

# Het Groeiboek



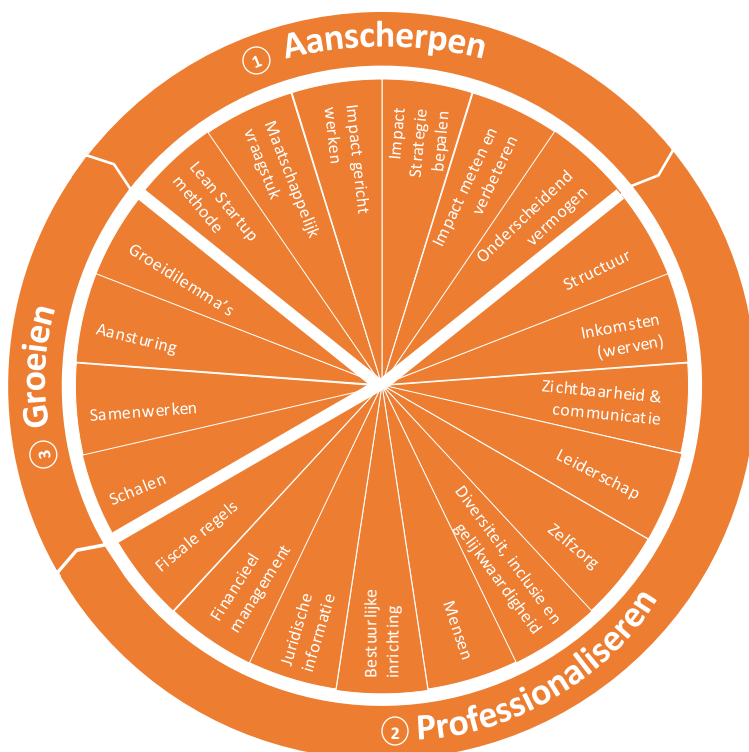
# Welkom bij het oranje fonds Groeiboek

Om jou en je sociaal initiatief goed op weg te helpen, heeft het Oranje Fonds dit Groeiboek samengesteld. Het “boek” bestaat uit drie modules;

1. **Aanscherpen:** in deze module staan wij stil bij het concept van je initiatief. Welk **maatschappelijk vraagstuk** wordt er opgelost, **hoe meet je dit** en **wat maakt het uniek**? Wat zijn methodes om efficiënt met je middelen om te gaan (**Lean start-up** en **Impactgericht werken**)?
2. **Professionaliseren:** in deze module komen belangrijke onderwerpen aan bod. Denk daarbij aan **hoe de organisatie wordt ingericht** (zowel op **organisatorisch**, als **bestuurlijk** en **juridisch vlak**), manieren om **inkomsten** te generen en hier **zuinig mee omgaan**, hoe je initiatief zich **presenteert**, en natuurlijk ook **leiderschap** richting je **mensen** en **zorgen voor jezelf als initiatiefnemer**.
3. **Groeien:** deze module gaat in op de aspecten die naar de voorgrond komen wanneer het initiatief gaat groeien. Dit houdt in de manieren om te **schalen**, **samenwerken** met derden, **aansturing** van meerdere locaties en de **dilemma's** die je mogelijk te wachten staan.

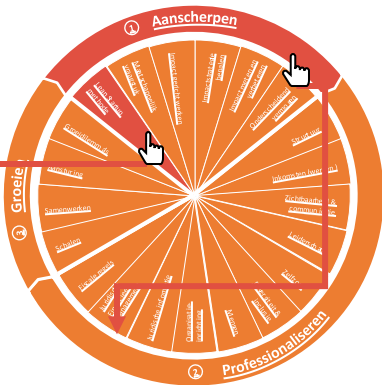
## De Groeisinaasappel

Omdat een initiatief altijd door blijft ontwikkelen, blijven alle onderwerpen (in meer of mindere mate) relevant. Om die reden zijn de onderwerpen cyclisch weergegeven als een Groeisinaasappel.





## Hoe navigeer ik dit document?



### Wat is de structuur in hoofdlijnen (De “Groeisinaasappel”)?

- Modules (de buitenste ring), er zijn 3 modules waar je stap voor stap doorheen gaat
- Onderwerpen (de 21 partjes)
- Op elke pagina vind je bovenaan de sinaasappel, zo weet je altijd waar (module en onderwerp) je bent. Door op de ring of op een partje te klikken ga je naar de relevante module of onderwerp overzicht pagina



### Wat is de structuur per module?

- Hier vind je een korte introductie van de module en een overzicht van alle onderwerpen
- Klik op een onderwerp om naar de relevante overzichtspagina te gaan



### Wat is de structuur per onderwerp?

Hier vind je een korte introductie van het onderwerp en een overzicht van alle elementen:

-  **Synthese:** Elk onderwerp heeft **1 synthese**: hier kun je snel lezen wat de belangrijkste punten zijn, en er wordt verwezen naar de zelfstudies.
-  **Zelfstudie:** Elk onderwerp heeft **meerdere zelfstudies**. Dit kunnen artikelen, oefeningen, voorbeelden, of podcasts zijn. Met zelfstudies ga je dieper in op een subonderwerp.
-  **Business model canvas:** Sommige onderwerpen helpen je om een deel van het business canvas model in te vullen. In die gevallen wordt het relevante deel uitgelicht.

Klik op een icoontje om naar dat element te gaan

## Hoe navigeer ik dit document?

**oranje fonds**  
**Lean Startup methode**

Bij de Lean startup methode ga je zo snel mogelijk aan de slag. Zo kun je gaandeweg leren wat goed werkt, zonder dat tegenvallende ideeën resulteren in verlies van onnodige tijd en middelen. Zo bouw je aan het succes, terwijl je vliegt.

**Hoe werkt de Lean startup methode**  
**Begin met marktonderzoek** – Om in kaart te brengen waar de behoeften liggen en hoe jij daarbij kan helpen, is het goed om te onderzoeken wat het probleem is, wie daarbij betrokken zijn en wat er, beschikbare oplossingen zijn.  
**Toets je ideeën op kleinschalig niveau bij de doelgroep** – Ga bijv. langs bij een buurt-centrum om te spreken met bezoekers/vrijwilligers en toets het idee met financiers.  
**Experimenteer** – Verleed je opvoering van de "markt" door te toetsen of jouw concept ook op andere locaties kan aanslaan.  
**Werk met een Minimaal Levensvatbaar Product** – Bij een "Minimum Viable Product" wordt constant aan verbetering gewerkt om waarde te leveren aan de doelgroep. Dit gaat volgens een iteratief proces zoals rechtsonder weergegeven. Zie ook de zelfstudie.  
**Groot & doorontwikkeling** – Toepassing van de Lean Startup methode resulteert in constant verbetering van jouw aanbod, waarbij tijdig ingespeeld wordt op feedback van de doelgroep. Dit kan leiden tot een goede naam en zorgt dat je blijft leren.  
**Waar gaan wij de Lean Startup methode voor gebruiken**  
Met behulp van het Business Model Canvas zullen wij tijdens het Groeiprogramma een Lean bedrijf/plan schrijven. Dit biedt houvast voor de verdere ontwikkeling van jouw concept. Let op, een business plan schrijven is zo'n ingekorte vorm vergt wel werk en iteratie om tot een aangescherpt resultaat te komen, hier komen verschillende onderwerpen bij terug.

**1 Business model Canvas:** Wanneer een onderwerp hierop aansluit wordt dit aangegeven op de hoofdpagina (overzicht van synthese en zelfstudies)

Toen wij feedback opkrijgen bij bedrijven, kunnen wij partijen tegen de muur een donatie wilde doen"  
– *Deelnemer Ondernemen Tegen Erkenning*

"Door te experimenteren, stuiten wij op vraag naar trainingen voor officieren van justitie waarin jongeren in detentecentra met plezier kunnen faciliteren"  
– *Young in Prison, deelnemer Groei IV*

Lean Startup werkt volgens een iteratief proces

Build: Planeten toe, Bouw de nieuwste generatie MVP  
Measure: Niet met gebruikers heeft impact  
Learn: Niet verbeterpunten, Breuk volgende stap



### De synthese bevat:

- Een **executive summary**: Deze legt uit waarom het onderwerp relevant is
- De belangrijkste punten van het onderwerp, zo kort en bondig mogelijk uitgelegd, met **kliekbare links** (zichtbaar door *cursief* + onderlijnde = *tekst*) naar zelfstudies en andere onderwerpen
- Een **praktijkvoorbeeld** en/of een infografiek

**oranje fonds**  
**Werken met een Minimaal Levensvatbaar Product**

**Doel:** Begrijpen wat wordt bedoeld met een minimaal levensvatbaar product.  
Een Minimaal Levensvatbaar Product is een van de bouwstenen van de Lean Startup methode en zorgt ervoor dat jij kostbare tijd en middelen bespaart bij het ontwikkelen van een dienst of product.

Let op: met een "product" wordt hier bedoeld wat jouw initiatief aandrijft, dit kan zijn een product, maar ook een dienst die wordt aangeboden.

**Maak een Minimaal Levensvatbaar Product** en begin met jouw klanten (directe doelgroep, maar ook financiers zoals fondsen zijn je klanten) wat ze vinden van je aanbod: welke elementen waarderen zij het meest en wat zouden zij veranderen? Bedenk (naam met jouw team) hoe een volgende iteratie van het product eruit zou kunnen zien.

**Wat is een Minimaal Levensvatbaar Product?**  
Een Minimaal Levensvatbaar Product is het kleinste of meest eenvoudige product/dienst dat getoetst/gebruikt kan worden en voor impact zorgt:

- Het beschikt over de basisfunctionaliteit om te doen waarvoor het bedoeld is.
- De functionaliteit van het product zou aantrekkelijk genoeg moeten zijn om te leiden tot adoptie door klanten.

**Wat is het niet?**

- Een al volledig ontwikkelde dienst, programma, of product.
- Een aanbod met een serie aan functionaliteiten die allemaal niet werken.
- Een product waarbij wordt begonnen met de functionaliteiten die het makkelijkst zijn om te verbeteren (bijvoorbeeld een stoel met te korte poten).

**Het minimale levensvatbare product is continu aan ontwikkeling onderhevig**  
Het minimale levensvatbare product is altijd in ontwikkeling en wordt continu vernieuwd aan de hand van:

- Nieuwe inzichten van klanten en werknemers.
- Verdere analyse van het product/de dienst.
- Interne en externe beperkingen.

**Doorontwikkeling van een minimaal levensvatbaar product**

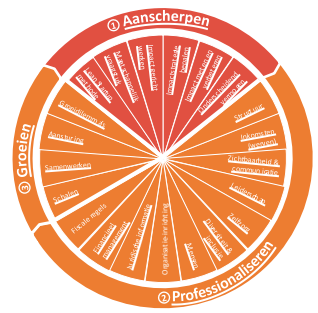


### De zelfstudie bevat:

- Een **label**: om het type zelfstudie aan te geven (bijvoorbeeld lezen & begrijpen, of oefening)
- Een **tijsindicatie**
- Een **executive summary** om het **doel** van de zelfstudie aan te geven, en als er een oefening is **instructies**
- Additionele inhoud over een subonderwerp, met eventueel **kliekbare links** (zichtbaar door *cursief* + onderlijnde = *tekst*) naar zelfstudies en andere onderwerpen

# oranje fonds

## Inhoudsopgave



### Aanscherpen (1/2)

#### ① Lean Startup methode

1. Synthese: Lean Startup methode
2. Zelfstudie: Werken volgens de Lean Startup methode
3. Zelfstudie: Werken met een Minimaal Levensvatbaar Product
4. Zelfstudie: Introductie in het Business Model Canvas (BMC)
5. Zelfstudie: Stichting ANDERS: leren van experimenteren

#### ② Maatschappelijk vraagstuk

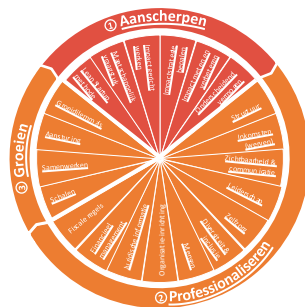
1. Synthese: Het maatschappelijk vraagstuk
2. Zelfstudie: Hoofdoorzaken van het vraagstuk
3. Zelfstudie: Gevolgen van het vraagstuk
4. Zelfstudie: Omvang van het vraagstuk
5. Zelfstudie: Doelgroep vaststellen
6. Zelfstudie: Grootte van de doelgroep
7. Zelfstudie: Segmenten binnen de doelgroep
8. Zelfstudie Belangen en behoeften van de doelgroep
9. Zelfstudie: Visie formuleren
10. Zelfstudie: De doelgroep bereiken

#### ③ Impact gericht werken

1. Synthese: Impact gericht werken
2. Zelfstudie: Impact gericht werken en het BMC

# oranje fonds

## Inhoudsopgave



### Aanscherpen (2/2)

#### ④ Impactstrategie bepalen

1. Synthese: Impactstrategie bepalen
2. Zelfstudie: Impactclaim definiëren
3. Zelfstudie: Contextanalyse aandachtspunten
4. Zelfstudie: Contextanalyse uitvoeren
5. Zelfstudie: Stakeholderanalyse uitvoeren
6. Zelfstudie: Theory of Change uitwerken

#### ⑤ Impact meten en verbeteren

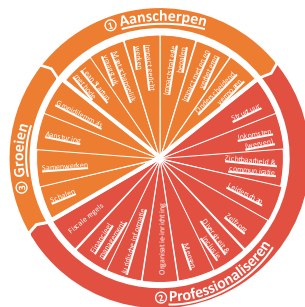
1. Synthese: Impact meten en verbeteren
2. Zelfstudie: Een meetplan maken
3. Zelfstudie: Doelen SMART formuleren
4. Zelfstudie: Impactmeting Young in Prison
5. Zelfstudie: Verschil maken met je aanpak

#### ⑥ Onderscheidend vermogen

1. Synthese: Onderscheidend vermogen
2. Zelfstudie: Onderscheidend vermogen identificeren of creëren

# oranje fonds

## Inhoudsopgave



### Professionaliseren (1/4)

#### 7 Structuur

1. Synthese: Structuur
2. Zelfstudie: Rollen en verantwoordelijkheden
3. Zelfstudie: Rollen specificeren
4. Zelfstudie: Verantwoordelijkheden specificeren
5. Zelfstudie: De RASCI matrix inzetten
6. Zelfstudie: Het organigram inzetten
7. Zelfstudie: Efficiënte organisatie

#### 8 Inkomsten (werven)

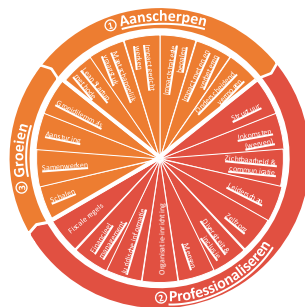
1. Synthese: Inkomsten (werken)
2. Zelfstudie: Inkomstenbronnen
3. Zelfstudie: Financieringsmix
4. Zelfstudie: Fondsenwerving
5. Zelfstudie: Case for support
6. Zelfstudie: Je verhaal aan financiers vertellen
7. Zelfstudie: De Tijdmachine: betalende klanten vinden
8. Zelfstudie: Constante inkomstenstroom

#### 9 Zichtbaarheid en communicatie

1. Synthese: Zichtbaarheid en communicatie
2. Zelfstudie: Het groeiverhaal
3. Zelfstudie: Latente vraag beantwoorden
4. Zelfstudie: Kanalen om je doelgroep te bereiken
5. Zelfstudie: Search Engine Optimization (SEO) inzetten
6. Zelfstudie: Presentatie vaardigheden verbeteren
7. Zelfstudie: Strategisch communicatieplan opzetten

# oranje fonds

## Inhoudsopgave



### Professionaliseren (2/4)

#### 10 Leiderschap

1. Synthese: Leiderschap
2. Zelfstudie: Mijn sterke en zwakke punten
3. Zelfstudie: Primaire leiderschapsstijl
4. Zelfstudie: Groei Mindset adopteren
5. Zelfstudie: Authentieker leiden
6. Zelfstudie: Effectiever leiden
7. Zelfstudie: Beslissingen nemen
8. Zelfstudie: Adaptief leiderschap
9. Zelfstudie: Persoonlijke ontwikkeling
10. Zelfstudie: Coachen
11. Zelfstudie: Feedback geven
12. Zelfstudie: Beïnvloeden

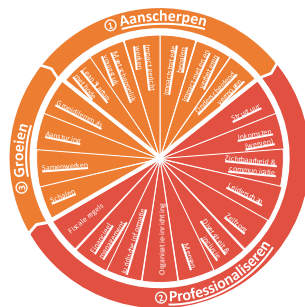
#### 11 Zelfzorg

1. Synthese: Zelfzorg
2. Zelfstudie: Stress begrijpen
3. Zelfstudie: Stress bewustzijn vergroten
4. Zelfstudie: Prioriteren en efficiënter werken
5. Zelfstudie: Tips en digitale tools

#### 12 Diversiteit en inclusie

1. Synthese: Diversiteit en inclusie
2. Zelfstudie: Diversiteit omarmen
3. Zelfstudie: Het ADKAR model toepassen





### Professionaliseren (3/4)

#### 13 Mensen

1. Synthese: Mensen
2. Zelfstudie: Een inspirerende cultuur creëren
3. Zelfstudie: Een positieve werkomgeving ontwikkelen
4. Zelfstudie: Verschillende typen compensatie
5. Zelfstudie: Prestatiebeheer en feedback processen ontwikkelen
6. Zelfstudie: Investeren in training en ontwikkeling
7. Zelfstudie: Ontbrekende vaardigheden herkennen
8. Zelfstudie: Effectieve werving strategieën
9. Zelfstudie: Vrijwilligersmotieven begrijpen
10. Zelfstudie: Gestructureerde en objectieve sollicitatiegesprekken
11. Zelfstudie: NewBees: groeien is teamwork

#### 14 Bestuurlijke inrichting

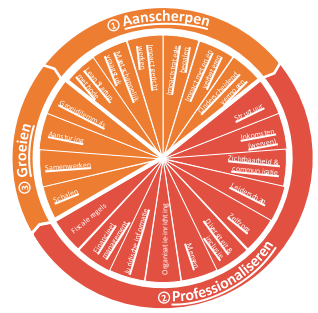
1. Synthese: Organisatie-inrichting
2. Zelfstudie: ANBI beschikking
3. Zelfstudie: Aandachtspunten bij bestuurlijke inrichting
4. Zelfstudie: Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR)

#### 15 Juridische informatie

1. Synthese: Juridische informatie
2. Zelfstudie: Arbeidsrecht
3. Zelfstudie: Privacy en AVG wetgeving
4. Zelfstudie: Bescherming van merk en concept

# oranje fonds

## Inhoudsopgave



### Professionaliseren (4/4)

#### 16 Financieel management

1. Synthese: Financieel management
2. Zelfstudie: Planning & control cyclus
3. Zelfstudie: Het beleidsplan
4. Zelfstudie: De begroting
5. Zelfstudie: De administratie
6. Zelfstudie: De kostprijsberekening
7. Zelfstudie: Jaarverslag

#### 17 Fiscale regels

1. Synthese: Fiscale regels
2. Zelfstudie: Werknemers
3. Zelfstudie: Zzp'ers of werknemers?
4. Zelfstudie: De vrijwilliger
5. Zelfstudie: Belastingen
6. Zelfstudie: Schenkingen

## Groeien

## 18 Schalen

1. Synthese: Schalen
2. Zelfstudie: Schalen van het concept en je initiatief
3. Zelfstudie: GoldenSports: groeien terwijl je kleint blijft
4. Zelfstudie: Buddy to Buddy: groeien zonder DNA verlies

## 19 Samenwerken

1. Synthese: Samenwerken
2. Zelfstudie: Het nut van samenwerken
3. Zelfstudie: De stakeholder analyse updaten

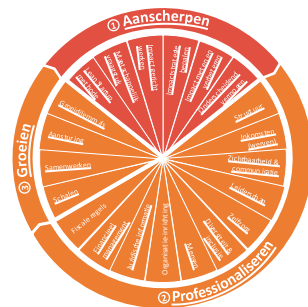
## 20 Aansturing

1. Synthese: Aansturing
2. Zelfstudie: Bronnen van spanning
3. Zelfstudie: Centrale en lokale taakverdeling
4. Zelfstudie: Handboek voor nieuwe locaties
5. Zelfstudie: Contract voor nieuwe locaties

## 21 Groeidilemma's

1. Synthese: Groeidilemma's
2. Zelfstudie: Het oprichtersdilemma
3. Zelfstudie: Het delegatiedilemma
4. Zelfstudie: Het cultuurdilemma
5. Zelfstudie: Het financieringsdilemma

## Aanscherpen



In **module 1** ga je het concept van je initiatief aanscherpen en meer impactgericht werken

1



### Lean Startup methode

Leren werken met de Lean Startup methode, om jouw initiatief snel en zuinig verder te brengen

2



### Maatschappelijk vraagstuk

Definiëren en analyseren van het maatschappelijk vraagstuk, om je bestaansrecht beter te kunnen uitdragen

3



### Impact gericht werken

Leren wat impactgericht werken betekent en welke tools je hiervoor kunt inzetten

4



### Impactstrategie bepalen

Uitvoeren van een context- en stakeholderanalyse om activiteiten te kiezen

5



### Impact meten en verbeteren

Definiëren van een meetbare impactclaim en werken met de Theory of Change

6



### Onderscheidend vermogen

Identificeren van factoren en kenmerken waardoor jouw initiatief effectief kan concurreren

## **Disclaimer Oranje Fonds**

*De informatie in het groeiboek is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. De informatie in het groeiboek is slechts informatief en indicatief, en niet bedoeld als juridisch of fiscaal advies. U kunt er geen rechten aan ontleen. Hoewel het Oranje Fonds de grootste zorgvuldigheid in acht heeft genomen bij het samenstellen van het groeiboek en daarbij gebruik gemaakt heeft van bronnen die betrouwbaar geacht worden, kan het Oranje Fonds niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie. Het Oranje Fonds wijst iedere aansprakelijkheid ten aanzien van de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie uitdrukkelijk van de hand.*

*Het Oranje Fonds aanvaardt voorts geen aansprakelijkheid en geen enkele verantwoordelijkheid voor de inhoud, het gebruik of de beschikbaarheid van bronnen of websites waarnaar wordt verwezen in het groeiboek. Het gebruik van dergelijke bronnen of (links naar) websites is voor eigen risico. De informatie van dergelijke bronnen of websites is door het Oranje Fonds niet nader beoordeeld op juistheid, volledigheid of actualiteit.*

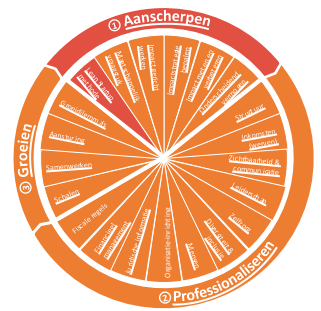


# Lean Startup methode



1. Synthese: Lean Startup methode
2. Zelfstudie: Werken volgens de Lean Startup methode
3. Zelfstudie: Werken met een Minimaal Levensvatbaar Product
4. Zelfstudie: Introductie in het Business Model Canvas (BMC)
5. Zelfstudie: Stichting ANDERS: leren van experimenteren

## 1 Lean Startup methode



In dit onderwerp duiken wij in Lean Startup. Deze manier van werken zal de basis vormen van hoe het Oranje Fonds sociaal initiatiefnemers aanraadt te werk te gaan. Zo kun je jouw initiatief snel en zuinig verder brengen.

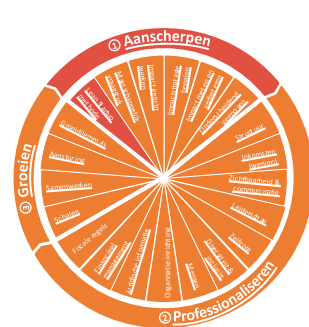


|                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <h3>Business Model Canvas Introductie</h3> <p><b>Introductie BMC</b><br/>Hoe kun je het BMC gebruiken om een Lean Bedrijfsplan te schrijven?</p> |  | <p><b>Maatschappelijk Vraagstuk</b></p> <p><b>Probleem/kans</b><br/>Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je je op richt?</p> <p><b>Bestaande alternatieven</b><br/>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?</p> | <p><b>Aanpak</b><br/>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?</p> <p><b>Kernactiviteiten</b><br/>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?</p> <p><b>Middelen</b><br/>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?</p> <p><b>Succes meten</b><br/>Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen?</p> | <p><b>Waardepropositie</b><br/>Per klantsegment een enkelvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is.</p>                                                          | <p><b>Ongeëlijk voordeel</b><br/>Wat kan moeiteloos gekopieerd of gekocht worden?</p> <p><b>Kanalen</b><br/>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?</p> | <p><b>Doelgroep-segmenten</b><br/>Wie heeft last bij de aanpak en/of wie is centraal om de aanpak te realiseren?</p> <p><b>Profielgroep(en)</b></p> <p><b>(Betalende) klant(en)</b></p> <p><b>Partners</b></p> |
|                                                                                                                                                  |  | <p><b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken</p> <p><b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?</p>                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p><b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment</p> <p><b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak?</p> |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                |



# oranje fonds

## Lean Startup methode



Bij de Lean startup methode ga je zo snel mogelijk aan de slag. Zo kun je gaandeweg leren wat goed werkt, zonder dat tegenvallende ideeën resulteren in verlies van onnodige tijd en middelen. Zo bouw je aan het vliegtuig, terwijl je vliegt.

### Hoe werkt de Lean startup methode

**Begin met marktonderzoek** – Om in kaart te brengen waar de behoeften liggen en hoe jij daarbij kan helpen, is het goed om te onderzoeken wat het probleem is, wie daarbij betrokken zijn en wat evt. beschikbare oplossingen zijn.

**Toets je ideeën op kleinschalig niveau bij de doelgroep** – Ga bijv. langs bij een buurtcentrum om te spreken met bezoekers/vrijwilligers en toets het idee met financiers.

**Experimenteer** – Verbreed jouw opvatting van de “markt” door te toetsen of jouw concept ook op andere locaties kan aanslaan.

**Werk met een Minimaal Levensvatbaar Product** – Bij een “Minimum Viable Product” wordt constant aan verbetering gewerkt om waarde te leveren aan de doelgroep. Dit gaat volgens een iteratief proces zoals rechtsonder weergegeven. Zie ook de [zelfstudie](#).

**Groei & doorontwikkeling** – Toepassing van de Lean Startup methode resulteert in constante verbetering van jouw aanbod, waarbij tijdig ingespeeld wordt op feedback van de doelgroep. Dit kan leiden tot een goede naam en zorgt dat je blijft leren.

### Waar gaan wij de Lean Startup methode voor gebruiken

Met behulp van het [Business Model Canvas](#) zullen wij tijdens het Groeiprogramma een Lean bedrijfsplan schrijven. Dit biedt houvast voor de verdere ontwikkeling van jouw concept. Let op, een business plan schrijven in zo’n ingekorte vorm vergt veel werk en iteratie om tot een aangescherpt resultaat te komen, hier komen verschillende onderwerpen bij terug.



**Business model Canvas:** Wanneer een onderwerp hierop aansluit wordt dit aangegeven op de hoofdpagina (overzicht van synthese en zelfstudies)

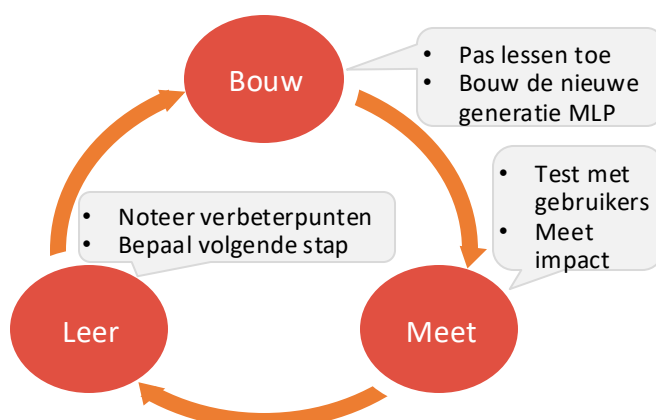
Toen wij feedback ophaalden bij bedrijven, kwamen wij partijen tegen die meteen een donatie wilde doen”

– *Deelnemer Ondernemen Tegen Eenzaamheid*

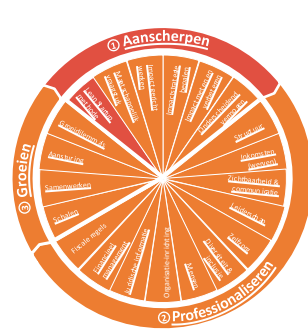
“Door te experimenteren, stuitten wij op vraag naar trainingen voor officieren van justitie waarin jongeren in detentiecentra met plezier kunnen faciliteren”

- *Young in Prison, deelnemer Groei IV*

Lean Startup werkt volgt een iteratief proces







# oranje fonds

## Werken volgens de Lean Startup methode

**Doel:** toepassen van de Lean Startup manier van werken op jouw sociaal initiatief.

De Lean startup manier van werken kan worden aangeleerd en toegepast over de breedte van jouw organisatie, deze vragen kunnen je helpen om een beeld te vormen van wat hiermee bedoeld wordt.

### Relevant vraagstuk

- Lost jouw initiatief een relevant vraagstuk op?
- Gebruik je hiervoor een aanpak die aantoonbaar werkt?
- Hoe heb je bepaald dat je vraagstuk relevant is en je aanpak aantoonbaar werkt?

### Doelgroep

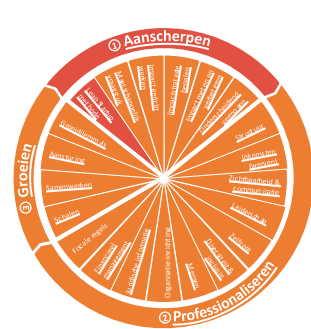
- Sluit deze aanpak aan bij de behoeften van je doelgroep?
- Wat zegt de doelgroep over het aanbod?
- Staat waar de doelgroep waarde aan hecht vast of verandert dit?

### Experimenteren & door ontwikkelen

- Is er een goedkopere manier om de levensvatbaarheid van het aanbod te toetsen?
- Heeft jouw initiatief weleens besloten om een bepaalde richting niet verder te onderzoeken (bijv. uitbreiding naar een bepaald gebied)?
- Neemt jouw initiatief de inzichten van klanten mee om de dienstverlening te verbeteren?

### Tips bij experimenteren en ontwikkelen

- Je kunt online zoeken naar de "beste online tools voor startups" (ook als je geen start up meer bent). Startups hebben vaak weinig middelen en zijn op zoek naar goedkope manieren om efficiënter te zijn, dat maakt dit een goede plek om te beginnen.
- Daarnaast zijn er constant nieuwe digitale ontwikkelingen (tijdens het schrijven van dit groeiboek bijvoorbeeld ontwikkelingen rondom AI) die je wellicht kan gebruiken



# oranje fonds

## Werken met een Minimaal Levensvatbaar Product

**Doel:** begrijpen wat wordt bedoeld met een minimaal levensvatbaar product.

Een Minimaal Levensvatbaar Product is een van de bouwstenen van de Lean startup methode en zorgt ervoor dat jij kostbare tijd en middelen bespaart bij het ontwikkelen van een dienst of product.

Let op: met een “product” wordt hier bedoeld wat jouw initiatief aanbied, dit kan zijn een product, maar ook een of dienst dat wordt aangeboden.

Maak een Minimaal Levensvatbaar Product en bespreek met jouw klanten (directe doelgroep, maar ook financiers zoals fondsen zijn je klanten) wat ze vinden van je aanbod: welke elementen waarderen zij het meest en wat zouden zij veranderen? Bedenk (samen met jouw team) hoe een volgende iteratie van het product eruit zou kunnen zien.

### Wat is een Minimaal Levensvatbaar Product?

Een Minimaal Levensvatbaar Product is het kleinste of meest eenvoudige product/dienst dat geleverd/gebouwd kan worden en voor impact zorgt:

- Het beschikt over de basis functionaliteit om te doen waarvoor het bedoeld is,
- De functionaliteit van het product zou aantrekkelijk genoeg moeten zijn om te leiden tot adoptie door klanten.

### Wat is het niet?

- Een al volledig ontwikkelde dienst, programma, of product,
- Een aanbod met een serie aan functionaliteiten die allemaal net niet werken,
- Een product waarbij wordt begonnen met de functionaliteiten die het makkelijkst zijn om te verbeteren (bijvoorbeeld een stoel met te korte poten).

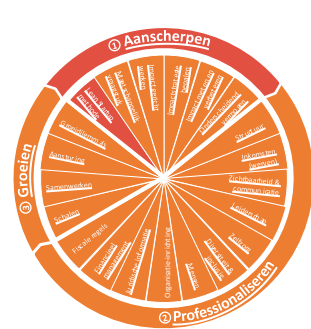
### Het minimale levensvatbare product is continu aan ontwikkeling onderhevig

Het minimaal levensvatbare product is altijd in ontwikkeling en wordt continu vernieuwd aan de hand van:

- nieuwe inzichten van klanten en werknemers,
- Verdere analyse van het product/de dienst,
- Interne en externe beperkingen.

*Doorontwikkeling van een minimaal levensvatbaar product*





# oranje fonds

## Introductie in het Business Model Canvas

**Doel:** het Business Model canvas begrijpen om je voor te bereiden op het gebruik.

Het Canvas Groeiprogramma geeft op één A4 een helder overzicht van de aspecten om in kaart te brengen en vervolgens systematisch te toetsen. Hiermee kun je aantonen dat jouw idee het waard is om te ontwikkelen/schalen. Ook wanneer je niet kiest voor schalen, helpt de Lean methode om een solide basis te leggen.

Maak jezelf bekend met het Business Model Canvas op de volgende pagina, dit wordt gebruikt tijdens het groeiprogramma om tot een scherp beeld van jouw concept te komen. Vul het canvas alvast een eerste keer voor jezelf in, dit zullen wij gedurende het programma verder aanscherpen.

### Tien tips bij het invullen van het Canvas Groeiprogramma

1. Stel de scope en ambitie van te voren vast: probeer je iets nieuws op te zetten of ben je op zoek naar 'the next big thing' binnen jouw domein.
2. We dagen je uit elke denkstap van het Canvas Groeiprogramma bewust te nemen en jezelf voortdurend kritische vragen te stellen. Je kiest zelf de hulpmiddelen.
3. Het is nodig om documentatie te verzamelen bij het opstellen van de canvas. Het is niet mogelijk om alle hypothesen uit je hoofd op te zetten.
4. Blijf jezelf uitdagen. Ook als je denkt dat je er al bent, stel jezelf de vragen 'waarom ...?' en 'en dus ...?'
5. Laat merken waarmee je zit en wat je denkt. Vertel het als je dingen niet weet of begrijpt, als iets niet helemaal dreigt te lukken of als je het ergens niet mee eens bent.
6. Meer mensen leveren meer opties en inzichten op. Gebruik daarom alle personen en organisaties om je heen bij het maken van beslissingen. Hanteer daarbij vooral een klantgeoriënteerde aanpak en gebruik jouw kennis van de verschillende klantsegmenten.
7. Leer van elkaar en ondersteun elkaar bij uitdagingen en problemen.
8. Schrijf alles op. Als het niet opgeschreven staat, bestaat het niet.
9. Vrijwel niets is in één keer perfect te formuleren. Kom er daarom vaker op terug, maar gebruik dit niet als excuus om iets niet af te maken.
10. De rechthoeken in de canvas zijn bewust klein gehouden omdat je zo geforceerd wordt om beknopt te blijven. Het kan zijn dat het eenvoudiger is om eerst in vrij format je antwoorden op te zetten en daarna pas het canvas in te vullen.

Maatschappelijk Vraagstuk

Probleem/kans

Wat is de maatschappelijke bedreiging of de maatschappelijke kans waar je je op richt?

Aanpak

Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?

Kernactiviteiten

Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?

Waardepropositie

Per klantsegment een enkelvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is.

Ongelijk voordeel

Wat kan moeilijk gekopieerd of gekocht worden?

Doelgroep-segmenten

Wie heeft baat bij de aanpak en/of wie is onmisbaar om de aanpak te realiseren?

Profitgroep(en)

(Betalende) klant(en)

Kanalen

Hoe ga je je doelgroepen bereiken?

Partners

Bestaande alternatieven

Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?

Middelen

Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?

Succes meten

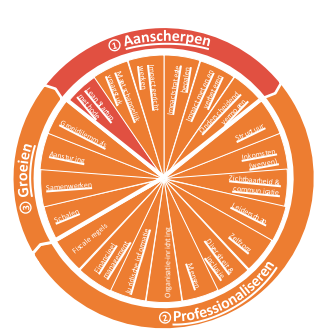
Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen?

**Kostenstructuur** Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken

**Inkomstenstromen** Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment

**Maatschappelijke kosten** Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?

**Maatschappelijke opbrengsten** Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak



# oranje fonds

## Stichting ANDERS: leren van experimenteren

### Hoe doen anderen het?

**Doel:** luisteren hoe de zoektocht naar groei verliep voor Stichting Anders.

Luister naar deze aflevering van de Groeipodcast om het verhaal van Stichting Anders te horen, hierin hoor je onder andere hoe zij door middel van experimenten zijn gegroeid.

#### Wat zijn belangrijke punten om mee te nemen?

1. Pas als je experimenteert, kom je erachter of je concept werkt en geschikt is om door te ontwikkelen.
2. Aannames kunnen de ontwikkeling van je concept fataal worden, het is belangrijk om in kleine concrete stappen te werken.
3. Test je aannames met behulp van afgebakende experimenten bij de doelgroep en/of experts.
4. Wees niet bang om je netwerk in te zetten om doelen te behalen en bouw een sterk bestuur.



#### Stichting Anders: Wat experimenteren je kan leren



33 min

**ANDERS**  
Nederland

#### Hoe doen anderen het?

In deze podcast vertelt Stichting Anders over hoe zij met behulp van experimenten, concrete groeistappen heeft gezet

#### Met wie maak je kennis in deze podcast?

- **Stichting Anders** komt in actie voor kwetsbare mensen, samen met MKB'ers
- Dit doet zij door **ondernemers te faciliteren** die iets goeds willen doen, zonder veel gedoe
- **ANDERS ontvangt de hulpvragen**, en brengt kwetsbaren in **verbinding** met geschikte hulp uit bedrijven

# 2

## Maatschappelijk vraagstuk



### 2. Maatschappelijk vraagstuk

Synthese: Het maatschappelijk vraagstuk

Zelfstudie: Gevolgen van het vraagstuk

Zelfstudie: Omvang van het vraagstuk

Zelfstudie: Doelgroep vaststellen

Zelfstudie: Grootte van de doelgroep

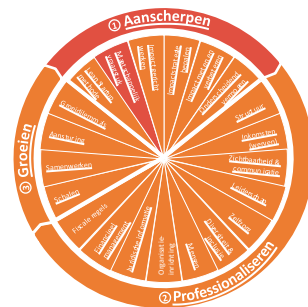
Zelfstudie: Segmenten binnen de doelgroep

Zelfstudie Belangen en behoeften van de doelgroep

Zelfstudie: Visie formuleren

Zelfstudie: De doelgroep bereiken

## 2 Maatschappelijk vraagstuk



In dit onderwerp duik je in het maatschappelijke vraagstuk waarop jouw initiatief de focus legt. Het is belangrijk om het vraagstuk te definiëren en analyseren. Dit helpt bij het uitdragen van je bestaansrecht en kan gebruikt worden bij fondsenaanvragen en stakeholder gesprekken



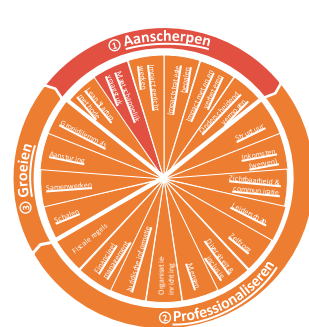
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                       |                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                  |  |  |                                                              |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Business Model Canvas Introductie</b></p> <p><b>Maatschappelijk vraagstuk</b><br/>Wat is de maatschappelijke bedreiging/kans?</p> <p><b>Doelgroep segmenten</b><br/>Wie heeft baat bij de aanpak?</p> <p><b>Maatschappelijke opbrengsten</b><br/>Wat zijn de beoogde sociale positieve effecten van de aanpak?</p> | <table border="1"> <tr> <td data-bbox="521 1440 685 1605"> <p><b>Maatschappelijk Vraagstuk</b></p> <p><b>Probleem/kans</b><br/>Wat is de maatschappelijke bedreiging of de maatschappelijke kans waar je je op richt?</p> </td> <td data-bbox="692 1440 849 1605"> <p><b>Aanpak</b><br/>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?</p> <p><b>Kernactiviteiten</b><br/>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?</p> <p><b>Middelen</b><br/>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?</p> <p><b>Succes meten</b><br/>Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen?</p> </td> <td data-bbox="856 1440 1006 1605"> <p><b>Waardepropositie</b><br/>Per klantsegment een eenvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is.</p> </td> <td data-bbox="1013 1440 1163 1605"> <p><b>Ongeëlijk voordeel</b><br/>Wat kan moeiteloos gekopieerd of gekocht worden?</p> </td> <td data-bbox="1170 1440 1306 1605"> <p><b>Doelgroep-segmenten</b><br/>Wie heeft baat bij de aanpak en/of wie is erom, baar om de aanpak te realiseren?</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1616 685 1781"> <p><b>Bestaande alternatieven</b><br/>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?</p> </td> <td data-bbox="692 1616 849 1781"></td> <td data-bbox="856 1616 1006 1781"></td> <td data-bbox="1013 1616 1163 1781"> <p><b>Kanalen</b><br/>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?</p> </td> <td data-bbox="1170 1616 1306 1781"> <p><b>Profielgroep(en)</b></p> <p><b>(Betalende) klant(en)</b></p> <p><b>Partners</b></p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1792 921 1916"> <p><b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken</p> <p><b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?</p> </td> <td data-bbox="928 1792 1306 1916"> <p><b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepssegment</p> <p><b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak</p> </td> </tr> </table> | <p><b>Maatschappelijk Vraagstuk</b></p> <p><b>Probleem/kans</b><br/>Wat is de maatschappelijke bedreiging of de maatschappelijke kans waar je je op richt?</p> | <p><b>Aanpak</b><br/>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?</p> <p><b>Kernactiviteiten</b><br/>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?</p> <p><b>Middelen</b><br/>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?</p> <p><b>Succes meten</b><br/>Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen?</p> | <p><b>Waardepropositie</b><br/>Per klantsegment een eenvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is.</p> | <p><b>Ongeëlijk voordeel</b><br/>Wat kan moeiteloos gekopieerd of gekocht worden?</p> | <p><b>Doelgroep-segmenten</b><br/>Wie heeft baat bij de aanpak en/of wie is erom, baar om de aanpak te realiseren?</p> | <p><b>Bestaande alternatieven</b><br/>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?</p> |  |  | <p><b>Kanalen</b><br/>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?</p> | <p><b>Profielgroep(en)</b></p> <p><b>(Betalende) klant(en)</b></p> <p><b>Partners</b></p> | <p><b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken</p> <p><b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?</p> | <p><b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepssegment</p> <p><b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak</p> |
| <p><b>Maatschappelijk Vraagstuk</b></p> <p><b>Probleem/kans</b><br/>Wat is de maatschappelijke bedreiging of de maatschappelijke kans waar je je op richt?</p>                                                                                                                                                           | <p><b>Aanpak</b><br/>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?</p> <p><b>Kernactiviteiten</b><br/>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?</p> <p><b>Middelen</b><br/>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?</p> <p><b>Succes meten</b><br/>Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p><b>Waardepropositie</b><br/>Per klantsegment een eenvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is.</p>          | <p><b>Ongeëlijk voordeel</b><br/>Wat kan moeiteloos gekopieerd of gekocht worden?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>Doelgroep-segmenten</b><br/>Wie heeft baat bij de aanpak en/of wie is erom, baar om de aanpak te realiseren?</p>                                |                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                  |  |  |                                                              |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Bestaande alternatieven</b><br/>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?</p>                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                | <p><b>Kanalen</b><br/>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>Profielgroep(en)</b></p> <p><b>(Betalende) klant(en)</b></p> <p><b>Partners</b></p>                                                             |                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                  |  |  |                                                              |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken</p> <p><b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?</p>                                                                                                             | <p><b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepssegment</p> <p><b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                       |                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                  |  |  |                                                              |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                  |





# oranje fonds

## Het maatschappelijk vraagstuk



Om je activiteiten te kunnen aanscherpen en je initiatief te professionaliseren, is het noodzakelijk om je eerst te verdiepen in het maatschappelijk vraagstuk waarop je focust. Formuleer het **maatschappelijk vraagstuk** dat centraal staat, wat je **visie** is om dit probleem op te lossen en welke **doelgroep** je precies daarmee wil bereiken. Dit werk je ook uit in je [Impact Strategie](#).

Om je **maatschappelijk vraagstuk** te formuleren, helpt het te kijken naar drie aspecten:

- **Hoofdoorzaken** – Welk probleem is de onderliggende oorzaak (Vraag aan jezelf: waarom)? Maak de [oefening](#).
- **Gevolgen** – Wat zijn de gevolgen van dit probleem (Vraag aan jezelf: en dus)? Maak de [oefening](#).
- **Omvang** – Hoe groot zijn deze hoofdoorzaken en gevolgen? Onderbouwd met data (bijv. getallen). Maak de [oefening](#).

Om je **doelgroep** te omschrijven, helpt het om te kijken naar vier dimensies:

- Wat zijn de relevante **demografische dimensies** van de doelgroep? Bijv., geslacht, culturele achtergrond, gezondheid, leeftijd. Maak de [oefening](#).
- Wat is de **totale grootte** van de doelgroep? Bijv., hoeveelheid mensen en spreiding binnen Nederland. Maak de [oefening](#).
- Wat zijn de **segmenten** binnen de doelgroep? Bijv., gemeentes, vrijwilligers, klanten. Maak de [oefening](#).
- Wat zijn de **behoeftes en belangen** per segment? Bijv., wat willen zij bereiken, waarom zouden zij meedoen? Maak de [oefening](#).
- Let hierbij ook op wat je doelgroep omschrijving *niet* is, namelijk een generieke omschrijving van iedereen die mogelijk behoefte heeft aan jouw concept, het gaat om de zo specifiek mogelijk omschreven groep die jouw initiatief centraal gaat stellen.

Om je **visie** te formuleren, helpt het om te denken aan drie elementen:

- Is het **innovatief**? Spreekt het tot de verbeelding? Richt het op de toekomst? Gebruik je technologie?
- Raakt het je **hart**? Is het belangrijk? Is het urgent? Is het inclusief?
- Is het **realistisch**? Is er een significante kans dat het gaat werken? Is het betaalbaar?
- Bekijk ook de [oefening](#).

