonersbedrijven te maken hebben, is dit een belangrijke competentie. Zekere durf, ervaring, creativiteit en risicobereidheid zijn daarom kenmerkende eigenschappen van dit type leiderschap.

Een **sterk verdienmodel** is een derde conditie van duurzame bewonersbedrijven. Hierbij gaat het om het genereren van een zekere stabiele inkomstenstroom en het hebben van meerdere inkomstenbronnen om niet te veel afhankelijk te zijn van een specifieke inkomstenbron. Een dergelijk verdienmodel omvat veelal een combinatie van drie componenten:

- Het hebben en exploiteren van bepaald *vastgoed* (denk aan een wijkgebouw) waarmee inkomsten gegenereerd kunnen worden. Ook speelt dit een belangrijke rol in de herkenbaarheid en bereikbaarheid van het initiatief. Ook zorgt dit voor een ontmoetingsplek en het verbinden van bewoners en andere participanten. Hier speelt de gemeente een belangrijke rol in (zie voorwaarde vier: steun van de gemeente).
- Ten tweede het *aanbieden van specifieke diensten of faciliteiten* voor andere partijen. Dit kunnen zowel sociale als commerciële activiteiten zijn, zolang de inkomsten maar de missie van het bewonersbedrijf ondersteunen.
- Ten derde, het hebben van *externe financiering*, zoals donaties, startupkapitaal en subsidies. Deze laatste stroom moet idealiter niet een te groot aandeel vormen. Dit kan immers de duurzaamheid (en onafhankelijkheid) van het bewonersbedrijf in gevaar brengen. Het kan wel voor een belangrijke aanvulling in de inkomstenbronnen zorgen.

Een vierde voorwaarde voor het succes van een bewonersbedrijf is de **steun van de gemeente**. De rol van de gemeente is eerder al genoemd (bijvoorbeeld bij het beschikbaar stellen van vastgoed), maar is belangrijk genoeg om ook apart te behandelen. Hoewel autonomie vaak nagestreefd wordt door bewonersbedrijven, zijn zij vaak en in wisselende mate afhankelijk van de gemeente. Bovendien kan gemeentelijke steun een belangrijke *boost* aan de organisatie geven en inspelen op de hierboven genoemde condities. De condities zoals die hier benoemd, hangen overigens sterk met elkaar samen. Gemeentelijke steun zien we in verschillende vormen:

- *Financieel*: denk aan startkapitaal of een andere vormen van subsidie.
- *Afnemer van diensten (opdrachtgeverschap)*: geregeld neemt de gemeente bepaalde diensten af bij bewonersbedrijven of vergelijkbare organisaties. Dit kunnen diensten zijn die zij voorheen zelf uitvoerde, maar die vervolgens (ten dele) worden gegund aan sociale ondernemingen als bewonersbedrijven, omdat dit meerwaarde creëert. Bijvoorbeeld bepaalde schoonmaak- of groenbeheerdiensten die door bewonersbedrijven worden aangegrepen om mensen uit de wijk met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring te laten opdoen.
- *Beschikbaarstelling vastgoed*: oude wijkgebouwen of schoolgebouwen worden regelmatig ter beschikking gesteld aan bewonersbedrijven. Dit kan hun verdienmodel versterken, zoals hierboven aangegeven. Vaak wordt een regeling getroffen opdat zo'n gemeenschapsgebouw niet als molensteen om de nek van het bewonersbedrijf gaat fungeren.
- *Netwerkondersteuning en coördinatie*: het contact met de gemeente is ook indirect van belang voor bewonersbedrijven. Gemeenten hebben een groot netwerk en kunnen deze organisaties ondersteunen in het vergroten van hun netwerk (sociaal kapitaal). Ook kunnen ze bepaalde coördinerende activiteiten op zich nemen in de afstemming met andere institutionele partijen.
- *Steun bij implementatie*: de activiteiten die bewonersbedrijven ondernemen bevinden zich veelal in het publieke domein. Samenwerking en ondersteuning bij dit soort activiteiten (denk aan activiteiten op het gebied van leefbaarheid, groenbeheer, educatie, buurtplannen) met de gemeente kan voor beide partijen zinvol zijn.

6. Samenvatting, discussie en aanbevelingen

In dit achtergronddocument zijn enkele wetenschappelijke inzichten omtrent bewonersbedrijven kort samengevat. In de wetenschappelijke literatuur worden bewonersbedrijven als sociale ondernemingen gezien, die zich met name richten op één bepaalde gemeenschap met haar specifieke vraagstukken in één bepaald gebied. Dit soort initiatieven lijkt vandaag de dag in de lift te zitten, na een periode van dominantie door de overheid en de markt wat het denken betreft over hoe maatschappelijke vraagstukken in wijken en buurten het beste kunnen worden aangepakt. Bewoners vinden zelforganisatie onder de paraplu van een bewonersbedrijf een mooie manier om zelf aan de slag te gaan met vraagstukken in hun directe leefomgeving. En gemeenten zien bewonersbedrijven als goed middel om bewoners meer te betrekken bij hun stad en het eigen beleid.

Er zijn inmiddels in Nederland al verschillende voorbeelden te vinden van bewonersbedrijven. Deze zijn zeer verschillend, wat logisch is: elke wijk heeft immers zijn eigen DNA en heeft een eigen aanpak nodig. Dat betekent wel, dat er geen blauwdruk te geven is van hoe een succesvol bewonersbedrijf eruit zou moeten zien en waar die zich op zou moeten richten om op korte termijn succesvol te zijn. Het oprichten van een bewonersbedrijf is vooral nog een proces van experimenteren en leren, met name vanwege de uitdagingen die samenhangen met het hybride karakter ervan. Deze zijn nader beschreven in paragraaf 5 en in onderstaand tabel kort samengevat.

Missie	<ul style="list-style-type: none">▪ Sociale en bedrijfsmatige doelstelling in balans brengen en houden.
Governance	<ul style="list-style-type: none">▪ Om kunnen gaan met complexiteit en ambiguïteit.▪ Verschillende groepen kunnen betrekken bij reilen en zeilen van de organisatie.▪ Samenspel organiseren tussen betaalde krachten en vrijwilligers.▪ Een duidelijk verhaal ontwikkelen voor overheden en andere partners.

Figuur 4. Uitdagingen vanwege de hybriditeit van bewonersbedrijven

De eerste twee aanbevelingen, die op basis van bovenstaande gedaan kunnen worden aan de initiatiefnemer van een bewonersbedrijf, zijn:

1. Wees je ervan bewust dat er geen blauwdrukken zijn voor het oprichten en runnen van een bewonersbedrijf – het is vooral een kwestie van leren en experimenteren en van *learning by doing*. Dat creëert kansen om de DNA van de wijk en van het vraagstuk in kwestie leidend te laten zijn bij de vormgeving en invulling van het bewonersbedrijf en dus voor maatwerk.
2. Omhels het hybride karakter van het bewonersbedrijf: je kunt er niet onderuit, dus weet je bewust van de uitdagingen en doe er alles aan om er een succes van te maken.

Om van een bewonersbedrijf een duurzaam succes te maken, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan; deze zijn nader omschreven in paragraaf 5. Op basis hiervan kunnen de volgende aanvullende aanbevelingen worden gedaan aan de initiatiefnemer van een bewonersbedrijf:

3. Inventariseer het sociaal kapitaal (verbindend, overbruggend en institutioneel) in de buurt en denk erover na hoe je daarbij aan kunt sluiten.
4. Ontwikkel een inspirerend en mobiliserend verhaal om huidige medestanders te houden en nieuwe te winnen.
5. Ga strategische allianties en samenwerkingsverbanden aan met belangrijke instituties in je omgeving, zoals gemeente en woningcorporaties.
6. Wees continu op zoek naar en open voor kansen die zich aandienen en weet, dat je geluk soms af moet dwingen.
7. Ga op zoek naar een vaste thuisbasis, bijvoorbeeld door met de gemeente of een woningcorporatie afspraken te maken over het gebruik van maatschappelijk vastgoed.
8. Maak een *businessplan*: welke diensten of faciliteiten kan je bewonersbedrijf aanbieden en aan wie? Denk ook na over hoe je de *impact* van het bedrijf inzichtelijk kunt maken.
9. Breng in kaart welke mogelijkheden er zijn voor aanvullende financiering, maar let erop niet afhankelijk te worden van één subsidieverstrekker of -bron.
10. Ga met de gemeente in gesprek over welke ondersteuning zij kan bieden, maar wees je bewust van haar speciale positie. Het is belangrijk om te snappen hoe de gemeente werkt en wat je wel en wat je niet van haar speler in het maatschappelijke en het politiek-bestuurlijke krachtenveld kunt verwachten.

Literatuur

- Aisenberg, L., Heikkilä, S., Noya, A., & Santos, F. (2019). *Boosting social entrepreneurship and social enterprise development in the Netherlands*. Retrieved from http://www.oecd.ilibrary.org/industry-and-services/boosting-social-entrepreneurship-and-social-enterprise-development-in-the-netherlands_4e8501b8-en
- Anheier, H., Krlev, G., & Mildenberger, G. (2018). *Social Innovation: Comparative Perspectives* (0 ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315158020>
- Bailey, N. (2012). The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK. *Progress in Planning*, 77(1), 1-35. <https://doi.org/10.1016/j.progress.2011.11.001>
- Bailey, N., Kleinhans, R., & Lindbergh, J. (2018). *An assessment of community-based social enterprise in three European countries* [Project report]. Retrieved from University of Westminster website: <http://www.powertochange.org.uk/research/>
- Bokhorst, M., Edelenbos, J., Koppenjan, J., & Vrieling, M. O. (2015). Burgercoöperaties. Speler of speelbal in de nieuwe verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving. *Bestuurskunde*, 24(2), 3-16.
- Boon, J., Van Mierlo, T., & Van Weeren, R. (2018). *De wijkonderneming als sociaal empowerinstrument*. Den Haag: Kiemkracht & LSA Bewoners.
- Brandsen, T. (2010). Hybridity/Hybridization. In H. K. Anheier & S. Toepler (Eds.), *International Encyclopedia of Civil Society* (pp. 839-842). Springer US.
- Brandsen, T., Cattacin, S., Evers, A., & Zimmer, A. (2016). *Social innovations in the urban context*. Heidelberg: Springer Verlag GmbH u. Co.
- Brandsen, T., & Karré, P. M. (2011). Hybrid Organizations: No Cause for Concern? *International Journal of Public Administration*, 34(13), 827-836. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.605090>
- Dagevos, M., Kiers, J., Kors, J., & Verhagen, P. (2015). *Voor een goede zaak: Sociaal ondernemen in theorie en praktijk*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- De Boer, N., & Van der Lans, J. (2014). *DEcentraal: De stad als sociaal laboratorium*. Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact.
- De Brabander, R. (2009). *Een waardevolle spagaat: Een verkenning van sociaal ondernemerschap*. Antwerpen; Apeldoorn: Garant.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Edelenbos, J., & Van Meerkerk, I. (2016). *Critical Reflections on Interactive Governance*. <https://doi.org/10.4337/9781783479078>
- Edelenbos, J., Van Meerkerk, I., & Schenk, T. (2018). The Evolution of Community Self-Organization in Interaction with Government Institutions: Cross-Case Insights from Three Countries. *The American Review of Public Administration*, 48(1), 52-66. <https://doi.org/10.1177/0275074016651142>
- Franke, S., Niemans, J., & Soeterbroek, F. (Eds.). (2015). *Het nieuwe stadmaken. Van gedreven pionieren naar gelijk speelveld*. Haarlem: trancity*valiz.
- Gemeente Rotterdam. (2019). *De Betrokken Stad*. Gemeente Rotterdam.