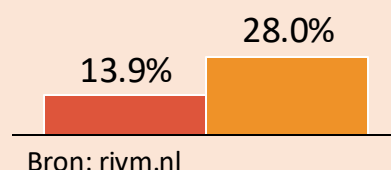
### Voorbeeld:



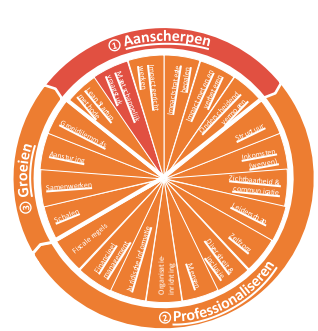
**Team Toekomst** in Rotterdam richt zich op kinderen, ouders en scholen in de wijk Delfshaven om kansengelijkheid te creëren. Het team van Mirjam van Rijn is zich constant bewust van hoe zij zich verhoudt tot de omgeving en heeft als doel om in 2030 aan te tonen dat ieder kind met gelijke kansen kan opgroeien.

### Moeite met rondkomen, % bewoners in 2020

■ Nederland ■ Delfshaven







# oranje fonds

## Hoofdoorzaken van het vraagstuk (1/2)

**Doel:** het maatschappelijke vraagstuk uitwerken om tot de kern te komen.

Pas de “waarom” boomstructuur toe om erachter te komen wat de hoofdoorzaak is van het probleem waarmee jouw initiatief zich bezighoudt.

Om achter de hoofdoorzaak te komen (en de juiste antwoorden te geven op de Waarom vragen), helpt het om een probleemgerichte dialoog te hebben met je doelgroep, om diepgaande inzichten te verkrijgen.

### Probleemdefinitie

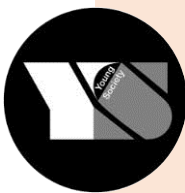
Het huidige onderwijs systeem zorgt voor een mismatch tussen mbo studenten en de maatschappij

### Waarom?

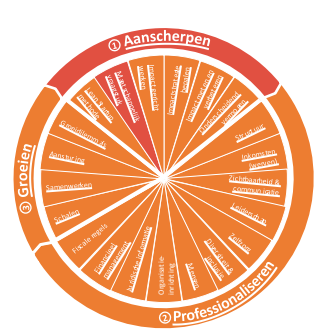
De focus ligt op Nederlands, Engels en rekenen

Het aanleren van 21-eeuwse vaardigheden ontbreekt

Mbo studenten hebben meer baat bij praktijkgericht opleiden



Kijk hoe **YoungSociety** zijn begonnen aan de hoofdoorzaken van hun maatschappelijk vraagstuk en ga daarna zelf aan de slag op de volgende pagina.



## oranje fonds

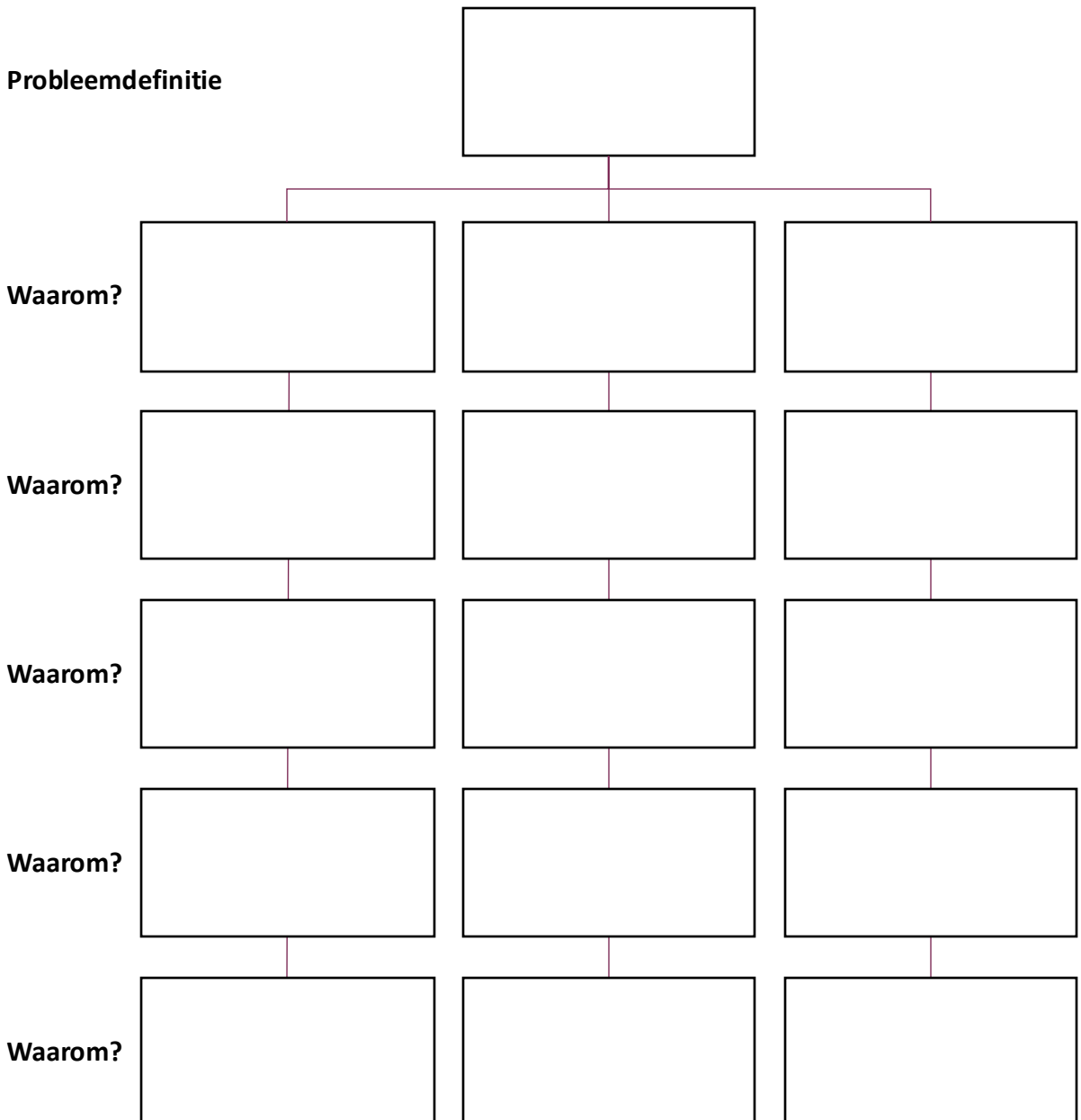
### Hoofdoorzaken van het vraagstuk (2/2)

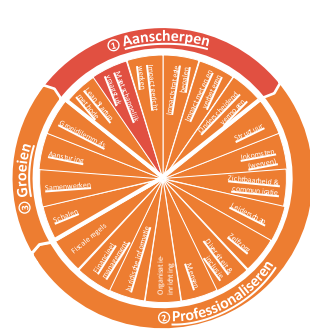
**Doel:** het maatschappelijke vraagstuk uitwerken om tot de kern te komen.

Pas de “waarom” boomstructuur toe om erachter te komen wat de hoofdoorzaak is van het probleem waarmee jouw initiatief zich bezighoudt.

Om achter de hoofdoorzaak te komen (en de juiste antwoorden te geven op de Waarom vragen), helpt het om een probleemgerichte dialoog te hebben met je doelgroep, om diepgaande inzichten te verkrijgen.

**Probleemdefinitie**





# oranje fonds

## Gevolgen van het vraagstuk (1/2)

**Doel:** het maatschappelijke vraagstuk uitwerken om tot de gevolgen te komen.

Pas de “en dus” boomstructuur toe om erachter te komen wat de gevolgen zijn van het probleem waarmee je initiatief zich bezighoudt.

### Probleemdefinitie

Het huidige onderwijs systeem zorgt voor een mismatch tussen mbo studenten en de maatschappij

### En dus?

Het mbo wordt door de maatschappij op een stigmatiserende manier neergezet

### En dus?

Nederland telt 500.000 mbo studenten t.o.v. 800.000 hbo en wo studenten (2021)

### En dus?

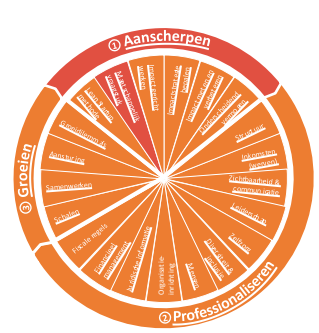
Deze mbo-studenten worden laagopgeleid genoemd

### En dus?

Dit heeft een negatief effect op het zelfbeeld



Kijk hoe **YoungSociety** de gevolgen van hun maatschappelijk vraagstuk hebben omschreven en ga daarna zelf aan de slag op de volgende pagina.



# oranje fonds

## Gevolgen van het vraagstuk (2/2)

**Doel:** het maatschappelijke vraagstuk uitwerken om tot de gevolgen te komen.

Pas de “en dus” boomstructuur toe om erachter te komen wat de gevolgen zijn van het probleem waarmee je initiatief zich bezighoudt.

Probleemdefinitie

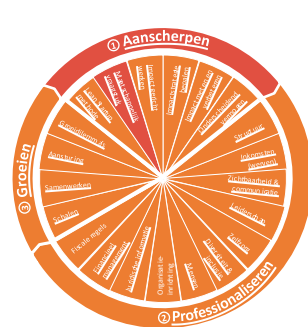
En dus?

En dus?

En dus?

En dus?

En dus?



# oranje fonds

## Omvang van het vraagstuk

**Doel:** doordenken over en onderbouwen van de omvang van het maatschappelijk vraagstuk. Breng de omvang in kaart voor de probleemdefinitie, de 1-3 grootste hoofdoorzaken en de 1-3 belangrijkste gevolgen.

### Definitie probleem

### Omvang

### Hoofdoorzaak #1

### Omvang

### Hoofdoorzaak #2

### Omvang

### Hoofdoorzaak #3

### Omvang

### Gevolg #1

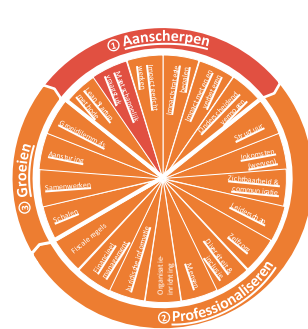
### Omvang

### Gevolg #2

### Omvang

### Gevolg #3

### Omvang



# oranje fonds

## Doelgroep vaststellen (1/2)

**Doel:** definiëren van de doelgroep van jouw initiatief.

Probeer via maximaal 8 dimensies je doelgroep te omschrijven. Kijk bijvoorbeeld naar de [voorbeelden](#). Probeer om ook een beschrijving toe te voegen waarin je het belang van deze dimensie toelicht.

Dimensie

Omschrijving

Dimensie

Omschrijving

Dimensie

Omschrijving

Dimensie

Omschrijving

Dimensie

Omschrijving

Dimensie

Omschrijving

Dimensie

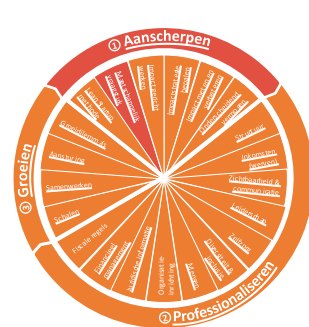
Omschrijving

Dimensie

Omschrijving

In de opzet en uitvoering van je activiteiten moet je nadenken over de volgende vragen:

1. Bereik ik mijn hele doelgroep? Zo niet, waarom niet?
2. Is er potentiële frictie binnen mijn doelgroep (bijv. als gevolg van uiteenlopende dimensies)?
3. Klopt mijn doelgroep beschrijving nog, of moet deze worden aangepast?



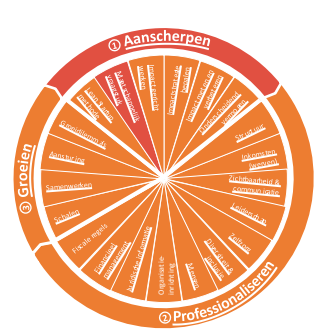
# oranje fonds

## Doelgroep vaststellen (2/2)

**Doel:** definiëren van de doelgroep van jouw initiatief.

Bekijk de volgende voorbeelden van dimensies om je doelgroep te definiëren.

| Dimensie                | Voorbeeld keuzemogelijkheden                             |
|-------------------------|----------------------------------------------------------|
| Geslacht                | man / vrouw / overig                                     |
| Leeftijd                | jonger dan ... / ouder dan ... / tussen ... en ... / ... |
| Opleidingsniveau        | geen / middelbare school / mbo / hbo / wo / ...          |
| Werkstatus              | werkeloos (ongeschikt / zoekende) / werkende / ...       |
| Beroep                  | docenten / arbeiders / studenten /                       |
| Inkomen                 | laag / midden / tot ... / ... x modaal / ...             |
| Gezinssamenstelling     | alleen of samen / met of zonder kinderen / ...           |
| Burgerlijke staat       | alleenstaand / samenwonend / getrouwd / ...              |
| Culturele achtergrond   | westers / niet-westers / ...                             |
| Geloofsovertuiging      | christelijk (vorm) / joods / islamitisch / ...           |
| Lichamelijke gezondheid | gezond / specifieke lichamelijke klachten / ...          |
| Psychische gezondheid   | gezond / specifieke psychische klachten / ...            |
| Sociale status          | onderklasse / middenklasse / ...                         |
| Herkomst                | Nederland / Turkije / Midden-Oosten / ...                |
| Geografische kenmerken  | stedelijk / landelijk / achterstandswijken / ...         |
| Vaardigheid             | wel of niet kunnen lezen / fietsen / koken / ...         |
| Levenservaring          | gevangenisstraf / verslaving / sterfte / ...             |



## oranje fonds

### Grootte van de doelgroep

**Doel:** uitwerken van de grootte van de doelgroep van jouw initiatief.

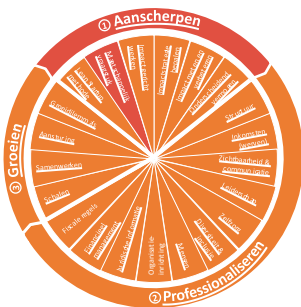
Bepaal de grootte van je doelgroep, wees hierbij realistisch. Overdrijf de omvang niet, ga niet meteen uit van heel Nederland. Kijk ook specifiek naar de gebieden waar de organisatie nu aanwezig is en waar zij in de toekomst wil opereren.

**Geschatte  
grootte  
doelgroep**

**Spreiding over  
Nederland**

**Onderbouwing  
met feiten**



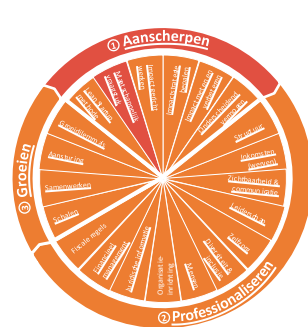


# oranje fonds

## Segmenten binnen de doelgroep

**Doel:** definiëren van mogelijke segmenten binnen jouw doelgroep.  
Ga na of er bij jouw initiatief sprake is van segmenten. Vul het werkblad in als dit inderdaad zo is. Op deze manier krijg je een beter beeld van deze segmenten en de karakteristieken op basis waarvan zij zijn te differentiëren.

| Segmenten | Beschrijving | Grootte |
|-----------|--------------|---------|
|           |              |         |
|           |              |         |
|           |              |         |
|           |              |         |



# oranje fonds

## Belangen en behoeften van de doelgroep

**Doel:** uitwerken van de behoeften van jouw doelgroep.

Beantwoord de volgende vragen om het inzicht in de belangen van je doelgroep te vergroten en om je eigen waarden en idealen beter te kunnen benoemen, zodat deze optimaal bij jouw doel en doelgroep aansluiten.

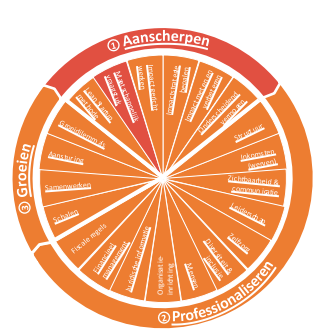
### Oefening

De volgende vragen helpen bij het scherp krijgen van de belangen en behoeftes van je doelgroep:

1. Wat wil je doelgroep bereiken? Wat motiveert ze?
2. Hoe kijkt je doelgroep naar het vraagstuk? Is zij zich bewust van het probleem?
3. Wat doet je doelgroep zelf om het probleem tegen te gaan? Waarom slaagt zij hier niet (voldoende) in?
4. Wat doet je doelgroep waardoor het maatschappelijke vraagstuk mogelijk verergert?

Vervolgens kunnen vragen over jouw aanpak helpen bij het formuleren en eventueel verbeteren van de boodschap aan jouw doelgroep:

1. In welke behoeftes van de doelgroep kan jouw organisatie voorzien?
2. Welke barrières neemt jouw organisatie weg voor de doelgroep?
3. Waarom zal iemand uit de doelgroep willen deelnemen aan jouw activiteiten? Waarom niet?



# oranje fonds

## Visie formuleren

**Doel:** De visie formuleren voor jouw initiatief.

Breng al het voorgaande nu samen. Ontwikkel de visie van jouw initiatief door 1) te bouwen op jouw onderzoek naar het maatschappelijk vraagstuk; 2) je doelgroep te begrijpen; en 3) rekening te houden met nieuwe technologie. Voeg deze elementen samen om een visie te formuleren die innovatief is, je hart raakt en realistisch is.

### Oefening:

1

Gebruik jouw uitwerking van het [maatschappelijk vraagstuk](#) om helder te hebben wat jouw initiatief gaat oplossen. En beantwoord de vraag “Wat gaan wij oplossen?”

2

Gebruik jouw uitwerking van je [doelgroep](#) om helder te hebben wie jouw initiatief gaat helpen. En beantwoord de vraag “Wie gaan wij helpen?”

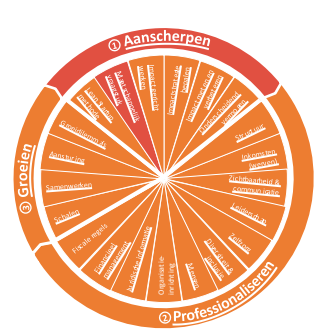
3

Omdat de visie van jouw initiatief in de toekomst ligt, is het relevant om rekening te houden met nieuwe technologie. Beantwoord hiervoor de vraag “Welke nieuwe technologie kan ons helpen, en hoe helpt dit?”

=

Kijk naar de antwoorden op bovenstaande vragen en voeg deze samen in een beknopte visie voor jouw initiatief. Houdt hierbij rekening met dat het:

- Innovatief is en tot de verbeelding spreekt
- Belangrijk is en het hart raakt
- Realistisch is met een significante kans van slagen



# oranje fonds

## De doelgroep bereiken Hoe doen anderen het?

**Doel:** zien hoe andere sociaal initiatiefnemers hun doelgroep bereiken.

Bekijk onderstaande video van het Oranje Fonds Kennisplatform, door te klikken op de video. Op het Kennisplatform wordt via verschillende *vragen die ertoe doen*, duidelijk gemaakt hoe andere sociaal initiatiefnemers omgaan met uitdagingen.

### Wat zijn de vier belangrijkste punten om mee te nemen?

1. Zorg voor een **afgebakende doelgroep** en blijf aanpassen, hou niet vast aan assumpties.
2. Experimenteer met verschillende **kanalen**, wees **creatief**.
3. Gebruik een mix van (digitale) **communicatiemiddelen**.
4. Zet lokale **sleutelfiguren** in, waarin de doelgroep **vertrouwen** heeft.



Klik nu op onderstaande video



2023

### Hoe bereik ik mijn doelgroep?

In deze video vertellen drie organisaties hoe zij zo goed mogelijk hun doelgroep bereiken

### Met wie maak je kennis in deze video?

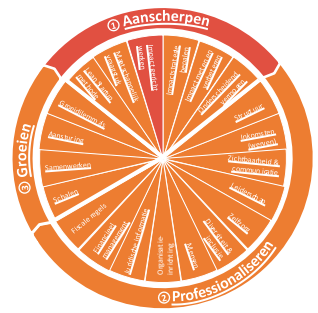
- **Social Debt** helpt jongeren met beginnende schulden bij het aflossen
- **Cash to Grow** promoot spaarkringen, waar mensen met een krappe beurs samen sparen
- **Team Toekomst** uit de Rotterdamse wijk Delfshaven zorgt ervoor dat kinderen kansgelijk opgroeien

3

# Impact gericht werken



1. Synthese: Impact gericht werken
2. Zelfstudie: Impact gericht werken en het BMC



## 3 Impactgericht werken

Dit hoofdstuk richt zich op impactgericht werken: het maximaliseren van positieve effecten met beperkte middelen voor mens en milieu. Ontdek hoe je dit doelgericht kunt meten, sturen en maximaliseren. Dit gaan we doen via het 5 stappen MY-impactmodel.

### Wat is impact?

Impact is de verandering die aan jouw activiteiten toegeschreven kan worden. Zowel positief als negatief, gepland of ongepland.



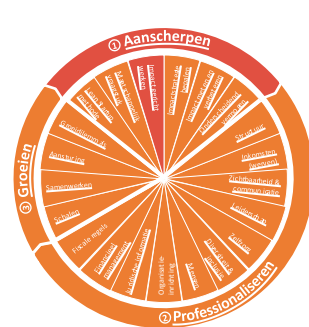
 impactgericht werken

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                 |                                                                                         |                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Business Model Canvas Introductie</b> <p><b>Relatie BMC en impactgericht werken</b></p> <p>Impactgericht werken is een verdieping op het Business Model Canvas. Het helpt je om ervoor te zorgen dat je aanpak blijvende positieve veranderingen teweegbrengt.</p> | <b>Maatschappelijk Vraagstuk</b><br><b>Probleem/kans</b><br>Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je op richt? | <b>Aanpak</b><br>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?<br><b>Kernactiviteiten</b><br>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden? | <b>Waardepropositie</b><br>Per klantsegment een enkelvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is. | <b>Ongelijk voordeel</b><br>Wat kan mogelijk gekloofd of geleend worden?                | <b>Doelgroep-segmenten</b><br>Wie heeft last van de aanpak en/of wie is erom-toe om de aanpak te realiseren? |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Bestaande alternatieven</b><br>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?                                                      | <b>Middelen</b><br>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?                                                                                              |                                                                                                                                                 | <b>Kanalen</b><br>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?                                    | <b>Profielgroep(en)</b><br><br><b>(Betalende) klant(en)</b><br><br><b>Partners</b>                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?                                          | <b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken                                                                                             |                                                                                                                                                 | <b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment |                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                               | <b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak?                                                                            |                                                                                                                                                 |                                                                                         |                                                                                                              |



# oranje fonds

## Impactgericht werken



**Doel:** begrijpen waarom impactgericht werken belangrijk is, wat voor type impact je kan maken en hoe je het MY-impactmodel kan gebruiken om je impact te maximaliseren.

### Wat is impactgericht werken?

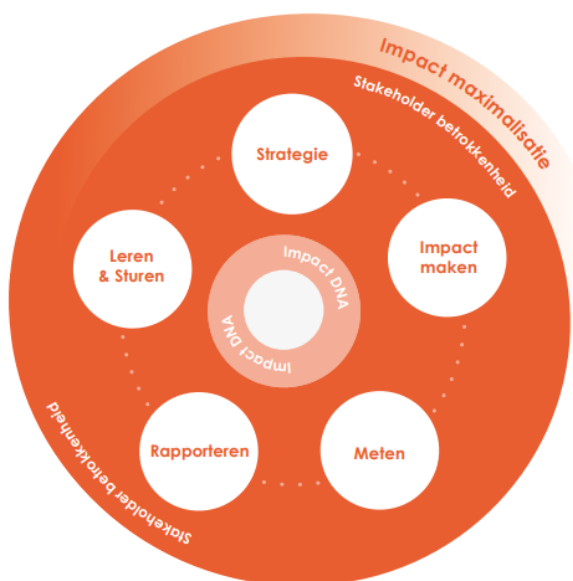
Impactgericht werken draait om het **maximaliseren van je effect**: met beperkte middelen zoveel mogelijk positieve veranderingen bewerkstelligen voor zowel mensen als hun leefomgeving. Het richt zich op het meten, rapporteren, begrijpen en vergroten van de waarde die een onderneming of project heeft op de wereld om ons heen.

### Wat levert het je op?

- **Leren & sturen:** Leer van wat je doet en stuur bij waar nodig om zo je impact te vergroten.
- **Onderbouwen & communiceren:** Onderbouw claims met data om mensen te overtuigen.
- **Motiveren:** Samen met je team werken aan impact die zichtbaar is werkt motiverend.

**3 vormen van impact:** een verandering bij veel mensen (schaal), een ingrijpende verandering (diepte) of een verandering in structuren of processen van een samenleving (systeem)

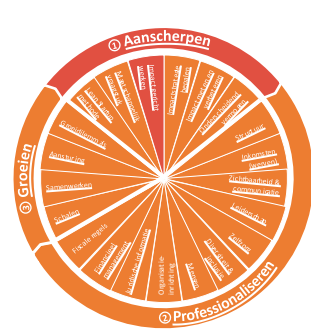
### Werken met het “MY-impactmodel”



Het Manage Your(MY)-impactmodel is een **cyclisch proces** wat je ongeveer in een jaar doorloopt. Het model bestaat uit vijf stappen en twee voorwaarden om het proces te laten slagen: een **impact DNA** in de kern van de organisatie en **stakeholderbetrokkenheid**. De focus ligt op impact maximalisatie.

### De 5 stappen zijn:

- **Strategie:** Bepaal welk maatschappelijk probleem je aanpakt, wat je impactdoelen zijn en hoe jouw business model tot de gewenste verandering leidt.
- **Impact maken:** Doe je door je dagelijkse activiteiten. Hoe? Dat verschilt per onderneming.
- **Meten:** is de basis voor verbetering. Bedenk wat je wil meten en hoe. Verzamel data.
- **Rapporteren:** Deel je resultaten en inzichten met stakeholders (intern en/of extern),
- **Leren & sturen:** Analyseer je resultaten, duid deze en leer van de opgedane inzichten. Pas eventueel je strategie aan om in de toekomst meer impact te maken.

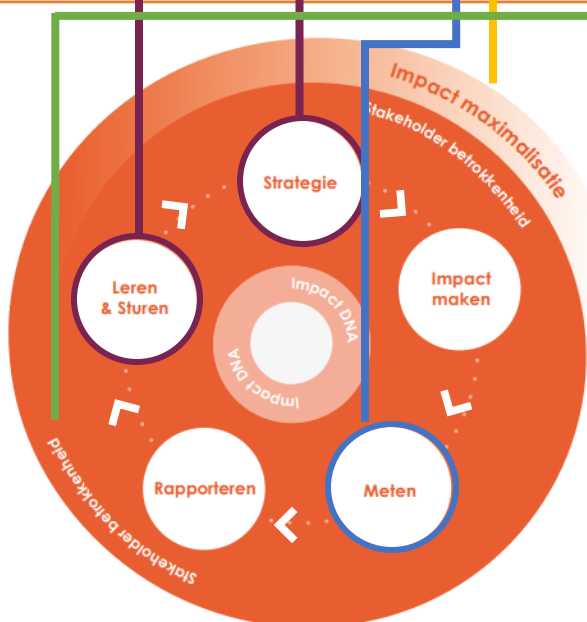
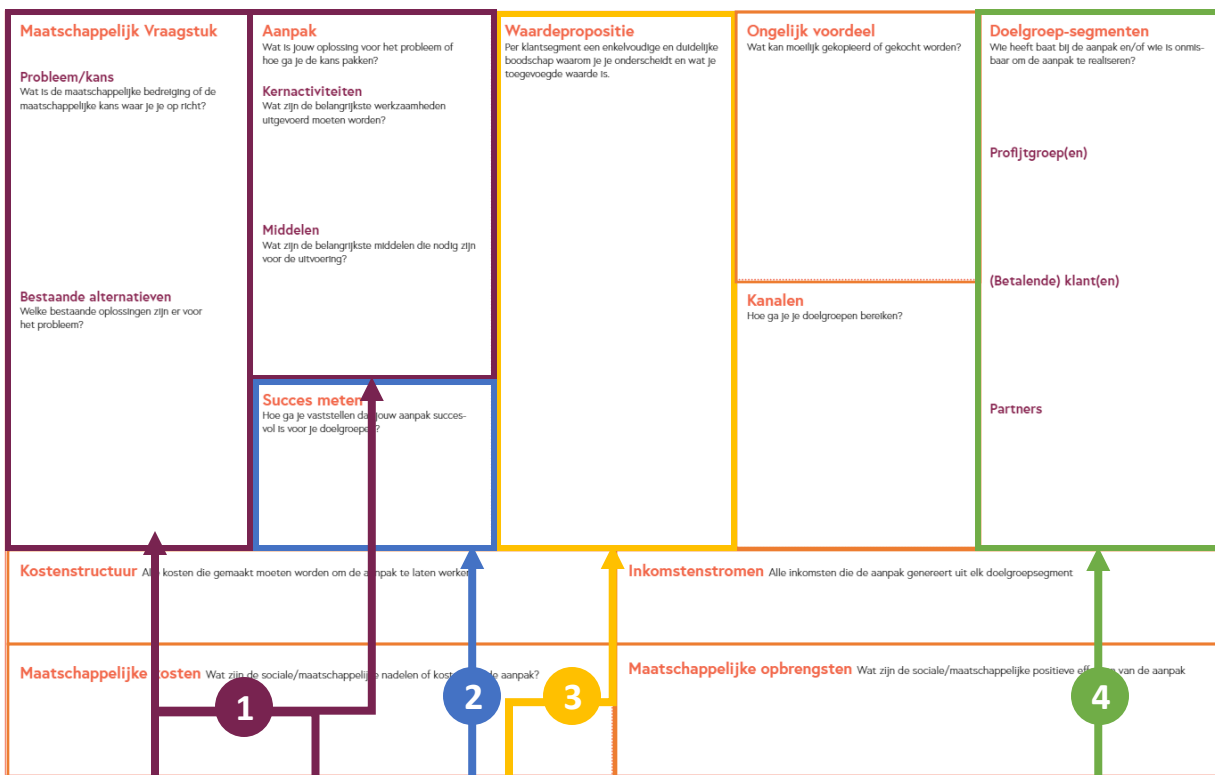


# oranje fonds

## Impactgericht werken en Business Model Canvas (1/3)

**Doel:** begrijpen hoe je Business Model Canvas en Impactgericht werken samenhangen in een iteratief proces.

Het MY-impactmodel is een cyclisch proces dat je helpt om het **Business Model Canvas** te onderbouwen en verbeteren. We laten zien welke stappen van het MY-impact model gebruikt kunnen worden bij het verdiepen van bepaalde onderdelen van het BMC:



- 1 De **leren en sturen** en **strategie** stap helpen je om het **maatschappelijk vraagstuk** zo te formuleren dat je het meeste impact maakt en de **aanpak** te kiezen die daar het beste bij aansluit.
- 2 De **meten** stap levert data en inzichten op die aansluiten bij het onderdeel **succes meten** van je BMC
- 3 Door het MY-impactmodel te doorlopen en meer te sturen op **impact maximalisatie** wordt je **waardepropositie** steeds duidelijker.
- 4 **Stakeholderbetrokkenheid** is zowel een essentieel onderdeel van het MY-impactmodel als het BMC (**doelgroep-segmenten**).

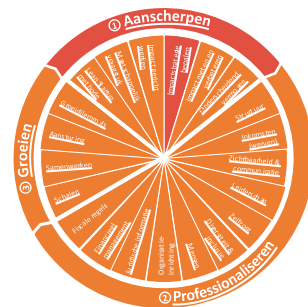


4

# Impactstrategie bepalen



1. Synthese: Impactstrategie bepalen
2. Zelfstudie: Impactclaim definiëren
3. Zelfstudie: Contextanalyse aandachtspunten
4. Zelfstudie: Contextanalyse uitvoeren
5. Zelfstudie: Stakeholderanalyse uitvoeren
6. Zelfstudie: Theory of Change uitwerken



## 4 Impactstrategie bepalen

Dit hoofdstuk richt zich op het formuleren van een impactstrategie. Een strategie geef je antwoord op de volgende vragen:

- Welk maatschappelijk probleem pak je aan? (de impact claim)
- Welke aanpak kies je? (context-analyse en stakeholder-analyse)
- Hoe leidt jouw business model tot de gewenste verandering (de Theory of Change)
- Welke impact doelen stel je? (SMART formuleren)



**Impactstrategie bepalen**



**Impact claim definiëren**



**Contextanalyse aandachtspunten**



**Contextanalyse uitvoeren**



**Stakeholder analyse uitvoeren**



**Theory of Change**

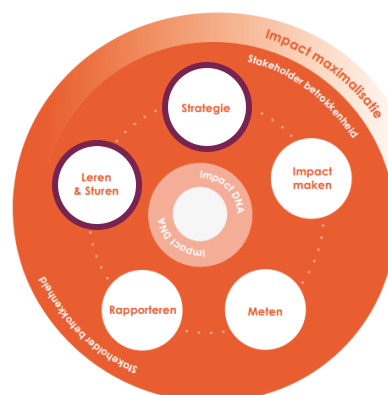


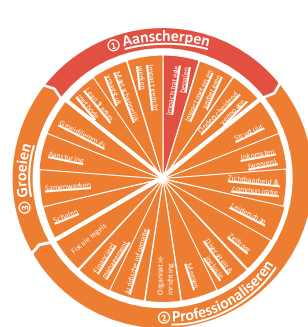
**SMART formuleren**

### Business Model Canvas onderdelen

|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                            |                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Maatschappelijk Vraagstuk</b><br>Probleem/kans<br>Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je je op richt? | <b>Aanpak</b><br>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?<br><b>Kernactiviteiten</b><br>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?<br><b>Middelen</b><br>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?<br><b>Succes meten</b><br>Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen? | <b>Waardepropositie</b><br>Het klantsegment aan welke waarde en duidelijkheid wordt toegevoegd waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is. | <b>Ongelijk voordeel</b><br>Wat kan moeilijk gekopieerd of geklont worden? | <b>Doelgroep-segmenten</b><br>Wie heeft baat bij de aanpak en/of wie is verantwoordelijk om de aanpak te realiseren?<br>Profijtgroep(en)<br>(Betalende) klant(en)<br>Partners |
| <b>Bestaande alternatieven</b><br>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Kanalen</b><br>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?                                                                                                      |                                                                            |                                                                                                                                                                               |
| <b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment                                                                   |                                                                            |                                                                                                                                                                               |
| <b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak?                                                |                                                                            |                                                                                                                                                                               |

### MY-impactmodel stappen





**Doel:** Een impactstrategie opstellen: duidelijk definiëren van het maatschappelijke probleem dat je wil aanpakken (de impact claim), het kiezen van een passende aanpak via context- en stakeholder-analyses, het begrijpen van hoe je bedrijfsmodel bijdraagt aan de gewenste verandering (de Theory of Change) en het opstellen van SMART doelen. Kijk voor input voor je impactclaim ook naar [2: het maatschappelijk probleem en oplossing](#)

**STAP 1:** Allereerst definieer je je missie of je **impact claim**. De impact claim omschrijft in één zin op welk maatschappelijk probleem jij je wilt richten.

**STAP 2:** Om je strategie aan te scherpen kan je twee analyses uitvoeren:

- Een **context analyse** kan je helpen om beter te begrijpen welke activiteiten de meeste impact kunnen hebben. Je kunt contextfactoren analyseren door te kijken naar **kansen en belemmeringen**.
- Een **stakeholder analyse** helpt om stakeholders in kaart te brengen via 4 categorieën (**belangrijke spelers, belanghebbenden, beïnvloeders, en toeschouwers**), om vervolgens te begrijpen hoe je hen effectief kunt betrekken. Het betrekken van je stakeholders is een belangrijk onderdeel van elke stap tijdens het impactgericht werken.

**STAP 3:** Met deze analyses kan je beginnen aan het uitwerken van jouw **Theory of Change** (of verandertheorie) om inzicht te krijgen in de resultaten en directe en indirecte impact van je activiteiten.

**STAP 4:** De laatste stap is om **SMART impactdoelen** te stellen. Dan wordt het duidelijk waar je naar toe werkt.

### De doelen van Dopper

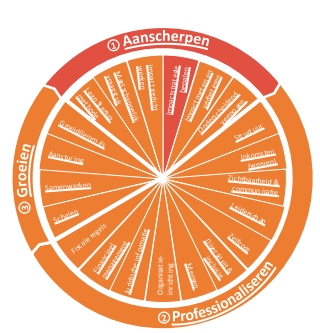
Wereldwijd wordt 50 procent van het plastic na gebruik direct weggegooid en slechts 1 procent van al het plastic dat wordt geproduceerd wordt gerecycled. Dopper is een sociale onderneming besloot zich te richten op vermindering van single-use plastic afval en specifiek op het gebruik van single-use waterflesjes.

De missie van Dopper: *‘Een wereld creëren waarin mensen zich bewust zijn van het milieu, waarin we actief het single-use plastic afval verminderen en waarin iedereen toegang heeft tot veilig drinkwater.’*



Dit zijn de impactdoelen die Dopper heeft opgesteld:

- Bewustwording creëren ten aanzien van de impact van single-use plastic afval en mensen inspireren om zelf een verandering in gang te zetten.
- Een alternatief aanbieden zodat er minder (plastic) flessen water worden gekocht.
- Toegang tot veilig drinkwater vergroten voor mensen over de hele wereld.



# oranje fonds

## Hoe definieer je een impactclaim

**Doel:** weten hoe je je impactclaim kunt opstellen. Hiervoor kan je ook input halen van uit je [maatschappelijk vraagstuk en oplossing bepaling](#) en je [visie formulering](#).

### Jouw impactclaim

Welk verschil wil jij maken? Je bent waarschijnlijk gestart met je initiatief of onderneming om een bepaald probleem te helpen oplossen. Het is waardevol om je hoogste doel, je sociale missie, vast te leggen in een impactclaim. Een goede impactclaim is:

- Ambitueus en inspirerend
- Kort en bondig geformuleerd
- Aangesloten op de identiteit van je organisatie
- Gericht op de situatie/verandering die je wil bereiken (eventueel met vernoeming van de doelgroep, voor meer informatie over doelgroep, klik hier)

Je impactclaim is niet een opsomming of omschrijving van je activiteiten, maar omschrijft hoe de wereld eruitziet als je jouw doel hebt bereikt.

**Oefening 1: Bekijk missies en impact claims van vergelijkbare sociale ondernemingen/initiatieven, maar ook van grotere bedrijven. Wat valt je op? Wat spreekt je aan?**

**Oefening 2: Stel je eigen impactclaim op via de volgende stappen:**

1. Bedenk welke dimensies je in je missie wil terugzien: voor welke doelstelling bestaat je organisatie? Voor wie doe je het?
2. Welk type impact wil je maken? Wil je een probleem voorkomen, verzachten, verminderen?
3. Verzamel ideeën en stel de verschillende elementen van je missie los van elkaar op
4. Vat de elementen samen door een samenhangende impactclaim op te stellen

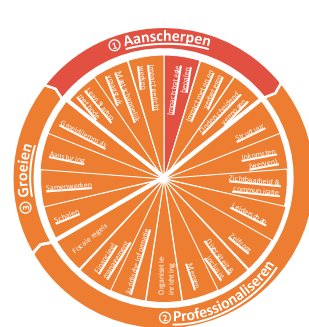


**Voorbeelden van impactclaims/ missies:**

**Tony's Choclonely:** "samen maken we 100% slaafvrij de norm in chocolade."



**Gezinsbuddy:** "Gezinsbuddy zorgt ervoor dat éénoudergezinnen met multi-problematiek en zonder netwerk, er in kwetsbare situaties niet alleen voor staan."



# oranje fonds

## Contextanalyse aandachtspunten

**Doel:** weten wat een contextanalyse is, waarom het handig is, en wat kansen en belemmeringen zijn.

### Wat is een **contextanalyse** waarom is het handig?

Een analyse om in kaart te brengen welke externe factoren (contextfactoren) van invloed zijn op jouw activiteiten en de effecten die je daarmee beoogt, zodat je hierop kunt inspelen. Het helpt om je toegevoegde waarde te bepalen.

- Externe factoren kunnen een negatieve invloed hebben (**belemmeringen**), of een positieve invloed hebben (**kansen**).
- Er zijn verschillende soorten contextfactoren:
  - **Demografisch** bijv., vergrijzing of toenemende bevolkingsomvang,
  - **Economisch** bijv., economische dip of toenemende werkgelegenheid,
  - **Sociaal-cultureel** bijv., polarisatie, immigratiestromen of religie,
  - **Technologisch** bijv., nieuwe innovaties zoals online platformen,
  - **Ecologisch** bijv., klimaatverandering of kwaliteit van de buitenlucht,
  - **Politiek-juridisch** bijv., opkomende politieke denkbeelden.

### Wat zijn kansen en belemmeringen?

|                                          | Kansen                                                                                                                                                      | Belemmeringen                                                                                                                       |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Wat is het</b>                        | Hebben <b>positieve</b> invloed                                                                                                                             | Hebben <b>negatieve</b> invloed                                                                                                     |
| <b>Welke invalshoeken zijn er</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Wat is de <b>opbrengst</b> (bij aangrijpen van de kans)?</li><li>- Hoe <b>moeilijk</b> om aan te grijpen?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Hoe hoog is de <b>urgentie</b>?</li><li>- Hoe <b>moeilijk</b> om op in te spelen?</li></ul> |
| <b>Voorbeeld</b><br>(Zorgen voor elkaar) | Eenzaamheid wordt steeds meer en breder geagendeerd                                                                                                         | Vraag naar zorg neemt toe, terwijl het zorgaanbod afneemt                                                                           |

### Tips voor het identificeren van kansen en belemmeringen:



Denk niet alleen aan de factoren maar ook aan hoe deze zich lijken te ontwikkelen.



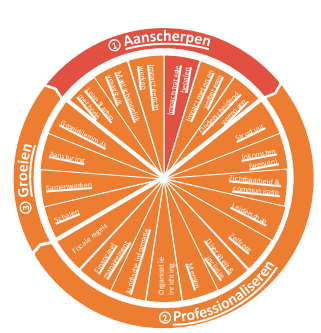
Denk niet alleen aan lange-termijn-, maar ook korte-termijnfactoren die verandering kunnen beïnvloeden.



Welke opkomende dynamieken of cruciale momenten/'windows of opportunity' verwachten jullie? Denk bijvoorbeeld aan nieuwe regeringen; veranderingen van leiderschap; crises en schandalen; verkiezingen, introductie van nieuwe technologie.



Denk aan de invloed die een kans of belemmering heeft op verschillende niveaus, bijvoorbeeld individueel, familie, gemeenschap, lokaal, nationaal.



# oranje fonds

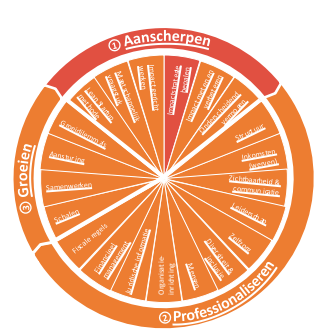
## Contextanalyse uitvoeren

**Doel:** uitvoeren van een **contextanalyse** om de impactstrategie verder te definiëren.

**Oefening:** **contextanalyse** uitvoeren ([Vraag Excel template aan via Oranje Fonds](#))

1. Beschrijf je **maatschappelijk probleem** (zie ook het [onderwerp](#)).
2. Identificeer en omschrijf de meest relevante **belemmeringen** in het Excel
  - a. Je kan ervoor kiezen om eerst een langere lijst te maken en daarna de meest relevante te selecteren. Streef naar een lijst van maximaal 15 belemmeringen
  - b. Kijk naar verschillende niveaus van omgevingen binnen het thema:
    - i. **Macro:** Grote maatschappelijke krachten en trends, dingen waarover je *leest*,
    - ii. **Meso:** Ontwikkelingen in de directe omgeving van je initiatief, dingen die je *ziet*.
3. Identificeer en omschrijf alle **kansen** in de Excel
  - a. Kijk naar verschillende niveaus van omgevingen binnen het thema:
    - i. **Macro:** Grote maatschappelijke krachten en trends, dingen waarover je *leest*
    - ii. **Meso:** Ontwikkelingen in de directe omgeving van je initiatief, dingen die je *ziet*
4. Wijs (relatieve) scores toe (op een schaal van 1 tot 10) voor zowel **belemmeringen** als **kansen**.
5. Je kan nu in het Excel template zien in welk kwadrant belemmeringen en kansen vallen
6. De geïdentificeerde kansen en belemmeringen kun je meenemen als je een Theory of Change maakt.
  - a. De beste **kansen** om mee te nemen, hebben een hoge opbrengst en lage moeilijkheid.
  - b. De beste **belemmeringen** om mee te nemen, hebben een hoge urgentie en lage moeilijkheid.





# oranje fonds

## Stakeholderanalyse uitvoeren

**Doel:** uitvoeren van een **stakeholderanalyse** om de impactstrategie verder te definiëren.

### Wat is een **stakeholderanalyse**?

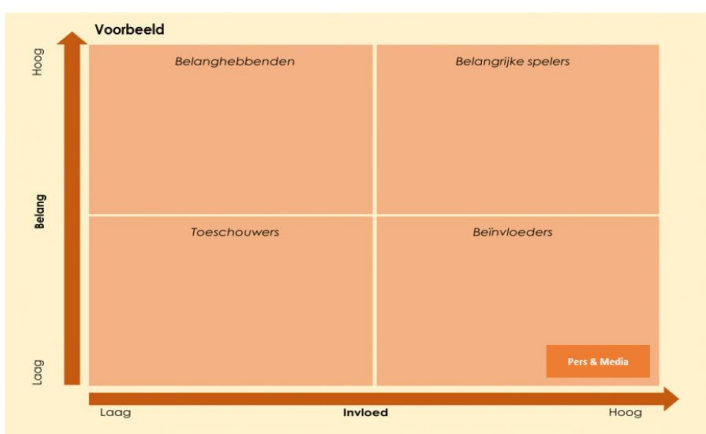
Hiermee breng je in kaart welke **stakeholders** (actoren) relevante spelers zijn binnen het maatschappelijk probleem waarop jouw initiatief focus legt. Stakeholders hebben **belang** bij, of potentiële **invloed** op het behalen van je **impact claim (of sociale missie)**.

Door te analyseren wat het belang en de invloed van stakeholders is, verbeter je het zicht op hoe stakeholders zich tot elkaar en tot de thematiek verhouden

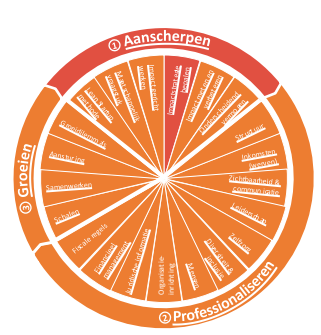
- **Belang:** in welke mate heeft een stakeholder belang bij het oplossen van het probleem?
- **Invloed:** in welke mate kan een stakeholder invloed uitoefenen op het oplossen, verzachten of voorkomen van de probleemstelling?

### Oefening: **stakeholderanalyse** uitvoeren (Excel template op verzoek via [Oranje Fonds](#))

1. Beschrijf je **maatschappelijk vraagstuk**
2. Identificeer en omschrijf de meest relevante **stakeholders** Je kan ervoor kiezen om eerst een langere lijst te maken, en daarna te de meest relevante stakeholders te selecteren. Probeer een lijst van maximaal 15 te maken
  1. Wees zo concreet mogelijk in je omschrijving
  2. Tip: Kijk verder dan de partijen die je al goed kent en waarbij je je comfortabel voelt. Wie ontbreekt er nog?
  3. Tip: Zorg dat de mensen die het probleem daadwerkelijk ervaren, vertegenwoordigd zijn in de analyse. Welke invloed en welk belang hebben zij?
3. Wijs (relatieve) scores toe op een schaal van 1 tot 10, voor zowel **belang** als **invloed**
4. Je kunt nu in het Excel template zien in welk kwadrant je stakeholders vallen
5. De geïdentificeerde stakeholders kun je meenemen als je een Theory of Change maakt.







# oranje fonds

## Theory of Change uitwerken (1/2)

**Doel:** Begrijpen wat een **Theory of Change** is, hoe je er een maakt voor jouw onderneming en hoe je de inzichten kan gebruiken als onderdeel van impactgericht werken.

Nadat je op het vorige niveau een heldere missie en impactdoelstellingen hebt geformuleerd, werk je op dit niveau stapsgewijs uit hoe je die met jouw onderneming wilt gaan bereiken. Hiervoor wordt vaak een Theory of Change (ToC) gebruikt.

### Wat is een Theory of Change (ToC)?

Een ToC geeft de oorzakelijke relatie tussen activiteiten en impact heel duidelijk weer. Met andere woorden: welke effecten treden op als gevolg van jouw activiteiten en hoe werken die door naar de impact op langere termijn? Door deze schakels aan effecten (letterlijk) uit te tekenen, werk je jouw aanpak expliciet, overzichtelijk en compleet uit.

### De Theory of Change (ToC) bestaat uit de volgende elementen:

- **Inputs:** Benodigde middelen om de activiteiten goed uit te voeren,
- **Activiteiten:** Acties die worden ondernomen om effecten te bereiken,
- **Outputs:** Directe resultaten van je activiteiten,
- **Effecten:** Directe effecten, veranderingen die bereikt worden door je **activiteiten**,
- **Hogere effecten:** Indirecte effecten, effecten die bereikt worden door de **effecten**.

Als je je ToC opstelt, is het belangrijk om je bewust te zijn van de **stakeholders**, **aannames** en **contextfactoren**:

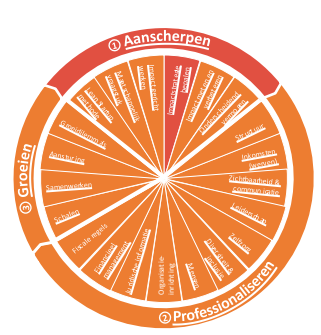
- **Stakeholders:** Op wie heb ik effect met de activiteiten van mijn onderneming? Wie zijn mijn belangrijkste doelgroepen? (*gebruik de inzichten van de stakeholder-analyse*)
- **Contextfactoren:** Externe factoren die de veranderingen beïnvloeden. (*gebruik de inzichten van de context-analyse*)
- **Aannames:** Beschrijven de voorwaarden om gewenste verandering te bereiken.

### Waarom een ToC maken?

Het uitwerken van je ToC is een goede manier om expliciet te maken hoe je huidige activiteiten bijdragen aan je impactclaim. Het maken van een ToC:

- Is een **bron van nieuwe inzichten** en is de basis voor het meten van je impact,
- Is een **strategisch overzicht en communicatiemiddel**, bruikbaar voor diverse stakeholders,
- Geeft aan of er **aanvullende activiteiten nodig zijn** om het beoogde effect te behalen,
- Helpt om te bedenken of je ook **negatieve effecten** kan verwachten.





# oranje fonds

## Theory of Change uitwerken (2/2)

**Doel:** Aan de slag met het maken van een **Theory of Change**. En begrijpen hoe je je Theory of Change kan valideren.

### Hoe maak je een Theory of Change?

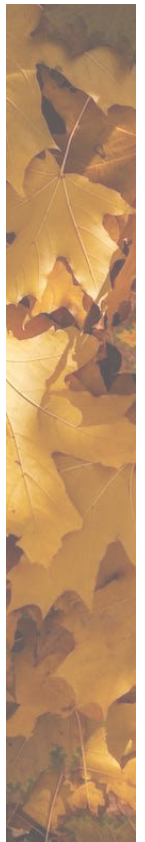
Vul stap voor stap de vier lagen in (zie pag 45 en 46). De volgorde waarop je dit doet, is niet in beton gegoten, maar het is handig om eerst je activiteiten uit te werken: Welke activiteiten onderneem je en voor wie? En wat zijn daar de directe resultaten (output) van? Daarna kun je de effecten en hogere effecten daarvan uitschrijven: tot welke veranderingen leidt deze output?

**Oefening 1:** Vul de ToC in ([volgende pagina's](#)), het liefst samen met je team, doelgroep, en belangrijke stakeholders. Gebruik de volgende checklist tijdens het invullen:

- ☐ Is de ToC logisch, leidt het ene niveau logischerwijs tot het andere, of maak je “sprongen”?
- ☐ Is duidelijk voor wie het effect (directe of indirecte impact) is?
- ☐ Zijn er “holle frases”, oftewel: uitdrukkingen die indrukwekkend klinken, maar bij nadere beschouwing weinig of geen inhoud hebben (denk aan “lege beloftes”).
- ☐ Gaat het bij de effecten echt over de impact die gerelateerd is aan de activiteiten?
- ☐ Heb je nagedacht over negatieve effecten en aannames?
- ☐ Vergeet niet dat de ToC een levend document is dat nooit af is, streef dus niet naar perfectie tijdens de eerste zit maar werk iteratief (zie ook oefening 2).

### Oefening 2: Zet in je agenda om na zes maanden opnieuw je ToC te bekijken.

Bedenk wanneer je dat doet of je, met de nieuwe kennis en een frisse blik, ruimte ziet voor aanscherping. Om je ToC te verbeteren kun je deze ook valideren met je stakeholders.

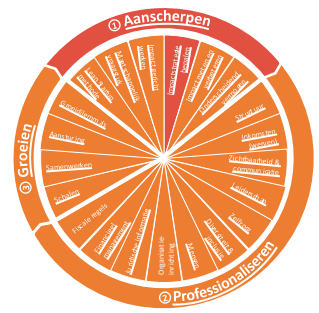


### Het is belangrijk om je Theory of Change te valideren.

De vraag die bij het valideren centraal staat, is of het aannemelijk is dat je de beoogde effecten bereikt met jouw activiteiten. Valideren doe je vaak bij stakeholders (doelgroep, experts, partners) door hen de vragen te stellen: Komt de ToC overeen met wat zij ervaren? Herkennen zij de effecten? Hebben ze nog aanvullingen op je ToC?

# oranje fonds

## Voorbeeld van een Theory of Change



### De ToC van New Bees

New Bees startte in 2016 met als missie om nieuwkomers mee te laten doen in de Nederlandse samenleving. De organisatie biedt deze mensen een traject waarin ze hun talent kunnen ontwikkelen en benutten, voorbereid worden op een baan en gematcht worden met een passende stage of (nog on) betaalde werkplek. New Bees begeleidt de nieuwkomers gedurende deze werktrajecten en probeert hen na afloop ook naar normaal betaald werk te leiden. New Bees is inmiddels actief op drie locaties in Amsterdam

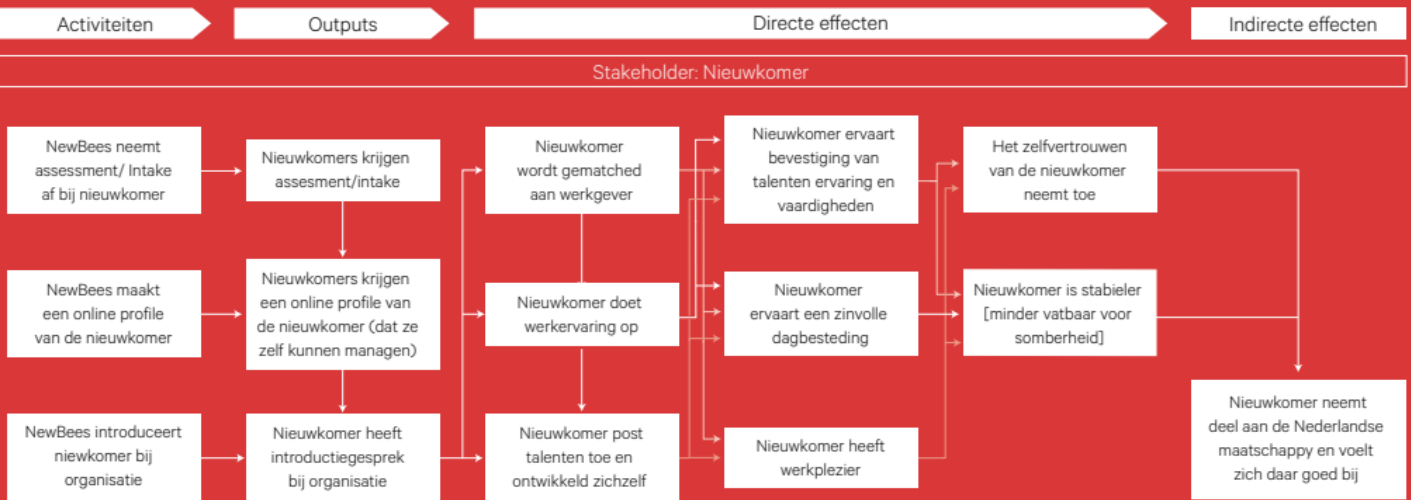
en Zaandam. Sinds de start in 2016 tot april 2018 hebben zich al meer dan 750 nieuwkomers aangemeld om een traineeship te volgen.

Eind 2017 zette New Bees de eerste stappen tot een impactmeting. Het doel hierbij was tweeledig:

- kunnen sturen op impact en die impact vergroten;
- verantwoording afleggen aan externe stakeholders zoals de gemeente en investeerders).

De centrale vraag is dan of de nieuwkomers die door New Bees worden begeleid, door

deze begeleiding daadwerkelijk sneller en vaker een eigen plek veroveren in onze maatschappij, liefst met betaald werk. En een vraag die daaruit volgt, is wat New Bees zou kunnen doen om deze slaagkans te vergroten. Bijvoorbeeld meer aandacht voor het maken van een passende match tussen de nieuwkomer en een organisatie, of juist de nieuwkomer en de organisatie intensieve begeleiding bieden na de plaatsing.



Bron: impactpad.nl

WAT IS JOUW IMPACTCLAIM IN ÉÉN ZIN? ...

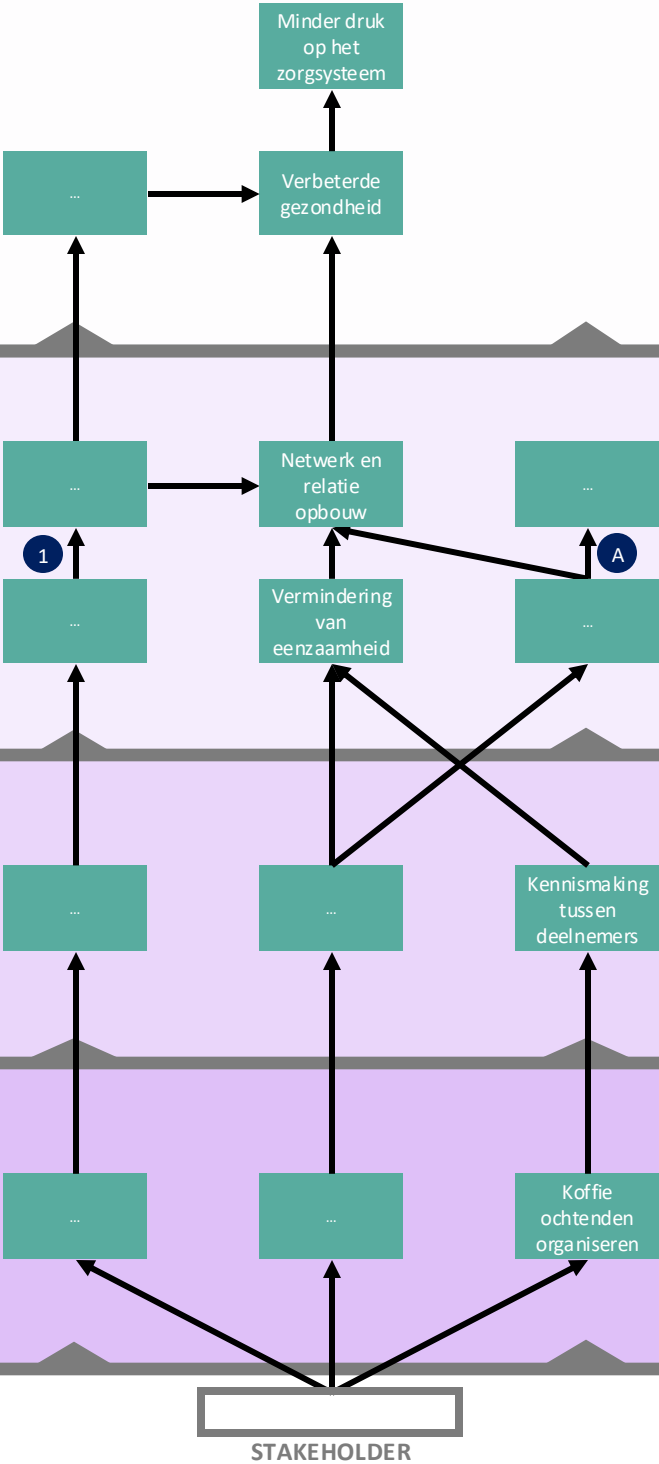
PLAATS HIER JE LOGO

**HOGERE EFFECTEN**  
Effecten die niet direct door jouw activiteiten komen maar waaraan je wel indirect bijdraagt.

**EFFECTEN**  
De effecten op je doelgroepen; wat verandert er bij wie?

**OUTPUTS**  
Directe resultaten van je activiteiten

**ACTIVITEITEN**  
wat doe jij concreet voor de stakeholders?



AANNAMES:

|   |   |
|---|---|
| 1 | 4 |
| 2 | 5 |
| 3 | 6 |

CONTEXTFACTOREN (POSITIEF & NEGATIEF):

|   |
|---|
| A |
| B |
| C |

WAT IS JOUW IMPACTCLAIM IN ÉÉN ZIN?

HOGERE  
EFFECTEN

Effecten die niet  
direct door jouw  
activiteiten komen  
maar waaraan je wel  
indirect bijdraagt.

EFFECTEN

De effecten op je  
doelgroepen; wat  
verandert er bij  
wie?

OUTPUTS

Directe resultaten  
van je activiteiten

ACTIVITEITEN

wat doe jij  
concreet voor de  
stakeholders?

STAKEHOLDER 1

STAKEHOLDER 2

STAKEHOLDER 3

AANNAMES:

1

2

3

4

5

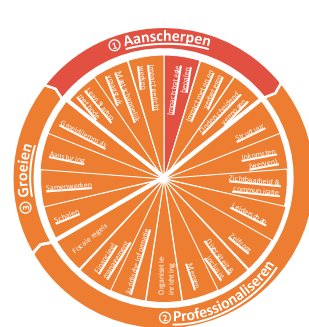
6

CONTEXTFACTOREN (POSITIEF & NEGATIEF):

A

B

C



# oranje fonds

## Doelen SMART formuleren

**Doel:** leren om je impact doelen SMART te formuleren.

**Doelen zijn een belangrijk onderdeel van je impactstrategie**, Met behulp van de SMART methode kun je concrete, richtinggevende en haalbare doelen formuleren. Hiermee vergroot je de kans dat je de door jou gestelde ambitieuze doelen bereikt. SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.



**Specifiek:** Helder en gefocust

Je weet wanneer ambitiedoelstellingen specifiek genoeg zijn als:

- Alle betrokkenen weten dat het specifiek om hen gaat, zij kunnen de doelstellingen begrijpen,
- Begrijpelijk taalgebruik is gebruikt en alle voorwaarden zijn vastgelegd.



**Meetbaar:** Beschrijf hoe je de ambitiedoelstellingen gaat meten, zo weet je of je doelstellingen hebt gehaald.



**Acceptabel** (haalbaar): Wordt gedragen door de betrokkenen  
Hoe kan je bepalen of iets acceptabel/haalbaar is?

- Je weet dat het meetbaar is,
- Anderen hebben het succesvol gedaan,
- Het is theoretisch mogelijk,
- Je hebt de noodzakelijke middelen (of een realistische kans om die te krijgen),
- Je hebt de beperkingen en risico's onderzocht.



**Realistisch:** Streef ambitieuze doelen na, maar wees realistisch. Dit gaat over tijd, geld, mogelijkheden, beschikbare middelen, beschikbare mensen, etc. Dingen die je moet weten zijn:

- Wie gaat het doen?
- Hebben zij de juiste vaardigheden om deze taak te volbrengen, kunnen zij deze leren?
- Heb je genoeg middelen en tijd en waar komen deze vandaan?
- Wie is verantwoordelijk?



**Tijdgebonden** Gekoppeld aan een tijdsplanning

Stel deadlines, deze moeten ook Meetbaar, Realistisch en Specifiek zijn.

**Voorbeeld:** Binnen 2 jaar willen wij 200 mensen tijdelijk (0-6 maanden) onderdak geven (huidig 100 mensen), door ons huidige platform (van locaties en vrijwilligers) efficiënter in te richten, en waar mogelijk uit te breiden"

5

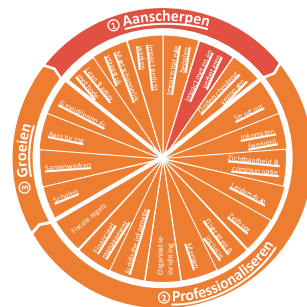
# Impact meten en verbeteren



1. Synthese: Impact meten en verbeteren
2. Zelfstudie: Een meetplan maken
3. Zelfstudie: Doelen SMART formuleren
4. Zelfstudie: Impactmeting Young in Prison
5. Zelfstudie: Verschil maken met je aanpak

## 5 Impact meten en verbeteren

Om impactgericht te werken, is het meten van je impact essentieel. Hierdoor kun je sturen op impact en deze verbeteren. Ook helpt dit om je impact geloofwaardigheid te onderbouwen richting stakeholders, je merk te versterken en om je te onderscheiden

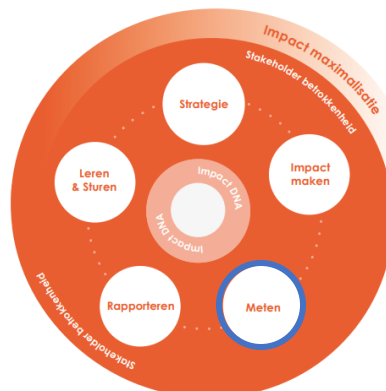


### Business Model Canvas onderdelen

|                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                       |                                                                            |                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Maatschappelijk Vraagstuk</b><br><b>Probleem/kans</b><br>Wat is de maatschappelijke bedreiging of de maatschappelijke kans waar je je op richt? | <b>Aanpak</b><br>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?<br><b>Kernactiviteiten</b><br>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?<br><b>Middelen</b><br>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?<br><b>Succes meten</b><br>Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen? | <b>Waardepropositie</b><br>Het klantsegment aan welke waarde en duidelijk biddigheid waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is.                                                       | <b>Ongelijk voordeel</b><br>Wat kan mogelijk gekopieerd of gelucht worden? | <b>Doelgroep-segmenten</b><br>Wie heeft baat bij de aanpak en/of wie is oorzakbaar om de aanpak te realiseren?<br>Profijtgroep(en)<br>(Betalende) klant(en)<br>Partners |
| <b>Bestaande alternatieven</b><br>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?                                                           | <b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken<br><b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                       |                                                                            |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment<br><b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak? |                                                                            |                                                                                                                                                                         |



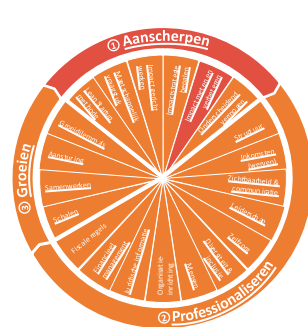
### MY-impactmodel stappen





# oranje fonds

## Impact meten en verbeteren



Om impactgericht te werken, is het meten van je impact essentieel. Hierdoor kun je sturen op het verbeteren van je impact. Ook helpt dit om je impact te onderbouwen richting stakeholders.

Als je je hebt verdiept in impactgericht werken en een impactstrategie hebt uitgewerkt met behulp van een Theory of Change, is het belangrijk om data te verzamelen om je impact te kunnen meten. Dit doe je door de volgende stappen te volgen:

1. Begin met het **bijhouden van output (directe resultaten)**, zoals hoeveel mensen je bereikt. Dit is nog niet je impact, maar bijvoorbeeld hoeveel mensen er gebruik maken van je activiteiten.
2. Begin met **meten** van de belangrijkste (missie gerelateerde) **directe en indirecte effecten** (om bij te houden of je activiteiten het beoogde effect hebben),
3. Werk toe naar het verkrijgen van een **volledig inzicht en stevigere onderbouwing** van je impact. Het is belangrijk om wat je leert, vervolgens te gebruiken om **je activiteiten, strategie, en Business Model Canvas verder aan te scherpen**.

### TOMS past hun strategie aan na een impact meting

TOMS begon in 2006 met het unieke "één paar schoenen voor één paar schoenen business-model", waarbij klanten die schoenen kochten, gratis een paar doneerden aan iemand in nood. Uit impact evaluaties bleek dat de aanpak onverwachte problemen veroorzaakte. Het doneren van schoenen was ingewikkeld en tijdrovend, trof lokale schoenmakers en had geen diepgaand effect op de ontvangers. Dankzij deze inzichten heeft TOMS een meer impactvolle aanpak ontwikkeld, gericht op lokale kwesties zoals dakloosheid en sociaal ondernemerschap.

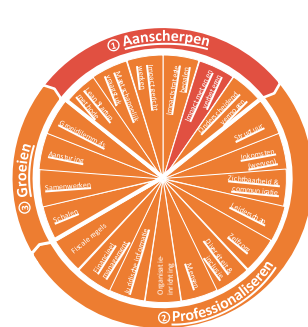


### Seepje's dashboard draagt bij aan een gemotiveerd team

Seepje, opgericht in 2013 door Jasper en Melvin na het zien van een Nepalese vrouw die zeep maakte van Sapindus-boomschillen op tv, biedt nu wasmiddelen gemaakt van deze vruchten. Met 1100 verkooppunten in Nederland en België, streeft Seepje ernaar impact te hebben op consumenten, Himalaya-boeren, sociale werkplaatsen en het milieu. Het bedrijf volgt hun prestaties op een kantoor-dashboard, waaronder het aantal wasbeurten met Seepje, gerecyclede melkflessen voor verpakking, productie in sociale werkplaatsen en geplante bomen in Nepal. Dit houdt het team gemotiveerd en gericht op hun doelen. Een eerste meting bevestigt dat Seepje's afvalwater 85% schoner is dan dat van andere wasmiddelen. Hoewel de impact op boeren lastiger te meten is, wil Seepje hieraan werken zodra het bedrijf groeit en de kosten daarvan kan dragen.







# oranje fonds

## Een meetplan maken (1/4)

**Doel:** het maken van een meetplan om aan de slag te kunnen met een eerste impactmeting.

**Oefening:** [Download hier](#) het Impact Meetplan template en vul deze in. Onderstaand vind je een stappenplan dat je helpt bij het invullen:

### 1. Formuleer je “Leervragen”, “Effect(en)”, en bijbehorende “Definitie(s)”:

De volgende vragen helpen bij het bedenken van je leervragen en meetprioriteiten (effecten en definities):

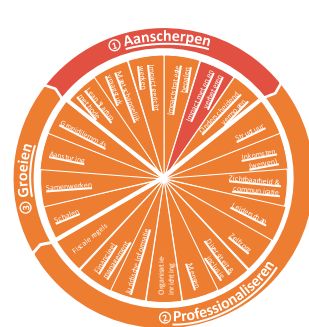
- Waar ben jij zelf nieuwsgierig naar? Waar zijn je stakeholders nieuwsgierig naar?
- Welke doelgroepen en effecten zijn het meest belangrijk in het licht van je missie?
- Welk onderdeel van de Theory of Change is nog niet onderbouwd of onderzocht in eerder onderzoek?
- Welke informatie wil je laten zien aan stakeholders? Wat moet er straks in je impactrapport staan?
- Hoeveel tijd en geld is er beschikbaar voor je impactmeting?
- Welke informatie kan je makkelijk ophalen of is zelfs al beschikbaar?

### 2. Formuleer indicator(en):

- Een indicator is maatstaf die laat zien wanneer een bepaald effect optreedt (voorbeeld: indicator voor ‘gezondheid’ is hoe vaak iemand een dokter bezoekt.)
- Een indicator moet zichtbaar maken als er iets gebeurt,
- Een indicator kan objectief en subjectief zijn,
- Een indicator is meetbaar.

### Tips voor het formuleren van indicatoren:

- Hou het kort en eenvoudig,
- Bedenk alvast volgens welke methode je de indicator kunt meten, en bij wie (dat helpt om het concreet te maken),
- Bekijk of je bestaande indicatoren (bijv. op internet, [impactpad.nl](https://impactpad.nl) of binnen het Oranje Fonds) kunt gebruiken,
- Soms is het nodig om meerdere indicatoren te gebruiken om iets te meten.



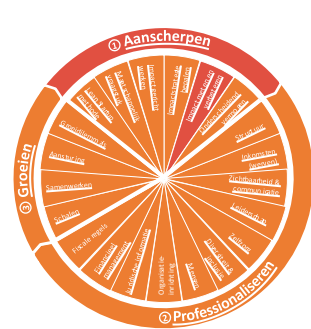
# oranje fonds

## Een meetplan maken (2/4) Voorbeelden van indicatoren

**Doel:** het maken van een meetplan om aan de slag te kunnen met een eerste impactmeting.

Dit is als voorbeeld een **versimpelde versie van het meetplan** van organisatie **Dance Connects**. Dance Connects organiseert hedendaagse dansactiviteiten voor mensen van 50 tot 100 jaar oud. Hun aanpak versterkt lichaam, geest en sociaal netwerk van ouderen, zodat zij volwaardig mee blijven doen in de samenleving. **Ter illustratie zijn twee effecten uit hun Theory of Change geselecteerd.** Per effect zie je hoe indicatoren meetbaar worden gemaakt. De effecten linken aan twee verschillende activiteiten groepen van Dance Connects: Community en Care.

|                                                                       | Output/effect                                                                                                                                  | Output/effect                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Effect</b><br>Beschrijving output of het effect om te meten        | Ouderen doen actiever mee in de samenleving door deelname aan Dance Connects Community & Care (migrantengroepen).                              | Ouderen voelen zich mentaal sterker door deelname aan Dance Connects Community & Care.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Definitie</b>                                                      | Ouderen ondernemen meer sociale, culturele, maatschappelijke of sportieve activiteiten dan voorheen.                                           | Verbetering merkbaar op geheugen, stemming, zelfacceptatie, gevoel van controle.                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Indicator(en)</b><br>Hoe verandering gemeten wordt                 | Aantal sociale, culturele, maatschappelijke of sportieve activiteiten.<br><br>Mate waarin deelnemers aangeven tevreden te zijn met dit aantal. | Mate van mentaal welbevinden deelnemers.<br>% positieve uitkomsten op vragen, bijv. o.a.: <ul style="list-style-type: none"><li>Ik kan dingen goed onthouden</li><li>Ik kan mij goed concentreren</li><li>Ik accepteer mijzelf zoals ik ben</li><li>Ik zoek naar oplossingen om moeilijke situaties te veranderen</li></ul> |
| <b>Beschikbaarheid data</b>                                           | Resultaten jaarlijkse vragenlijsten, bijv: - 9 van de 14 respondenten is meer gaan ondernemen met groepsgenoten.                               | Resultaten jaarlijkse vragenlijsten, bijv: Door mee te doen... <ul style="list-style-type: none"><li>Ben ik blijer en enthousiaster (61%)</li><li>Voel ik me zelfverzekerder (45%)</li><li>Ervaar ik minder stress (41%)</li></ul>                                                                                          |
| <b>Methode van data verzamelen</b>                                    | Vragenlijsten jaarlijks bij deelnemers uit verschillende groepen (community en care).                                                          | Vragenlijst bij Community, bij Care eerst interviews en later mogelijk andere methode.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Wanneer</b>                                                        | Jaarlijks                                                                                                                                      | Jaarlijks                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Verantwoordelijke</b>                                              | Medewerker Onderzoek & Ontwikkeling                                                                                                            | Medewerker Onderzoek & Ontwikkeling + impact expert                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Benchmarks</b><br>Om data te vergelijken (bijv data CBS of intern) | Met resultaat uit vragenlijst en interviews start/jaar ervoor. Tevreden als de deelnemers die het nodig hadden meer zijn gaan participeren.    | Met resultaat uit vragenlijst en interviews start/jaar ervoor. Tevreden als 75% zich beter voelt.                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Uitdaging of Meetdilemma</b>                                       | Dit is een "hoger" effect: moeilijker meetbaar; deelnemers komen in eerste instantie gewoon om te dansen. Goed nadenken over de vraagstelling. | Mentale conditie: geen makkelijk onderwerp om via vragenlijsten te bespreken. Goed nadenken over vraagstelling. Bij migrantengroepen is vertaling nodig. Andere meetmethoden nodig voor deelnemers die zichzelf niet verstaanbaar kunnen maken.                                                                             |



# oranje fonds

## Een meetplan maken (3/4)

**Doel:** het maken van een meetplan om aan de slag te kunnen met een eerste impactmeting.

### 3. Kijk of er al data beschikbaar is voor je geformuleerde indicator(en):

Denk bijvoorbeeld aan informatie uit je administratie of bestaand onderzoek. Het is hierbij goed om te kijken of er digitaal data beschikbaar is, big data en openbare bronnen worden steeds vaker ingezet door sociale initiatieven. Kijk bijvoorbeeld eens op [movisie](https://www.movisie.nl) of [impactpad.nl](https://www.impactpad.nl).

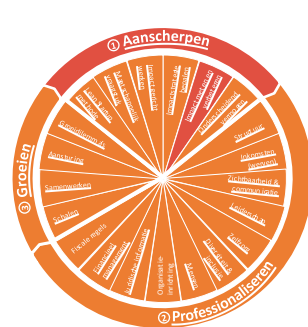
### 4. Definieer bij wie je gaat meten:

- Waar mogelijk meet je bij **de doelgroep**, waarbij je directe verandering teweegbrengt. De doelgroep heb je al gedefinieerd in je ToC. Soms is het praktisch niet haalbaar om bij je doelgroep te meten, bedenk in zulke gevallen wie het beste je doelgroep kan vertegenwoordigen (bijv. directe naasten).
- Waar mogelijk meet je via **een representatieve steekproef**. De volledige doelgroep is namelijk vaak te groot, waardoor het meten te tijdsintensief wordt.
  - Bedenk hoe je mensen gaat selecteren, dit kan bijvoorbeeld willekeurig.
  - Online zijn tools te vinden die berekenen hoe groot je steekproef moet zijn om uitspraken te kunnen doen over de volledige groep. Een voorbeeld is: [steekproefcalculator.com](https://steekproefcalculator.com).

### 5. Formuleer hoe je gaat meten (je dataverzamelingsmethode):

Je dataverzamelingsmethode is afhankelijk van je doel, en kan daarom verschillen.

- Allereerst heb je de keuze tussen **primaire data** (zelf verzameld) en **secundaire data** (uit bestaande bronnen). Bedenk of je data uit een bestaande bron kan halen (dit scheelt vaak tijd en geld). Let hierbij altijd op de betrouwbaarheid van de bron.
- Als je **primaire data** nodig hebt, kan je kiezen uit twee vormen van onderzoek:
  - **Kwalitatief:** Het verzamelen van citaten (bijvoorbeeld via interviews), dit geeft inzicht in: “hoe” vragen, “waarom” vragen achterliggende redenen, motivaties en percepties).
  - **Kwantitatief:** Het verzamelen van numerieke data of cijfers (bijvoorbeeld via vragenlijsten), dit geeft inzicht in: het “of” en “hoeveel” (vindt iets plaats, in welke mate). Denk aan Interviews, focus groep, vragenlijsten, turflijsten
  - Je kan ook kiezen voor een combinatie van beide onderzoeksmethoden.



# oranje fonds

## Een meetplan maken (4/4)

**Doel:** het maken van een meetplan om aan de slag te kunnen met een eerste impactmeting.

### 6. Formuleer wanneer en hoe vaak je gaat meten:

- Bij voorkeur kies je voor een ontwerp met een **nul-, voor-, na-, en follow-up meting, waar de metingen (bijna helemaal) dezelfde vragen en format hebben**,
  - **Nulmeting:** Een nulmeting kan je meer grip geven op de impact. Bij een nulmeting meet je voor de start van het traject een aantal indicatoren bij deelnemers.
  - **Voor- en nameting:** Een meting vlak voor, en direct na de activiteit(en) kan je een helder beeld geven van toename of afname van hetgeen je wil waarnemen.
  - **Follow-up meting:** Een meting die een paar weken, of maanden later plaatsvindt. Hiermee kan je de duurzaamheid van je activiteiten en eventuele langetermijneffecten vaststellen.
- Vul hier ook in hoe de planning eruit moet zien. Wanneer ga je data verzamelen? Wees realistisch door rekening te houden met wanneer effecten zichtbaar zullen worden.

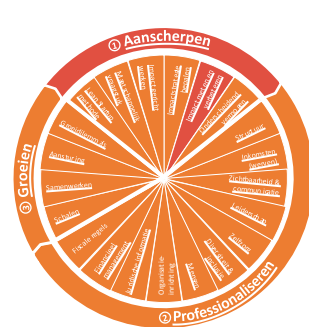
### 7. Formuleer de verantwoordelijke en meetdilemma's:

- Vul in wie verantwoordelijk is in je team om de meting te coördineren,
- Vul ook in welke uitdagingen je verwacht bij het meten van de output, aannames of effecten. Denk daarbij aan de mogelijke problemen die je kan tegenkomen in de meting. Voorbeelden zijn: Een moeilijk bereikbare doelgroep, taalbarrières, ontbrekende data in het systeem of een gevoelig thema (zoals schulden).
- Door hier nu al over na te denken, kan je deze aandachtspunten meenemen in het ontwerp van de meting.

### 8. Bekijk of je resultaten kan vergelijken met een benchmark:

Het interpreteren van verzamelde gegevens is een stuk makkelijker als je de gegevens ergens mee kunt vergelijken en zo betekenis kunt geven aan resultaten. Dit kan je helpen om te bepalen of de resultaten relatief hoog of laag zijn. Vaak worden doelstellingen op één van onderstaande manieren geformuleerd:

- **Bestaande benchmark:** Je kunt gebruik maken van benchmarks uit bestaand onderzoek, extern of intern. Een nuttige bron voor beschikbaar onderzoek in het sociaal domein is [Movisie](#).
- **Eigen nulmeting:** Zoals hierboven omschreven. Je kunt bij periodiek meten ook resultaten over tijd vergelijken.
- **Verwachtingen vooraf noteren:** Een laatste optie is om vóór de meting samen vast te stellen wat je verwachtingen zijn. Vergelijken van resultaten en verwachtingen helpt betekenis te geven aan je data en verwachtingen.



# oranje fonds

## Impactmeting Young in Prison Hoe doen anderen het?

**Doel:** luisteren hoe Young in Prison haar impact meet.

Luister naar deze aflevering van de Groeipodcast om het verhaal van Young in Prison te horen, hierin hoor je onder andere hoe zij hun impact meting hebben aangepakt.

### Wat zijn belangrijke punten om mee te nemen?

1. Na het vaststellen van je organisatiedoel en hoe je daar wil komen, kijk je met impact metingen of je slaagt in het bereiken van deze verandering.
2. Bij impact meten is het meetbaar maken van ingewikkelde operationele begrippen heel belangrijk. Zo wil YIP jongeren **verbeeldingskracht, competenties, energie en verbinding** meegeven, maar hoe meet je dit?
3. Zorg hierbij dat je begrippen goed uitschrijft, vervolgens bedenk je indicatoren die je verwerkt in (simpele) vragen voor de doelgroep en experts. Goede indicatoren zijn zo objectief mogelijk, om bias te minimaliseren.



### Young in Prison: zo meet je impact



34 min



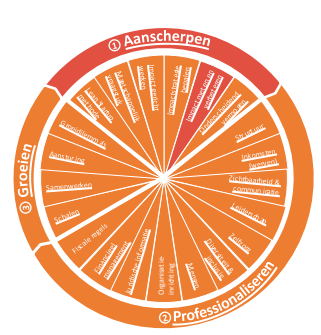
## YOUNG IN PRISON

### Hoe doen anderen het?

In deze podcast vertelt Young in Prison over haar concept en hoe zij haar impactmetingen aanpakt

### Met wie maak je kennis in deze podcast?

- **Young in Prison** is een Stichting met de sociale missie om jongeren beter uit jeugddetentie te laten komen, bijv. door middel van baanzekerheid
- **Creativiteit** staat centraal in trainingen en workshops



# oranje fonds

## Verskil maken met je aanpak Hoe doen anderen het?

**Doel:** zien hoe andere sociaal initiatiefnemers hun impact meten, om zo te weten dat hun aanpak verschil maakt.

Bekijk onderstaande video van het Oranje Fonds Kennisplatform, door te klikken op de video. Op het Kennisplatform wordt via verschillende *vragen die ertoe doen*, duidelijk gemaakt hoe andere sociaal initiatiefnemers omgaan met uitdagingen.

### Wat zijn de vier belangrijkste punten om mee te nemen?

1. Houd **resultaten** bij om te sturen, te verbeteren en je **impact** te vergroten.
2. Experimenteer en zoek een juiste **mix** van **meetinstrumenten/tools**.
3. Maak gebruik van **bestaande modellen** in jouw sector/domein.
4. Maak je meetmethodes **toegankelijk** voor je doelgroep en **bruikbaar** voor je financiers.



Klik nu op onderstaande video



2023

### Hoe weet ik dat mijn aanpak verschil maakt?

In deze video vertellen drie organisaties hoe zij weten dat zij verschil maken en waarom ze dit inzichtelijk maken

### Met wie maak je kennis in deze video?

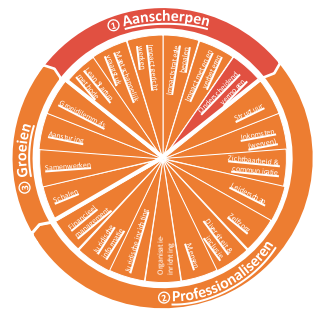
- **Refugee Team** helpt mensen die nieuw zijn in Nederland sneller te integreren
- **Team Toekomst** uit de Rotterdamse wijk Delfshaven zorgt ervoor dat kinderen kansgelijk opgroeien
- **Cash to Grow** promoot spaarkringen, waar mensen met een krappe beurs samen sparen

6

# Onderscheidend vermogen



1. Synthese: Onderscheidend vermogen
2. Zelfstudie: Onderscheidend vermogen identificeren of creëren



## 6 Onderscheidend vermogen

Onderscheidend vermogen heeft betrekking op factoren en kenmerken waardoor een initiatief effectiever kan concurreren dan branchegenoten. Dit helpt bij het verbeteren van het bereik en het verhaal richting stakeholders en om concurrentierisico's te verlagen.



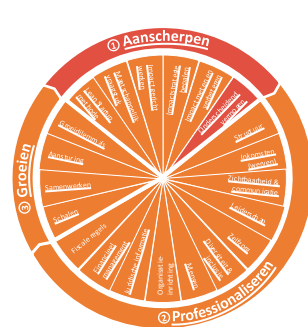
| Business Model Canvas<br>Introductie                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                           | Maatschappelijk Vraagstuk                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                 |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ongelijk voordeel</b><br>Waarover beschikt jouw initiatief, dat kan moeilijk gekopieerd of gekocht kan worden?<br><br><b>Waardepropositie</b><br>Wat is - per klantsegment - de duidelijke boodschap die aangeeft waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is? | <b>Probleem/kans</b><br>Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je op richt? | <b>Aanpak</b><br>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?<br><br><b>Kernactiviteiten</b><br>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?             | <b>Waardepropositie</b><br>Per klantsegment een enkelvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is. | <b>Ongelijk voordeel</b><br>Wat kan moeilijk gekopieerd of gekocht worden?                 | <b>Doelgroep-segmenten</b><br>Wie heeft last van de aanpak en/of wie is een voordeel van de aanpak te realiseren?                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Bestaande alternatieven</b><br>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?                  | <b>Middelen</b><br>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?                                                                                                              | <b>Kanalen</b><br>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?                                                                                            | <b>Profielgroep(en)</b><br><br><br><b>(Betalende) klant(en)</b><br><br><br><b>Partners</b> |                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Succes meten</b><br>Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen?            | <b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken<br><br><b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak? |                                                                                                                                                 |                                                                                            | <b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepssegment<br><br><b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak? |





# oranje fonds

## Onderscheidend vermogen



Het **onderscheidend vermogen** omvat factoren en kenmerken waardoor een initiatief verbeterd bereik realiseert, een sterker verhaal richting stakeholders heeft en effectiever impact maakt dan alternatieven. Zo helpt dit ook om concurrentierisico's en overlap van activiteiten te voorkomen/verlagen.

**Onderscheidend vermogen** omvat factoren/kenmerken waardoor een initiatief uniek is of effectiever kan concurreren dan branchegenoten. Dit kan ontstaan vanuit drie verschillende methodes:

- **Differentiatie:** Je activiteiten zijn superieur wat betreft kwaliteit, serviceniveau of unieke kenmerken, denk aan:
  - Branding,
  - Inclusie,
  - Intellectueel eigendom,
  - Customer service,
  - Schaal (door netwerk effecten, de activiteit is waardevoller met meer gebruikers).
- **Specialisatie:** Je activiteiten zijn beter op maat gemaakt (voor een specifieke groep).
- **Kosten:** Je kan je activiteiten goedkoper aanbieden, bijv., door:
  - De kostenstructuur,
  - Schaal (kosten door goedkopere inkooprijzen wanneer je in bulk koopt).

**Onderscheidend vermogen** kan je helpen om:

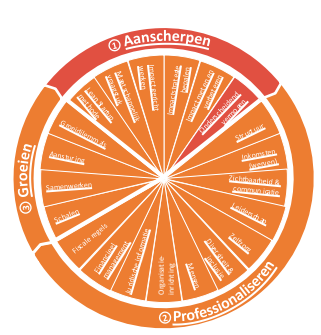
- Meer personen van je doelgroep, of klanten, te bereiken met je activiteiten.
- Je verhaal richting potentiële financiers en andere stakeholders te verbeteren, het is een signaal van duurzaamheid en professionaliteit.
- Risico's op een negatieve impact van mogelijke kopieën te verminderen, door afstand te creëren in de perceptie van zowel je doelgroep als je klanten.

[Leer meer over het identificeren van jouw onderscheidend vermogen](#)

*“Sociale ondernemers blijken moeite te hebben met het omschrijven van **onderscheidend vermogen**, daarom is dit meestal de lastigste bouwsteen om in te vullen. Dat is de reden waarom dit vaak als laatste aan bod komt.”*

- Trainer Groeiprogramma

**Voorbeeld: Up! in Nederland** heeft een **methodiek ontwikkeld** dat ouderen helpt om vertrouwen te krijgen voor het voeren van gesprekken die over hen gaan, met zichzelf of met hun omgeving. Up! leidt vrijwillige gespreksleiders op en alle informatie blijft beschikbaar voor hen zodat zij blijvend mensen met elkaar in contact kunnen brengen.



# oranje fonds

## Onderscheidend vermogen identificeren of creëren

**Doel:** begrijpen hoe je een uniek verkoopargument kunt identificeren.

Je kunt onderscheidend vermogen **identificeren** door je unieke verkoopargument ten opzichte van branchegenoten vast te stellen:

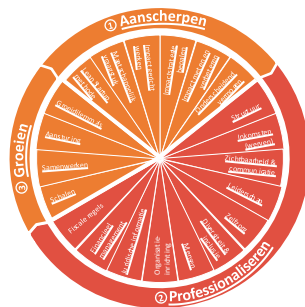
- **Het vergelijken en definiëren van probleemstelling en doelgroep** ([Maatschappelijk vraagstuk](#)). Dit helpt om te ontdekken hoe een sociaal initiatief zich differentieert of specialiseert ten opzichte van de rest van de markt.
- **Het identificeren van sterke punten:**
  - **Differentiëren of specialiserende activiteiten** ten opzichte van de markt. Bijvoorbeeld: een hogere impact of digitaliseringsniveau, een uniek concept beschermd door intellectueel eigendom. Kijk hoe bestaande technieken je kunnen helpen, bijv. het verder aanscherpen van je dienst door inzet van data.
  - **Gedifferentieerde branding** ten opzichte van de markt. Zoals een beschermde merknaam of bekendheid binnen de doelgroep of klanten.
  - **Gedifferentieerde positionering** bijvoorbeeld door middel van een niche-focus en een sterk netwerk van partners dat met je samenwerkt.
  - **Gedifferentieerd of gespecialiseerd menselijk kapitaal** ten opzichte van de markt. Hierdoor kun je sneller dezelfde impact halen, of betere kwaliteit leveren.

Naast het identificeren en ontwikkelen van bovenstaande punten voor het onderscheidend vermogen, kun je ook kijken hoe je onderscheidend vermogen kan **creëren**, door bijv.:

- **Het evalueren van je financiën**, door grote kostenposten te evalueren en goedkopere alternatieven te zoeken en te doorgronden wat schalen doet voor de kosten per activiteit.
- **Het evalueren van je werkzaamheden**, door te kijken of je binnen je initiatief efficiënter kunt werken. Bijv. door standaardisatie, hergebruik van goederen of het vergroten van deelnemersgroepen. Pas hierbij op dat veranderingen niet te veel ten kosten gaan van kwaliteit of impact.
- **Het aantrekken van je menselijk kapitaal**, door talentvolle mensen te betrekken, kun je een groot verschil maken. Zowel mensen die betrokken zijn bij activiteiten, als om het initiatief draaiende te houden.

Zie ook [Lean Startup](#).





## Professionaliseren

In **module 2** ga je je initiatief voorbereiden op groei, door te professionaliseren.

- 7

### Structuur

Kijken naar de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden en ontdekken hoe tools kunnen helpen.
- 8

### Inkomsten (werven)

Leren welke financiering je kunt aantrekken, wie je wil benaderen en welke voorbereidingen je kunt treffen.
- 9

### Zichtbaarheid en communicatie

Stilstaan bij de positionering en de externe communicatie strategie van je initiatief.
- 10

### Leiderschap

Kennismaken met methoden voor zelfonderzoek en versterking van je leiderschapstijl en om anderen te coachen en beïnvloeden.
- 11

### Zelfzorg

Leren om een duurzame balans te vinden in je werk-leven verhouding.
- 12

### Diversiteit en inclusie

Stilstaan bij het belang en methoden om diversiteit en inclusie binnen en buiten je initiatief te verhogen.
- 13

### Mensen

Bouwen aan een sterke cultuur en goed HR-beleid om zo talent te kunnen aantrekken, ontwikkelen en behouden.
- 14

### Bestuurlijke inrichting

Kennismaken met aandachtspunten en juridische regels om rekening mee te houden bij de bestuurlijke inrichting van jouw initiatief.
- 15

### Juridische inrichting

Kennismaken met aspecten van arbeidsrecht, privacy wetgeving en merkbescherming.
- 16

### Juridische informatie

Stilstaan bij rechtsvormen en de voordelen en voorwaarden om ANBI instelling te worden.
- 17

### Financieel management

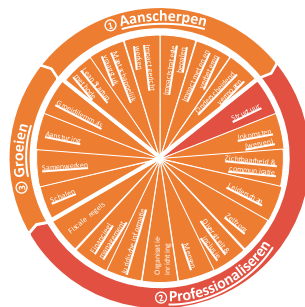
Leren over financieel management en administratieconcepten.