- Karré, P. M. (2011). *Heads and tails: Both sides of the coin: an analysis of hybrid organizations in the Dutch waste management sector*. Den Haag: Eleven International Publishing.
- Karré, P. M. (2012). Innovatieve organisatievormen in de publieke dienstverlening. *Bestuurskunde*, 21(2), 71-76.
- Karré, P. M. (2018). Navigating between Opportunities and Risks: The Effects of Hybridity for Social Enterprises Engaged in Social Innovation. *The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 7(1), 37-60. <https://doi.org/10.5947/jeod.2018.003>
- Karré, P. M. (2019). *Sociaal ondernemen in Nederland. Stand van zaken 2019*. Rotterdam: Hogeschool Inholland.
- Karré, P. M., Dagevos, H., & Walraven, G. (Eds.). (2018). *Sociale innovatie in de praktijk. Zoeken naar nieuwe antwoorden op maatschappelijke vraagstukken*. Assen: Van Gorcum.
- Karré, P. M., & 'S Jongers, T. (2018). *Zorgcoöperaties in Rotterdam en Den Haag. Verslag van een verkennend onderzoek*. Rotterdam: Hogeschool Inholland.
- Karré, P. M., & Van Meerkerk, I. (2019). *Samen werken aan de wijk. Een bestuurskundige reflectie op de relatie tussen wijkcoöperaties en gemeente in Rotterdam*. Rotterdam: Kenniswerkplaats Leefbare Wijken.
- Karré, P. M., Vanhommerig, I., & Bueren, E. (2015). De stad als lab voor sociale verandering. *Bestuurskunde*, 24(1). Retrieved from, http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/bk/2015/1/Bk_0927-3387_2015_024_001_001
- Kleinhans, R. (2017). False promises of co-production in neighbourhood regeneration: The case of Dutch community enterprises. *Public Management Review*, 19(10), 1500-1518. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287941>
- Koppenjan, J., Karré, P. M., & Termeer, K. (Eds.). (2019). *Smart hybridity: Potentials and challenges of new governance arrangements*. Den Haag: Eleven International Publishing.
- LSA Bewoners. (2019). *BewonersBedrijven: Bouwen aan een sterke sector*. Utrecht: LSA Bewoners.
- Miazzo, F., & Kee, T. (2014). *We own the city: Enabling community practice in architecture and urban planning*. Haarlem: Trancity*Valiz.
- Powell, M., Gillett, A., & Doherty, B. (2019). Sustainability in social enterprise: Hybrid organizing in public services. *Public Management Review*, 21(2), 159-186. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438504>
- Schleijpen, R., & Verheije, M. (2014). *Pioniers in de stad: Wijkondernemers delen kennis en praktijk*. Amsterdam: TrancityxValiz.
- Schulz, J. M., Van der Steen, M., & Van Twist, M. (2013). *De koopman als dominee: Sociaal ondernemerschap in het publieke domein*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Sociaal-Economische Raad. (2015). *Sociale ondernemingen: Een verkennend advies*. Den Haag: SER, Sociaal-Economische Raad.
- Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2009). The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from a UK Empirical Study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247-273. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2009.00386.x>
- Sterk, E., Specht, M., Walraven, G., & Zweerts de Jong, S. (2013). *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving: Van de brave naar de eigenwijze burger*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Uitermark, J. (2012). De zelforganiserende stad. *Essays toekomst van de stad* (pp. 5-9). Den Haag: Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (Rli).

Van Meerkerk, I., Kleinhans, R., & Molenveld, A. (2018). Exploring the durability of community enterprises: A qualitative comparative analysis. *Public Administration*, 96(4), 651-667. <https://doi.org/10.1111/padm.12523>

Van Twist, M., Van der Steen, M., & Karré, P. M. (2009). Als burgers het heft in eigen handen nemen: Van representatieve naar doe-het-zelf democratie. *Res Publica*, (4), 521-535.