# 7

## Structuur



1. Synthese: Structuur
2. Zelfstudie: Rollen en verantwoordelijkheden
3. Zelfstudie: Rollen specificeren
5. Zelfstudie: De RASCI matrix inzetten
6. Zelfstudie: Het organigram inzetten
7. Zelfstudie: Efficiënte organisatie



## 7 Structuur

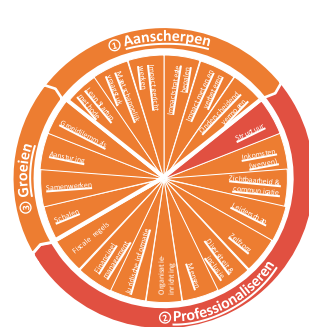
Een transparante, efficiënte organisatie heeft een structuur met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Daarom kijken we in dit onderwerp naar de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden en ontdekken we hoe tools zoals de RASCI matrix en het organigram hierbij kunnen helpen.





# oranje fonds

## Structuur



De structuur is de basis van een transparante en efficiënte organisatie. Een goede structuur heeft duidelijke **rollen en verantwoordelijkheden** en is strategisch **ontworpen** om de doelstelling van jouw initiatief te realiseren.

### De strategische keuze van het ontwerp

Het ontwerp van rollen en verantwoordelijkheden in een organisatie gaat over de keuzes rondom het gestructureerd toewijzen van taken en verplichtingen aan individuen of groepen. Het doel is helderheid te creëren over wie wat doet, verantwoordelijk is voor welke activiteiten en hoe samenwerking en coördinatie plaatsvinden. Dit omvat het vaststellen van functies (**rollen**), taken en bevoegdheden (**verantwoordelijkheden**), en rapportagelijnen (**organigram**) om efficiëntie, effectiviteit en transparantie te verbeteren.

Dit gaat om de **strategische keuze** hoe de organisatie is **gestructureerd**. Aspecten om bij stil te staan zijn de grootte van het management team, hoeveel mensen wil je “onder” een rol laten vallen? Deze keuzes zullen invloed hebben op de cultuur van jouw organisatie.

### Rollen & verantwoordelijkheden definiëren

Een **rol** is een functie binnen de organisatie. Bijvoorbeeld een voorzitter, projectleider of financieel manager. Deze rollen kunnen ook ingevuld worden door vrijwilligers.

Een **verantwoordelijkheid** is een taak, handeling of beslissing waarbij iemand zorg draagt over de uitvoering en gevolgen daarvan.

[Klik: Toelichting rollen en verantwoordelijkheden.](#)

[Klik: Oefening om alle rollen en verantwoordelijkheden binnen je organisatie te specificeren.](#)

Een overzicht van **rollen & verantwoordelijkheden** wordt vaak gecreëerd door middel van een RASCI-matrix. Uitleg over de [RASCI-matrix](#).

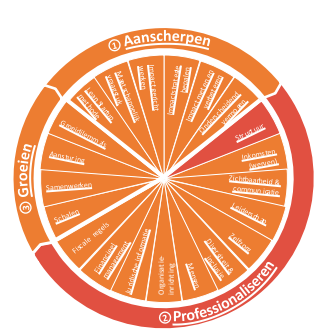
### Hoe geef ik de structuur weer?

Een **organigram** is een visuele weergave van de samenhang van rollen (incl. vrijwilligers). Dit vergemakkelijkt communicatie en rapportage voor werknemers en investeerders. Ook kan dit eventuele inefficiënties aan het licht brengen. [Oefening en voorbeeld.](#)

#### “Doe het saaie niet als laatst”

**Young Perspectives** is een internationale NGO die kinderen en jongeren in conflict met de wet helpt om positief bij te dragen aan de samenleving. Zij raden aan om “te anticiperen op de organisatie die je gaat worden en te zorgen dat je de bedrijfsvoering hebt klaarliggen. Wachten leidt tot meer kosten en fricties. Zet het klaar alsof je 10x zo groot bent, wanneer je zo ver bent dan ben je er blij mee.”





# oranje fonds

## Rollen en verantwoordelijkheden (1/2)

Heldere **rolomschrijvingen** helpen om de juiste mensen op de juiste plek te hebben, net zoals een overzicht van de **verantwoordelijkheden** binnen jouw organisatie.

Een **rol** is een functie binnen de organisatie. Bijvoorbeeld een vrijwilligerscoördinator, operationeel manager en impact manager. Wanneer he organisatie nog jong is kan het zijn dat veel van deze rollen nog door een persoon worden vervuld”. Deze rollen kunnen ook ingevuld worden door vrijwilligers. Bij een **rolomschrijving** horen:

- **Overzicht en titel,**
- **Verantwoordelijkheden,**
- **Benodigde vaardigheden,**
- **Rapporteren,** aan wie, en wie aan jou,
- **Instelling en gedrag,**
- **Opleverdoelen,**
- **Beslissingsbevoegdheid,**
- **Beoordeling,** omschrijving van het beoordelingsproces,
- **Tijdsinvestering,**
- **Functieniveau,**
- **Locatie.**

Een **verantwoordelijkheid** is een taak, handeling of beslissing waarbij iemand zorg draagt over de uitvoering en gevolgen daarvan. Ter illustratie zou je bij een sociaal initiatief de volgende **verantwoordelijkheden** (onder andere) kunnen verwachten:



**Impact beoordeling:** De sociale effecten van het initiatief meten en rapporteren



**Relatiebeheer:** Relaties opbouwen met begunstigden, partners en investeerders



**Financieel beheer:** Begroting en efficiënt omgaan met financiën

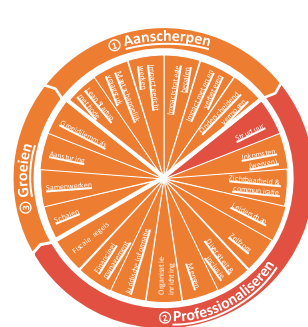


**Coördinatie vrijwilligers:** werving en indeling van benodigde vrijwilligers



**Begeleiding:** Ondersteuning van de doelgroep als kernproduct van het initiatief





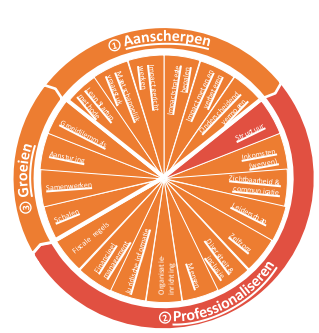
# oranje fonds

## Rollen en verantwoordelijkheden (2/2)

Gebruik onderstaand schema om de (ontbrekende) rollen, verantwoordelijkheden en interacties binnen jouw organisatie in kaart te brengen.

| Vraag                                                                    | Voorbeelden ter illustratie                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Welke verantwoordelijkheden worden op dit moment dubbel vervuld          | Fondsenwerving door zowel centrale als lokale organisaties (hoeft geen probleem te zijn); media-contact (loopt idealiter via een persoon of afdeling).                      |
| En welke nog helemaal niet?                                              | Centrale vrijwilligerswerving kan tekort schieten voor de vrijwilligersbehoefte van lokale organisaties.                                                                    |
| Zijn er rollen die een te zware of te lichte invulling hebben?           | Eva coördineert alle vrijwilligers, het gaat om 200 mensen op 6 locaties, 7 dagen in de week.                                                                               |
| Welke rollen en verantwoordelijkheden zijn op dit moment bottlenecks?    | Het bestuur is (mede) verantwoordelijk voor de fondsenwerving, maar investeert slechts zeer beperkt tijd.                                                                   |
| Zijn er personen die te veel of te weinig rollen vervullen?              | Sophie is algemeen- en financieel directeur, en coördinator van vrijwilligers. Mohammed is gepensioneerd financieel adviseur en is bezig met kleine administratieve taken.  |
| Is de verdeling van rollen over vaste krachten en vrijwilligers logisch? | Idris en Karien zijn “vaste” vrijwilligers die een onmisbare organisatorische rol vervullen, terwijl vaste krachten Richard en Imane niet genoeg werk hebben.               |
| Zijn er meer mensen nodig voor de huidige activiteiten?                  | Peter reist elke dag 3 uur heen en weer om bij de locatie van het initiatief in een andere stad te helpen.                                                                  |
| Bied ik genoeg aan mijn mensen?                                          | Ton is stagiair en wordt niet uitgedaagd in de taken die hij krijgt, Ilse vertrekt als vaste kracht naar een baan met betere secundaire arbeidsvoorwaarden.                 |
| Is het team hecht en is de samenwerking goed?                            | Yamira is heel attent en de gangmaker van het team. Zij zorgt altijd dat iedereen het naar zijn/haar zin heeft, zij vertrekt volgende maand.                                |
| Kan het team de locatie trekken zonder mij?                              | Boris is directeur en oprichter en weet als enige wat er allemaal moet gebeuren om de locatie draaiend te houden.                                                           |
| Waarop moet je anticiperen voor de komende twee tot vijf jaar?           | Merel gaat over marketing en weet veel van traditionele marketing. Zij zou haar kennis over digitalisering en AI kunnen uitbreiden om haar rol in de toekomst te vervullen. |





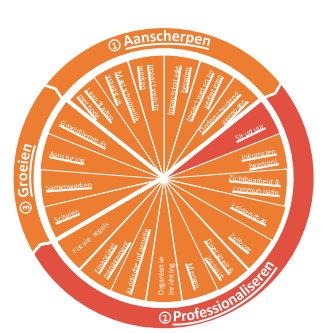
## oranje fonds

### Rollen specificeren

Een **rol** is een functie binnen de organisatie. Maak een lijst van alle rollen die vervuld worden binnen jouw organisatie, zijn er rollen die ontbreken?

Wat zijn de rollen binnen jouw organisatie? Schrijf de titels op met een korte omschrijving.

Welke rollen ontbreken binnen jouw organisatie?



# oranje fonds

## Verantwoordelijkheden specificeren

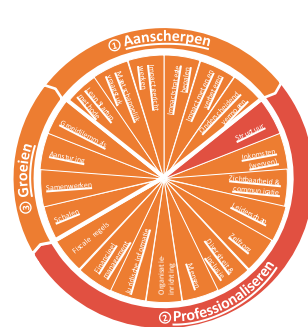
Een **verantwoordelijkheid** is een taak of set taken die iemand in een rol moet uitvoeren of een eindproduct dat iemand moet opleveren. Ga de lijst met rollen na en schrijf alle verantwoordelijkheden op, zijn er verantwoordelijkheden die dubbel vervuld worden, of juist ontbreken?

Wat zijn de verantwoordelijkheden binnen jouw organisatie?



Kruis de gedeelde verantwoordelijkheden aan, kunnen deze ook door één persoon worden vervuld?

Welke verantwoordelijkheden ontbreken binnen jouw organisatie? Denk ook aan dingen die op dit moment nog niet zo belangrijk zijn, maar die in de toekomst een grotere rol kunnen spelen in het succes van je initiatief (bijv. als gevolg van verdere digitalisering).



# oranje fonds

## De RASCI matrix inzetten

**Doel:** begrijpen welke rollen/verantwoordelijkheden (nog niet) worden vervuld.

Breng de rollen en verantwoordelijkheden van jouw organisatie in kaart met behulp van onderstaand schema en de “RASCI” verdeling.

|          |                    |                                                                                                                                                   |
|----------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>R</b> | <b>Responsible</b> | Integrerende persoon, verantwoordelijk dat een taak of handeling gedaan wordt. Bijv., de projectleider.                                           |
| <b>A</b> | <b>Accountable</b> | Persoon die eindverantwoordelijke is voor (een deel van) het proces. Aanspreekbaar op succes. Bijv., de directeur.                                |
| <b>S</b> | <b>Support</b>     | Personen die het echte werk doen en/of data en analyses aanleveren om beslissingen te kunnen nemen. Bijv., de vrijwilligerscoördinator.           |
| <b>C</b> | <b>Consult</b>     | Een specialist die expertise inbrengt / persoon wiens goedkeuring nodig is om draagvlak te creëren. Bijv., vrijwilliger met specifieke expertise. |
| <b>I</b> | <b>Input</b>       | Personen die input leveren aan beslissing nemers en/of op de hoogte worden gesteld maar geen invloed hebben. Bijv., betrokken vrijwilliger.       |

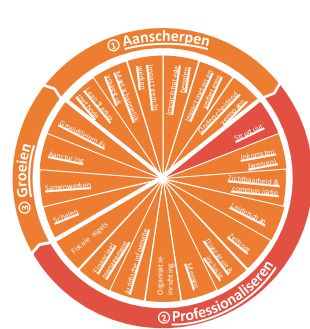
Bij het vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden zijn er een aantal aandachtspunten:

- Verantwoordelijkheid altijd neerleggen bij een enkele persoon: de ‘eigenaar’
- Verantwoordelijkheid moet zo dicht mogelijk bij de uitvoering liggen
- Zo veel mogelijk zelfstandige beslissingsbevoegdheid geven aan mensen om zo het enthousiasme te maximaliseren
- Stimuleren dat de verantwoordelijken en de uitvoerenden hun geleerde lessen delen

### Voorbeeld buurthuis Het Zonnetje

| Rollen                    | Verantwoordelijkheden |                   |                 |                           |                         |                  |                     | Persoon | Vast/vrijwillig |
|---------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------|------------------|---------------------|---------|-----------------|
|                           | Inkoop boodschappen   | Betaling facturen | Werving fondsen | Coördineren vrijwilligers | Voorbereiden maaltijden | Schoonmaken pand | Onderzoek doelgroep |         |                 |
| Directeur                 | A                     | I                 | A               | C                         |                         |                  | I                   | Sanne   | Vast            |
| Projectleider             | R                     | R                 |                 |                           |                         |                  | R                   | Huib    | Vast            |
| Vrijwilligers coördinator |                       |                   |                 | R                         | A                       | A                |                     | Karien  | Vast            |
| Vrijwilliger 1            |                       |                   | S               |                           | R                       | R                |                     | Mojtaba | Vrijwillig      |
| Vrijwilliger 2            | S                     |                   | R               | S                         | S                       | S                |                     | Yamira  | Vrijwillig      |

**Oefening:** Met behulp van een Excel template kun je dit invullen



# oranje fonds

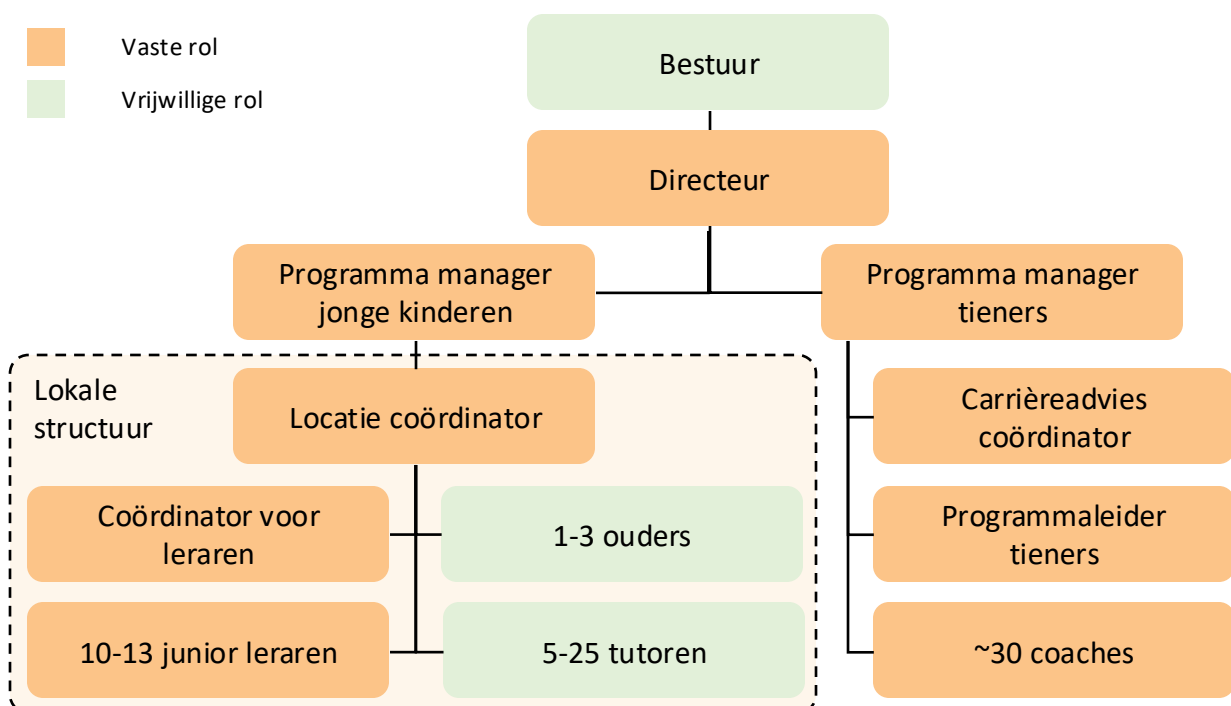
## Het organigram inzetten

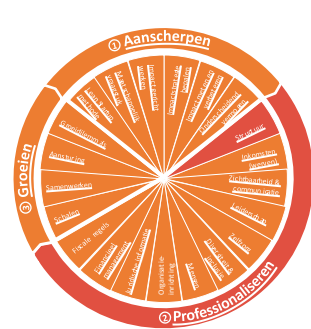
**Doel:** begrijpen welke rollen/verantwoordelijkheden (nog niet) worden vervuld.

De makkelijkste manier om te beginnen is om een simpel organigram te tekenen van je organisatie. Kijk naar onderstaand voorbeeld en teken hoe de organisatie van jouw initiatief er vandaag uitziet, teken vervolgens hoe de organisatie er idealiter uit zou zien.

- 1 Teken hoe de organisatie van jouw initiatief er vandaag uit ziet
- 2 Teken hoe je de ideale organisatie van jouw initiatief er over 1 jaar uit ziet
- 3 Schrijf op welke veranderingen er nodig zijn. Noteer daarbij welke (nieuwe) rollen meer of minder verantwoordelijkheid krijgen
- 4 Herhaal deze oefening over 1 jaar. Wat is er veranderd, wat moet er nog veranderen? Hoe ga je deze veranderingen realiseren?

### Voorbeeld van een organigram van een sociale organisatie





# oranje fonds

## Efficiënte organisatie

### Hoe doen anderen het?

**Doel:** zien hoe andere sociaal initiatiefnemers hun organisatie efficiënt inrichten

Bekijk onderstaande video van het Oranje Fonds Kennisplatform, door te klikken op de video. Op het Kennisplatform wordt via verschillende *vragen die ertoe doen*, duidelijk gemaakt hoe andere sociaal initiatiefnemers omgaan met uitdagingen.

#### Wat zijn de vier belangrijkste punten om mee te nemen?

1. Zorg voor een **organisatiemodel** dat past bij je locatie(s) en missie.
2. Zorg voor een **juridische structuur** die past bij de rollen en taken die je wil uitvoeren.
3. Zorg voor de **juiste mensen** om je heen en leg **werkafspraken** vast.
4. Durf je **rol als leider** te nemen, wees niet verlegen.



Klik nu op onderstaande video



2023

#### Hoe richt ik mijn organisatie efficiënt in?

In deze video vertellen drie organisaties hoe zij het zelf hebben aangepakt en wat de voordelen zijn

#### Met wie maak je kennis in deze video?

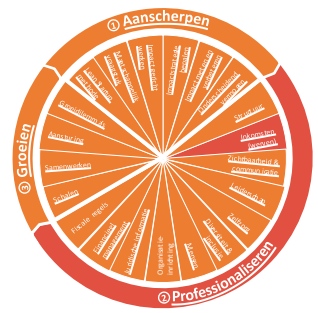
- **Netwerk Nieuw Rotterdam** helpt jongeren zich te ontwikkelen en als vrijwilliger inzetten
- **Social Debt** helpt jongeren met beginnende schulden bij het aflossen
- **Ixta Noa** helpt mensen met emotionele of psychische instabiliteit



# Inkomsten (werven)



1. Synthese: Inkomsten (werken)
2. Zelfstudie: Inkomstenbronnen
3. Zelfstudie: Financieringsmix
4. Zelfstudie: Fondsenwerving
5. Zelfstudie: Case for support
6. Zelfstudie: Je verhaal aan financiers vertellen
7. Zelfstudie: De Tijdmachine: betalende klanten vinden
8. Zelfstudie: Constante inkomstenstroom



## 8 Inkomsten (werven)

Voldoende inkomsten zijn cruciaal om bestaanszekerheid te genereren. Zorg dat je weet welk type financiering je kunt aantrekken, wie je wil benaderen en welke voorbereidingen je kunt treffen. In dit hoofdstuk helpen we je op weg.





# Business Model Canvas

## Introductie

### Inkomstenstromen

Wat zijn de inkomstenstromen die de aanpak genereert uit elk segment (klanten, doelgroep, partners)?

Van wat voor financieringsstromen maak je gebruik en wat zijn hiervan voordelen/nadelen?

#### Maatschappelijk Vraagstuk

**Probleem/kans**  
Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je je op richt?

**Bestaande alternatieven**  
Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?

#### Aanpak

Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?

**Kernactiviteiten**  
Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?

**Middelen**  
Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?

**Succes meten**  
Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen?

#### Waardepromissie

Per klantsegment een enkelvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is.

#### Ongeëlijk voordeel

Wat kan mogelijk geproduceerd of geleend worden?

#### Kanalen

Hoe ga je je doelgroepen bereiken?

#### Doelgroep-segmenten

Wie heeft last van de aanpak en/of wie is een voordeel van de aanpak te realiseren?

Profijtgroep(en)

(Betalende) klant(en)

Partners

#### Kostenstructuur

Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken

**Maatschappelijke kosten**  
Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?

#### Inkomstenstromen

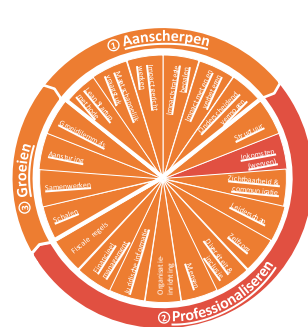
Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment

**Maatschappelijke opbrengsten**  
Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak



# oranje fonds

## Inkomsten (werven)



Het is een cruciale uitdaging voor sociale initiatieven om te zorgen voor voldoende financiering. Het is van belang om te zorgen dat je weet welk type financiering je het beste kunt aantrekken, wie je wil benaderen en welke voorbereidingen je moet treffen.

### Wat zijn inkomstenbronnen?

Er is een breed scala aan inkomstenbronnen beschikbaar, die grofweg te verdelen zijn in:

- **Autonome financiering:** Op basis van eigen verdiensten.
- **Niet autonome financiering:** Op basis van verdiensten van anderen, op te delen in:
  - **Financiering om niet:** Te verkrijgen zonder vereiste tegenprestatie.
  - **Financiering met tegenprestatie:** Er staat iets tegenover.
  - **Traditionele Financiering:** Te verkrijgen tegen een mate van financieel rendement.

### Welke inkomstenbron(en) moet ik gebruiken?

Een mix van inkomstenbronnen ("financieringsmix") werkt risico verlagend en verhoogt bestaanszekerheid. Er zijn verschillende risicofactoren die goed zijn om te spreiden, om afhankelijkheid van een risicovorm te voorkomen. Daarnaast moet financiering (en de mix) goed passen bij zowel het type organisatie als de ontwikkelfase waar je organisatie zich bevindt. Lees hiervoor ook deze [infographic](#) welke mix bij je kan passen:

### Wat is een fondsenwerving strategie?

Deze is gebaseerd op een analyse waarbij in kaart wordt gebracht hoeveel financiering je nodig hebt (en in welk tijdsbestek). De strategie maakt duidelijk:

- **Wie** je gaat benaderen.
- Via welke **kanalen**.
- Met welke **berichten** (incl. frequentie); soms is een case for support nodig.
- In de strategie is ook gedefinieerd welke grenzen je stelt aan financiers (bijv., mate van autonomie die je bereid bent op te geven). Leer meer in de zelfstudie fondsenwerving.

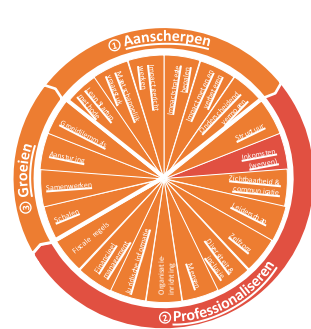
Om een constante inkomstenstroom te generen, is het cruciaal om je verhaal aan financiers te vertellen.

*"Ons verdienmodel zit goed in elkaar en wij weten de weg naar investeerders te vinden. Momenteel halen wij 85% van onze inkomsten uit de commerciële verkoop van onze dienstverlening, 15% komt van financiers die vervolgens ook toegang geven tot een heel netwerk aan interessante partijen."*

- Deelnemer Groeiprogramma







# oranje fonds

## Inkomstenbronnen (1/2)

**Doel:** begrijpen welke inkomstenbronnen er zijn en welke passen bij jouw organisatie en ontwikkelfase.

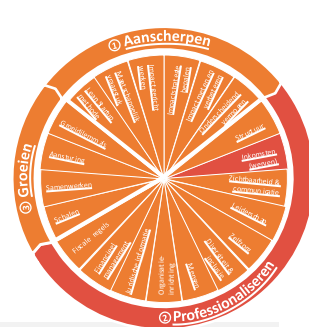
**Autonome financiering:** dit is of 1) financiering op basis van eigen verdiensten en activiteiten, deze kan alleen door het sociaal initiatief zelf worden ingebracht of 2) giften of donaties zonder directe tegenprestatie en/of flexibel inzetbaar zonder voorwaarden

**Niet autonome financiering:** financiering op basis van verdiensten van anderen, deze is op te delen in:

- **Financiering om niet** (zonder tegen prestatie): Vaak alleen beschikbaar op basis van criteria, zoals besteding aan een bepaald (goed) doel, of een uitgewerkt plan via een [case for support](#)
- **Financiering met tegenprestatie:** beschikbaar met het geven van een tegenprestatie
- **Traditionele Financiering:** beschikbaar tegen een zekere mate van financieel rendement

Er is een breed scala aan inkomstenbronnen beschikbaar, onderstaande tabel schept hierin overzicht:

| Type                                   | Uitleg                                                                                                                                                                                                                                                                  | Bron/financier                                                                                                                  | Tegenprestatie                                    |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Donaties                               | Bijdrage aan een organisatie om haar doel te bereiken                                                                                                                                                                                                                   | Particulieren<br>Grote gevers                                                                                                   | Meestal niet                                      |
| Subsidies                              | Aanspraak op financiële middelen met het oog op bepaalde activiteiten (niet geleverd aan de financier)                                                                                                                                                                  | Overheids-<br>instanties                                                                                                        | Meestal niet                                      |
| In natura                              | Niet financiële ondersteuning (kennis, advies, netwerk)                                                                                                                                                                                                                 | Bedrijven                                                                                                                       | Soms                                              |
| Sponsoring                             | Financier verwerft het recht zijn/haar naam te verbinden (publiciteit) of gratis gebruik te maken van product / diensten                                                                                                                                                | Bedrijven                                                                                                                       | Meestal wel                                       |
| Projectsubsidie of projectgift "grant" | Ontvang financiering voor de uitvoering van een specifiek project of een aantal concrete activiteiten                                                                                                                                                                   | Overheids-<br>Instanties<br>Fondsen                                                                                             | Inspannings-<br>verplichting                      |
| Prestatie-financiering                 | Financiering wordt pas verstrekt wanneer een vooraf afgesproken resultaat is gerealiseerd en geverifieerd (door onafhankelijke partij)                                                                                                                                  | Overheids-<br>Instanties<br>Fondsen                                                                                             | Resultaats-<br>verplichting                       |
| Contributie                            | Bijdrage aan een organisatie om haar doel te bereiken, vaak met verwachting van wederdienst                                                                                                                                                                             | Particulieren                                                                                                                   | Wederdienst                                       |
| Crowdfunding                           | Manier om donaties/leningen op te halen uit de massa, vaak met een speciale campagne via een platform                                                                                                                                                                   | Particulieren/<br>bedrijven                                                                                                     | Product of dienst en<br>soms rente                |
| Leningen en participaties              | Financiering met intentie om sociale impact te generen, met een verwachting van financieel rendement. Vaak met meer flexibele voorwaarden, lagere rente, of langere looptijd.<br><br>Traditionele vormen van financiering, met een verwachting van financieel rendement | Sociale Impact<br>financiers (bijv.<br>DOEN, Rabo<br>Foundation)<br><br>Traditionele<br>investeerders en<br>kredietverstrekkers | Terugbetalen<br>hoofdsom, rente<br>of<br>aandelen |
| Verkoop uit producten en diensten      | Inkomsten uit adviesdiensten of verkoop fysieke producten: modellen op <a href="#">volgende pagina</a>                                                                                                                                                                  | Betalende<br>klanten                                                                                                            | Leveren dienst<br>of product                      |



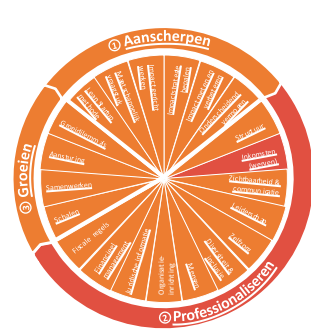
# oranje fonds

## Verkoopmodellen

**Doel:** begrijpen welke vormen van verkoop zijn. Voor meer informatie over manieren van schalen lees verder in deze [Groeipublicatie](#) en het hoofdstuk [schalen](#).

Verkopen van diensten en/of producten is een autonome manier van inkomsten werven. De volgende modellen kan je hier voor inzetten:

| Type                      | Uitleg                                                                                                                               | Voorbeeld                                                                                                                                               | Klant / Financier                                                                       |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Product- of dienstenmodel | Het verkopen van je producten / diensten op transactiebasis                                                                          | BORO*ATELIER verkoopt sociaal en circulair geproduceerde textielproducten                                                                               | Consumenten<br>Bedrijven<br>Overheidsinstanties<br>Doelgroep                            |
| Licentiemodel             | Klanten betalen een vaste bijdrage voor het gebruik van je dienstverlening of methodiek                                              | Mijn Verhaal van Stadstrainers is een eenzaamheidsinterventie die andere organisaties kunnen inzetten tegen betaling van de licentie fee                | Consumenten<br>Bedrijven<br>Overheidsinstanties<br>Welzijnsorganisaties<br>Bibliotheken |
| Franchisemodel            | Het concept wordt op nieuwe locaties via vast concept en tegen betaling van een franchise fee uitgevoerd door franchisenemer         | Het concept Buddy to Buddy wordt in het hele land door lokale franchisenemers uitgevoerd en afspraken contractueel vastgelegd                           |                                                                                         |
| Verbruikersmodel          | Voor professionals die hun inzet per uur aan hun klanten berekenen, maar ook voor de levering van verhuurdiensten                    | De jongeren van Thriple Threat doen betaalde klussen zoals social media beheer en content creatie                                                       | Bedrijven<br>Overheidsinstanties                                                        |
| Platformmodel             | Verzilver de toegevoegde waarde die je hebt voor andere partijen, bijv. door twee partijen te koppelen die elkaar proberen te vinden | Gemeenten betalen Kamers met aandacht voor de koppelingen van kamerverhuurders aan (dakloze) jongeren die in beeld zijn bij (jeugd)zorgorganisaties     | Consumenten<br>Bedrijven<br>Overheidsinstanties                                         |
| Marktinformatie model     | Verkoop je schaarse kennis en data, eventueel in combinatie met advieswerk                                                           | Newbees (Inc.) adviseert bedrijven op diversiteit en inclusievraagstukken en maakt gebruik van de jarenlange ervaring in de begeleiding van nieuwkomers | Bedrijven<br>Overheidsinstanties                                                        |



# oranje fonds

## Financieringsmix

**Doel:** begrijpen welke factoren meespelen in het creëren van een financieringsmix.

### Welke inkomstenbron(en) moet ik gebruiken?

Een mix van inkomstenbronnen ("financieringsmix") verlaagt risico's, maar hoe bepaal je welke factoren gemixt moeten zijn? En wanneer is de mix goed?

### Voorwaarden en risico's van financieringsbronnen:

Het hebben van verschillende financieringsbronnen spreidt risico's. Binnen en tussen financieringsbronnen kunnen risicofactoren verschillen. Om een risicoanalyse van een financieringsinstrument te maken is het nuttig om in ieder geval naar de volgende factoren te kijken:

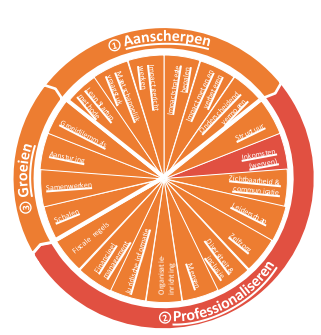
- **Kosten van aantrekken:** hoeveel tijd en middelen (denk aan geïnvesteerde uren in stakeholdermanagement of voor rapportages) kost het om de financier aan te trekken? Idealiter allemaal omgezet in een bedrag in euro's.
- **Grootte van financiering (per klant):** wat is het (gemiddelde) bedrag dat je krijgt bij het aantrekken van de financier? Hiermee kun je ook de kosten delen door het aantal opgehaalde euro's, om verschillende financieringsbronnen te vergelijken. De meest aantrekkelijke bron heeft de laagste kosten per euro.
- **Looptijd:** wat is de einddatum van de financieringsbron? Financiering kan eenmalig en direct zijn (zoals een donatie), of meermalig en voor langere tijd (zoals een lidmaatschap met maandelijks opbrengsten).
- **Hernieuwbaarheid:** is het mogelijk (en waarschijnlijk) dat de financier vaker een bedrag beschikbaar stelt, of zitten hier restricties aan?
- **Limitatie (geoormerkt):** is de financiering geoormerkt, of vrij besteedbaar? En indien het geoormerkt is: wat zijn de restricties gekoppeld aan de financiering en hoe heeft dit invloed op je financieringsbehoeftes.
- **Onderlinge afhankelijkheid:** heb je een bron die afhankelijk is van een andere bron? Het kan zijn dat je met financier hebt afgesproken dat een maandelijks bedrag enkel overgemaakt wordt zo lang een andere financier ook bijdraagt.

Als je meerdere bronnen hebt, die van elkaar verschillen, dan spreid je risico's en verhoog je je bestaanszekerheid. Denk bijvoorbeeld aan:

- 100% van je financiering eindigt over 6 maanden, vs. 20% in 4 maanden, 20% in 8 maanden, 20% in 12 maanden, 20% in 16 maanden, en 20% in 20 maanden.
- Je hebt "genoeg" geld op de bankrekening om de rekeningen te betalen, maar al het geld is geoormerkt waardoor je een deel van de rekeningen niet kunt betalen met het beschikbare geld.

### De ideale financieringsmix bestaat niet:

- De samenstelling verandert per ontwikkelfase, maar kan ook verschillen per type organisatie. Bijvoorbeeld of je activiteiten voert die passen gemeentebestuur, dan is overheidsfinanciering voor de hand liggend. Zie ter inspiratie deze infographic: [infographic kennisplatform\\_0.jpg](http://infographic.kennisplatform_0.jpg) (1200x816) ([oranjefonds.nl](http://oranjefonds.nl))



# oranje fonds

## Fondsenwerving

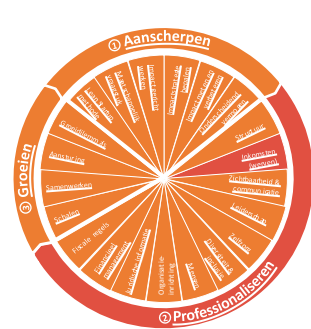
**Doel:** de hoofdonderdelen begrijpen van een uitgewerkte fondsenwerving strategie.

**Bij een fondsenwerving strategie** breng je eerst in kaart:

- **Wat je nodig hebt:** hoeveel financiering heb je wanneer nodig? Dit kan door een meerjarige financieringsstrategie te ontwikkelen en deze structureel bij te houden. Idealiter houdt de strategie ook rekening met kosten (zie hiervoor financieel management).
- **Wat je grenzen zijn:** welke tegenprestatie kan je leveren, welke niet?

Vervolgens breng je in kaart:

- **Welke potentiële bronnen je wil gebruiken.**
- **Wie je per bron wil benaderen;**
  - Een (brede) lijst met potentiële financiers, met informatie over:
    - Potentiële inbreng,
    - Eventuele tegenprestaties die zij verwachten,
    - Andere randvoorwaarden.
  - Probeer bijvoorbeeld bij donateurs een breed publiek aan te trekken, en bij subsidies goed te kijken welke subsidies allemaal beschikbaar zijn bij verschillende instanties.
  - Probeer bij autonome financiering vooraf te onderzoeken wie er baat heeft bij jouw product of dienst.
- **Welke kanalen je wil gebruiken om potentiële financiers te benaderen;**
  - Financiers kunnen benaderbaar zijn via verschillende kanalen,
  - Voorbeelden van kanalen zijn sociale media, traditionele media en officiële aanvraag processen.
- **Welke berichten je gebruikt om potentiële financiers te benaderen;**
  - Focus bij de communicatie op het maatschappelijk vraagstuk,
  - De vorm (en frequentie) van de berichten is ook afhankelijk van de financieringsbron (en daarbij het type financier).
  - Voorbeelden van berichten zijn: het probleem dat jouw initiatief oplost, een pakkend bericht dat compassie creëert voor de doelgroep, met een duidelijk call-to-action (voor bijvoorbeeld een donatie), of een Case for support.



# oranje fonds

## Case for support

**Doel:** begrijpen welke onderdelen voorkomen in een uitgewerkte case for support.

Een solide case for support vergroot de kans op het succesvol aantrekken van financiering, omdat de potentiële financier een helder en compleet beeld krijgt van je initiatief, sociale missie en activiteiten. Hiermee zorg je dat je initiatief professioneel en betrouwbaar overkomt.

In een uitgewerkte case for support moet je de volgende **elementen** meenemen:

- Een overzicht van de **activiteiten** die jullie uitvoeren, inclusief hoe deze activiteiten tot stand zijn gekomen en van welke bestaande kennis gebruik gemaakt is tijdens het ontwikkelen van de activiteiten.
- Een overzicht van de **beoogde impact** van deze activiteiten.
- Een overzicht van de **gerealiseerde impact** van deze activiteiten tot nu toe, waarbij een overzicht over meerdere perioden veel inzicht geeft. Voor sociaal georiënteerde financiers voeg je persoonlijke verhalen toe om je cijfers “kleur” te geven, bijvoorbeeld ervaringsverhalen van de doelgroep.
- Een overzicht van de **doelgroep**, inclusief grootte en segmentatie, onderbouwd met data.
- Een overzicht van **benodigde en bewezen competenties** en capaciteiten binnen je team.
- Een overzicht van **bependingen** van het initiatief en hoe deze voorzien worden.
- Overzicht van de **structuur** van je initiatief, zoals een organigram.
- Overzicht van het team en hun (passende) competenties
- Overzicht van **historische financiële cijfers**, inclusief uitleg bij “speciale bedragen”. Dit zijn inkomsten of uitgaven die buitengewoon zijn of lijken voor de lezer. Overzicht van **begroting** van het huidige en volgende boekjaar.
- Een **maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA)**. Deze laat zien wat de verwachte baten en kosten zijn, die gerelateerd zijn aan de financieringsaanvraag.

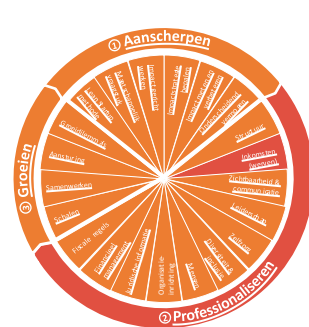
Daarnaast is het belangrijk om je case for support **structureel** bij te houden en vergeet ook niet dat je de case for support per potentiële financier kunt aanscherpen. Denk na over wat de potentiële financier belangrijk vindt en waar zijn/haar focus ligt (inclusief de balans tussen kwantitatieve en kwalitatieve gegevens).

Lees deze blog als je een case for support voor bedrijven wil opstellen

### 7 gouden tips om financiering van bedrijven te krijgen voor je sociale initiatief

Als je een sociaal initiatief of sociale onderneming hebt opgezet, wil je ervoor zorgen dat je ook in de toekomst een constante stroom van financiering hebt. Daarom is het belangrijk om een mix van financieringsbronnen aan te boren. Ook als je al jaren geld krijgt van bijvoorbeeld gemeenten en fondsen. Zo kun je bijvoorbeeld bij bedrijven aankloppen voor financiering. Maar hoe stap je op een bedrijf af en hoe zorg je dat jouw verhaal bij het bedrijf past? Senna Baardus van Bloemring Projects consultancy neemt je mee aan de hand van praktische tips.

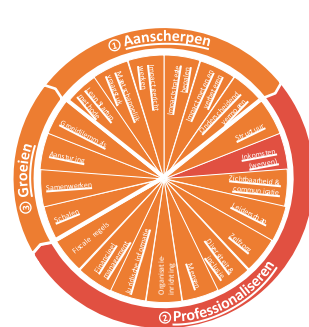
28 juni 2023 - Leestijd: 7 min.



## Je verhaal aan financiers vertellen (1/2)



Ga verder



**oranje fonds**

## Je verhaal aan financiers vertellen (2/2)

**Doel:** leren hoe je je verhaal zo goed mogelijk aan (potentiële) financiers kunt vertellen. Bekijk onderstaande Webinars van het Oranje Fonds [Kennissplatform](#), door te klikken op de videos. Op het Kennisplatform wordt via verschillende *vragen die ertoe doen*, duidelijk gemaakt hoe je als sociaal ondernemer kan omgaan met uitdagingen.



**Klik nu op onderstaande Webinar over de kunst van het Pitchen**



## Hoe vertel ik mijn verhaal aan financiers?

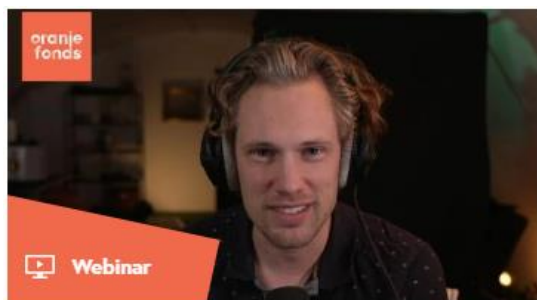
In deze video delen ondernemers tips en ervaringen.

## Waarom is deze Webinar relevant?

- Leer in deze Webinar hoe je als sociaal initiatief je verhaal aan gemeenten en fondsen kunt presenteren.
- Leer daarnaast meer over de belangen van financiers en het in kaart brengen van je waarde voor de maatschappij.



**Klik nu op onderstaande Webinar over de kunst van het Pitchen**



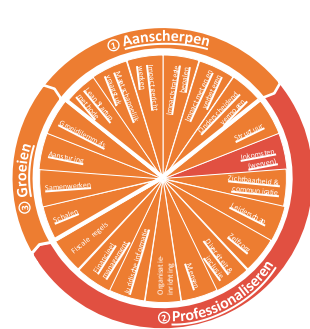
## De kunst van het pitchen

In deze video vertelt Bart Boonstra hoe je een krachtige overtuigende pitch houdt.

## Waarom is deze Webinar relevant?

- Verhalen vertellen kun je trainen, kijk hoe presentator Bart Boonstra dit doet.
- Leer in deze webinar hoe je als sociaal initiatief een tactisch verhaal opbouwt in een pitch.
- Zorg dat je een kort en lang verhaal klaar hebt voor potentiële financiers.





# oranje fonds

## De Tijdmachine: betalende klanten vinden

### Hoe doen anderen het? (1/2)

**Doel:** luisteren hoe Stichting De Tijdmachine zocht naar betalende klanten.

Luister naar deze aflevering van de Groeipodcast om het verhaal van Stichting De Tijdmachine te horen, hierin hoor je onder andere hoe zij naar betalende klanten zocht.

#### Wat zijn de vier belangrijkste punten om mee te nemen?

1. Betalende klanten kunnen bijdragen aan het opbouwen van een stabiele organisatie. Het is cruciaal om erachter te komen wie – naast de doelgroep – baat heeft bij wat jij aanbiedt.
2. Verlies nooit uit ogen dat je er primair bent voor je doelgroep, maar laat ook aan andere stakeholders zien waarom het goed is wat je doet.
3. Neem de ruimte om na te denken over de volgende stappen van je onderneming, laat aan je financiers zien dat de ontwikkeling van je initiatief ook voor hen belangrijk is.
4. Zet ook de denkkraft van je bestuur en netwerk in.



#### Stichting de Tijdmachine: zo vind je betalende klanten



35 min



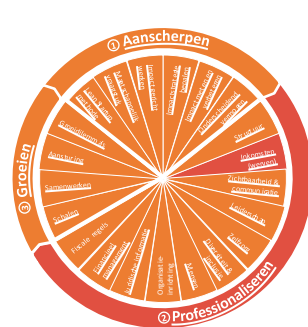
#### Hoe doen anderen het?

In deze podcast vertelt Stichting De Tijdmachine over haar zoektocht naar betalende klanten

#### Met wie maak je kennis in deze podcast?

- Stichting De Tijdmachine zet zich in voor ouderen die thuis wonen of in een verpleeg- of verzorgingstehuis
- Zij verbetert de levenskwaliteit van ouderen met een unieke, creatieve én bewezen aanpak
- Zij staat voor **vergrijzen op eigen wijze**, daarvoor moet je weten wie de ouderen zijn en wat waarde geeft aan hun leven





# oranje fonds

## Constante inkomstenstroom

### Hoe doen anderen het? (2/2)

**Doel:** zien hoe andere sociaal initiatiefnemers zorgen voor een constante inkomstenstroom, om zo de bestaanszekerheid te vergroten.

Bekijk onderstaande video van het Oranje Fonds Kennisplatform, door te klikken op de video. Op het Kennisplatform wordt via verschillende *vragen die ertoe doen*, duidelijk gemaakt hoe andere sociaal initiatiefnemers omgaan met uitdagingen.

#### Wat zijn de vijf belangrijkste punten om mee te nemen?

1. Kies en vind financiering die **bij je past**.
2. Zorg voor **kansenspreiding**.
3. Zorg voor een **buffer** en mogelijk ook **positief resultaat**.
4. Financier een **doelmatige overhead**.
5. Zorg dat je **vooruitdenkt** en focus daarbij op het hele **organisatieverhaal**.



Klik nu op onderstaande video



2023

#### Hoe zorg ik voor een constante inkomstenstroom?

In deze video vertellen drie organisaties over hun aanpak en financieringsmix en waar ze tegenaan liepen

#### Met wie maak je kennis in deze video?

- **Stichting Met je Hart** bestrijdt eenzaamheid bij zelfstandig wonende ouderen
- **Stichting Jarige Job** zorgt dat kinderen in armoede hun verjaardag kunnen vieren
- **Forward Inc** help nieuwkomer-ondernemers bij het oprichten van een eigen bedrijf

9

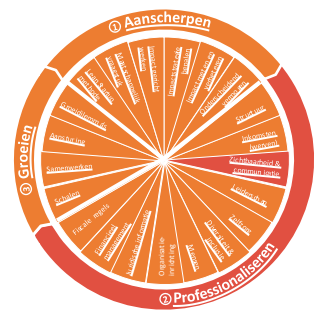
# Zichtbaarheid en communicatie



1. Synthese: Zichtbaarheid en communicatie
2. Zelfstudie: Het groeiverhaal
3. Zelfstudie: Latente vraag beantwoorden
4. Zelfstudie: Kanalen om je doelgroep te bereiken
5. Zelfstudie: Search Engine Optimization (SEO) inzetten
6. Zelfstudie: Presentatie vaardigheden verbeteren
7. Zelfstudie: Strategisch communicatieplan opzetten

## 9 Zichtbaarheid en communicatie

In dit onderwerp gaan we het hebben over externe communicatie. Dit is essentieel voor het succes van je initiatief. Effectieve communicatie bereik je door goed na te denken over positionering en door het opstellen en uitvoeren van een strategisch communicatieplan.

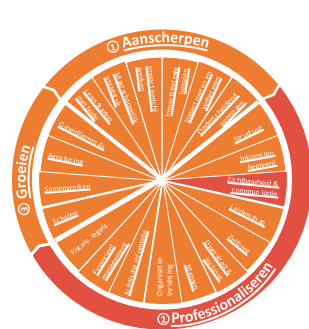


| Business Model Canvas Introductie                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                              | Maatschappelijk Vraagstuk                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                 |                                                                            |                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doelgroep segmenten</b><br>Wie heeft baat bij de aanpak, wat is de behoefte?<br><b>Kanalen</b><br>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?<br><b>Waardepropositie</b><br>Wat is - per segment - de boodschap die aangeeft waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is? | <b>Probleem/kans</b><br>Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je je op richt? | <b>Aanpak</b><br>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?<br><b>Kernactiviteiten</b><br>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?                    | <b>Waardepropositie</b><br>Per klantsegment een enkelvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is. | <b>Ongelijk voordeel</b><br>Wat kan moeiteloos gekregen of gekocht worden? | <b>Doelgroep-segmenten</b><br>Wie heeft baat bij de aanpak en/of wie is erom, baar om de aanpak te realiseren? |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Bestaande alternatieven</b><br>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?                     | <b>Middelen</b><br>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?                                                                                                                 | <b>Succes meten</b><br>Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen?                                                  | <b>Kanalen</b><br>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?                       | <b>Profielgroep(en)</b><br><br><b>(Betalende) klant(en)</b><br><br><b>Partners</b>                             |
| <b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken<br><br><b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?                                                                             |                                                                                                              | <b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment<br><br><b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak |                                                                                                                                                 |                                                                            |                                                                                                                |



# oranje fonds

## Zichtbaarheid en communicatie



Externe communicatie is essentieel voor elk initiatief. Door het verspreiden van de juiste informatie bereik en activeer je de doelgroep. Zo creëer je publiek bewustzijn en betrokkenheid, bijv. in de vorm van vrijwilligers. Effectieve communicatie bereik je door na te denken over **positionering** en het opstellen en in de **praktijk** uitvoeren van een **strategisch communicatieplan**.

### Positionering – Waar wil je staan?

De positionering van je merk (hoe jij **wil** dat je initiatief wordt waargenomen door de buitenwereld) sluit nauw aan bij [je groeiverhaal](#). Vanuit communicatieoogpunt moet je afwegingen maken over je positionering als **zender** en over je **kernboodschap**:

- Als '**zender**' moet je nadenken over naamgeving, huisstijl, verpakking, symboliek en de inzet en geloofwaardigheid van bestuursvoorzitters.
- Onder '**boodschap**' vallen onderdelen van je groeiverhaal (de belofte), de aard en stijl van externe (en interne) communicatieboodschappen en de keuze van de juiste media die diverse doelgroepen en vrijwilligers kan aanspreken en aantrekken. Consistentie in de boodschap is cruciaal, je kunt bijv. zorgen dat inclusie een centrale rol speelt.

### Strategisch communicatieplan – Hoe bereik je de gewenste positionering?

Waar positionering een doel is, is een strategisch communicatieplan het plan om dit te bereiken. Met dit plan poog je een eventueel gat te dichten met de publieke perceptie (hoe de buitenwereld jouw initiatief **daadwerkelijk** waarneemt).

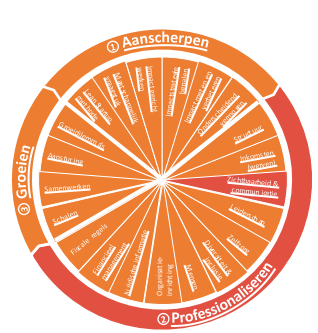
Om een plan te maken moet je weten wie **de ontvangers** zijn, welke **boodschap** je wil overdragen, wat de juist **timing** is, en via welk **kanaal** je het grootste bereik zal hebben:

1. **Wie** wil je bereiken met je boodschap? Ook rekening houdend met [latente vraag](#).
2. Welke **boodschap** (belofte) wil je overdragen? Hoe pas je je **boodschap** aan, zodat het aansluit op je doelgroep?
3. Wat zijn de belangrijkste en relevante (landelijke en lokale) **communicatiemomenten** voor jouw organisatie? Hoe kan je daarop in spelen?
4. Welke **kanalen** bereiken jouw doelgroep en in welke van deze media komt jouw verhaal goed tot zijn recht?

### Kanaal – Welke kanalen kan je gebruiken om je bereik te vergroten?

Je kunt **publiciteit** behalen met je initiatief via verschillende [communicatiekanalen](#). Per kanaal kun je met gepersonaliseerde boodschappen andere segmenten van je doelgroep bereiken. Vervolgens kun je je bereik optimaliseren door het inzetten van **hulpmiddelen**, zoals:

- Zoekfuncties verbeteren door middel van [search engine optimization](#).
- Het inzetten van ambassadeurs.
- [Presentatie vaardigheden](#) verbeteren.



# oranje fonds

## Het groeiverhaal

**Doel:** een groeiverhaal formuleren die aandacht trekt en blijft hangen.

Een groeiverhaal kan helpen om mensen te enthousiasmeren of tot actie te roepen. Het helpt je om mensen te betrekken bij, of informeren over je initiatief. Het helpt je om gericht aan het behalen van je missie te werken via concrete mijlpalen. Zo maak je concreet voor je team waarvan ze deel uitmaken. Ook geef je een duidelijk beeld aan andere stakeholders, zoals potentiële financiers en media.

### Wat is een groeiverhaal?

Een groeiverhaal omschrijft de ontwikkeling van je initiatief vanaf het 'begin' tot en met 'succes'. Zo omschrijf je waar je naartoe wil met je visie en missie, ook besteed je aandacht aan uitdagingen. Het is een levend document dat je kan veranderen en aanscherpen over de tijd.

### Stap 1: verzamel alle basiselementen

Je huidige **situatie** en **ambitie** zijn onderdeel van de basiselementen. Het groeiverhaal omschrijft de weg die je gaat afleggen vanuit je huidige situatie naar een nieuwe situatie waarin je jouw ambitie hebt verwezenlijkt. De beschrijving van de weg naar je geambieerde niveau moet bij stap 1 kort en krachtig zijn. Hier beschrijf je:

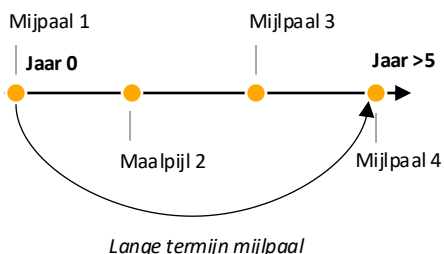
- Hoe de weg naar je **ambitieniveau** gerealiseerd gaat worden
- Welke **uitdagingen** je daarbij tegen denkt te komen
- Wat dat betekent voor de toehoorder, hoe zij je daarbij kunnen helpen

### Stap 2: schrijf je eigen verhaal

Een verhaal schrijven is niet het aaneenknopen van losse elementen. Een goed verhaal heeft **samenhang** en **structuur**. Een groeiverhaal bestaat niet uit slides, maar kun je het beste helemaal uitschrijven. Je groeiverhaal kan dan de volgende opbouw hebben:

#### Hoe groei je naar je visie en missie?

Illustratief



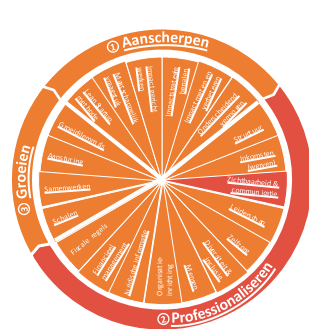
1. **Introductie** met een persoonlijk verhaal, anekdote, metafoor en 'stel je voor'-verhaal
2. **Situatie nu:** Wat doe je nu? Waar ben je? Waar kom je vandaan?
3. **Ambitieniveau:** Waar wil je naartoe? Wat is je sociale missie? Wat is je visie?
4. **De weg ernaartoe:** Hoe ga je daar komen? Wat zijn de uitdagingen? Wat zijn je (korte vs. lange) mijlpalen?
5. Slot waarbij je **terugkomt op de introductie:** Wat is er uiteindelijk geworden van jouw situatie, van de 'held' et cetera?

### Stap 3: pas je verhaal aan voor je publiek

Wanneer je jouw eigen groeiverhaal gaat vertellen, is het vaak nodig dit op onderdelen aan te passen om beter aan te sluiten bij je publiek. Het is belangrijk dat je het groeiverhaal structureel uitdraagt. Dit wordt verder uitgelegd in [presentatie vaardigheden](#).

### Stap 4: test je verhaal en verzamel feedback

Test je verhaal dus bij je coach, medewerkers, vrienden, familie en/of iemand die vergelijkbaar is met je publiek. Verzamel feedback via de [Lean Startup methode](#) en [impact meten](#).



# oranje fonds

## Latente vraag beantwoorden

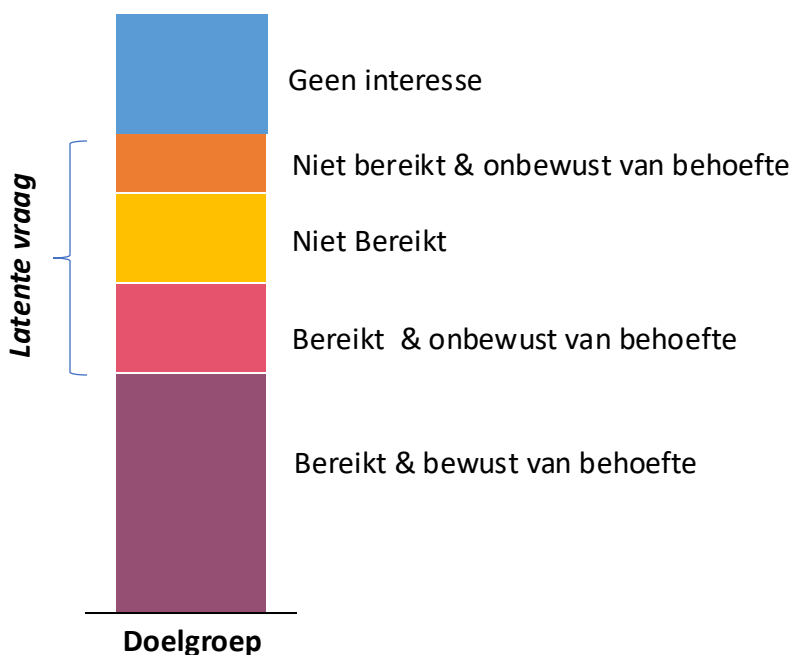
**Doel:** vervullen van onvervulde behoeften of onvervulde vraag naar jouw activiteiten.

Latente vraag kan verwijzen naar het deel van je doelgroep dat je bereikt hebt, maar dat **onbewust is van de behoefte** en het deel van de doelgroep dat wel bewust is van de behoefte maar **nog niet bereikt** is door je organisatie. Het identificeren van latente vraag kan waardevol zijn voor je organisatie. Zo kun je een nieuw deel van je doelgroep bereiken en meer impact maken door het verzachten en eventueel oplossen van het probleem.

### Waar zit latente vraag in je doelgroep?

Binnen je doelgroep kunnen twee groepen met latente vraag voorkomen; het deel dat je bereikt hebt maar **onbewust is van de behoefte** en het deel dat bewust is maar **nog niet bereikt** is door je organisatie. Beide groepen vereisen verschillende focuspunten van je **communicatiestrategie**:

- De groep die **onbewust is van de behoefte** kan je bereiken door te focussen op je **boodschap**
- De groep die **nog niet bereikt** is kan je benaderen door in te zetten op je **communicatiekanalen**



### Hoe kun latente vraag beantwoorden op een empathische wijze?

Het benaderen van de groep **die onbewust is van haar behoeften** kan lastig zijn, zeker als je je bezighoudt met een gevoelig vraagstuk (zoals schulden of eenzaamheid). In zulke gevallen zal een gevoelige en empathische benadering die oplossingsgericht is je helpen om je doelgroep over te halen. Je **boodschap** kun je aanpassen om de latente vraag beter aan te spreken:



Presenteer de mogelijke oplossing op een positieve manier



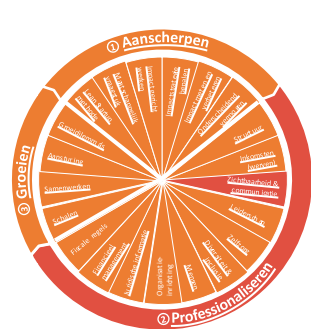
Breng het op een educatieve manier die de voordelen benadrukt en onderbouwt



Gebruik eerdere interacties die aansloegen, voor herkenning en vertrouwen



Deel succesverhalen van andere deelnemers die aantonen dat het waardevol en relevant is



# oranje fonds

## Kanalen om je doelgroep te bereiken

**Doel:** inzetten van het juiste kanaal voor de doelgroep die je wil benaderen.

Welke media laat het beste jouw **boodschap** overkomen? Via welk **kanaal** kan je het beste je doelgroep bereiken? Is het hiervoor nodig om je **boodschap** aan te scherpen? Door middel van je doelgroep afbakening en je stakeholderanalyse bepaal je **wie** je wil benaderen. Dit vormt de basis voor het beslissen over je communicatiestrategie. De volgende stap is bepalen op welke **kanalen** je gaat inzetten.

**Welke soorten publiciteit zijn er en welke vorm sluit het beste aan bij je doelgroep?**

*Een illustratief beeld*

| Marketing kanalen           | Voorbeelden                                             | Hulpmiddelen                                                            | Beoogd publiek                    |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Traditionele media          | Lokale nieuwszenders, krant, radio                      | <a href="#">Persoonlijke presentatie</a> , free publicity, ambassadeurs | Doelgroep, donoren, vrijwilligers |
| Social media                | Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, TikTok, Youtube | Ambassadeurs, influencers, facebook ads                                 | Doelgroep, vrijwilligers          |
| Digitale media              | Email/nieuwsbrief/website/blog                          | Search engine optimization, google ads, doorverwijzingen                | Doelgroep, donoren                |
| Directe (offline) marketing | Evenementen, advertenties, campagnes                    | Ambassadeurs, allianties                                                | Inkomstenwerving, vrijwilligers   |

**Welke sociale media kanalen zijn geschikt voor jouw organisatie?**



Pagina's, groepen, advertenties



Creatieve oplossingen en doorklik naar je website



Netwerk, vacatures, leiderschap content



Visuele content, achter-de-schermen content

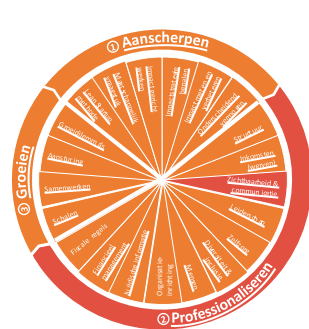


Documentaires, en educatieve content



Korte videocontent op een creatieve manier





# oranje fonds

## Search engine optimization (SEO) inzetten

**Doel:** optimaliseren van je online content, zodat je organisatie sneller gevonden wordt.

De content die je plaatst op sociale mediakanalen en op je website, vormt de basis van je externe communicatie. Als jouw goede inhoud vervolgens niet onder de aandacht komt, werkt het niet. Door inzet van SEO kun je zichtbaarder worden en inhoud gemakkelijker vindbaar maken. Zo weet je doelgroep je beter te vinden en blijft zij vaker terugkomen.

### Wat is search engine optimization (zoekmachineoptimalisatie)?

Een manier om je online zichtbaarheid en vindbaarheid te verbeteren in zoekmachines zoals Google, waardoor je uiteindelijk hoger en sneller verschijnt in de zoekresultaten. Dit kan resulteren in meer clicks naar je website en meer volgers op sociale media.

### Wat is er mogelijk door het inzetten van SEO?



#### Zoekwoordstrategie

Het process van het onderzoeken, selecteren en targeten van specifieke zoekwoorden die relevant zijn voor de inhoud van een website om de zichtbaarheid te vergroten en gericht verkeer te genereren.



#### On Page SEO

Het optimaliseren van individuele webpagina's om de zichtbaarheid en relevantie op zoekmachines te vergroten door het verbeteren van HTML-code en interne linkstructuur.



#### E-E-A-T

Vanaf december 2022 is het E-E-A-T (Experience, Expertise, Authoritativeness, Trustworthiness) raamwerk de nuttigste gids van elke SEO voor het maken van inhoud die voldoet aan de 200+ Ranking Factors van Google.



#### Off Page SEO

Het verbeteren van de positie van een site in de zoekmachine door externe factoren te optimaliseren zoals backlinks en merkvermeldingen.



#### Core Web Vitals

Misschien wel de drie belangrijkste statistieken van Google's 200+ Ranking Factors die de kwaliteit van inhoud meten.



#### Lokale SEO

Wordt weergegeven voor zoekopdrachten in zoekmachines met 'bij mij in de buurt'.

### Welke soort SEO-tools zijn eenvoudig te gebruiken?



Een gratis tool die je helpt bij het controleren en onderhouden van de aanwezigheid van je website in de Google-zoekresultaten. Het laat zien hoe je site presteert en helpt met volgen van zoekverkeer en identificeren/oplossen van problemen.



SEMrush heeft het een gebruiksvriendelijke interface. Het kan je helpen met zoekwoord-onderzoek, concurrentieanalyse en site-auditing. De tool heeft een dashboard dat op een begrijpelijke manier de resultaten laat zien.

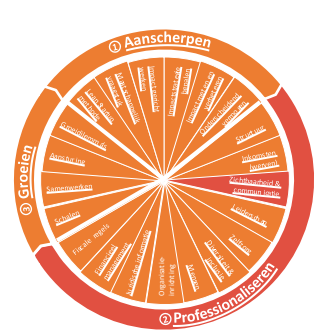


Moz biedt verschillende SEO-tools, waaronder Moz Pro, dat zoekwoordonderzoek, site-audits, linkanalyse en rangvolgning biedt. De tools staan bekend om gebruiksvriendelijkheid en het genereren van bruikbare inzichten.



Deze tool kan je helpen vragen en onderwerpen te identificeren die mensen zoeken met betrekking tot de missie van je organisatie. Het is een goede manier om inhoud te creëren die voldoet aan de behoeften van je doelgroep.





# oranje fonds

## Presentatie vaardigheden verbeteren

**Doel:** een presentatie geven waar je **boodschap** impact heeft op de **ontvanger** (doelgroep).  
Een goede, persoonlijke presentatie is een heel belangrijk **communicatie-instrument**.  
Sommige mensen hebben van nature geen moeite met presenteren, maar de meesten wel.  
Met een goede voorbereiding en training valt op dit gebied veel te winnen.

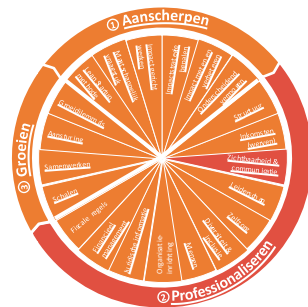
### Ken je publiek! Wie is de **ontvanger**? Welke doelgroep?

Elke presentatie zou moeten starten met: waar is het publiek vandaag? Waar wil je dat het publiek is aan het einde van de vergadering?



### De EPIC aanpak voor communicatie die inspireert tot actie





# oranje fonds

## Strategisch communicatieplan opzetten

**Doel:** opzetten van een strategisch communicatieplan voor jouw organisatie.

Ontwikkel een communicatieplan voor jouw initiatief door 1) te bouwen op je visie en missie om je boodschap te formuleren, 2) je doelgroep afbakening en stakeholderanalyse als basis te gebruiken om te beslissen aan wie je boodschap gericht is, 3) relevante timing in kaart te brengen en 4) rekening te houden met nieuwe kanalen. Creëer met deze elementen een plan dat de aandacht trekt, je publiek informeert en aanzet tot actie.

### Oefening:

1

Gebruik jouw uitwerking in [maatschappelijk vraagstuk](#) en beantwoord: “Wat is onze kernboodschap, en welke boodschap(pen) willen we overdragen aan ons publiek?”

2

Gebruik jouw uitwerking van je doelgroep afbakening en stakeholderanalyse om helder te hebben aan wie deze boodschap bedoeld is. En beantwoord de vraag “Aan wie willen we een boodschap richten?” Dit kunnen meerdere boodschappen zijn aan diverse groepen.

3

Omdat je doelgroep via meerdere soorten kanalen bereikt kan worden, is het relevant om te bepalen welk kanaal het grootste bereik zal hebben. Beantwoord hiervoor de vraag “Welk kanaal wordt het meeste gebruikt door onze doelgroep en laat onze boodschap het beste overkomen?”

4

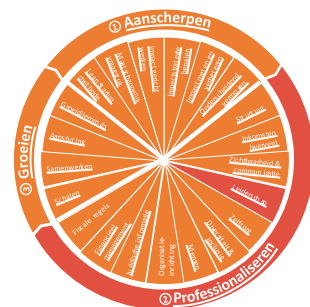
Timing heeft invloed op het bereik van je communicatie. Beantwoord hiervoor de vraag “Zijn er specifieke momenten waarop moet worden ingespeeld?”

# 10

## Leiderschap



1. Synthese: Leiderschap
2. Zelfstudie: Mijn sterke en zwakke punten
3. Zelfstudie: Primaire leiderschapsstijl
4. Zelfstudie: Groei Mindset adopteren
5. Zelfstudie: Authentieker leiden
6. Zelfstudie: Effectiever leiden
7. Zelfstudie: Beslissingen nemen
8. Zelfstudie: Adaptief leiderschap
9. Zelfstudie: Persoonlijke ontwikkeling
10. Zelfstudie: Coachen
11. Zelfstudie: Feedback geven
12. Zelfstudie: Beïnvloeden



## 10 Leiderschap

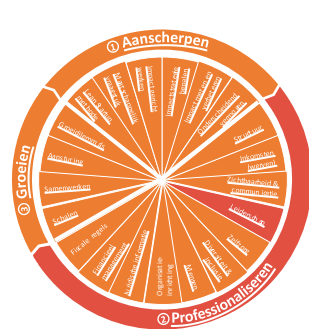
Leiderschap kun je niet uit boeken halen. Dit onderwerp is geen stappenplan maar een gereedschapskist met verschillende methoden voor zelfonderzoek en versterking van je eigen leiderschapsstijl. Ook leer je technieken om anderen te coachen, feedback te geven en te beïnvloeden.





# oranje fonds

## Leiderschap



Goed leiderschap is essentieel voor het **succes van je initiatief**. Het biedt richting, motiveert medewerkers en bevordert samenwerking. Dit leidt tot verbeterde prestaties en groei. Leiderschap kun je ontwikkelen. Door te begrijpen **wat leiderschap inhoudt** en **wie jij bent als leider**, kun je **zelf groeien** en **anderen laten groeien**.

### Wat is leiderschap (en wat niet)?

- Het **begeleiden** en **beïnvloeden** van **mensen** om een **gemeenschappelijk doel** te bereiken.
  - Het omvat **kwaliteiten** en **vaardigheden** die je in staat stellen om het goede voorbeeld te geven, weloverwogen beslissingen te nemen, effectief te communiceren, teamwork te bevorderen en je aanpassingsvermogen te optimaliseren.
  - Het is niet gelijk aan 'de baas' zijn: een baas geeft opdrachten en verwacht gehoorzaamheid, terwijl een leider **inspireert** en **motiveert**.

### Wie ben jij als leider?

- Leiderschap kun je ontwikkelen, ook al is het afhankelijk van **persoonsgebonden elementen**. Leer [jezelf goed kennen](#) om te ontwikkelen en te groeien.
- Je hebt ook een **primaire leiderschapsstijl**, die je geneigd bent te gebruiken. Als je hier bewust van bent, kun je proberen een andere stijl te gebruiken wanneer dit meer gepast is.

### Hoe groei je als leider?

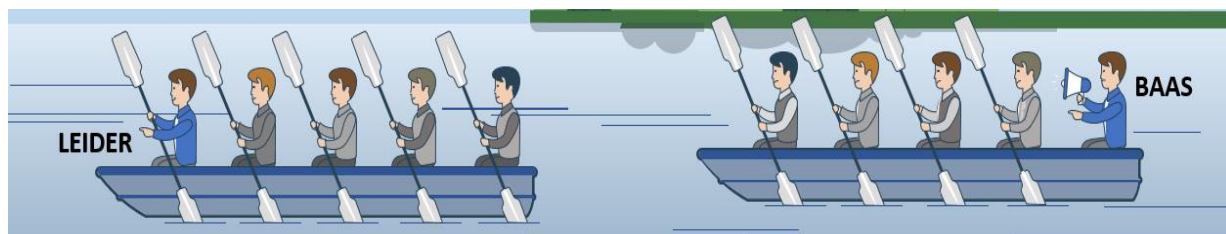
- Ontwikkel je **groei mindset** met behulp van [deze 8 tips](#).
- Identificeer je **ontwikkelpunten** op de volgende aspecten:
  - **Authentiek leiden** door [alle 6 de leiderschapsstijlen](#) te kunnen inzetten.
  - **Effectiever leiden** door [deze 8 eigenschappen](#) te ontwikkelen.
  - **Beter beslissingen nemen** in verschillende situaties met het [Cynefin framework](#).
  - **Adaptief leiden** om in staat te navigeren bij niet-traditionele problemen
- Stel een [Persoonlijk ontwikkelingsplan](#) op, om aan je ontwikkelpunten te werken.

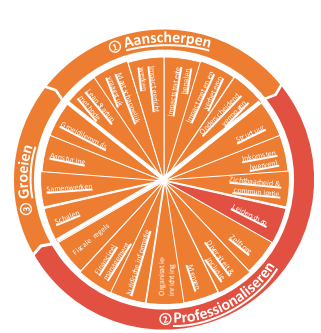
### Hoe laat je anderen groeien?

- **Coaching** kan via het **GROW** model: *Goal, Reality, Options* en *Wrap-up*.
- **Feedback** kun je geven via het **OILS** model: *Observatie, Impact, Luisteren* en *Suggesties*.
- **Beïnvloeden** kun je doen door 5 verschillende **strategieën** en 10 **tactieken** uit te oefenen.

### Hoe houd je leidinggeven vol?

- Om je welzijn en effectiviteit te behouden is **zelfzorg** belangrijk. [Lees er meer over](#).





# oranje fonds

## Mijn sterke en zwakke punten

### Wie ben ik als leider?

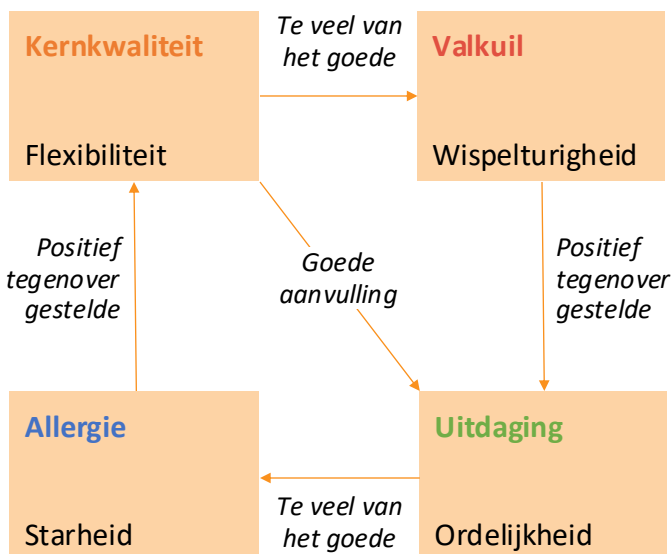
**Doel:** je eigen sterkere en minder sterke punten in kaart brengen.

Hoewel je leiderschap kunt ontwikkelen, is het afhankelijk van persoonsgebonden elementen. Door te weten wat jouw sterke en zwakke punten zijn, kom je erachter welke factoren je nog kunt ontwikkelen. Hieronder staan hulpmiddelen om jezelf beter te leren kennen. Vul eerst de MBTI test in en ga dan met de kernkwaliteiten aan de slag.

| Hulpmiddel                                | Omschrijving                                                                                                                                                                                     | Doel                                                                                                         |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Myers–Briggs Type Indicator (MBTI)</b> | <u>Test</u> die inzicht geeft in iemands persoonlijkheidstype op basis van vier dichotomieën of voorkeursparen: extraversie/introversie; observatie/intuïtie; denken/voelen; oordelen/waarnemen. | Begrijpen op welke manier jij informatie verwerkt, beslissingen neemt, communiceert en omgaat met de wereld. |

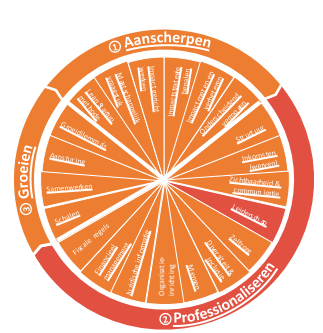
|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kernkwadranten van Daniel Ofman</b> | Model dat inzicht geeft in je persoonlijke <b>kwaliteiten</b> en hoe deze zich verhouden tot de <b>valkuilen</b> die daarbij horen. Door te werken aan de <b>uitdagingen</b> die hieruit voortkomen, kun je jezelf verder ontwikkelen. Door je bewust te zijn van je <b>allergieën</b> , kun je leren hoe je hiermee om kunt gaan en hoe je beter kunt samenwerken met anderen. | Begrijpen wat je persoonlijke kwaliteiten en valkuilen zijn en hoe deze zich tot elkaar verhouden, om zo effectiever te kunnen communiceren en samenwerken. |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Het **kernkwadrant** heeft vier elementen: kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen. Vul het voor jezelf in en identificeer:



1. je **kwaliteit**: wat zijn jouw sterke punten en waar ben je goed in?
2. je **valkuil**: wat zijn de eigenschappen die bij jouw kwaliteit horen, maar die soms ook tegen je kunnen werken?
3. je **uitdaging**: wat kun je doen om je kwaliteit nog beter te benutten en je valkuil te vermijden?
4. je **allergie**: wat zijn de eigenschappen van anderen die jouw valkuil *uitlokken* en hoe kun je hiermee omgaan?





# oranje fonds

## Primaire leiderschapsstijl

### Wie ben ik als leider?

**Doel:** gevoel krijgen voor je primaire leiderschapsstijl.

Er zijn 6 leiderschapsstijlen. Elke stijl heeft voordelen en nadelen en kan meer of juist minder gepast zijn in bepaalde situaties. In de zelfstudie “Authentiek leiden” leer je hier meer over. Deze **oefening** helpt je aan de hand van 5 factoren om gevoel te ontwikkelen voor jouw primaire leiderschapsstijl.

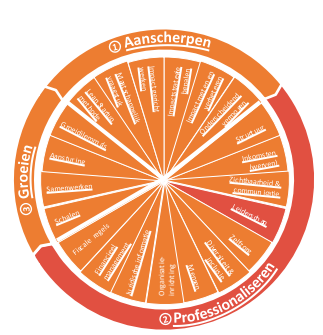
**Stap 1:** kijk bij elke factor in hoeverre je het bij jezelf herkent. Geef jezelf een score van 1 t/m 5, waar 1 “helemaal niet” is en 5 “helemaal wel” betekent. Je kunt ook aan een collega vragen het voor jou in te vullen.

**Stap 2:** bereken het absolute verschil tussen jouw score en de score per leiderschapsstijl (geen negatieve punten). Stel bijvoorbeeld dat jij voor karakter een 4 scoort, dan heb je daar bij visionair 0 punten ( $4-4=0$ ), bij autoritair 1 punt ( $4-3=1$ ) en bij mensgericht ook 1 punt ( $5-4=1$ ).

**Stap 3:** tel jouw scores per leiderschapsstijl op, degene met de laagste score is jouw primaire leiderschapsstijl.

Stap 1    Stap 2    Stap 3

| Leiderschap<br>stijl  | Actie                                          | Emotionele<br>competenties                                      | Karakter                               | Competentie                                       | Houding                                 | Mensge-<br>richtheid                                                                 | Moed                                                                          | Mijn<br>score |
|-----------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|                       |                                                |                                                                 | Betrouwbaar<br>Rechtvaardig<br>Eerlijk | Kennis van<br>zaken<br>Management<br>vaardigheden | Evenwichtig<br>Uitgesproken<br>Geduldig | Actieve luisteraar<br>Respectvol<br>Gecommitteerd<br>aan ontwikkeling<br>van anderen | Bereid<br>moeilijke<br>beslissingen<br>te nemen<br>en anderen<br>uit te dagen |               |
| Mijn score<br>(1 – 5) |                                                |                                                                 | ...                                    | ...                                               | ...                                     | ...                                                                                  | ...                                                                           |               |
| Visionair             | Mobiliseert<br>mensen naar<br>een visie        | Streven naar<br>prestatie, initiatief,<br>zelfbeheersing        | 4<br>...                               | 5<br>...                                          | 4<br>...                                | 3<br>...                                                                             | 5<br>...                                                                      | ...           |
| Autoritair            | Eist directe<br>naleving                       | Zelfvertrouwen,<br>empathie,<br>katalysator voor<br>verandering | 3<br>...                               | 4<br>...                                          | 3<br>...                                | 3<br>...                                                                             | 4<br>...                                                                      | ...           |
| Mensgerichte          | Smeedt<br>consensus<br>door deelname           | Empathie,<br>opbouwen van<br>relaties,<br>communicatie          | 5<br>...                               | 4<br>...                                          | 4<br>...                                | 5<br>...                                                                             | 3<br>...                                                                      | ...           |
| Democratisch          | Stelt hoge<br>prestatie<br>normen              | Samenwerking,<br>team leiderschap,<br>communicatie              | 4<br>...                               | 5<br>...                                          | 5<br>...                                | 4<br>...                                                                             | 4<br>...                                                                      | ...           |
| Competitief           | Creëert<br>harmonie en<br>emotionele<br>banden | Gewetensvolheid,<br>streven naar<br>prestatie, initiatief       | 3<br>...                               | 5<br>...                                          | 3<br>...                                | 2<br>...                                                                             | 5<br>...                                                                      | ...           |
| Coachend              | Ontwikkelt<br>mensen voor<br>de toekomst       | Ontwikkelen van<br>anderen,<br>empathie,<br>zelfbewustzijn      | 4<br>...                               | 4<br>...                                          | 4<br>...                                | 5<br>...                                                                             | 3<br>...                                                                      | ...           |



# oranje fonds

## Groei Mindset adopteren Hoe groei ik als leider?

**Doel:** stappen zetten om je groei mindset te ontwikkelen.

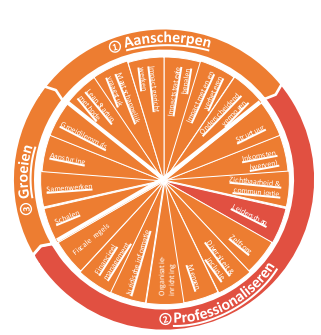
Mensen met een **groei mindset** geloven dat capaciteiten en intelligentie worden ontwikkeld door **inspanning**, **leren** en **doorzettingsvermogen**. Deze mindset helpt je om uitdagingen aan te gaan, te leren van mislukkingen en jouw potentieel volledig te benutten. Dit leidt tot persoonlijke groei. Lees de onderstaande tips, zet een vinkje bij wat al goed gaat en bepaal dan waar je het meeste kan verbeteren. Ga daarmee aan de slag.

### Hoe kun je een groei mindset ontwikkelen?

- ☐ **Geloof in jezelf:** Gebruik dagelijkse affirmaties of vergelijkbare technieken om jezelf ervan te overtuigen dat je in staat bent om verandering te bewerkstelligen. Herinner jezelf dat dit je helpt om je doelstellingen te bereiken en om zelf te groeien.
- ☐ **Neem verantwoordelijkheid:** Vermijd het afschuiven van verantwoordelijkheid voor tekortkomingen op externe omstandigheden en op anderen. Erken je eigen verantwoordelijkheid voor jouw toekomst en voor het maximaliseren van je inherente talenten en vaardigheden.
- ☐ **Wees nieuwsgierig:** Sta open voor wat je niet weet en omarm het gevoel van onwetendheid. Zie niet-weten niet als reden voor schaamte, maar als een bron van opwinding. Stel vragen en onderzoek.
- ☐ **Sta jezelf toe om te falen:** Hoewel dit ongemakkelijk kan zijn, is het van essentieel belang om te proberen en te falen, en vervolgens opnieuw te proberen. Fouten zijn stappen op weg naar succes.
- ☐ **Verlaat je comfortzone:** De comfortzone is misschien wel veilig, maar het beperkt ook je groei. Daag jezelf uit en stap buiten, beperkende overtuigingen en aangenomen grenzen om te kunnen groeien.
- ☐ **Focus niet alleen op resultaten:** Hoewel resultaten belangrijk zijn, moet je jezelf ook belonen voor je inspanningen. Zelfwaardering voor een dappere poging, kan je op de lange termijn ondersteunen. Het proces is cruciaal, juist als het moeilijk wordt.
- ☐ **Beheers afgunst:** Bekijk het succes van anderen als een model voor wat je wilt bereiken, in plaats van het te benijden. Bewondering kan je inspireren en leiden naar succes.
- ☐ **Vraag feedback:** Test je vaardigheden door regelmatig (anoniem) feedback op te halen bij werknemers en vrijwilligers. Door aanpassingen door te voeren in je gedrag kan je verder groeien als leider.







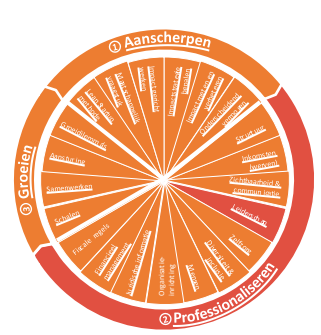
# oranje fonds

## Authentieker leiden Hoe groei ik als leider?

**Doel:** begrijpen wanneer welke leiderschapstijl het beste werkt.

Je hebt in de zelfstudie “Mijn primaire leiderschapstijl” gezien wat jouw primaire leiderschapstijl is en hoe je op de rest scoort. Nu is het belangrijk dat je leert meerdere leiderschapstijlen toe te passen afhankelijk van de situatie waarin je je bevindt. Lees hier onder wanneer welke leiderschapstijl het beste werkt en wat potentiële nadelen zijn.

| Leiderschapstijlen                                                                                                                       |                                                                                                             |                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                          | Wanneer de stijl het beste werkt                                                                            | Potentiële nadelen                                                        |
|  <b>Autoritair</b><br>“Doe wat ik zeg”                  | In een <b>crisis</b> , om een <b>ommekeer</b> te starten of met <b>problematische medewerkers</b>           | Kan flexibiliteit belemmeren en motivatie verminderen                     |
|  <b>Visionair</b><br>“Kom met mij mee”                 | Wanneer <b>veranderingen</b> een nieuwe visie vereisen, of wanneer een <b>duidelijke richting</b> nodig is  | Minder effectief wanneer het team meer ervaren is dan de leider           |
|  <b>Mensgericht</b><br>“Mensen gaan voor”             | Om breuken in een team te helen of <b>mensen te motiveren</b> tijdens <b>stressvolle omstandigheden</b>     | Minder effectief wanneer het team meer ervaren is dan de leider           |
|  <b>Democratisch</b><br>“Wat denk jij?”               | Om <b>draagvlak</b> of <b>consensus</b> te creëren, of om input te krijgen van waardevolle medewerkers      | Potentieel voor eindeloze vergaderingen en verwarde teamleden             |
|  <b>Competitief</b><br>“Nu moeten wij het laten zien” | Om <b>snel resultaten</b> te behalen van een zeer gemotiveerd en <b>bekwaam team</b>                        | Medewerkers kunnen overweldigd worden door eisen voor uitmuntendheid      |
|  <b>Coachend</b><br>“Probeer dit eens”                | Om een medewerker te helpen <b>prestaties te verbeteren</b> of lange termijn <b>sterktes te ontwikkelen</b> | Moeilijk om succes te behalen wanneer medewerkers verandering tegenwerken |



# oranje fonds

## Effectiever leiden

### Hoe groei ik als leider?

**Doel:** begrijpen met welke eigenschappen je effectief kunt leiden.

Je beschikt pas over leiderschap als anderen jou ook als hun leider zien. Leiderschaps-goeroe Stephen Covey omschrijft acht eigenschappen voor effectief leiderschap. Sta hierbij stil en bedenk wat jij nog beter kunt ontwikkelen.

#### Er zijn acht eigenschappen voor effectief leiderschap

Het ontwikkelen van de eerste 3, helpt je bij het **overwinnen van jezelf**. Hierna focus je met eigenschappen 4 t/m 6 op de **gezamenlijke overwinning**, door effectief samen te werken. Pas als je weet dat je de eerste 6 beheerst, kun je met de laatste 2 aan de slag. Deze zorgen ervoor dat je op de **lange termijn een effectieve leider kunt blijven**. Investeer in jouw groei en welzijn, zo kun je uiteindelijk een krachtige invloed hebben op de groei en het welzijn van anderen, wat bijdraagt aan gezonde en effectieve relaties.

- 1. Wees proactief:** Neem verantwoordelijkheid voor je eigen leven en reacties. Laat je niet beheersen door omstandigheden, maar neem het initiatief en maak bewuste keuzes.
- 2. Heb een doel voor ogen:** Stel een duidelijk doel, voordat je aan een taak begint. Richt je acties in op basis van je waarden en principes, om zinvolle resultaten te bereiken.
- 3. Begin bij het begin:** Prioriteer je activiteiten op basis van urgentie en belang. Focus op taken die bijdragen aan je doelen en negeer afleidingen.



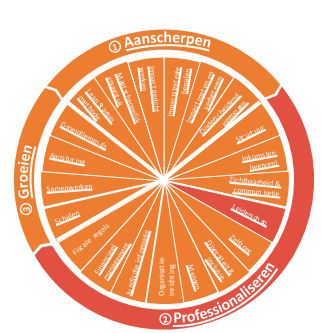
**4. Denk in termen van win/win:** Streef naar oplossingen waarbij alle betrokken partijen voordeel hebben. Werk samen om gemeenschappelijke doelen te bereiken en creëer positieve samenwerking.

**5. Probeer eerst te begrijpen voordat je begrepen wordt:** Luister actief en probeer anderen echt te begrijpen, voordat je zelf begrepen wilt worden. Toon empathie en creëer een omgeving voor open communicatie.

**6. Werk synergetisch:** Werk samen met anderen om synergie te creëren. Het geheel is meer dan de som van de delen. Waardeer diversiteit in ideeën en talent.

**7. Houd de zaag scherp:** Zorg voor jezelf op fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel vlak. Zoek naar een evenwichtige groei en vernieuwing om je effectiviteit te waarborgen.

**8. Vind je innerlijke stem en inspireer anderen:** Blijf jezelf ontdekken, zodra jij authentiek leeft kun je anderen motiveren om hetzelfde te doen



# oranje fonds

## Beslissingen nemen (1/2)

### Hoe groei ik als leider?

**Doel:** leren om de juiste beslissing te nemen in verschillende situaties.

Het Cynefin framework helpt leiders om beslissingen te nemen op basis van de complexiteit van de situatie, aan de hand van verschillende besluitvormingsstrategieën.

Je kunt niet in elke situatie op dezelfde manier leiding geven. Het [Cynefin framework](#) helpt je om te weten in welke context je je bevindt, zodat je niet alleen betere beslissingen kunt nemen, maar ook problemen kunt vermijden die ontstaan wanneer jouw voorkeurs-leiderschapstijl leidt tot fouten.

Er zijn **simpele**, **ingewikkelde**, **complexe** en **chaotische** situaties. In elke situatie voer je 3 stappen uit, waarvan er 2 hetzelfde blijven: de situatie waarnemen (1<sup>ste</sup> of 2<sup>de</sup> stap) en reageren (3<sup>de</sup> stap). Afhankelijk van de situatie komt er een stap voor of na waarnemen bij.

- Bij **simpele** situaties **categoriseer** je het beste antwoord voordat je reageert.
- Bij **ingewikkelde** situaties **analyseer** je de beschikbare informatie voordat je reageert.
- Bij **complexe** situaties begin je met het **uitproberen**, zodat je nieuwe antwoorden kunt vinden.
- Bij **chaotische** situaties **handel** je meteen om paniek te vermijden.

Lees op de volgende pagina hoe je elke situatie kunt herkennen en wat de gevaarsignalen zijn.

### Voorbeeld situaties voor de lokale soepkeuken

**Simplel:** Het bereiden van een maaltijd volgens een recept. De stappen zijn makkelijk te **categoriseren** en zijn voorspelbaar. Het resultaat is hetzelfde als je de instructies volgt.

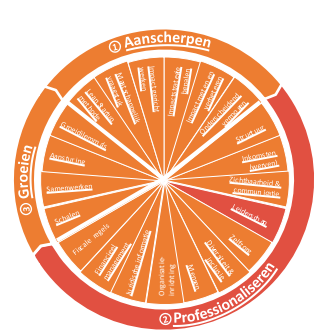
**Ingewikkeld:** Het uitbreiden van de soepkeuken om meer mensen te bedienen. Het vereist een expertise **analyse** en planning, maar het resultaat kan met een grote mate van zekerheid worden voorspeld als de juiste stappen worden genomen.

**Complex:** Het ontwikkelen van een nieuw programma om training te bieden aan klanten van de soepkeuken. Er zijn veel en deels onbekende variabelen, de uitkomst is onzeker. Verschillende dingen **uitproberen** en itereren is vaak nodig om de juiste oplossing te vinden.

**Chaotisch:** Reageren op een plotselinge toename van de vraag als gevolg van een pandemie. De situatie is onvoorspelbaar en er moet snel **gehandeld** worden om deze te stabiliseren.

### Het Cynefin Framework

|                                                        |                                                           |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Complex</b><br>Uitproberen<br>Waarnemen<br>Reageren | <b>Ingewikkeld</b><br>Waarnemen<br>Analyseren<br>Reageren |
| <b>Chaotisch</b><br>Handelen<br>Waarnemen<br>Reageren  | <b>Simplel</b><br>Waarnemen<br>Categoriseren<br>Reageren  |

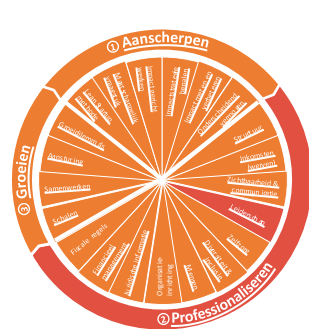


# oranje fonds

## Beslissingen nemen (2/2)

### Hoe groei ik als leider?

|                    | De kenmerken van de context                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | De taak van de leider                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Gevaarsignalen                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Reactie op gevaarsignalen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Simpeel</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Herhalende patronen en consistente gebeurtenissen</li> <li><b>Duidelijke oorzaak-gevolg relaties</b> zichtbaar voor iedereen; het juiste antwoord bestaat</li> <li><b>"Known knowns"</b></li> <li>Leiderschap gebaseerd op feiten</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Waarnemen, <b>categoriseren</b>, reageren</li> <li>Ervoor zorgen dat juiste <b>processen</b> aanwezig zijn</li> <li>Delegeren</li> <li>Gebruik maken van <b>"best practices"</b></li> <li><b>Communiceren</b> op een duidelijke, directe manier, niet per se uitgebreid en interactief</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zelfgenoegzaamheid</b> en comfort</li> <li>Verlangen om <b>complexe problemen eenvoudig te maken</b></li> <li>Ingesleten denken</li> <li><b>Geen uitdaging</b> van ontvangen wijsheid</li> <li>Overmatig vertrouwen op "best practices" als de context verandert</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Creëer <b>communicatiekanalen</b> om orthodoxie uit te dagen</li> <li>Blijf <b>verbonden zonder micromanagement</b></li> <li>Ga er niet van uit dat dingen eenvoudig zijn</li> <li>Erken zowel de waarde als de beperkingen van "best practices"</li> </ul>                                                                     |
| <b>Ingewikkeld</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deskundige diagnose vereist</li> <li><b>Oorzaak-gevolg relaties mogelijk</b> maar <b>niet direct duidelijk</b> voor iedereen; meer dan één juist antwoord mogelijk</li> <li><b>"Known unknowns"</b></li> <li>Leiderschap gebaseerd op feiten</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Waarnemen, <b>analyseren</b>, reageren</li> <li>Panelen van <b>experts</b> samenstellen</li> <li><b>Luisteren</b> naar conflicterend advies</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Experts <b>te zelfverzekerd</b> in hun eigen oplossingen of in de effectiviteit van eerdere oplossingen</li> <li><b>Analyseverlamming</b></li> <li>Standpunten van niet-experts uitgesloten</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanmoedigen van externe en interne belanghebbenden om <b>expertmeningen uit te dagen</b>. Zo bestrijd je ingesleten denken</li> <li>Gebruik experimenten en spellen om mensen buiten het bekende te laten denken</li> </ul>                                                                                                     |
| <b>Complex</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fluctuatie en <b>onvoorspelbaarheid</b></li> <li>Geen juiste antwoorden; opkomende instructieve patronen</li> <li>Veel concurrerende ideeën</li> <li>Behoeft aan creatieve en innovatieve benadering</li> <li><b>"Unknown unknowns"</b></li> <li>Leiderschap gebaseerd op patronen</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Onderzoeken</b>, waarnemen, reageren</li> <li>Omgevingen en experimenten creëren die patronen kunnen doen ontstaan</li> <li>Verhoog niveaus van <b>interactie en communicatie</b></li> <li>Gebruik maken van methoden die <b>ideeën</b> kunnen genereren: Open discussie bevorderen; grenzen stellen; tegengestelde meningen en diversiteit aanmoedigen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Neiging om <b>terug te vallen in gewoonte patronen</b> van bevel en controle</li> <li>Verleiding om naar feiten te zoeken in plaats van patronen te laten ontstaan</li> <li>Verlangen naar <b>versnelde oplossing van problemen</b> of exploitatie van kansen</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wees <b>geduldig</b> en sta tijd toe voor reflectie</li> <li>Gebruik <b>benaderingen die interactie bevorderen</b> zodat patronen kunnen ontstaan</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| <b>Chaotisch</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoge turbulentie</li> <li><b>Geen duidelijke oorzaak-gevolg relaties</b>, geen nut om naar juiste antwoorden te zoeken</li> <li>Veel beslissingen om te nemen en geen tijd om te denken</li> <li>Hoge spanning</li> <li><b>"Unknowables"</b></li> <li>Leiderschap gebaseerd op patronen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Handelen</b>, waarnemen, reageren</li> <li>Kijk wat werkt in plaats van naar juiste antwoorden te zoeken</li> <li>Neem <b>onmiddellijk actie</b> om de orde te herstellen (bevel en controle)</li> <li>Zorg voor <b>duidelijke, directe communicatie</b></li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Het langer toepassen van een bevel-en-controle-aanpak dan nodig</li> <li><b>"Cultus van de leider"</b></li> <li>Gemiste kans voor innovatie</li> <li><b>Chaos blijft ongeremd</b></li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stel <b>mechanismen in werking</b> (zoals parallelle teams) om te profiteren van kansen die worden geboden door een chaotische omgeving</li> <li>Moedig adviseurs aan om jouw standpunt uit te dagen zodra de crisis is afgenomen</li> <li>Werk eraan om de <b>context te verplaatsen</b> van chaotisch naar complex</li> </ul> |



# oranje fonds

## Adaptief leiderschap (1/3)

**Doel:** leren wat adaptief leiderschap is en hoe je het kunt inzetten in je dagelijkse werk.

Het toepassen van adaptief leiderschap kan je helpen te **navigeren in onze complexe en snel veranderende wereld** waar traditionele oplossingen niet altijd een optie zijn. Ook kan het **innovatie en effectieve probleemoplossing** bevorderen binnen je organisatie.

### Wat is adaptief leiderschap?

Het vermogen om je als leider **te kunnen aanpassen op veranderende omstandigheden, onzekerheden of uitdagingen**. Dit is afhankelijk van de situatie en de organisatiebehoeften.

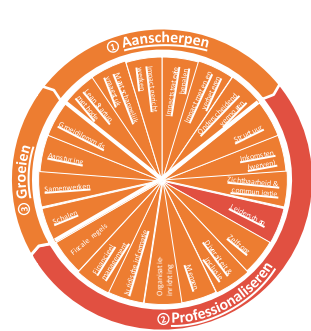
### Wanneer gebruik je adaptief leiderschap?

Een adaptieve benadering kun je gebruiken wanneer een uitdaging (zie voorbeelden onderstaand) geen technische oplossing heeft, **wanneer er geen eerdere expertise of bekende oplossingen beschikbaar is** en het probleem impact heeft op verschillende organisatieonderdelen. Om erachter te komen of het om een technische- of adaptieve uitdaging gaat, kun je de volgende vragen stellen:

| Reflectie vragen                                   | Technische uitdaging           | Adaptieve uitdaging                     |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| Is het probleem...?                                | Duidelijk                      | Onduidelijk                             |
| Zijn de resultaten...?                             | Bekend                         | Onbekend                                |
| Kan het probleem geïsoleerd worden?                | Ja                             | Nee                                     |
| Is er een duidelijke procedure/benadering?         | Ja                             | Nee                                     |
| Moeten we experimenteren?                          | Nee                            | Ja                                      |
| Kan het worden aangepakt met huidige vaardigheden? | Ja                             | Nee                                     |
| Heb ik alle expertise die ik nodig heb?            | Ja                             | Nee                                     |
| Wat is de kans om het in één keer goed te krijgen? | Hoog                           | Laag                                    |
| Is het eerder gedaan?                              | Ja                             | Nee                                     |
| Voorbeeld                                          | Belangrijke werknemer valt weg | Onverwachte beleidsverandering pandemie |

**Voorbeeld:** Forward\*Inc kon door de pandemie geen ondernemerschapsprogramma's meer op locatie organiseren. De kernactiviteiten van de stichting vielen volledig weg. Een grote tegenslag, maar óók een kans. In sneltreinvaart digitaliseerde de organisatie haar programma-aanbod en profiteert daar tot op de dag van vandaag van. Tegenwoordig biedt Forward\*Inc een 8-week durend online programma aan met 60 uur aan videotrainingen, praktische opdrachten en peer-to-peer ondersteuning. Door het digitaliseren van het programma kan FI méér deelnemers bereiken, kunnen nieuwkomers uit het hele land deelnemen en kan de organisatie beter selecteren welke ondernemers geschikt zijn voor verdiepende ondernemerschapsprogramma's.

**FORWARD-INC**



# oranje fonds

## Adaptief leiderschap (2/3)

**Doel:** leren wat adaptief leiderschap is en hoe je het kunt inzetten in je dagelijkse werk.

Het toepassen van adaptief leiderschap kan je helpen te **navigeren in onze complexe en snel veranderende wereld** waar traditionele oplossingen niet altijd een optie zijn. Ook kan het **innovatie en effectieve probleemoplossing** bevorderen binnen je organisatie.

### Hoe gebruik je adaptief leiderschap?

Deze leiderschapsstijl kun je toepassen door vaste regels en strategieën los te laten en in plaats daarvan **① te oefenen met zelfreflectie** en **② toepassen van de 4 A's**

#### **① Zelfreflectie oefenen: 'Balkon en dans' techniek**

Adaptieve leiders hebben de vaardigheid 'reflectief handelen' nodig om de complexiteit en het tempo van dagelijkse activiteiten te kunnen overzien. Deze staat van bewustzijn helpt je het om het geheel en opkomende patronen te overzien.

- In de "Balkon en dans" techniek wordt er van een leider idealiter beoogd om op beide plekken tegelijkertijd te zijn, dan wel constant/zeer regelmatig van plek te wisselen:
  - **Dans:** bezig zijn met de waan van de dag
  - **Balkon:** bezig zijn om "de waan van de dag" te overzien (je zet een stap terug en bekijkt het geheel van een afstand, alsof je vanaf een balkon toekijkt).

Denk eens na over hoe jij je tijd investeert; breng je meer tijd door op het "balkon" of in de "dans"? Hoe voelt deze balans? Ontwikkel balkonvaardigheden en vraag:

- Hoe kom ik als leider over in deze vergadering (of in dit gesprek)?
- Welke rol speel ik in deze complexe organisatie?
- Welke doeleinden dien ik?
- Welke veranderingen moet ik aanbrengen om effectiever leiding te kunnen geven?

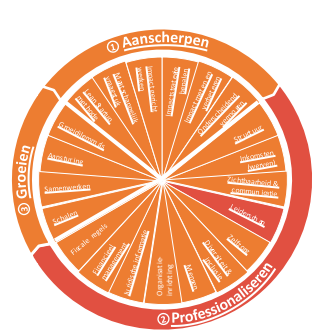
*Ontwikkel zelfbewustzijn door inzicht te krijgen in je 'standaardinstellingen' en gedragspatronen waardoor je binnen je comfortzone blijft.*

### We keren terug naar het voorbeeld van de COVID-19-pandemie



De pandemie vormt een onzekere situatie met veel en snelle veranderingen. Het is verleidelijk om te focussen op de dag-tot-dag taken en om brandjes te blussen (**dansen**). Juist in deze situatie is het belangrijk om een stap terug te zetten en het grotere plaatje te overzien (het **balkon**). Dit kunnen de Directeur en het bestuur doen door de **4 A's toe te passen** en bij iedere stap te evalueren of zij in de gewenste balans opereren.





# oranje fonds

## Adaptief leiderschap (3/3)

**Doel:** leren wat adaptief leiderschap is en hoe je het kunt inzetten in je dagelijkse werk.

Het toepassen van adaptief leiderschap kan je helpen te **navigeren in onze complexe en snel veranderende wereld** waar traditionele oplossingen niet altijd een optie zijn. Ook kan het **innovatie en effectieve probleemoplossing** bevorderen binnen je organisatie.

### 2 De 4 A's toepassen

**A**nticipation – *Anticipatie* op toekomstige behoeften, trends en opties

**A**rticulation – *Articulatie* van behoeften om begrip en steun voor actie te creëren

**A**daptation – *Aanpassing* voor leermomenten en gepaste reacties

**A**ccountability – *Verantwoording* en transparantie tijdens beslissingen

### We keren terug naar het voorbeeld van de COVID-19-pandemie

#### **Hoe toonden de Directeur en het bestuur adaptief leiderschap in deze situatie?**

##### **1. Snelle besluitvorming – *anticipatie***

Aan het begin van de pandemie was er veel onduidelijkheid over de impact op de gezondheid van mensen. Ondanks de berichten uit Italië, was Nederland afwachtend met maatregelen. De Directeur erkende dat er geen tijd te verliezen was en nam het besluit om over te schakelen naar volledig werken op afstand. Door een stap terug te nemen (balkon) kon de Directeur een strategische beslissing maken. Tegelijkertijd moest het bestuur ook aan de technologische infrastructuur denken om het dagelijkse werk voort te zetten (dans).

##### **2. Open communicatie – *articulatie en verantwoording***

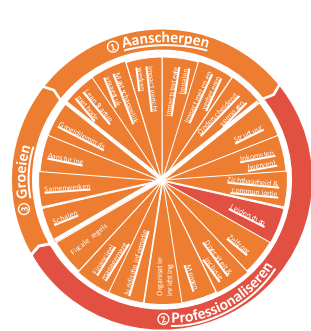
De Directeur merkte dat er zorgen waren op de werkvloer over de veranderingen die er aan kwamen (dansen). Om deze weg te nemen en het vertrouwen van collega's en vrijwilligers te behouden communiceerde de Directeur duidelijk en regelmatig naar collega's over de veranderingen en de achterliggende redenering (balkon).

##### **3. Ondersteuning van het teamgenoten – *aanpassing***

Het bestuur merkte dat werken op afstand uitdagingen met zich meebracht. Collega's ervaarden isolatie door het verminderde contact en het balanceren van werk en privé werd lastiger (dansen). De organisatie koos er daarom voor om dit op te lossen door het aanbieden van flexibele werkuren (balkon).

##### **4. Aanpassing van doelen en prioriteiten – *aanpassing***

De veranderingen op de werkvloer hadden invloed op het behalen van doelen en prioriteiten. Sommige projecten moesten worden aangepast of uitgesteld omdat collega's werden belemmerd in hun werk door de maatregelen of omdat ze werkdruk niet aan konden (dansen). Om collega's en vrijwilligers gemotiveerd te houden besloot het bestuur nieuwe prioriteiten vast te stellen die pasten bij de gewijzigde werkomgeving (balkon).



# oranje fonds

## Persoonlijke ontwikkeling

### Hoe groei ik als leider?

**Doel:** je persoonlijke ontwikkelingsplan (POP) invullen.

Stap 2: Nu je jouw ontwikkelpunten hebt geïdentificeerd en allerlei manieren hebt gezien om als leider te groeien, kun je zelf aan de slag. Vul je POP in en schrijf op welke vlakken je wilt ontwikkelen en wat je (concreet) wilt bereiken in de komende zes maanden.

- Formuleer ambities voor de komende jaren, bijvoorbeeld groeien naar twintig locaties of de dagelijkse leiding volledig delegeren.
- Geef specifieke doelen om deze ambitie te realiseren, bijvoorbeeld 'afronden Groeiprogramma'.

- Noteer hier in detail je persoonlijke sterktes en op welke gebieden je jezelf wilt ontwikkelen om je doelen te bereiken.

Dit is de kern van het persoonlijk ontwikkelingsplan:

- Herhaal de ontwikkelpunten.
- Noteer voor elk ontwikkelpunt:
  - acties en een tijd (bijvoorbeeld speciale taken, training, mentoring).
  - een manier om voortgang te meten, en wie wanneer feedback geeft.
  - welke ondersteuning je nodig hebt, zoals lessen, specifieke ervaringen.

Oefening

60 minuten

**oranje fonds**  
**Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)**

Naam \_\_\_\_\_

Periode \_\_\_\_\_

Positie \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Mentor \_\_\_\_\_

1 Ambitie en doelen

Ambities

Komend jaar ...  
Over drie jaar ...  
Over vijf jaar ...

Specifieke doelen

...  
...  
...

2 Sterktes en ontwikkelingsgebieden

Sterktes

Ontwikkelpunten

Technisch/functioneel

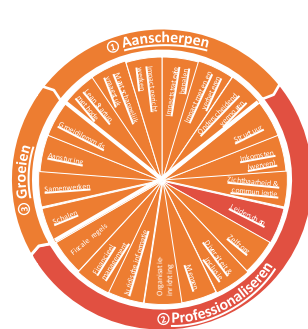
Leiderschap

3 Actieplan voor ontwikkeling

| Ontwikkelpunten | Actie | Datum | Voortgangsmeting | Benodigde ondersteuning |
|-----------------|-------|-------|------------------|-------------------------|
| ...             | ...   | ...   | ...              | ...                     |
| ...             | ...   | ...   | ...              | ...                     |
| ...             | ...   | ...   | ...              | ...                     |
| ...             | ...   | ...   | ...              | ...                     |

113





# oranje fonds

## Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Naam \_\_\_\_\_ Positie \_\_\_\_\_ Mentor \_\_\_\_\_

Periode \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_

### 1 Ambitie en doelen

#### Ambities

|                    |
|--------------------|
| Komend jaar ...    |
| Over drie jaar ... |
| Over vijf jaar ... |

#### Specifieke doelen

|     |
|-----|
| ... |
| ... |
| ... |

### 2 Sterktes en ontwikkelingsgebieden

#### Technisch/functioneel

#### Leiderschap

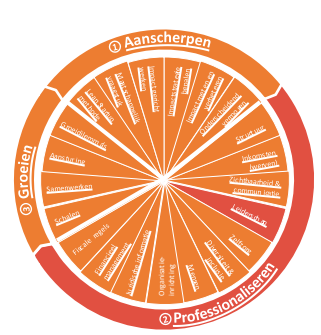
#### Sterktes

#### Ontwikkelpunten

|     |     |
|-----|-----|
| ... | ... |
| ... | ... |

### 3 Actieplan voor ontwikkeling

| Ontwikkelpunten | Actie | Datum | Voortgangsmeting | Benodigde ondersteuning |
|-----------------|-------|-------|------------------|-------------------------|
| ...             | ...   | ...   | ...              | ...                     |
| ...             | ...   | ...   | ...              | ...                     |
| ...             | ...   | ...   | ...              | ...                     |
| ...             | ...   | ...   | ...              | ...                     |



# oranje fonds

## Coachen (1/2)

### Hoe laat ik anderen groeien?

**Doel:** leren om anderen effectief te coachen.

Het doel van coachen is het verbeteren van de prestaties en leervermogens van anderen. Je hoeft niet alle antwoorden te hebben om een goede coach te zijn, maar bepaalde elementen en vaardigheden, samen met een heldere structuur kunnen je wel helpen.

#### GROW – een model voor gestructureerde coaching

**Doel: Bepaal waar je een coachee mee kunt helpen**

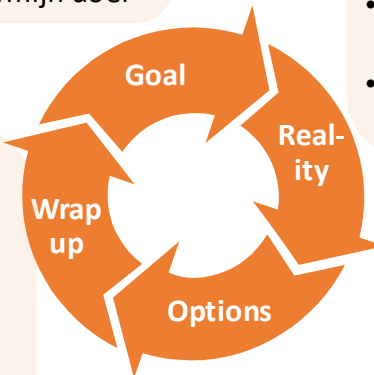
- Besluit wat er besproken wordt
- Stel het doel van de sessie vast
- Bepaal eventueel het lange termijn doel

**Realiteit: Verhelder de werkelijke situatie**

- Stimuleer zelfevaluatie
- Geef specifieke voorbeelden
- Houd rekening met vooronderstellingen
- Probeer irrelevante details buiten beschouwing te laten

**Afsluiting: Zorg dat een idee in een actie resulteert**

- Benoem de actie die ondernomen gaat worden door de deelnemer
- Bespreek mogelijke belemmeringen
- Benoem de stappen en geef een tijdsplanning aan
- Maak afspraken over eventuele hulp
- Maak afspraken voor opvolging



**Opties: Bepaal mogelijke verbeteracties**

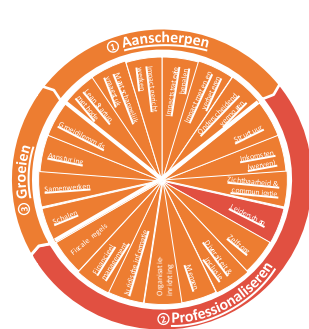
- Laat de coachee zelf met opties komen
- Vul de opties aan en bespreek ze
- Geef advies
- Zorg dat er een keuze gemaakt wordt

#### Vaardigheden

- Kunde en ervaring bieden
- Luisteren
- Kritische vragen stellen
- Perspectief bieden
- Motiveren
- Invoelend zijn
- Ruimte geven

#### Basis elementen

- Coaching relatie opbouwen
- Leermogelijkheden creëren
- Vaardigheden helpen opbouwen
- Feedback geven



# oranje fonds

## Coachen (2/2)

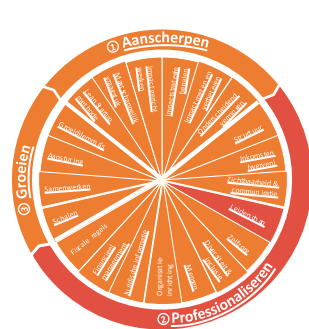
### Hoe laat ik anderen groeien?

**Doel:** leren om anderen effectief te coachen.

Het doel van coachen is het verbeteren van de prestaties en leervermogens van anderen.

Je hoeft niet alle antwoorden te hebben om een goede coach te zijn, maar bepaalde elementen en vaardigheden, samen met een heldere structuur kunnen je wel helpen.

| Vraag                                                  | <b>G</b><br>Doel                                                                       | <b>R</b><br>Realiteit                                                                         | <b>O</b><br>Opties                                        | <b>W</b><br>Afsluiting                                                                                |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reflectie</b><br>(bewustzijn vergroten)             | Het klinkt alsof je je wilt richten op ...?                                            | Je lijkt je zorgen te maken over...?                                                          | Het lijkt erop dat je drie opties ziet: ...?              | Dus je zult de volgende stappen nemen: ...?                                                           |
| <b>Vragen stellen</b><br>(beter begrijpen)             | Wat moeten we specifiek benadrukken?                                                   | Wat heeft geleid tot de ontwikkeling van de situatie?                                         | Wat zijn de implicaties van het nastreven van elke optie? | Hoe ga je om met obstakels?                                                                           |
| <b>Vragen faciliteren</b><br>(vraag achterhalen)       | Wat wil je uit dit gesprek halen?                                                      | Waar sta je nu? Wat werkt wel/niet?                                                           | Wat zijn mogelijke opties?                                | Welke specifieke stappen ga je nemen?                                                                 |
| <b>Uitdagende vragen</b><br>(voorwaarden bloot leggen) | Zou ... een doorbraak voor jou betekenen?                                              | Wat heeft je verhinderd om ... te doen?                                                       | Waarom richt je je op ...?                                | Wat zou ervoor nodig zijn om ... te doen?                                                             |
| <b>Aannemen</b><br>(begeleiden richting een antwoord)  | Gezien wat je hebt gezegd, stel ik voor dat we ons richten op ... (Wat denk je ervan?) | Ik zie dat je aannames maakt. Je bent mogelijk niet op de hoogte van ... (Wat is je reactie?) | Ik zie nog een andere optie: ... (Wat denk je ervan?)     | Ik denk dat het het meest nuttig zou zijn als je ... Het argument hiervoor is ... (Komt dit overeen?) |



# oranje fonds

## Feedback geven (1/2)

### Hoe laat ik anderen groeien?

**Doel:** het toepassen van het OILS model tijdens feedback geven.

Feedback geven is een essentiële vaardigheid. Niet in de vorm van zware evaluatie gesprekken, maar juist via korte interacties waarin je de observatie verduidelijkt en samen nadenkt over een mogelijk betere aanpak voor de volgende keer. Feedback kan gaan over een negatieve situatie (constructieve feedback), maar zeker ook over een positieve situatie. Om goed feedback te geven, zijn onderling respect en heldere communicatie noodzakelijk. Het helpt om je hierbij te houden aan vier simpele stappen zoals hieronder beschreven.

**1****Observatie**

"Ik heb opgemerkt dat jouw team zich niet op haar gemak voelt bij de voorgestelde initiatieven."

**2****Impact**

» "Ik heb het gevoel dat dit de team empowerment zou kunnen beïnvloeden en daarmee het vermogen om impact te genereren tijdens de transformatie."

**3****Luisteren**

» "Wat denk jij ervan?"

**4****Suggesties**

» "Ik raad aan om werkbesprekingen met het team te houden, om de initiatieven in detail te bespreken en onzekerheden aan te kaarten."

**Feedback geven**

Beschrijf concrete observaties.

Leg uit hoe ze anderen beïnvloeden.

Stop en luister.

Bied concrete suggesties aan.

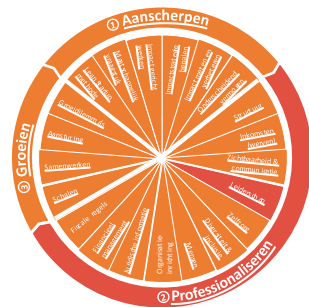
**Feedback ontvangen**

Luister zonder te onderbreken.

Vermijd discussies of defensieve houdingen.

Verifieer begrip.

Erken het perspectief van de ander  
Bedank ze  
Evalueer of de ontvangen feedback toepasbaar is en hoe.



# oranje fonds

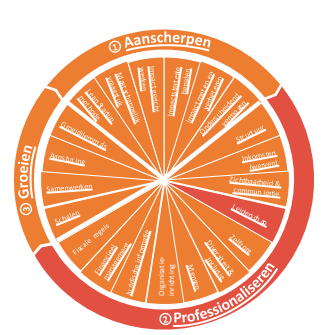
## Feedback geven (2/2)

### Hoe laat ik anderen groeien?

**Doel:** effectiever constructieve en positieve feedback geven.

Mensen denken bij feedback vaak alleen aan constructieve feedback, het geven hiervan is niet altijd leuk maar kan wel zeer effectief zijn. Daarnaast is ook het geven van positieve feedback van essentieel belang. Door het uitspreken van erkenning en waardering voor inspanningen en prestaties, blijven medewerkers gemotiveerd en betrokken. Dit draagt bij aan het creëren van een positieve werkomgeving die de samenwerking en productiviteit bevordert. Hieronder staan adviezen om beide soorten feedback te geven.

|                                                  |  |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Advies voor het geven van positieve feedback     |  | <b>Ter plekke</b>                             | Positieve feedback is te belangrijk om uit te stellen; het moet direct worden gegeven.                                                                                                                                                                                           |
|                                                  |  | <b>Doe het publiekelijk</b>                   | Hoewel constructieve feedback privé moet worden gegeven, moet positieve feedback in een groep worden gedeeld, afhankelijk van wat passend wordt geacht.                                                                                                                          |
|                                                  |  | <b>Wees specifiek</b>                         | Geef in plaats van generieke lof, specifieke details over de prestatie. Erken de individuele bijdragen en de impact van het verzette werk.                                                                                                                                       |
|                                                  |  | <b>Communiceer het uitbundig</b>              | Creëer een speciale erkenning of viering om mensen het gevoel te geven dat ze gewaardeerd worden voor hun harde werken.                                                                                                                                                          |
|                                                  |  | <b>Doe het regelmatig</b>                     | Wacht niet alleen op belangrijke prestaties; vier ook kleinere successen. Erken en waardeer inspanningen regelmatig.                                                                                                                                                             |
|                                                  |  | <b>Doe het in verhouding</b>                  | Pas het niveau van erkenning aan op basis van de omvang van de prestatie. Grote successen verdienen een aanzienlijke erkenning, terwijl kleinere successen passend kunnen worden erkend.                                                                                         |
|                                                  |  | <b>Wees oprecht</b>                           | Oprechte lof is essentieel. Vermijd oppervlakkige complimenten en zorg ervoor dat je echt gelooft en meent wat je zegt wanneer je positieve feedback geeft.                                                                                                                      |
| Advies voor het geven van constructieve feedback |  | <b>Controleer je emoties</b>                  | Je wil iemands acties niet bekritisieren als diegene boos of geïrriteerd is, omdat de kans groot is dat ze negatief zullen reageren op de feedback door iets te zeggen of te doen dat ze eigenlijk niet menen.                                                                   |
|                                                  |  | <b>Zoek een privéruimte</b>                   | Niemand wil constructieve feedback ontvangen in het bijzijn van andere mensen. Soms is het onvermijdelijk, maar dit zou een laatste redmiddel moeten zijn. Houd een vergadering in een aparte ruimte.                                                                            |
|                                                  |  | <b>Richt je op acties, niet op de persoon</b> | Je creëert een barrière als je de ander direct bekritiseert. Richt je op het waargenomen gedrag dat je wilt veranderen en de prestaties. Het is ook nuttig om te verbinden hoe deze acties direct invloed hebben op jou of anderen, op het vlak van werkprestaties of gevoelens. |
|                                                  |  | <b>Wees specifiek</b>                         | Het helpt niemand om te zeggen dat ze "een slechte houding hebben". Je moet de specifieke acties identificeren die de persoon heeft ondernomen of de dingen die ze hebben gezegd als je wilt dat ze begrijpen wat er moet veranderen.                                            |
|                                                  |  | <b>Wees tijdig</b>                            | Constructieve feedback moet zo snel mogelijk na het voorval worden gegeven. Als je ziet dat een medewerker onbeleefd is tegen een klant, wacht dan niet tot het einde van het jaarlijkse functioneringsgesprek om het te vertellen, anders maakt hij misschien nog anderen boos. |



# oranje fonds

## Beïnvloeden (1/3)

### Hoe laat ik anderen groeien?

**Doel:** positieve manieren leren om anderen te beïnvloeden.

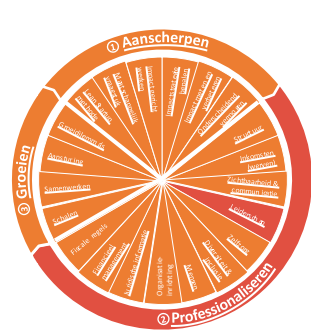
Leidinggeven is een kwestie van mensen beïnvloeden om zo te bereiken dat zij de juiste dingen doen. Beïnvloeden is niet manipuleren, maar wel proberen om het beste uit mensen naar boven te halen en de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Goede leiders gebruiken een breed scala van positieve beïnvloedingstechnieken en vermijden de negatieve beïnvloedingstechnieken. Het Influence Model kan jou helpen inzien hoe je dit effectief invloed kunt uitoefenen, door een kader van vier bouwstenen te bieden.

### Ik zal mijn manier van denken en gedrag veranderen als...



- 1 • Erken de kracht van rolmodellen in zowel onbewuste als bewuste imitatie van gedrag en houdingen
- Identificeer sleutelopinieleiders binnen de organisatie die gewenst gedrag effectief kunnen modelleren en anderen kunnen beïnvloeden
- Maak gebruik van het effect van sociale bewijskracht in het digitale tijdperk om positief gedrag en houdingen te tonen, waardoor collectieve percepties en acties worden beïnvloed
- 2 • Ontwikkel een overtuigend verhaal
- Vermijd het valse-consensus effect (wanneer onze eigen keuzes en meningen als gebruikelijk zien) door actief te communiceren en de mate van begrip en afstemming van belanghebbenden te meten
- Maak gebruik van de kracht van storytelling om de boodschap effectief over te brengen en een emotionele band te creëren

- 3 • Stem beloningssystemen af op gewenst gedrag
- Erken de rol van onderbroken feedback en eerlijkheid om feedback effectiever te maken
- Richt je op wat daadwerkelijk prestaties stimuleert. Zoals bijvoorbeeld samenwerking en doelgerichtheid, in plaats van alleen te vertrouwen op financiële prikkels
- 4 • Moedig een groeimentaliteit aan, door de ontwikkeling en verbetering van vaardigheden over tijd te stimuleren
- Pak vooroordelen en blinde vlekken aan, stimuleer zelfbewustzijn via trainingsprogramma's
- Geef individuen een gevoel van controle en bekwaamheid, dit motiveert om actief te streven naar eigenontwikkeling



# oranje fonds

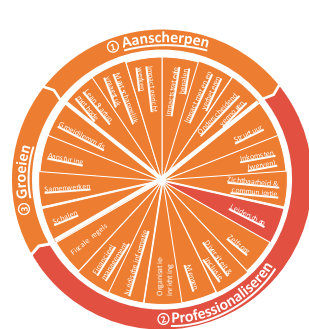
## Beïnvloeden (2/3)

### Hoe laat ik anderen groeien?

**Doel:** positieve manieren van beïnvloeding leren gebruiken.

Er zijn vijf beïnvloedingsstrategieën en tien tactieken die je kunt inzetten.

| Strategie                                | Tactiek                | Voorbeelden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verduidelijken en onderbouwen wat je wil | Legitimeren            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gebruik van gezag.</li><li>• Aantonen dat wat je wil consistent is met beleid, procedures of traditie.</li><li>• Verwijzen naar het management.</li><li>• Verwijzen naar wetten of regels.</li><li>• Verwijzen naar erkende autoriteiten of experts.</li><li>• Noemen van bekende namen (name dropping).</li></ul>                                                                 |
|                                          | Logische overtuiging   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rechtvaardigen van je standpunten met feiten, gegevens of statistieken gebruiken.</li><li>• Argumenteren op basis van logica en ratio.</li><li>• Aantonen dat jouw alternatief het meest logische is.</li><li>• Een bewezen proces volgen om tot een beslissing of conclusie te komen.</li><li>• Vertrouwen op kennis of expertise om feitelijke redenen te presenteren.</li></ul> |
| Vragen stellen of verzoeken doen         | Beroep op vriendschap  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vertrouwen op vriendschap of een eerdere relatie.</li><li>• Vertrouwen op loyaliteit of vertrouwen.</li><li>• Vragen om persoonlijke gunsten.</li><li>• Gunsten verlenen.</li><li>• Tonen van zorgzaamheid of bereidheid om te helpen.</li><li>• Vertellen dat je rekent op steun van je vrienden.</li><li>• Laten weten dat vrienden op jou kunnen rekenen.</li></ul>             |
|                                          | Socialiseren           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bouwen aan een basis om te vragen.</li><li>• Bouwen van een relatie door vriendelijk te zijn en persoonlijke informatie te delen.</li><li>• Identificeren van gemeenschappelijke punten.</li><li>• Aanpassen van gedragingen op het tempo van de ander.</li><li>• Tot stand brengen van een wisselwerking (in ideeën).</li></ul>                                                   |
|                                          | Raadplegen/samenwerken | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bevragen om het perspectief en de ideeën van de ander te begrijpen.</li><li>• Luisteren.</li><li>• Aanmoedigen van nieuwe ideeën.</li><li>• Parafraseren en de discussie samenvatten.</li><li>• Uitleggen van het concept in brede termen en uitnodigen in het doen van suggesties.</li></ul>                                                                                      |



# oranje fonds

## Beïnvloeden (3/3)

### Hoe laat ik anderen groeien?

**Doel:** positieve manieren van beïnvloeding leren gebruiken.

Er zijn vijf beïnvloedingsstrategieën en tien tactieken die je kunt inzetten.

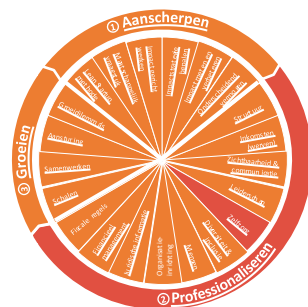
| Strategie                                  | Tactiek                    | Voorbeelden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zeggen wat je wilt of denkt                | <b>Verklaren</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Een directe verklaring maken van wat je wilt</li><li>• Een standpunt innemen</li><li>• Zelfverzekerd, zeker of positief zijn</li><li>• Geen ruimte laten voor onderhandeling, niet aarzelen</li><li>• Op een niet-bedreigende manier eisen stellen, zonder straf of andere gevolgen te suggereren</li></ul> |
|                                            | <b>Beroep op waarden</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Appelleren aan de waarden, emoties of gevoelens van de beïnvloede persoon</li><li>• Enthousiasme, toewijding, toewijding of passie tonen-Indrukwekkend, motiverend of inspirerend zijn</li></ul>                                                                                                            |
| Gedrag beïnvloeden door te inspireren      | <b>Modelleren</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Een voorbeeld stellen of leiden</li><li>• Je gedragen zoals je wilt dat de beïnvloede persoon zich gedraagt</li><li>• Coachen, lesgeven of prestaties beoordelen</li><li>• Laten zien of demonstreren hoe iets moet worden gedaan</li></ul>                                                                 |
|                                            | <b>Uitwisselen</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Onderhandelen</li><li>• Iets aanbieden met expliciete of impliciete verwachtingen van wederkerigheid</li><li>• Gunsten of voordelen uitwisselen</li><li>• Een win-winsituatie creëren</li><li>• Compromissen sluiten</li></ul>                                                                              |
| Iets van waarde geven in ruil              |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Meer dan één persoon aan jouw kant krijgen | <b>Allianties opbouwen</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Anderen laten instemmen, consensus opbouwen, supporters verwerven</li><li>• Netwerken</li><li>• Gemeenschappelijke punten of gedeelde doelen vinden, overeenkomsten benadrukken en verschillen in de groep minimaliseren</li><li>• Een "wij-zij"-situatie creëren</li></ul>                                 |
|                                            |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



# 11 Zelfzorg



1. Synthese: Zelfzorg
2. Zelfstudie: Stress begrijpen
3. Zelfstudie: Stress bewustzijn vergroten
4. Zelfstudie: Prioriteren en efficiënter werken
5. Zelfstudie: Tips en digitale tools



## 11 Zelfzorg

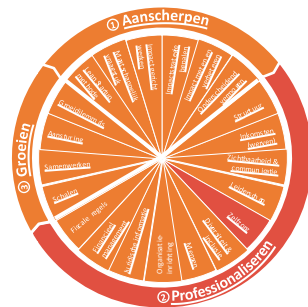
In dit onderwerp leer je meer over het belang van een gezonde balans in je werk en in je leven. Als initiatiefnemer sta je voor grote uitdagingen, dit kan teveel worden. Dit onderwerp bevat uitleg en oefeningen om een duurzame balans te vinden.





# oranje fonds

## Zelfzorg



Balans in je werk is **cruciaal** voor jou en je initiatief. Als je stress ervaart, kan dit worden veroorzaakt door een disbalans tussen **druk** (vanuit werk of privé) en **energie** (uit rust, beweging, voeding).

### Druk

**Druk** vanuit werk en privé omstandigheden kan stress veroorzaken. Het is waardevol om stress te **begrijpen** en druk te **verminderen**, wij richten ons hier op druk vanuit werk.

- **Begrijp** dat bij een normale stressreactie, de verhoogde toestand wordt gevolgd door een kalmerende werking van ons zenuwstelsel. Meer [uitleg](#) is beschikbaar.
- **Verminder** druk door de volgende dingen te proberen:
  - Efficiënter werken: [Eisenhower matrix](#),
    - » Focus verhogen. Bijv., door tijd te reserveren in je agenda.
    - » Vaardigheden ontwikkelen. Bijv., met behulp van een coach, [structuur](#).
    - » Afleiding verminderen. Bijv., via ingestelde tijdsbeperkingen voor mobiele apps.
  - Minder werken,
    - » Doelen bijstellen. Bijv., begin klein en binnen je invloedssfeer en bouw dit uit.
    - » Hulp vragen. Bijv., breid je team uit met werknemers, vrijwilligers of stagiaires. Dit kan ook met tijdelijke inhuur bij betaalbare platforms als [Nieuwe Gevers](#).

### Energie

Om jouw initiatief te laten floreren is het ook belangrijk om je eigen energieniveau op peil te houden. Belangrijke aspecten zijn **slaap**, **ontspanning**, **lichaamsbeweging** en **voeding**.

- Streef naar zeven tot negen uur **slaap** met een vaste bedtijd. Bijv., alcohol, zware maaltijden, elektronische schermen en cafeïne s 'avonds kunnen je slaap verstoren.
- Reserveer vijf minuten voor **ontspanning** tussen meetings. Bijv., zelfs een pauze van 30 seconden kan stress verminderen.
- Verbeter je stemming door regelmatige **lichaamsbeweging**. Bijv., noteer welke vergaderingen je lopend zou kunnen houden en plan tijd in je agenda om te bewegen.
- Zorg voor goede **voeding** als essentieel onderdeel in het omgaan met stress. Bijv., zorg dat je genoeg water drinkt en denk aan de schijf van vijf.

*“Je hoeft je initiatief niet alleen te dragen. Het goede idee is bij jou ontstaan, maar het is wel van belang voor jezelf en voor je initiatief dat je het gezamenlijk gaat doen”*

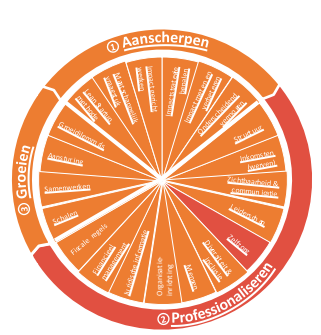
- Deelnemer Groei V



Drie tips van MIND

1. Vraag en accepteer hulp!
2. Ontspan en doe leuke dingen!
3. Pak slaapproblemen aan!

[www.mindkorrelatie.nl](http://www.mindkorrelatie.nl)



# oranje fonds

## Stress begrijpen

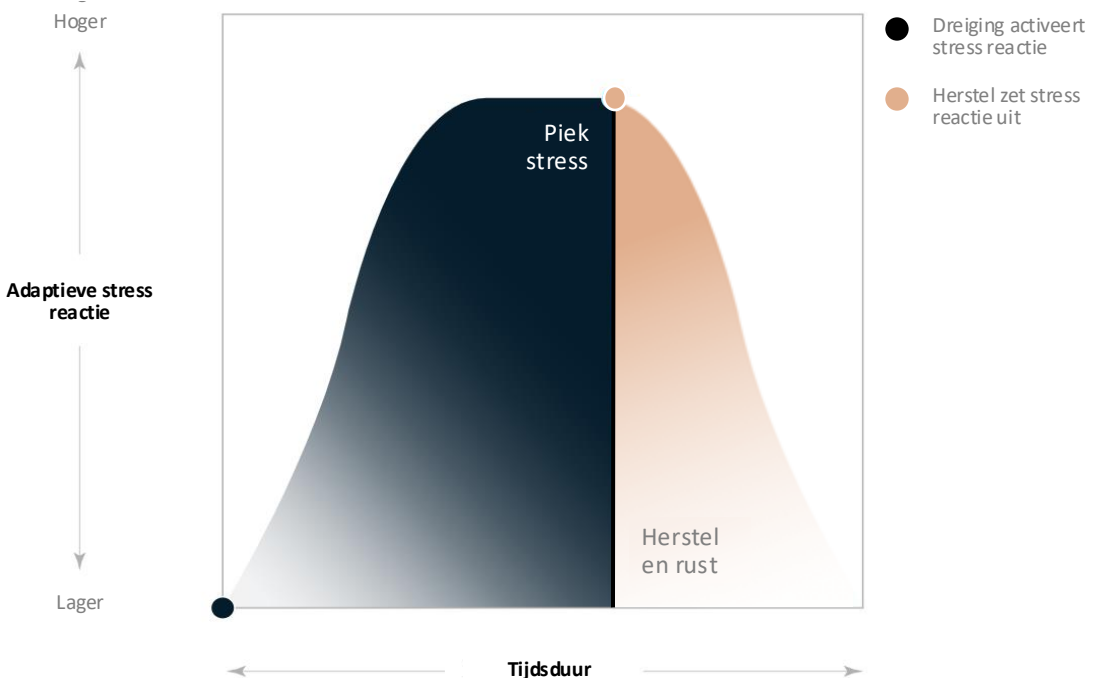
**Doel:** vergroten van je begrip van de negatieve effecten van langdurige druk en stress.

Dit kan je helpen om een ongezonde staat van stress te vermijden en om de symptomen van chronische stress te herkennen.

### Druk en stress begrijpen

Vanuit een fysiologisch uitgangspunt is stress niet negatief, maar kan dit juist productief zijn. Stress wordt veroorzaakt door ons sympathische zenuwstelsel, dat ons een boost van fysieke energie en mentale focus geeft. Zo kunnen we een daadwerkelijke of vermeende dreiging het hoofd bieden. Wanneer de dreiging voorbij is, wordt deze verhoogde toestand bij een normale stressreactie gevolgd door kalmerende effecten van ons parasympathische zenuwstelsel. Dit werkt als een natuurlijke rem om ons terug te brengen naar een staat van herstel. Wij komen tot rust, herstellen en bereiden ons voor op de volgende uitdaging.

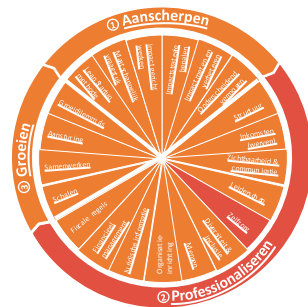
### Hoe een gezonde stress en herstelreactie eruitzien



### Symptomen

Het kan ook voorkomen dat je niet kalmeert. Het gevolg hiervan is dat je stressoren blijft ervaren, zonder de herstellende effecten van een normale stressreactie. Dit kan leiden tot chronische stress, wat gepaard gaat met symptomen op diverse vlakken; fysiek, gedrag, emotioneel en cognitief.

- Fysiek; Verhoogde hartslag, hoofd-, buik- en/of spierpijn.
- Gedrag; Ruzie zoeken, verhoogd alcohol gebruik, overmatig eten/roken.
- Emotioneel; Angstig, verveeldheid, machteloosheid, gespannenheid.
- Cognitief; Gebrek aan focus, besluiteloosheid, vergeetachtigheid.



# oranje fonds

## Stress bewustzijn vergroten

**Doel:** vergroten van je eigen stress-bewustzijn.

Het beantwoorden van de volgende vragen kan jou helpen bij het ontwikkelen van je stress-bewustzijn en een effectieve stressreactie.



Hoe vaak voel jij je goed uitgerust in een normale week? Hoe vaak zoek je tijdens de werkdag naar momenten van herstel in plaats van 'doorzetten'?



Hoe vaak voel jij je in een normale week volledig in beslag genomen door je werk of in een staat van "flow"? Hoelang duren deze periodes? Op welk tijdstip van de dag of nacht komen ze voor?



Denk aan een recent voorval waarbij je werd verrast door iets stressvols op het werk. Hoe reageerde je? Op welke manier(en) heb je geprobeerd om de stress te beheersen? Heb je hiermee geworsteld, waarom? Wat zou je de volgende keer anders doen?



Wat zijn de grootste bronnen van stress in je leven? In welke omstandigheden komt stress van het ene aspect van je leven naar boven in een ander?



Hoe ga je om met stress? Werken jouw coping-mechanismen drukkend op je energieniveau of herstellen ze dit niveau juist? Helpen deze mechanismen bij het vergroten van het bewustzijn rond jouw stress, of onderdrukken zij dit juist?



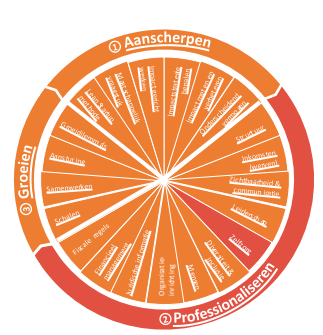
Hoe vaak herken je stress bij jezelf op het moment dat dit zich voordoet versus achteraf, of in de reacties van anderen?



Hoeveel fysieke of mentale waarschuwingssignalen van chronische stress heb je deze week ervaren?

**Oefening:** Begin door deze vragen 1x per maand te doorlopen, probeer tijdens die maand oplossingen te praktiseren, en kijk of je verbetering ziet. Zo niet, waar niet?

Het lokaliseren en beschrijven van jouw stress is een proces van ontdekking. Hoe meer je leert, hoe beter je jouw eigen stressreactie zal benutten. Het bijhouden van een dagboek kan je ook helpen inzicht te krijgen in hoe je lichaam reageert op verschillende activiteiten.



# oranje fonds

## Prioriteren en efficiënter werken

De **Eisenhower matrix** is een bekende structuur die je kan helpen om efficiënter te werken, door taken onder te verdelen in categorieën op basis van mate van urgentie en belang.

### Methode

Bij gebruik van de Eisenhower matrix kijk je voor de taken op je lijst of ze urgent en/of belangrijk zijn.

- **Urgente taken** zijn taken die nú moeten gebeuren, waarbij er duidelijke consequenties zijn wanneer je ze niet gelijk oppakt. Denk hierbij aan:
  - Een deadline vandaag om 18:00 om een subsidieaanvraag in te dienen.
  - Een brand in de keuken.
- **Belangrijke taken** zijn taken die nodig zijn om lange termijn doelen te behalen. Bij dit type taken is plannen belangrijk. Denk hierbij aan:
  - Netwerken om relaties op te bouwen en mogelijke financiers te ontmoeten.
  - Onderhoud van fietsen voor Fiets Maatjes.

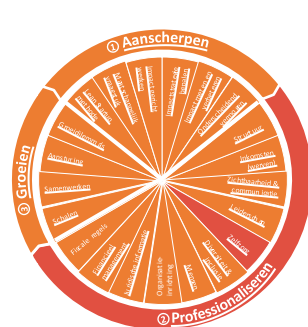
### Eisenhower matrix

Met deze classificatie vallen al je taken in één van de onderstaande vier kwadranten:

|            |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Belangrijk | <b>1. Nu doen</b><br>Deze taken: <ul style="list-style-type: none"><li>- Zijn <b>belangrijk</b> voor de lange termijn doelen</li><li>- Hebben <b>consequenties</b> Moeten <b>nú</b> gebeuren</li><li>- Horen zonder twijfel in dit kwadrant thuis</li></ul> | <b>2. Straks doen</b><br>Deze taken: <ul style="list-style-type: none"><li>- Zijn belangrijk voor het behalen van lange termijn doelen</li><li>- Hoeven niet <b>nú</b> te gebeuren</li><li>- Worden gepland en opgepakt zodra alle taken uit het eerste kwadrant zijn gedaan</li></ul> |
|            | <b>3. Laten doen</b><br>Deze taken: <ul style="list-style-type: none"><li>- Hebben <b>geen gevolgen</b> voor je <b>lange termijn</b> doelen</li><li>- Moeten wel <b>nu</b> gebeuren</li><li>- Worden dus <b>gedelegeerd</b> aan anderen</li></ul>           | <b>4. Niet doen</b><br>Deze taken: <ul style="list-style-type: none"><li>- Zijn niet urgent</li><li>- Zijn niet belangrijk</li><li>- Leiden af van dat geen waar je mee bezig zou moeten zijn en kunnen dus genegeerd worden</li></ul>                                                 |
| Urgent     |                                                                                                                                                                                                                                                             | Niet urgent                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### Zie ook

Leiderschap, Structuur en Delegatiedilemma



# oranje fonds

## Gezond egoïsme

Het Oranje Fonds ziet dat de werkdruk bij initiatiefnemers en directeuren van maatschappelijke organisaties en lokale initiatieven vaak hoog is. Te hoog. Het boek **Gezond Egoïsme** van Inger Strietman biedt praktische tips om goed voor jezelf te zorgen.

Om impact te kunnen blijven maken is het essentieel dat je goed zorgt voor jezelf. Jouw visie, energie, inspiratie en creativiteit floreren wanneer het jou als mens goed gaat. En dus is het geen luxe, maar noodzaak om jouw eigen welzijn als initiatiefnemer te prioriteren.

Het prioriteren van je eigen welzijn noemt schrijver en coach Inger Strietman **gezond egoïsme**. Je stelt jezelf centraal in jouw leven en maakt keuzes die bij jou passen. Die jou goed doen. Zorgen voor jezelf en kiezen voor wat jij graag wilt heeft prioriteit in je leven. Niet ten koste van anderen, maar ten gunste van jezelf.

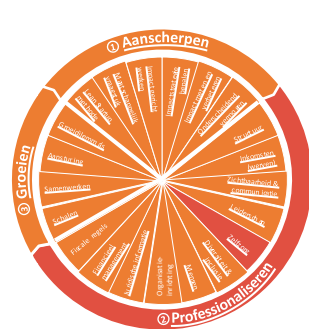
We denken dat 'hard werken' en 'altijd maar doorgaan' tot de beste resultaten leidt. Daar worden we ook om geprezen. En het zijn ook grote kwaliteiten. Het is echter belangrijk om hier duidelijke grenzen in aan te brengen. Want het tegenovergestelde is waar, wanneer jij altijd maar doorgaat, leidt dit tot minder resultaat voor jezelf én je organisatie.

Met deze **4 tips** leer je vaker te kiezen voor jezelf zodat méér impact kan maken voor je organisatie:

1. Check regelmatig in: Doe een korte aandachtsoefening. Sluit je ogen en adem rustig in door je neus en uit door je mond. Ervaar hoe je ademhaling je borst of buik doet opkomen en weer terugzakken. Doe dit minimaal 5 minuten. Voel tijdens deze oefening bewust hoe het met je gaat. En vraag je af waar je behoefte aan hebt.
2. Experimenteer: Voel je vrij om met gezond egoïsme te experimenteren. En begin met kleine stappen. Zet een keer je telefoon uit. Verplaats die afspraak. Doe bewust eens iets niet wat je je wel voorgenomen had. Creëer ruimte voor jezelf. Het leven is veel maakbaarder dan je nu denkt.
3. Maak een relax-lijstje: Waarom komen we toch zo lastig aan ontspanning toe? Dat is eigenlijk heel simpel. Omdat ontspanning niet in de planning staat. Het helpt enorm om de dingen die jou ontspannen, energie geven, waar jij van geniet, op te schrijven. Zo creëer je zelf je leukste lijstje. Waarvan niets moet, maar alles mag.
4. Zet jezelf in je agenda: Dat wat in de agenda staat, nemen we vaak heel serieus. Zo gemakkelijk als we dingen in onze agenda zetten, zo lastig vinden we het vaak om er weer dingen uit te gooien. En dus kom je nauwelijks aan jezelf toe. De oplossing? Zet afspraken met jezelf in je agenda. Blok de momenten dat je iets voor jezelf gaat doen. En houd je hier ook aan.

### Zie ook

[Leiderschap](#), [Structuur](#) en [Delegatiedilemma](#)



# oranje fonds

## Tips en digitale tools

Onderstaande apps kunnen helpen om je energieniveau op peil te houden, ze bieden handvaten om rust te nemen, je slaapritme te ondersteunen, te bewegen, of om je dag in te delen. Er zijn ook organisaties in Nederland waarmee je kunt bellen of chatten als je behoefte hebt aan een gesprek, zo staan de nummers van de Luisterlijn en MIND Korrelatie onderaan deze pagina.

### Mobiele apps



#### Slaap & ontspanning



Breathe: relax & focus

Ademhalingsoefeningen voor een moment rust tussendoor



Headspace

Introductie in mediteren en gerichte oefeningen



VGZ Mindfulness Coach

Begeleide meditaties ontwikkeld door VGZ zorgverzekeraar

#### Beweging



7 minute workout

Workout app, begeleidt korte inspanningen van 7 minuten

#### Voeding



Mijn Eetmeter

Eetdagboek, helpt om inzicht in je eetpatroon te krijgen en bevat tips voor gezondere keuzes

#### Effectiviteit



Pomodoro Timer

Tijdsmanagement app, biedt structuur om je tijd in te delen

### Telefonische hulplijnen



#### De Luisterlijn

Deze telefoonlijn is dag en nacht bereikbaar voor mensen die behoefte hebben aan een gesprek. Geheel anoniem en vertrouwelijk. De Luisterlijn is bereikbaar op 0900 0767.

#### MIND Korrelatie

De psychologen en maatschappelijk werkers van MIND Korrelatie bieden anonieme, professionele psychische en psychosociale hulp. Ze helpen je bij mentale klachten door financiële problemen en verwijzen je door als dat nodig is. Bel ze op 0900 1450 of chat online.

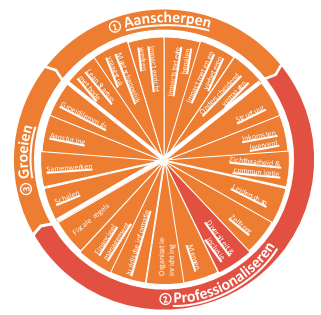


12

# Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid



1. Synthese: Diversiteit en inclusie
2. Zelfstudie: Diversiteit omarmen
3. Zelfstudie: Code Diversiteit & Inclusie



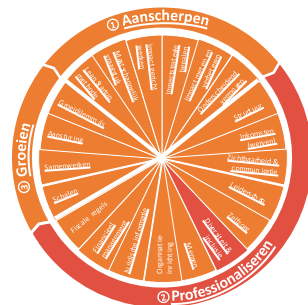
## 12 Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid

Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid zijn niet alleen belangrijke onderwerpen voor je initiatief, maar kunnen je initiatief ook verrijken en helpen. Het is belangrijk om op deze thema's actief te werken zowel intern (binnen je initiatief) als extern (bij je doelgroep en stakeholders). Ondanks dat sociaal initiatiefnemers extern en met hun doelgroepen vaak aan deze thema's blijkt in de praktijk dat de organisaties met name intern nog veel kunnen verbeteren.



Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid





## Diversiteit omarmen (1/2)

Het Oranje Fonds zet zich in voor een samenleving waarin niemand er alleen voor staat en iedereen mee kan doen. **Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid** zijn daarbij van cruciaal belang. Hieronder geven we context bij de begrippen en laten we zien hoe het initiatieven verrijkt.

## Wat is het?

- **Diversiteit** gaat over verschillen of overeenkomsten binnen een groep, op bepaalde zichtbare en/of onzichtbare kenmerken. Bijv., gezondheid, geletterdheid, gender. Zie ook de [zelfstudie](#).
- **Inclusie** gaat over wat je met de verschillen *doet*. Het gaat niet enkel om kunnen participeren (bijv. is de ingang rolstoelvriendelijk), maar ook over het daadwerkelijk hebben van zeggenschap (betrokkenheid en gehoord worden).
- Voorwaardelijk om diversiteit goed tot haar recht te laten komen op de werkvloer is **gelijkwaardigheid**. Gelijkwaardigheid gaat erover dat iets of iemand juist niet hetzelfde hoeft te zijn, maar – ondanks of dankzij de verschillen – wel hetzelfde waard is en gelijke rechten heeft.

## Waarom is het belangrijk?

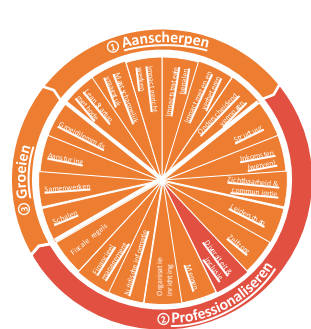
- Het is **rechtvaardig**: we leven in een diverse samenleving, waarin iedereen mee moet kunnen doen.
- Het is een **verrijking**: met inclusie creëer je een klimaat waar van elkaar geleerd wordt.
- Het **helpt je initiatief**: uit onderzoek blijkt dat het leidt tot betere producten en diensten, een hogere productiviteit, meer toegang tot talent en een positievere imago.

## Hoe pas ik het toe?

- Ontwikkel beleid waarin duidelijk wordt wat diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid betekenen binnen jouw organisatie. Een blauwdruk bestaat niet!
- Formuleer de waarden en doelstellingen voor jouw organisatie. Daarmee maak je het concreet.
- Borg diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid binnen álle afdelingen en processen.



**Voorbeeld – Up! Nederland** strijdt tegen eenzaamheid door groepsgesprekken met ouderen te faciliteren om ze vertrouwen te geven om gesprekken met zichzelf en anderen te voeren. Zij bieden deze gesprekken aan in **12 talen** met vrijwilligers die uit dezelfde omgevingen komen als respectieve doelgroepen om deze groepen optimaal te voorzien van steun tegen eenzaamheid.



# oranje fonds

## Diversiteit omarmen (2/2)

**Doel:** Bewust worden van manieren om meer diversiteit te creëren op de werkvloer. Voorwaardelijk om diversiteit goed tot haar recht te laten komen op de werkvloer is **gelijkwaardigheid**. Gelijkwaardigheid gaat erover dat iets of iemand juist niet hetzelfde hoeft te zijn, maar – ondanks of dankzij de verschillen – wel hetzelfde waard is en gelijke recht heeft.

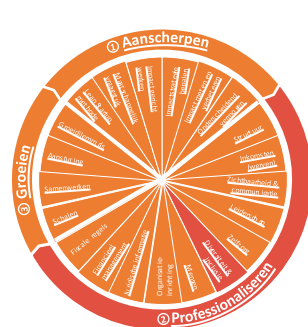
### Wat is het?

Diversiteit gaat over (on)zichtbare kenmerken, **onder andere (maar niet uitsluitend)** gerelateerd aan:

- Taal & geletterdheid
- Seksuele oriëntatie
- Gender & sekse
- Leeftijd
- (Mentale) Gezondheid
- Neurodivergentie
- Religie & levensbeschouwing
- Financiële situatie
- Sociaal-culturele achtergrond
- Educatie
- (Arbeids)participatie
- Ras
- Etniciteit

### Hoe creëer je meer diversiteit op de werkvloer?

- **Analyseer** de diversiteit van je personeelsbestand, kijk naar zichtbare en onzichtbare verschillen en identificeer verbeterpunten. Bureaus die hiermee werken zijn bijv. Izi Solutions, Diversion, IZI solutions, Kantharos.
- Neem je **communicatie onder de loep**
  - Stel een gelijke kansen- en/of diversiteitsverklaring op en maak deze publiek; voorkom een handboekachtige tekst, want dit kan mensen afschrikken.
  - Creëer oprechte en effectieve communicatie en geef mensen het gevoel dat ze iets kunnen toevoegen en bijdragen aan je initiatief.
- **Werf een divers bestuur, medewerkers, vrijwilligers bijvoorbeeld door:**
  - Nieuw personeel te werven via de netwerken van (diverse) medewerkers.
  - Managers en leidinggevenden te trainen in diverse werving en selectie; in het [kennisdocument](#) 'Divers werven en selecteren' van de Sociaal Economische Raad (SER) staan tips voor divers personeel werven.
  - Een werving- en selectiebureau (pro bono) in te schakelen. Kies voor een bureau dat let op het voorstellen van kandidaten met uiteenlopende achtergronden en kwaliteiten.
  - Meer tips te lezen, bijvoorbeeld in het [document "Handreiking voor het MKB: Inclusieve werving & selectie"](#) en [Code Sociale Ondernemingen](#).
- **Diversiteit staat niet gelijk aan inclusie**
  - Onthoud dat het creëren van een divers medewerkers (en vrijwilligers) bestand niet genoeg is. Om diversiteit én inclusie binnen je initiatief te verbeteren, kun je tips halen uit de vijf principes uit de [Code Diversiteit & Inclusie](#) voor de Nederlandse culturele en creatieve sector.



# oranje fonds

## Code Diversiteit & Inclusie

**Doel:** kennis van de vijf principes uit de Code Diversiteit & Inclusie en hoe je deze kunt toepassen binnen je eigen organisatie.

### Wat is het?

- De Code Diversiteit & Inclusie is een gedragscode opgesteld voor en door de Nederlandse culturele en creatieve sector.
- De Code is geen afvinklijst, maar een stappenplan voor zelfregulering.
- De vijf principes van de Code bieden praktische handvatten, ook voor de sociale sector.

### De principes

1. **Weet waar je staat ten aanzien van diversiteit en inclusie.** Dit doe je door te weten wat goed gaat en wat aandachtspunten zijn en door onbewuste vooroordelen binnen je organisatie inzichtelijk te maken.
2. **Integreer diversiteit en inclusie in je visie.** Benoem in de missie, visie en doelstellingen van jouw organisatie wat diversiteit en inclusie betekenen voor jouw organisatie. Met het integreren van diversiteit en inclusie in de visie van je organisatie maak je duidelijk waar de noodzaak tot veranderen ligt.
3. **Creëer draagvlak binnen je organisatie voor naleving.** Betrek de hele organisatie. Betrokkenheid van de leiding is niet voldoende, maak collega's op alle niveaus in de organisatie mede-eigenaar.
4. **Stel een plan van aanpak op, gericht op continue verbetering.** Hierbij kan je kijken naar de volgende onderdelen: (1) de producten en diensten van je organisatie; (2) de doelgroep die je organisatie bedient; (3) het personeel of vrijwilligersbestand van je organisatie, (4) en de samenwerkingspartners van je organisatie.
5. **Monitor en evalueer en leg er verantwoording over af.** Bepaal wie binnen jouw organisatie toeziet op de voortgang en resultaten en hoe je daar verantwoording over aflegt.

**Voorbeeld** – Oprichter van **Newbees**, Annemiek Dresen, vertelt in de podcast 'Groeien' van het Oranje Fonds en BNR, over de groei van NewBees en hoe Newbees actief aanstuurt op diversiteit op de werkvloer. De opgedane inzichten over het opzetten en behouden van een inclusieve werkvloer deelt Newbees met het bedrijfsleven.

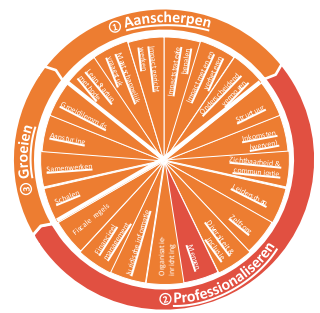
Luister de podcast: [Podcast Oranje Fonds: "Groeien is teamwork" - NewBees](#)



# 13 Mensen



1. Synthese: Mensen
2. Zelfstudie: Een inspirerende cultuur creëren
3. Zelfstudie: Een positieve werkomgeving ontwikkelen
4. Zelfstudie: Verschillende typen compensatie
5. Zelfstudie: Prestatiebeheer en feedback processen ontwikkelen
6. Zelfstudie: Investeren in training en ontwikkeling
7. Zelfstudie: Ontbrekende vaardigheden herkennen
8. Zelfstudie: Effectieve werving strategieën
9. Zelfstudie: Vrijwilligersmotieven begrijpen
10. Zelfstudie: Gestructureerde en objectieve sollicitatiegesprekken
11. Zelfstudie: NewBees: groeien is teamwork



## 13 Mensen

Mensen zijn een cruciale factor om je initiatief te kunnen groeien. Het hebben van een sterke cultuur en een goed HR-beleid is van essentieel belang voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent, en draagt bij aan het succes van het initiatief. Daarom zullen we daarbij stilstaan.



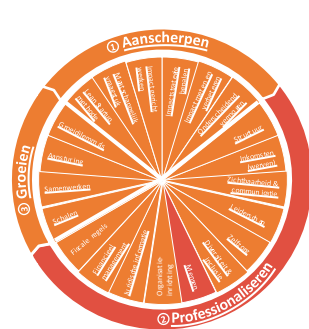
|                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                               |                                                                                                           |                                                                                                                       |                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Business Model Canvas Introductie</b><br><br><b>Aanpak (middelen)</b><br>Welke mensen zijn nodig voor de uitvoering van je aanpak, met welke competenties?<br>Als medewerker of vrijwilliger? | <b>Maatschappelijk Vraagstuk</b><br><br><b>Probleem/kans</b><br>Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je je op richt? | <b>Aanpak</b><br>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?<br><br><b>Kernactiviteiten</b><br>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden? | <b>Waardepropositie</b><br>Per klantsegment een eenvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is. | <b>Ongeëlijk voordeel</b><br>Wat kan moeiteloos gekopieerd of gekocht worden?                             | <b>Doelgroep-segmenten</b><br>Wie heeft last van de aandoening en/of wie is een voordeel van de aanpak te realiseren? |                              |
|                                                                                                                                                                                                  | <b>Bestaande alternatieven</b><br>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?                                                             | <b>Middelen</b><br>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?                                                                                                  | <b>Succes meten</b><br>Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen?                                                | <b>Kanalen</b><br>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?                                                      | <b>Profielgroep(en)</b>                                                                                               | <b>(Betalende) klant(en)</b> |
|                                                                                                                                                                                                  | <b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken                                                            | <b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?                                                                                      | <b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment                                                       | <b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak | <b>Partners</b>                                                                                                       |                              |
|                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                               |                                                                                                           |                                                                                                                       |                              |





# oranje fonds

## Mensen



Mensen zijn cruciaal voor je initiatief. Het hebben van een sterke cultuur en een goed HR-beleid is van essentieel belang voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent, en draagt bij aan het succes van het initiatief.

Om nieuwe en huidige werknemers en vrijwilligers **beter te binden en om prestaties te verbeteren**, zijn de volgende methodes goed om toe te passen binnen je initiatief:

- Ontwikkel normen en waarden om een [inspirerende cultuur](#) te creëren en behouden.
- Schep een [positieve werkomgeving](#) door open communicatie en teambuilding.
- Maak gebruik van [verschillende vormen van compensatie](#), financieel en niet-financieel.
- Introduceer [prestatiebeheer](#) met duidelijke verwachtingen, regelmatige evaluaties en constructieve feedback. Benut de kwaliteiten van individuen om bijdragen te optimaliseren.
- Organiseer [trainingen en ontwikkeling](#) om interne expertise en leiderschap te bevorderen.

Een uitgewerkt **wervings- en selectiebeleid** kan helpen bij het aantrekken van goede mensen.

- Begin met in kaart brengen van [ontbrekende vaardigheden](#), koppel deze aan een rol met bijbehorende kwalificaties ([klik hier voor structuur](#)).
- Ontwerp goed geformuleerde **vacatures** voor de (betaalde of vrijwillige) rol.
- Creëer een [effectieve werving strategie](#) – let wel: hoe groter het bereik, hoe meer tijd (en/of middelen) ingezet moeten worden, hou ook rekening met [Vrijwilligersmotieven](#) om in actie te komen.
- Organiseer een [gestructureerd en objectief sollicitatieproces](#). Dit helpt om te oordelen op basis van belangrijke aspecten, zoals ervaring en kwalificaties.

Soms is het ook nodig om een **arbeidsovereenkomst te beëindigen** dit kan in de vorm van:

- **Onvrijwillig vertrek**: bijvoorbeeld naar aanleiding van ongewenst gedrag.
- **Vrijwillig vertrek**: bijvoorbeeld omdat behoeftes van de werknemer veranderd zijn.

Probeer altijd onderliggende redenen te **begrijpen** en hiervan te **leren**. Daarnaast is het belangrijk om op **goede voet** uit elkaar te gaan en je **netwerk te behouden**.

[Wil je horen hoe anderen het werving- en ontwikkeltraject binnen hun initiatief aanpakken?](#)

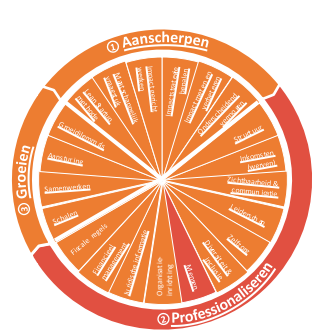


*"Als je investeert in je mensen gaan zij groeien, wat leidt tot dat je organisatie zelf ook gaat groeien"*

– Buddy to Buddy







# oranje fonds

## Een inspirerende cultuur creëren

**Doel:** leren om een stimulerende cultuur te ontwikkelen.

Een sterke cultuur vormt de kern van een succesvol initiatief en wordt beïnvloed door jouw eigen normen en waarden. Stakeholders ervaren jouw cultuur, dit leidt tot een gezamenlijke cultuur met gedeeld begrip, effectieve samenwerking en doelen realisatie.

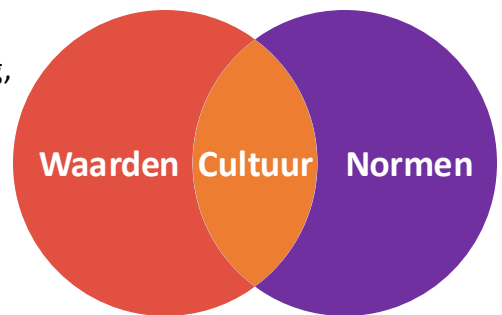
**Waarden** zijn de overtuigingen, filosofieën en principes die een groep sturen. Bijv., integriteit, gelijkheid, autonomie, duurzaamheid.

**Normen** zijn de basisregels die voorschrijven hoe mensen met elkaar omgaan. Bijv., transparantie, open communicatie, teamwork, vertrouwen.

**Cultuur** is de interactie tussen de twee; de overtuigingen en het gedrag van de groep.

Je werknemers en vrijwilligers identificeren zich met - en dragen bij aan - de cultuur van jouw initiatief. Een stimulerende **cultuur** is van belang voor:

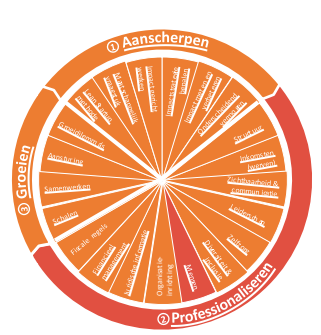
- Talent aantrekking en retentie: betaald en vrijwillig,
- Creativiteit en innovatie,
- Samenwerking en synergie,
- Moraal en betrokkenheid,
- Flexibiliteit en adaptatie,
- Externe perceptie.



Je **cultuur** wordt niet alleen door jouw medewerkers ervaren maar ook door jouw vrijwilligers, doelgroep en andere samenwerkingspartners. Vaak zien sociale ondernemingen dat mensen uit de doelgroep zich zo verbonden voelen met de cultuur van een initiatief, dat ze terugkomen als vrijwilliger. Dit is een mooie vorm van intrinsieke motivatie. Als zij zich betrokken en verbonden voelen met jouw initiatief, zullen ze gemotiveerd en geëngageerd zijn. Daarnaast kun je ook extrinsieke motivatie inzetten ([compensatie types](#)).

Om je **cultuur** te creëren en behouden kun je een aantal stappen zetten:

1. **Definieer en communiceer** duidelijk de belangrijke **waarden** en **normen** van je initiatief.
2. Zorg dat iedereen de waarden en normen **begrijpt en dagelijks toepast** (ook het bestuur).
3. **Integreer ze in processen** zoals prestatiebeheer, erkenning, beloningen en werving.
4. Versterk en vier je waarden en normen voortdurend via **communicatie en erkenning**.
5. Moedig mensen aan om **actief bij te dragen** aan de cultuur en bied kansen voor **feedback**.
6. Houd iedereen **verantwoordelijk voor het naleven** van de waarden en normen.
7. **Evalueer regelmatig** of de cultuur overeenkomt met de doelen en waarden van je initiatief en pas zo nodig aan.



# oranje fonds

## Een positieve werkomgeving ontwikkelen

**Doel:** leren om een positieve werkomgeving te ontwikkelen.

Een veilige en open werkomgeving en effectieve samenwerking dragen hier ook aan bij.

Het scheppen van een veilige en open werkomgeving is essentieel voor een positieve en inclusieve cultuur. Het is belangrijk dat alle teamleden zich gehoord voelen en dat zij zich vrij voelen om ideeën te delen.

Open communicatie en actief luisteren leggen gezamenlijk de basis voor empathie en respect. Daarnaast speelt effectieve samenwerking een rol. Het is belangrijk om diverse perspectieven te betrekken bij besluitvorming, inclusief vertegenwoordigers van je doelgroep. Door deze variëteit in inzichten worden keuzes en acties beter afgestemd op behoeften en belangen.

Om dit in de praktijk toe te passen, zijn er meerdere stappen die je kunt ondernemen:



**Transparantie:** houd alle teamleden goed op de hoogte van lopende zaken, zodat zij kunnen bijdragen en begrijpen wat er speelt. Communiceer altijd besluiten om duidelijkheid te bieden en erken bijdragen van teamleden. Ook om een succes te maken van diversiteit en inclusie binnen het initiatief, is het belangrijk dat de leiding haar motivatie en toewijding duidelijk toont.



**Open communicatiecultuur:** het gaat erom dat iedereen de mogelijkheid heeft om zijn of haar mening te delen, ongeacht de positie. Stimuleer het delen van meningen via regelmatige interactieve sessies. Formele vergaderingen, informele settings en anonieme suggestieboxen bevorderen betrokkenheid en benadrukken ieders stem.

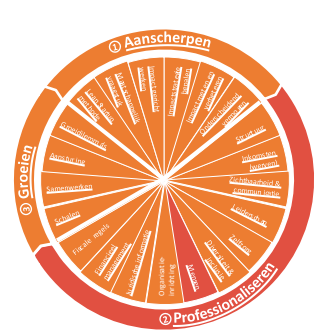


**Veilige omgeving:** moedig diverse meningen aan zonder angst voor negatieve gevolgen. Promoot dat men respectvol naar elkaar luistert en een constructieve dialoog, om verschillende perspectieven te erkennen en waarderen. Maak ook minder zichtbare onderwerpen bespreekbaar, zoals inclusie. Zo leer je als team meer over onbewuste vooroordelen en vergroot je onderling begrip.



**Teambuilding:** gebruik teambuilding-activiteiten om begrip en empathie tussen teamleden te bevorderen. Rollenspellen, brainstormsessies en samenwerkingsactiviteiten helpen bij het begrijpen van elkaars perspectieven en versterken de inclusieve werkrelatie.

Stimuleer eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij je team door autonomie te geven. Laat teamleden eigen taken beheren, beslissingen nemen en proactief uitdagingen aanpakken. Zo bevorder je een cultuur van onafhankelijk probleemoplossend vermogen, dit maakt werknemers tot actieve bijdragers voor het succes van projecten en de organisatie als geheel.



# oranje fonds

## Verschillende typen compensatie

**Doel:** leren over de verschillende typen compensatie.

Door diverse compensatiemogelijkheden te bieden, kun je medewerkers en vrijwilligers beter motiveren, hun tevredenheid vergroten en een inclusieve en ondersteunende werkomgeving bevorderen.

### Voor medewerkers



**Salaris:** in de beginfase van je initiatief zijn medewerkers vaak bereid om tegen een lager salaris te werken vanwege hun sterke verbondenheid met de missie. Naarmate je organisatie groeit, wordt het essentieel om salarissen competitiever te maken om talent aan te trekken en te behouden. Let op dat het ook kan zijn dat je organisatie moet voldoen aan CAO-voorwaarden.



**Incentives en beloningen:** een beloningsstructuur moet in lijn zijn met de missie en doelen van je initiatief. Door het bieden van prestatiegerichte bonussen, kansen voor professionele ontwikkeling en mogelijkheden voor promotie, stimuleer je medewerkers om zich te blijven ontwikkelen en bij te dragen aan het behalen van specifieke doelen.



**Voordelen in natura:** niet-contante vergoedingen zoals pensioenregelingen, ziektekostenverzekering of een auto kunnen bijdragen aan het welzijn van je team.



**Flexibele arbeidsvoorwaarden:** de mogelijkheid om het beloningspakket aan te passen aan de behoeften van je medewerkers draagt bij aan tevredenheid, motivatie en betrokkenheid. Bijvoorbeeld de optie om extra vakantiedagen te kopen of om de pensioenbijdragen aan te passen.



**Verlofregelingen:** betaald verlof, voor vakantie, ziekte of ouderschap biedt de nodige rust en hersteltijd, wat bijdraagt aan welzijn en productiviteit.

### Voor medewerkers en vrijwilligers



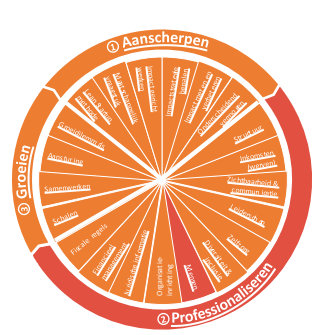
**Erkenning en waardering:** de inzet en prestaties van je teamleden moeten op een consistente en oprechte manier worden erkend en gewaardeerd. Dit kan formeel, via erkenningsevenementen en prijzen, of informeel via teamuitjes en feestjes. Dit versterkt het gevoel van trots en verbondenheid.



**Betekenisvol werk:** medewerkers toewijzen aan projecten en taken die nauw aansluiten bij hun interesses en sterke punten helpt om een gevoel van voldoening te creëren. Dit draagt bij aan intrinsieke motivatie en betrokkenheid.



**Ontwikkeling en groei:** kansen voor professionele en persoonlijke groei, zoals trainingen, workshops en mentorschap, zorgen dat teamleden zich gesteund voelen in hun ontwikkeling. Dit kan hen motiveren om te blijven of groeien binnen je initiatief.



# oranje fonds

## Prestatiebeheer en feedback processen ontwikkelen

**Doel:** leren implementeren van prestatiebeheer en feedback processen.

Prestatiebeheer en feedback zijn essentieel bij het begeleiden van medewerkers, het vergroten van betrokkenheid en het stimuleren van groei. Duidelijke verwachtingen en constructieve feedback bevorderen effectieve prestaties, terwijl regelmatige evaluaties de voortgang volgen en kansen voor ontwikkeling identificeren. Benut de kwaliteiten van individuen om hun bijdragen te optimaliseren. Dit proces versterkt niet alleen individuele competentie, maar ook teamdynamiek en prestaties.



Begin met het **helder definiëren van verwachtingen** voor prestaties in elke rol. Dit omvat het opstellen van SMART-doelen om medewerkers te begeleiden in hun taken en metingen. Door **duidelijke doelen** te stellen, begrijpen medewerkers wat er van hen wordt verwacht en hoe hun inspanningen zullen worden beoordeeld. Dit maakt het uitvoeren van taken aanzienlijk gemakkelijker.



Bouw **regelmatige feedbackmomenten** in: dit stelt medewerkers in staat om hun prestaties te bespreken, vragen te stellen en feedback te ontvangen van leidinggevendenden en collega's. Deel het OILS-model (Observeren, Interpretieren, Luisteren, Samenvatten) met je medewerkers om een cultuur van constructieve feedback te bevorderen.



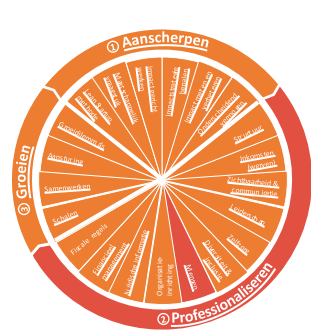
**Stimuleer 360-graden feedback**, waarin medewerkers feedback van verschillende perspectieven ontvangen, waaronder collega's en ondergeschikten. Dit bevordert een holistische evaluatie van prestaties en groei.



**Voer regelmatig prestatie beoordelingen uit**, zo kun je de voortgang van medewerkers evalueren, doelen beoordelen en gebieden voor ontwikkeling identificeren. Dit biedt inzichten voor coaching, training en professionele groei.







# oranje fonds

## Investeren in training en ontwikkeling

**Doel:** zien wat het belang is van voortdurende groei en verbetering.

Om succes te bereiken met je initiatief, moet je een cultuur van voortdurende groei en verbetering ontwikkelen. Investeer in teamontwikkeling en maak strategisch gebruik van externe hulp. Als je interne groei met slim uitbesteden balanceert, krijg je een veerkrachtig, succesvol initiatief dat uitdagingen aanpakt en de missie vervult.



**Bouw interne expertise:** train en ontwikkel je bestaande team om een deskundig, gemotiveerd, op elkaar afgestemd team te creëren. Zet ook in op vaardigheden die in de toekomst belangrijker worden voor je initiatief, denk bijv. aan nieuwe digitale technieken. Door training kunnen teamleden zich aanpassen aan veranderingen, dit bevordert flexibiliteit en groei. Prioriteer interne training om betrokkenheid, tevredenheid en loyaliteit te vergroten.



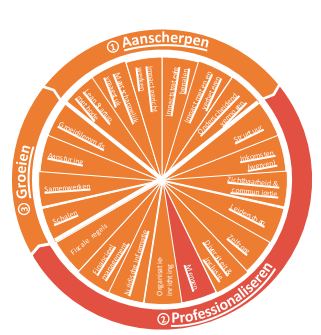
**Belang van interne ontwikkeling:** cultiveer leiderschap van binnenuit door interne ontwikkeling. Dit laat teamleden groeien in hun rol, verantwoordelijkheden nemen en leiderschap ontwikkelen. Een [groei mindset](#) stimuleert voortdurend leren en groeien, wat bijdraagt aan veerkracht en aanpassingsvermogen.



**Slim outsourcen:** kies strategisch wanneer je gespecialiseerde taken of diensten uitbesteedt. Kostenbesparing en externe expertise kunnen voordelig zijn, maar pas op voor overmatig outsourcen. Bewaak een gezonde balans tussen interne expertise en externe hulp.

Door investering in interne ontwikkeling en strategisch outsourcen, creëer je een veerkrachtige organisatie met groeiende vaardigheden en met de flexibiliteit om uitdagingen aan te gaan en je missie te vervullen.





# oranje fonds

## Ontbrekende vaardigheden herkennen

**Doel:** herkennen welke vaardigheden en rollen er missen binnen je initiatief.

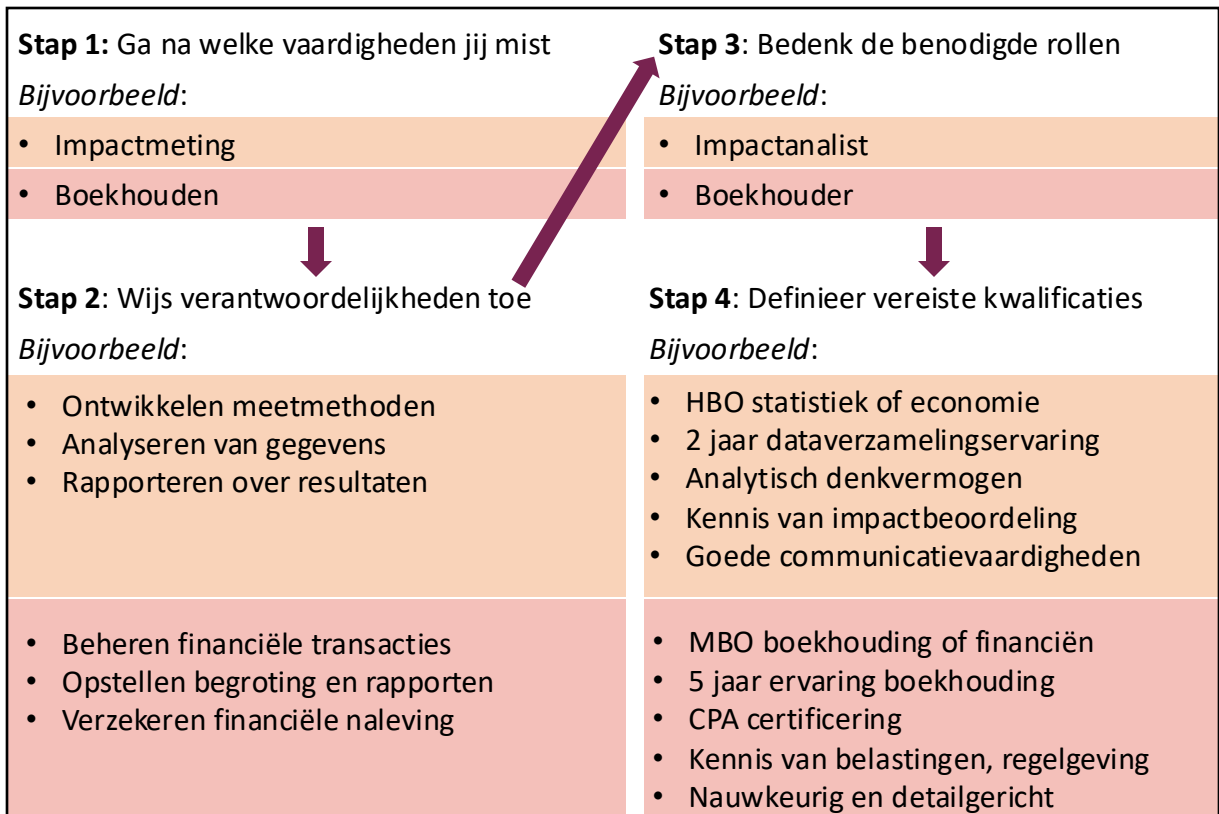
Je hoeft en kunt niet alles zelf doen. Op zoek gaan naar mensen die jouw zwakte punten aanvullen werkt succes bevorderend.

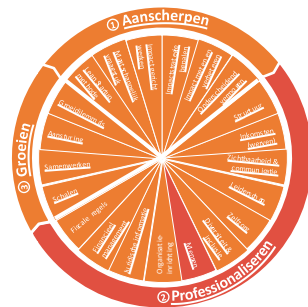
Voordat je begint met mensen te werven, moet je weten waarnaar je op zoek bent. Je kan dit definiëren door 4 stappen te volgen:

1. Ga na welke vaardigheden jij mist, die wel nodig zijn voor het succes van jouw initiatief.
2. Groepeer deze zorgvuldig om overlap, versplintering en verwarring te voorkomen.
3. Bedenk rollen voor de vaardigheidsgroepen (met concrete verantwoordelijkheden) ([Structuur](#)).
4. Vertaal de vaardigheden, verwachte taken, en rolbenaming naar vereiste kwalificaties, zoals opleiding, ervaring, certificeringen, harde en zachte vaardigheden.

Het kan verleidelijk zijn om enkel starters aan te nemen vanwege de kosten, maar sommige functies vereisen meer ervaring, waarbij een meer senior persoon inzichten en expertise meebrengt die bijdragen aan de effectiviteit en groei van je initiatief (waardoor de extra kosten terugverdiend kunnen worden).

Onderstaand een voorbeeld van de 4 stappen:





# oranje fonds

## Effectieve werving strategieën

**Doel:** leren hoe je een vacature kunt schrijven en plaatsen.

Om de geloofwaardigheden en het vertrouwen in je initiatief te doen toenemen, kun je (iemand uit) de doelgroep in je team opnemen. Dit voorkomt tunnelvisie en bevordert innovatie. Schrijf een complete vacature, en deel deze op meerdere wervingskanalen voor een zoektocht naar gekwalificeerde kandidaten.

### Oefening: Schrijf de vacature

Een goede vacature omvat:

- Functietitel
- Rolomschrijving
- Verantwoordelijkheden
- Benodigde kwalificaties
- Beschrijving van jouw initiatief
- Arbeidsvoorwaarden (compensatie, werktijden, etc.)
- Details over het sollicitatieproces
- Deadline voor de aanmelding

Zodra de vacature klaar is, kun je deze verspreiden via diverse wervingskanalen:

**Sociale Media:** hiermee kun je (betaalde) gerichte advertenties plaatsen voor jouw specifieke doelgroep. Handig als je weinig tijd hebt om de geschikte kandidaat te vinden, maar het levert niet altijd evenveel reacties op.



**Job sites:** Hier kun je een advertentie plaatsen en zo een breed en gevarieerd publiek bereiken. Handig als je nog niet geen specifieke doelgroep in gedachten hebt.



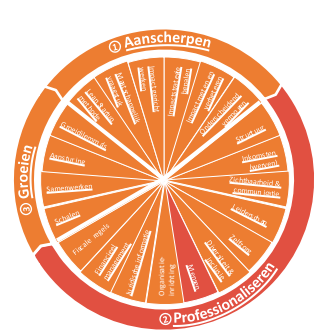
**Vrijwilligers sites:** Hier kun je een advertentie plaatsen om betrokken vrijwilligers aan te trekken.



**Eigen netwerk:** Je netwerk kan je helpen een betrouwbare kandidaat te vinden. Vraag ook aan mensen binnen de doelgroep om de vacature rond te sturen.



Het is belangrijk om je **doelgroep op een zinvolle manier te vertegenwoordigen** in je team. Dit vergroot het vertrouwen en de toegankelijkheid binnen de doelgroep zelf, wat bijdraagt aan een sterker verbonden gemeenschap. Ook draagt het bij aan de geloofwaardigheid van je initiatief, omdat je toont dat je daadwerkelijk geeft om de mensen die je helpt. Tot slot voorkom je zo dat je in een afgezonderde en beperkte denkwijze terechtkomt, zo open je met [diversiteit en inclusie](#) de deur naar nieuwe perspectieven en innovatieve ideeën.



# oranje fonds

## Vrijwilligersmotieven begrijpen (1/2)

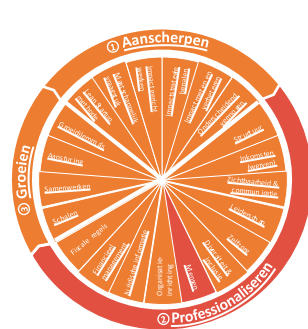
**Doel:** begrijpen waarom vrijwilligers op verschillende manieren gemotiveerd worden om in actie te komen. Erachter komen welke vrijwilligersmotieven passen bij de eerder bedachte rollen/verantwoordelijkheden in jouw initiatief, en welke hordes bestaan.

Begrijpen wat vrijwilligers motiveert en tegenhoudt, is een belangrijke vaardigheid om succesvol vrijwilligers te kunnen werven en behouden.

**Vrijwilligersmotieven** zijn op te delen in vier kwadranten:

- 1 Ondernemers** zien het vrijwilligerswerk als een uitdaging en een manier om zichzelf te ontwikkelen:
  - **Doel:** in eerste instantie om zichzelf te ontwikkelen en minder direct om anderen te helpen.
  - **Behoeften:** ruimte om te groeien, om invloed uit te oefenen, openheid, en ruimte om initiatieven te ondernemen.
  - **Belangrijkste motivatie:** wat het oplevert en dat het persoonlijk leuk en uitdagend is.
- 2 Stimulatoren** zien vrijwilligerswerk eveneens als een omgeving vol kansen en uitdagingen, maar daarbij hebben zij behoefte aan acceptatie en erkenning van hun omgeving:
  - **Doel:** Duidelijk zichtbare resultaten voor anderen en de samenleving.
  - **Behoeftes:** Samenwerking, begeleiding en feedback.
  - **Belangrijkste motivatie:** De sociale en uitdagende aspecten, en omdat het juist is.
- 3 Dienstverleners** zien het vrijwilligerswerk als een plek om rust en zekerheid te vinden. Hierbij zijn zij, evenals stimulatoren, gericht op sociale acceptatie:
  - **Doel:** Zorg voor anderen en waardering.
  - **Behoeftes:** Gemakkelijk haalbare doelen, een heldere structuur en een duidelijke taakafbakening (dit biedt ze zekerheid en veiligheid).
  - **Belangrijkste motivatie:** De sociale en uitdagende aspecten, en omdat het juist is.
- 4 Regelaars** zien het vrijwilligerswerk, net als dienstverleners, als een plek om rust en zekerheid te vinden, maar zien het ook als een plek om invloed uit te oefenen:
  - **Doel:** Betrokken zijn bij het initiatief en verantwoordelijkheid en controle naar zich toe trekken (waarbij zij meer gericht zijn op zichzelf dan op de sociale omgeving).
  - **Behoeftes:** Duidelijke afspraken, regels, en het uitoefenen van invloed.
  - **Belangrijkste motivatie:** Omdat het juist is en omdat het iets oplevert.





# oranje fonds

## Vrijwilligersmotieven begrijpen (2/2)

**Doel:** begrijpen waarom vrijwilligers op verschillende manieren gemotiveerd worden om in actie te komen. Erachter komen welke vrijwilligersmotieven passen bij de eerder bedachte rollen/verantwoordelijkheden in jouw initiatief, en welke hordes bestaan.

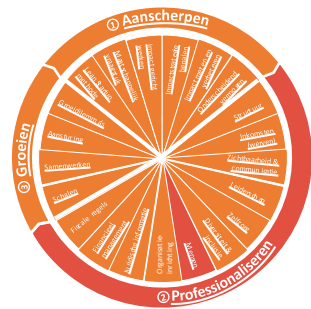
Er zijn vier type **hordes** die potentiële vrijwilligers tegenhoudt om in actie te komen. Het identificeren van hordes bij potentiële vrijwilligers, en ze vervolgens wegnemen of verlagen, zorgt voor een verhoogde kans dat iemand in actie komt.

- 1 **Eenvoud:** Hoe makkelijk is het om betrokkenheid in actie om te zetten? Worden mensen uitgenodigd om mee te doen, of moeten ze veel moeite doen?
- 2 **Prioriteit:** Wordt aan de betrokkenheid van mensen prioriteit gegeven, worden ze serieus genomen of moeten ze het allemaal zelf uitzoeken?
- 3 **Toegankelijkheid:** Is duidelijk waar en wanneer mensen in actie kunnen komen, kunnen ze gewoon beginnen of zijn er cursussen, tests en gesprekken? Is er een 'helpdesk' die hen op weg helpt en die vragen beantwoordt? Hierbij horen ook de vragen: hoe zit het met de fysieke, sociale en digitale toegankelijkheid? Is het makkelijk om contact te maken?
- 4 **Tijd:** Hoeveel tijd kost het om in actie te komen, hebben mensen die tijd beschikbaar? Hoe flexibel kan de activiteit ingepast worden in alle andere zaken die ook tijd en aandacht vergen?

**Oefening:** Breng in kaart welke rollen en/of verantwoordelijkheden je initiatief heeft bedacht voor vrijwilligers. Probeer per rol of verantwoordelijkheid te kijken welk vrijwilligersmotief (of motieven) het beste passen bij de rol of verantwoordelijkheid. Breng in kaart in welke mate elke horde van toepassing is. Onderstaand vind je een illustratief voorbeeld:

● Geen horde    ● Horde is hoog

| Rol / verantwoordelijkheid | Vrijwilligers-motief | Hordes                                                                              |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |
|----------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                      | Eenvoud                                                                             | Prioriteit                                                                          | Toegankelijkheid                                                                     | Tijd                                                                                  |
| Coach                      | - Stimulatoren       |  |  |  |  |
|                            | - Ondernemers        |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |
| Buddy                      | - Dienstverleners    |  |  |  |  |
|                            |                      |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |
| Evenement facilitator      | - Dienstverleners    |  |  |  |  |
|                            | - Regelaars          |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |



# oranje fonds

## Gestructureerde en objectieve sollicitatiegesprekken (1/2)

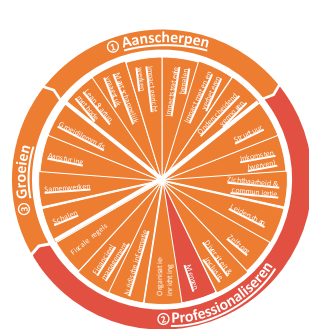
**Doel:** leren toepassen van systematische sollicitatiegesprekken voor objectieve vergelijking.

Een doordachte voorbereiding voor sollicitatiegesprekken is cruciaal voor het selecteren van de juiste persoon. Om eerlijke vergelijking mogelijk te maken, moet je zorgen voor een lijst relevante vragen en een gestructureerd interviewformat. Gebruik diverse vraagtypen om ervaring, kwalificaties, vaardigheden, culturele aansluiting, gedrag en betrouwbaarheid te bevragen. Dit bevordert een diepgaand inzicht in kandidaten en versterkt de kans op succes.

**Goede voorbereiding van sollicitatiegesprekken** is van groot belang. Dit begint met het opstellen van relevante vragen, die betrekking hebben op de te vervullen functie en de kwalificaties van de kandidaat. Het is essentieel om een **gestructureerd interviewformat** te gebruiken, waarbij elke kandidaat dezelfde vragen krijgt voorgelegd. Hiermee minimaliseer je vooroordelen en zorg je voor een eerlijke vergelijking tussen de kandidaten ([lees op de volgende pagina hoe je dit kunt doen](#)). Gebruik **open vragen** om kandidaten aan te moedigen om gedetailleerde voorbeelden te delen. Gebruik ook **situationele vragen**, om te beoordelen hoe kandidaten zouden handelen in scenario's die verband hebben met jouw initiatief.

Tijdens het gesprek wil je **belangrijke aspecten** van de kandidaten beoordelen:

- **Ervaring en Kwalificaties:** deze staat al in de CV van de kandidaat, maar het kan waardevol zijn om hem/haar de kans te geven dit verder toe te lichten.
- **Vaardigheden:** maak gebruik van beoordelingen en tests in spelvorm of het delen van een casus om de vaardigheden en bekwaamheid van de kandidaat te evalueren.
- **Culturele fit:** beoordeel of de waarden en werkstijl van de kandidaat aansluiten bij de cultuur van jouw initiatief. Stel vragen over haar/zijn werkvoorkeuren en persoonlijke waarden om te bepalen of er een match is. Schat ook in of de kandidaat echt geïnteresseerd is in de functie en het initiatief.
- **Gedrag en Prestaties:** maak gebruik van gedragsinterviewtechnieken om inzicht te krijgen in het gedrag en de prestaties van de kandidaat in eerdere situaties. Vraag naar concrete voorbeelden van hoe hij/zij in het verleden met uitdagingen, conflictsituaties en samenwerking is omgegaan.
- **Betrouwbaarheid:** vraag om referenties en gebruik deze om de werkgeschiedenis en prestaties van de kandidaat te verifiëren.



# oranje fonds

## Gestructureerde en objectieve sollicitatiegesprekken (2/2)

**Doel:** leren om kandidaten objectief te evalueren en met elkaar te vergelijken.

Na het sollicitatiegesprek is het waardevol om een moment van reflectie in te bouwen.

Neem de tijd om de volgende vragen zo objectief mogelijk te beantwoorden en geef aan elke vraag een score volgens de volgende schaal:

**0 = Niet of Nee; 1 = Deels; 2 = Helemaal of Ja**

### Ervaring en kwalificaties

#### Score

Heeft de kandidaat de juiste opleidingsachtergrond en certificeringen voor de positie?

Heeft de kandidaat genoeg ervaring opgedaan (aantal jaren)?

### Vaardigheden

Kan de kandidaat specifieke voorbeelden geven van hoe hij/zij vaardigheden heeft toegepast om uitdagingen in het verleden op te lossen?

### Culturele Fit

Sluiten de waarden en werkethiek aan bij de missie en waarden van het initiatief?

Heeft de kandidaat interesse getoond in het maatschappelijke vraagstuk dat het initiatief aanpakt?

### Gedrag en prestaties

Kan de kandidaat concrete voorbeelden geven van hoe ze uitdagingen of conflicten in eerdere functies heeft aangepakt?

Kan de kandidaat concrete voorbeelden geven van kritisch denkvermogen en probleemoplossend vermogen?

Heeft de kandidaat het vermogen aangetoond om zich aan te passen aan veranderende situaties of omgevingen?

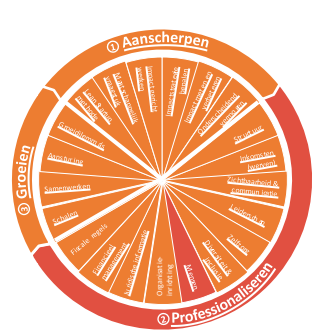
Kan de kandidaat beschrijven hoe hij/zij succesvol heeft samengewerkt met een divers team?

Heeft de kandidaat leiderschapsrollen of verantwoordelijkheden op zich genomen in eerdere posities?

Staat de kandidaat open voor feedback en is hij/zij bereid om te leren van ervaringen?

### Referenties en aanbevelingen

Waren haar vorige leidinggevendenden positief over haar bijdragen en werkethiek?



# oranje fonds

## NewBees: groeien is teamwork Hoe doen anderen het?

**Doel:** luisteren naar het verhaal van NewBees, een organisatie die hard is gegroeid in de impact die zij maakt én in organisatieomvang.

Luister naar deze aflevering van de Groeipodcast om het verhaal van NewBees te horen, hier vertelt Annemiek Dresen hoe “mensen” voor haar een uitdagingen vormde en hoe ze de stap maakte om een ervaren persoon aan te nemen die haar kon aanvullen.

### Wat zijn belangrijke punten om mee te nemen?

1. Zoek bij het aannemen van nieuwe mensen naar vaardigheden die jou aanvullen, **diversiteit is goed** zolang je kunt bouwen op een vertrouwensrelatie.
2. Betrek je **doelgroep** waar mogelijk in je organisatie. Zo kun je tegelijk je organisatie **versterken** en de doelgroep beter leren **begrijpen** om je aanbod te verbeteren.
3. Wees niet bang om **verantwoordelijkheden** uit handen te geven.
4. Kies een rechtsvorm die een **verlengstuk** is van jouw activiteiten en hou het **simpel**, bijvoorbeeld door aan te sluiten op de markt waarin je actief bent.



### NewBees: groeien is teamwork



35 min



#### Hoe doen anderen het?

In deze podcast vertelt NewBees over haar concept en hoe zij snel is gegroeid

#### Met wie maak je kennis in deze podcast?

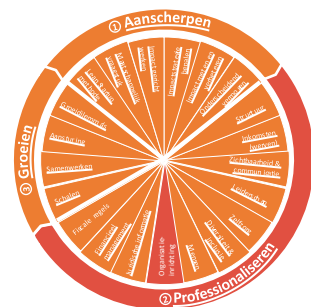
- **NewBees** matcht nieuwkomers met traineeships bij lokale ondernemers en organisaties, om ze zo voor te bereiden op een plek in de samenleving
- De doelgroep is breed gepresenteerd binnen de organisatie van NewBees

14

# Bestuurlijke inrichting



1. Synthese: Bestuurlijke inrichting
2. Zelfstudie: ANBI beschikking
3. Zelfstudie: Aandachtspunten bij bestuurlijke inrichting
4. Zelfstudie: Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR)



## 14 Bestuurlijke inrichting

Het is voor sociale initiatieven belangrijk om na te denken over de organisatie-inrichting. Hierbij maken we een onderscheid tussen juridische en bestuurlijke (of organisatie) inrichting. Het is belangrijk om goed na te denken over de rechtsvorm waaruit je als organisatie opereert. Naast verschillende rechtsvormen, staan we in dit hoofdstuk stil bij de voordelen en voorwaarden om ANBI instelling te worden. De bestuurlijke inrichting helpt om de organisatie op koers te houden en de kernwaarden te bewaken. In dit onderwerp introduceren we een aantal aandachtspunten en juridische regels om rekening mee te houden bij de bestuurlijke inrichting van jouw initiatief.



Organisatie-inrichting



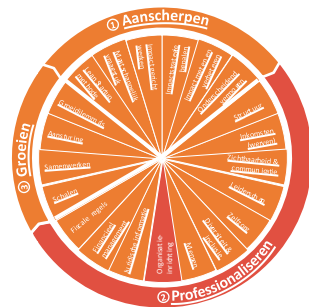
ANBI beschikking



Aandachtspunten bij  
bestuurlijke inrichting



Introductie in de nieuwe  
wet WBTR



Voor sociale initiatieven zijn de **stichting** en de **vereniging** de meest voor de hand liggende rechtspersonen, waarbij een **B.V., N.V. en coöperatie** financiële belangen nastreven en een **sociale of maatschappelijke onderneming** steeds vaker voorkomt.

### Stichting

Een stichting is een rechtsvorm waarmee je een sociaal, ideëel of maatschappelijk doel nastreeft. Bij een stichting zijn bestuursleden in principe niet persoonlijk aansprakelijk, de stichting is volgens de wet namelijk een rechtspersoon. Voor de stichting geldt een winstuitkeringsverbod, wat betekent dat de behaalde winst door de stichting opnieuw geïnvesteerd moeten worden voor het bereiken van haar sociale, ideële of maatschappelijke doel. Dit maakt een stichting interessant om fondsen aan te trekken.

### Vereniging

Een vereniging is een rechtspersoon met leden. Een vereniging organiseert maatschappelijke activiteiten om samen met haar leden een wens of doel te bereiken, zoals sporten, politieke belangen, muziek maken of natuurbescherming. Net als bij stichtingen geldt voor verenigingen dat bestuursleden in principe niet persoonlijk aansprakelijk zijn. Ook voor de vereniging geldt een winstuitkeringsverbod.

### Besloten vennootschap (B.V.), naamloze vennootschap (N.V.) en coöperatie

Deze organisaties dienen de financiële belangen van aandeelhouders of leden en zijn daarom minder logisch voor sociale initiatieven. Subsidieverstrekkers zullen meestal alleen stichtingen en verenigingen steunen, sociaal ondernemingen zijn hier een relatief nieuwe uitzondering op.

### De sociale of maatschappelijke onderneming

Sociaal ondernemerschap heeft het afgelopen decennium een grote vlucht genomen met als gevolg dat ook van origine 'commerciële' rechtsvormen, zoals de B.V. of de coöperatie, vaker gebruikt worden. Mogelijk worden sociale ondernemingen in de toekomst nog beter herkenbaar door een nieuwe rechtsvorm: de maatschappelijke B.V. (BVM). Voor de buitenwereld wordt daarmee duidelijk dat ze met een bedrijf te maken hebben dat maatschappelijke impact prioriteert boven winstoogmerk. De ingangsdatum van deze wetwijziging is nog niet bekend. Zie ook de [belangenorganisatie](#) voor sociaal ondernemingen voor meer informatie.

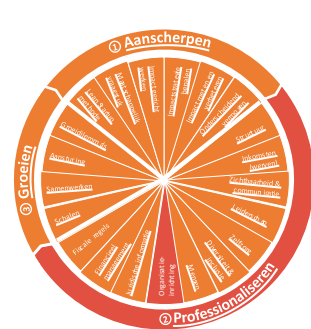
#### Tip van het Oranje Fonds

*Om een beroep te doen op filantropische middelen blijft het van belang dat de maatschappelijke missie statutair geborgd is, er toezicht is op deze missie, de belangrijkste stakeholders een stem hebben, transparant gewerkt wordt en de winst opnieuw wordt geïnvesteerd in deze missie.*

Verenigingen of stichtingen in Nederland, duizend







# oranje fonds

## Bestuurlijke inrichting (2/4)

Voor sociale initiatieven is het is ook mogelijk om **meerdere rechtspersonen** te gebruiken. Los van de keuze voor rechtspersoon is het belangrijk om aan de **formeel-juridische en administratieve eisen** te voldoen.

### Meerdere rechtspersonen

Het komt regelmatig voor dat een sociaal initiatief is ondergebracht in meerdere, onderling verbonden rechtspersonen. Het kan dan gaan om meerdere onderling verbonden verenigingen, maar doorgaans gaat het dan om onderling verbonden stichtingen of eventueel een stichting en een besloten vennootschap waarvan deze stichting alle aandelen houdt (de B.V.-stichting constructie).

- Voordelen van een groepsstructuur:
  - Risicobeperking,
  - Bestuurlijke nuancering,
  - Betere aansluiting op de praktijk,
  - Scherper fiscaal beleid.
- Nadelen van een groepsstructuur:
  - Administratieve verzwaring,
  - Ongewenste verstrengeling.

**Stichting Triple ThreaT** zet meerdere rechtspersonen in om een positieve omgeving te vormen voor jongeren.

#### STICHTING

De stichting fungeert als het kloppend hart van Triple ThreaT en zet sport, cultuur en lifestyle in als middel om jongeren te empoweren.

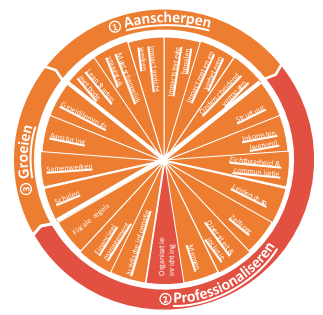
#### VERENIGING

De basketbalvereniging zet sport in als middel om jongeren met behulp van structuur, coaching en aandacht betekenis te geven zowel binnen als buiten de lijnen.

#### SOCIALE ONDERNEMING

De sociale onderneming draagt bij aan de kracht, persoonlijke ontwikkeling en het perspectief van jongeren door het uitvoeren van commerciële opdrachten.

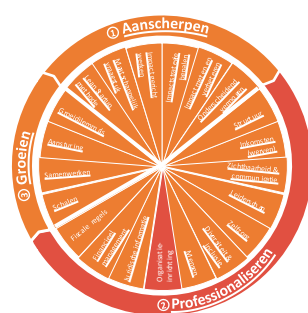




## Formeel-juridische en administratieve eisen

Voor elke rechtspersoon geldt een administratieplicht:

- Bestuurders zijn verantwoordelijk voor het naleven van deze verplichtingen.



# oranje fonds

## Bestuurlijke inrichting (4/4)

De juiste bestuurlijke inrichting kan een krachtig middel zijn om de organisatie op koers te houden, de kernwaarden te bewaken en om een onafhankelijke blik te garanderen op de dagelijkse gang van zaken. Bij het inrichten van een bestuur zijn er een aantal **aandachtspunten** en **juridische** regels om rekening mee te houden.

### Aandachtspunten bij de bestuurlijke inrichting

- Wat is de **rol** van het bestuur? *Verantwoordelijkheden (individueel en als groep), commissies, rollen, complementariteit, netwerk.*
- Is er behoefte aan onafhankelijk toezicht op het bestuur? *Raad van Toezicht, verhouding ten opzichte van het bestuur*
- Wat is de structuur? *Lidmaatschap (selectie, vertegenwoordiging, vervanging) en afvaardiging.*
- Wat zijn de processen? *Besluitvorming, voorbereiding, inhoud, training, vergoeding.*
- Wat is het beleid? *Richtlijnen en procedures bij conflicten, vertrouwelijkheid.*

[Zie oefening voor vragen om de aandachtspunten verdere vorm te geven.](#)

### Juridische bestuurlijke inrichting

Met het ingaan van de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) veranderden op 1 juli 2021 de regels voor het bestuur van de rechtsvormen (informele) vereniging, stichting, coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij. Sindsdien sluiten de regels voor toezicht en bestuur aan op die van de besloten vennootschap (B.V.) en de Naamloze Vennootschap (N.V.) Deze regels hebben betrekking op:

- Taakvervulling, het belang van het (sociaal initiatief staat voorop bij het uitvoeren van taken.
- Belangen, tegenstrijdige belangen worden benoemd en indien mogelijk vermeden.
- (meervoudig) stemrecht, geen bestuurder mag meer stemmen dan andere bestuurders.
- Ontslag bestuur stichting, rechtbank heeft meer vrijheid om een bestuurder te ontslaan.

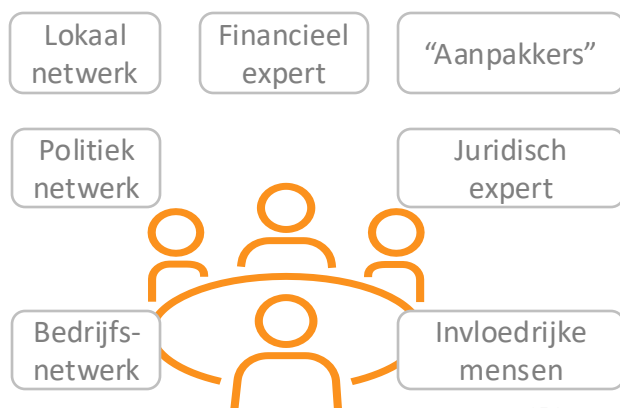
[Klik hier voor een verdere uitleg over de WBTR.](#)

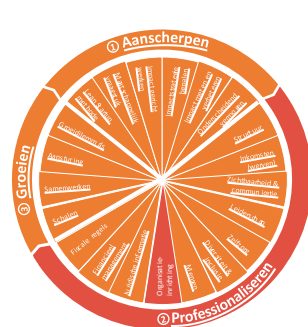
In het filmpje [Hoe richt ik mijn organisatie efficiënt in?](#) Zit informatie over het inrichten van governance, inclusief Raad van Toezicht.

*“Kies een raad van toezicht uit die bestaat uit mensen die je durven te wijzen op punten die wellicht anders of beter kunnen, vrienden of familie zijn daar niet per se het meest voor geschikt.”*



- Trainer Groeiprogramma





# oranje fonds

## ANBI beschikking

Een algemeen nut beogende instelling is een instelling die zich primair/voor minimaal 90% inzet voor het algemeen belang. Hieraan zijn belastingvoordelen verbonden bij erven, schenken en energiebelasting. Een stichting en vereniging kunnen in aanmerking komen voor een ANBI-beschikking waar belastingvoordelen aan zijn verbonden. [Zie hier meer informatie](#). Een ANBI moet aan meerdere **voorwaarden** voldoen.

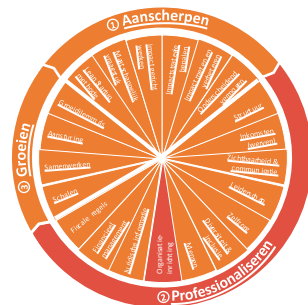
Voor een ANBI gelden de volgende **voorwaarden**

- De instelling moet volledig gericht zijn op het algemeen nut. Dit moet onder andere blijken uit de statutaire doelstelling en de voorgenomen activiteiten,
- De instelling moet met meer dan 90% van haar activiteiten het algemeen belang dienen,
- De instelling heeft [geen winstoogmerk](#) met haar activiteiten die het algemeen belang dienen,
- De instelling en de mensen die rechtstreeks bij de instelling betrokken zijn, voldoen aan de [integriteitseisen](#),
- Geen enkele natuurlijke persoon of rechtspersoon mag over het vermogen van de instelling beschikken alsof het zijn/haar eigen vermogen is. Bestuurders en beleidsbepalers mogen geen meerderheid hebben in de [zeggenschap over het vermogen van de instelling](#),
- De instelling mag niet meer vermogen aanhouden dan redelijkerwijs nodig is voor het werk van de instelling. Daarom moet het [eigen vermogen beperkt](#) blijven,
- De [beloning voor beleidsbepalers](#) is beperkt tot een onkostenvergoeding of minimale vacatiegelden (bijvoorbeeld voor het bijwonen van vergaderingen),
- De instelling heeft een [actueel beleidsplan](#),
- De instelling heeft een [redelijke verhouding tussen beheerkosten en bestedingen](#),
- Geld dat overblijft na opheffing van de instelling wordt besteed aan een ANBI of aan een buitenlandse instelling die voor minimaal 90% gericht is op het algemeen nut. Voor een culturele ANBI geldt dat het batig liquidatiesaldo besteed moet worden aan een ANBI (of buitenlandse instelling die voor minimaal 90% gericht is op het algemeen nut) met een soortgelijk doel,
- De instelling voldoet aan de [administratieve verplichtingen](#),
- De instelling [publiceert specifieke gegevens](#) op een eigen of gemeenschappelijke website.

Zie [hier](#) voor aanvraag ANBI-beschikking



“Als een goed doel aangemerkt is als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI), dan weet je zeker dat **er geen schenk- of erfbelasting** betaald hoeft te worden over je schenken of erfrechtelijke verkrijging. Voor ANBI's is er namelijk een algehele vrijstelling opgenomen. Uiteraard moet de verkrijging wel het algemeen belang dienen. Op deze wijze komt de schenking of erfrechtelijke verkrijging volledig ten goede aan de doelstellingen van de ANBI. **Stichting Jarige Job heeft deze ANBI status.**”



## Aandachtspunten bij de bestuurlijke inrichting

**Doel:** formuleren van een eigen inrichting voor een bestuur via de onderstaande vragen.

Het beste is om deze vragen te beantwoorden voor elk individueel bestuur (mochten er meerdere zijn met centrale en lokale besturen) in je organisatie. De grootte van je sociaal initiatief, en je groeiambities spelen een rol in hoe je de vragen beantwoordt.

### Rol

- Hoe worden de verantwoordelijkheden van het bestuur 'geoperationaliseerd', d.w.z. in de praktijk gebracht?
- Hoe worden de rollen van het bestuur duidelijk gemaakt en in de praktijk tot leven gebracht?
- Wat zijn de verantwoordelijkheden van individuele bestuursleden?
- Welke commissies heeft het bestuur nodig?
- Hoe wordt gezorgd dat het bestuur de inclusie kernwaarden waarborgt?

### Structuur

- Hoe worden bestuursleden geselecteerd?
- Hoe worden grote donoren in het bestuur vertegenwoordigd?
- Hoe wordt de doelgroep in het bestuur vertegenwoordigd?
- Wat is het beleid voor (tijdelijke) vervanging van bestuursleden?
- Is de (dagelijkse) directeur / directie ook lid van het bestuur?
- Hoe lang blijven bestuursleden zitten?
- Wat is de rol van afgevaardigden in bestuursvergaderingen (bijvoorbeeld van het centrale bestuur bij lokale besturen)?
- Hoe worden eventuele afgevaardigden geselecteerd?

### Processen

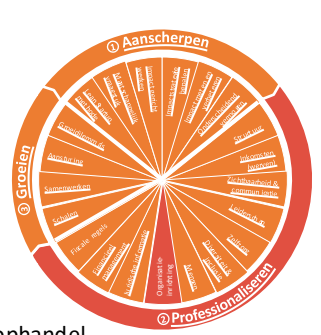
- Hoe overlegt het bestuur en komt zij tot besluiten? Bijvoorbeeld: door gewone meerderheid van stemmen of met unanimiteit?
- Hoe zien de voorbereidingen op vergaderingen eruit?
- Over welke onderwerpen debiteert het bestuur?
- Welke training krijgt het bestuur, en hoe vaak?
- Hoe worden de bestuursleden vergoed voor hun tijd en onkosten?
- Hoe verstevigt het bestuur onderling vertrouwen en collegialiteit?

### Beleid

- Wat zijn de richtlijnen en procedures voor het omgaan met onenigheid binnen het bestuur, en tussen bestuur en directie of tussen bestuur en Raad van Toezicht?
- Wat is het beleid rond vertrouwelijkheid van beslissingen?
- Hoe wordt omgegaan met een tegenstrijdig belang bij één of meer bestuurders?

### Stichting Thuisgekookt – Overstap en invulling van nieuw bestuursmodel

Stichting [Thuisgekookt](#) was na een flinke groeifase toe aan een ander bestuursmodel, met een meer (inhoudelijk) betrokken en ervaren bestuur, beter passend bij de grotere omvang van de organisatie. Thuisgekookt veranderde van model met een bestuur met een directeur naar een model met een **Raad van Toezicht met een directeur-bestuurder**. De invulling hiervan heeft de organisatie gedeeltelijk via het eigen netwerk gedaan en gedeeltelijk via het netwerk van de Board Companions met een governance expertise. De overgang heeft voor alle betrokkenen flink wat bloed, zweet en tranen gekost, maar zorgt er inmiddels voor dat de organisatie weer een mooie professionaliseringslag heeft gemaakt en we klaar zijn voor de toekomst.



# oranje fonds

## Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR)

Bron: Kamer van Koophandel

Input en review door [Nysingh Advocaten](#)

Met het ingaan van de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) veranderden op 1 juli 2021 de regels voor bestuur van de rechtsvormen vereniging, stichting, coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij. Nu sluiten de regels voor toezicht en bestuur aan op regels van de besloten vennootschap (B.V.) en de naamloze vennootschap (N.V.) de belangrijkste aanpassingen staan hier omschreven.

**Taakvervulling** - De bestuurders en toezichthouders van verenigingen, stichtingen, coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen voeren hun taak uit om het belang van het sociale initiatief te dienen. Het belang van de rechtspersoon staat daarbij voorop.

**Taken niet uitvoeren** - De statuten van verenigingen, stichtingen, coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen moeten regels bevatten die gaan over een situatie van belet of ontstentenis van bestuurders en toezichthouders. Belet betekent dat een bestuurder tijdelijk niet kan besturen. Ontstentenis betekent dat een bestuurder niet meer in functie is.

**Onbehoorlijke taakvervulling** – Een curator kan bestuurders en toezichthouders van een vereniging, stichting, coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij bij faillissement onder omstandigheden aansprakelijk stellen voor het tekort in het faillissement. Vrijwillig besturen en toezichthouden brengt sinds de aanpassing van regels per 1 juli 2021 daarom een hoger risico met zich mee, als er sprake is van (financieel) wanbestuur.

Om aansprakelijkheid te voorkomen is het belangrijk te zorgen dat je in de statuten duidelijke afspraken vastlegt over aankopen, financiën en besluitvorming en dat je de taken binnen het bestuur goed verdeelt. Het afsluiten van een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering kan ook raadzaam zijn.

**Tegenstrijdig belang** – Heeft een bestuurder of commissaris een direct of indirect persoonlijk belang dat in strijd is met de belangen van de rechtspersoon? Dan mag deze persoon niet deelnemen aan overleggen of besluiten nemen die hierop betrekking hebben.

Bij een tegenstrijdig belang van alle bestuurders van een B.V. of vereniging wordt het besluit genomen door het orgaan dat toezicht houdt, en bij het ontbreken van zo'n orgaan, door de aandeelhouders of leden. Voor een stichting gelden iets andere regels, omdat een stichting geen aandeelhouders of leden heeft. Als sprake is van een tegenstrijdig belang bij alle bestuurders van een stichting, en er is geen raad van toezicht om het besluit te nemen, dan kan het stichtingsbestuur alsnog het besluit nemen. Zij moet dan wel alle overwegingen voor het nemen van het besluit schriftelijk vastleggen.

**Beperking meervoudig stemrecht** – Een bestuurder, voorzitter of toezichthouder van een vereniging, stichting, coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij mag niet meer stemmen uitbrengen dan de andere bestuursleden of commissarissen gezamenlijk.

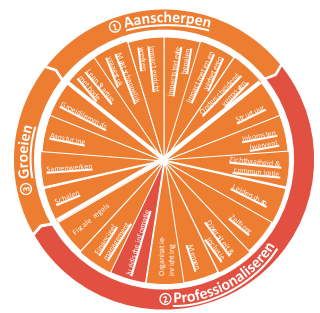
**Ontslag bestuur stichting** – De rechtbank heeft nu meer beoordelingsvrijheid om een bestuurder of commissaris van een stichting te ontslaan als het Openbaar Ministerie of een belanghebbende daarom verzoekt.

# 15 Juridische informatie



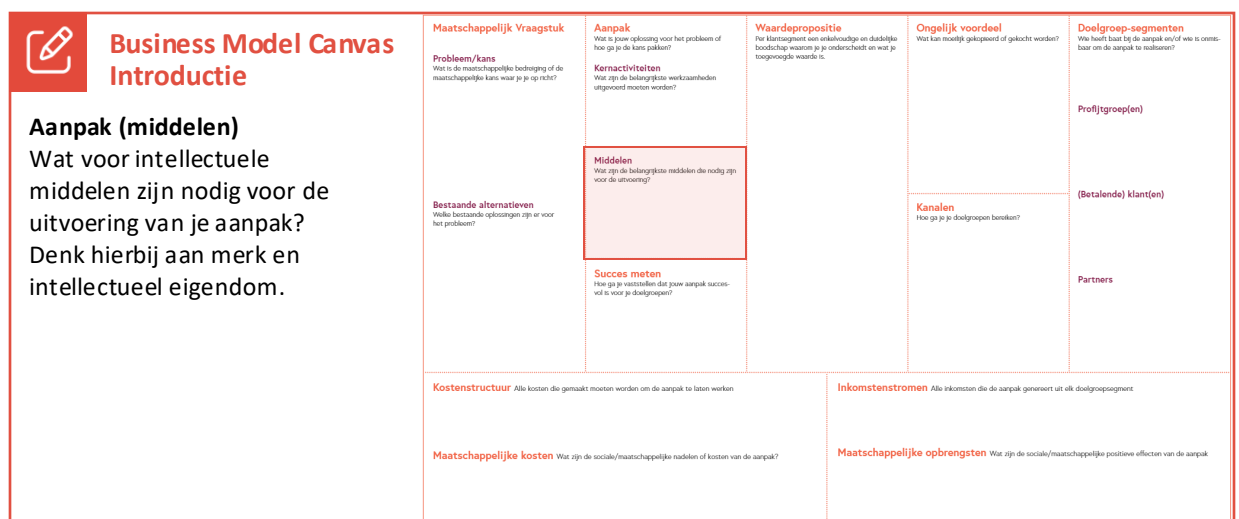
1. Synthese: Juridische informatie
2. Zelfstudie: Arbeidsrecht
3. Zelfstudie: Privacy en AVG wetgeving
4. Zelfstudie: Bescherming van merk en concept

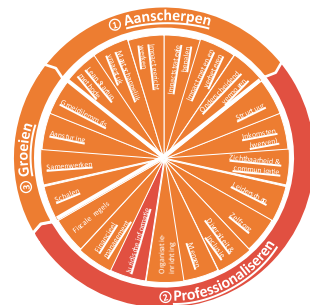




## 15 Juridische informatie

Het is voor sociale initiatieven relevant je te verdiepen in aspecten van arbeidsrecht, privacy wetgeving en merkbescherming. Dit onderwerp geeft je een idee van de facetten om je in te verdiepen, maar kan niet het advies van een juridisch adviseur vervangen.





Naast aspecten van ondernemingsrecht zoals opgenomen in de hoofdstukken over bestuurlijke- en juridische inrichting, is het voor sociaal ondernemers relevant je te verdiepen in aspecten van **arbeidsrecht**, **privacy wetgeving** en **merkbescherming**.

Houd er rekening mee dat het altijd een goed idee is om juridisch advies in te winnen over deze onderwerpen bij een expert. Dit hoofdstuk geeft je slechts een idee van de facetten om je in te verdiepen en kan nooit het advies van een juridisch adviseur vervangen.

## Arbeidsrecht

In een arbeidscontract staan de afspraken tussen werknemer en werkgever. Naast de afspraken in de arbeidsovereenkomst moet een werkgever zich houden aan een aantal wettelijke regels om werknemers (vrijwilligers kunnen hier ook onder vallen) te beschermen.

[Zie hier verder informatie over arbeidsrecht.](#)

## Privacy en AVG wetgeving

Sinds 25 mei 2018 is in de gehele Europese Unie dezelfde privacywetgeving van kracht. In Nederland is deze wetgeving vastgelegd in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Verenigingen en stichtingen hebben al snel te maken met de AVG. Bijvoorbeeld wanneer zij een leden- of donateurslijst bijhouden, of persoonsgegevens van bestuurders op een website plaatsen. In deze gevallen dienen zij de AVG-normen te respecteren en passende maatregelen te nemen om de privacy van betrokken personen te waarborgen.

[Klik hier: Privacy en AVG wetgeving.](#)

## Bescherming van merknaam en concept

Naast het vastleggen van de juridische structuur kan het in sommige gevallen nuttig zijn om na te denken over bescherming van je merknaam en concept. Met het uitbreiden van je organisatie naar meerdere locaties loop je namelijk het risico dat jouw concept en merknaam geen eer aan worden gedaan. [Klik hier: bescherming merknaam en concept](#)

### Let op

*“Reputatieschade ligt op de loer. Bijvoorbeeld wanneer organisaties onder de vlag van jouw organisatie opereren, maar zich niet conformeren aan de kwaliteitseisen van je aanpak.”*

- Trainer Groeiprogramma

### Tips van het Oranje Fonds



Laat je aanpak onderzoeken en vastleggen in de Databank van Movisie.



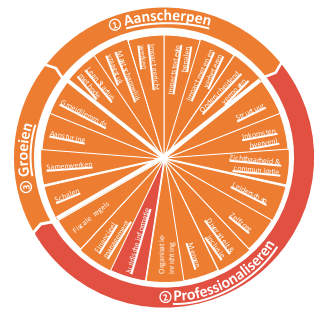
Merknaambescherming is erg moeilijke wanneer het merk de activiteit beschrijft.



Wees je bewust van wat je deelt met anderen, en onder welke voorwaarden.



Wees bewust van het beschermen van je ongelijke voordeel? Dat wat andere organisaties niet (gemakkelijk) kunnen kopiëren?



# oranje fonds

## Arbeidsrecht

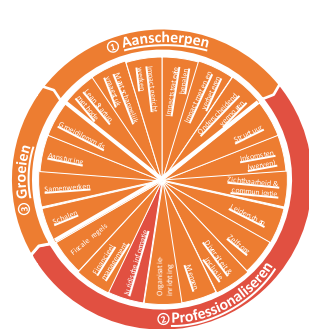
Input en review door [Nysingh Advocaten](#)

In een arbeidscontract staan de afspraken tussen werknemer en werkgever. Naast de afspraken in de arbeidsovereenkomst moet een werkgever zich houden aan een aantal wettelijke regels om **werknemers te beschermen**. **Vrijwilligers** kunnen hier ook onder vallen/

- **Het Burgerlijk Wetboek (BW):** Hierin staan regels over bijvoorbeeld proeftijd, vakantie, opzegtermijnen en ontslag. Als hiervan kan worden afgeweken op niveau van cao of arbeidsovereenkomst, dan is dat vermeld.
- **De Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag:** Hierin staat dat de werkgever een werknemer minstens het minimumloon en minimumvakantiebijslag moet betalen.
- **De Arbeidstijdenwet:** Hierin staan regels over werktijden en rusttijden.
- **De Arbeidsomstandighedenwet:** De overheid stelt doelen vast voor de veiligheid en gezondheid in bedrijven. In deze wet staat hoe bedrijven moeten zorgen dat werknemers veilig en gezond kunnen werken.
- **De Wet arbeid en zorg:** Hierin staat informatie over een aantal verlofregelingen waarop een werknemer recht heeft.
- **Wetgeving over gelijke behandeling:** Hierin staat onder meer dat er geen verschil mag zijn in de arbeidsvoorwaarden tussen:
  - mannen en vrouwen,
  - mensen met of zonder migratieachtergrond,
  - werknemers die voltijds of in deeltijd werken,
  - werknemers met een vast of tijdelijk contract,
  - mensen met en zonder handicap,
  - gezonde mensen en mensen met een chronische ziekte.
- **Wet implementatie EU-richtlijn transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden:** Hierin staat informatie over belangrijke aspecten van de arbeidsrelatie en arbeidsvoorwaarden die een werkgever verplicht is aan de werknemer te verstrekken.

Let op: oproepovereenkomsten zijn ook arbeidsovereenkomsten, ondanks dat:

- De omvang van de arbeid niet is vastgelegd als een aantal uren per maand of jaar.
- De werknemer geen recht heeft op het naar tijdruimte vastgestelde loon als hij/zij niet heeft gewerkt.



# oranje fonds

## Privacy en AVG wetgeving

Sinds 25 mei 2018 is in de gehele Europese Unie dezelfde privacywetgeving van kracht. In Nederland is deze wetgeving vastgelegd in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Verenigingen en stichtingen hebben vaak te maken met deze privacywetgeving. De wet houdt rekening met **persoonsgegevens**, **bijzondere persoonsgegevens**, de **verwerking van persoonsgegevens**, een **bewaartermijn**, **privacyverklaring** en **geheimhouding**.

**Persoonsgegevens** omvatten alle informatie over een geïdentificeerde of identificeerbare natuurlijke persoon. Dit betekent dat deze informatie direct over iemand gaat of naar deze persoon te herleiden is. Het **verwerken** van persoonsgegevens (zoals het verzamelen, vastleggen, opslaan, opvragen, gebruiken, verspreiden, wissen of vernietigen) is gebonden aan regels.

**Bijzondere persoonsgegevens** bevatten gevoelige informatie zoals iemands ras of etnische afkomst, politieke opvattingen, religieuze of levensbeschouwelijke overtuigingen, gegevens over gezondheid en gegevens met betrekking tot iemands seksuele geaardheid. Het verwerken van bijzondere persoonsgegevens is in principe verboden, tenzij er een wettelijke uitzondering van toepassing is.

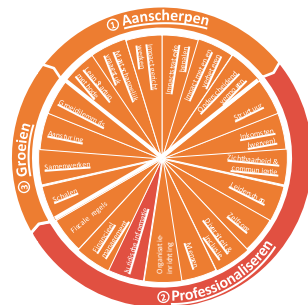
**Verwerken persoonsgegevens.** In de AVG staan 6 grondslagen genoemd die het mogelijk maken om persoonsgegevens te verwerken:

- Je hebt toestemming van de persoon om wie het gaat.
- Het is noodzakelijk om gegevens te verwerken om een overeenkomst uit te voeren.
- Het is noodzakelijk om gegevens te verwerken omdat je dit wettelijk verplicht bent.
- Het is noodzakelijk om gegevens te verwerken om vitale belangen te beschermen.
- Het is noodzakelijk om gegevens te verwerken om een taak van algemeen belang of openbaar gezag uit te oefenen.
- Het is noodzakelijk om gegevens te verwerken om jouw gerechtvaardigde belang te behartigen.

Om de **bewaartermijn** van persoonsgegevens te bepalen, moeten organisaties rekening houden met verschillende factoren, zoals het doel van de verwerking, de aard van de gegevens, de wettelijke bewaartermijnen en eventuele contractuele verplichtingen. Het is belangrijk dat de bewaartermijn niet langer is dan strikt noodzakelijk is voor het doel van de verwerking.

Een **privacyverklaring** kan worden gebruikt om bij het verzamelen van persoonsgegevens te voldoen aan de verplichting om betrokkenen hierover te informeren.

**Geheimhouding** – als stichting ben je verplicht om de privacy van de betrokkenen te waarborgen wanneer je persoonsgegevens verwerkt. Als **vrijwilligers toegang** hebben tot deze persoonsgegevens, kan het verstandig zijn om hen een geheimhoudingsverklaring te laten tekenen.



# oranje fonds

## Bescherming van merk en concept

Naast het vastleggen van de juridische structuur is het goed om het unieke concept en de merknaam te beschermen. Met het uitbreiden van je organisatie naar meerdere locaties loop je namelijk het risico dat jouw concept en merknaam geen eer aan worden gedaan.

De reputatie die je met jouw initiatief hebt opgebouwd, opent deuren naar je doelgroep toe, naar mogelijke financiers, overheden en de rest van je omgeving. Je moet er dus voor waken dat deze reputatie niet wordt beschadigd.

Door vast te leggen wat de spelregels zijn rond het concept en de merknaam, maak je elkaar ook duidelijk hoeveel ruimte iedereen heeft. Je geeft dus aan waarin je elkaar vertrouwt en hoe belangrijk dit vertrouwen is voor een succesvolle groei. Zie het vastleggen van je merknaam en concept als een manier om het met anderen te delen. Hoe ver je hierin wilt gaan, is voor een deel afhankelijk van de manier waarop je wilt groeien, voor een deel van het gekozen organisatiemodel en voor een deel van je eigen wensen. Het is raadzaam om ook hierbij advies in te winnen van adviseurs.

In principe heb je twee belangrijke vormen van bescherming:

1. Wettelijke bescherming van je naam.
2. Vastleggen van de spelregels voor een nieuwe locatie in een [contract](#).

*“Ons beeldmerk is een aantal keer zonder overleg gebruikt, wanneer wij bellen en uitleggen dat het beschermd is bij BOIP, is daar begrip voor en lost het zichzelf op. Onze naam daarentegen is te beschrijvend en viel dus niet juridisch te beschermen”*

- Fietsmaatjes



*“Als je een handelsnaam actief gebruikt, levert dat automatisch bescherming op. Maar alléén in de regio waar je onderneming actief is. Daarbuiten mogen anderen jouw naam gewoon gebruiken. Als je het alleenrecht op je naam wilt hebben (in heel de Benelux), moet je een merkregistratie aanvragen”*

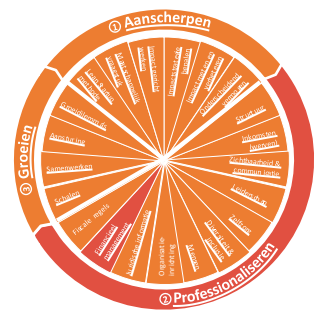
- BOIP



# 16 Financieel management



1. Synthese: Financieel management
2. Zelfstudie: Planning & control cyclus
3. Zelfstudie: Het beleidsplan
4. Zelfstudie: De begroting
5. Zelfstudie: De administratie
6. Zelfstudie: De kostprijsberekening
7. Zelfstudie: Jaarverslag
8. Zelfstudie: Fiscale regels



## 16 Financieel management

Als sociaal initiatief moet je je financiële management en administratie goed op orde hebben, vooral als je groeiambitie hebt. In dit hoofdstuk introduceren we belangrijke concepten die hieraan raken.



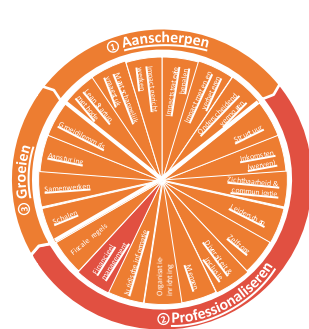
|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <h1>Business Model Canvas</h1> <h2>Introductie</h2><br><h3>Kostenstructuur</h3> <p>Wat zijn alle verschillende kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken?</p> | <p><b>Maatschappelijk Vraagstuk</b></p> <p><b>Probleem/kans</b><br/>Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je je op richt?</p> <p><b>Bestaande alternatieven</b><br/>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?</p> | <p><b>Aanpak</b><br/>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?</p> <p><b>Kernactiviteiten</b><br/>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?</p> <p><b>Middelen</b><br/>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?</p> <p><b>Succes meten</b><br/>Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen?</p> | <p><b>Waardepropositie</b><br/>Per klantsegment een eenvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is.</p> <p><b>Ongeijk voordeel</b><br/>Wat kan mogelijk gekoppeld of gekocht worden?</p> <p><b>Kanalen</b><br/>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?</p> | <p><b>Doelgroep-segmenten</b><br/>Wie heeft baat bij de aanpak en/of wie is een bar om de aanpak te realiseren?</p> <p><b>Profielgroep(en)</b></p> <p><b>(Betalende) klant(en)</b></p> <p><b>Partners</b></p> |
|                                                                                                                                                                                   | <p><b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken</p> <p><b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?</p>                                                  | <p><b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment</p> <p><b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak</p>                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                               |





# oranje fonds

## Financieel management



Een **planning en control** cyclus is nodig voor financiële sturing en inzicht in financieringsbehoeftes. **Beleidsplannen**, **begrotingen** en **administratie** spelen hierin een rol. Een goede omgang met de **fiscus** en transparantie richting belanghebbenden zijn essentieel.

**Planning** betekent het vooraf sturen met middelen om korte- en lange termijn organisatiedoelen te behalen.

**Control** betekent het tussentijds en achteraf monitoren of de planning wordt gehaald en of bijsturen noodzakelijk is.

### Planning

Om binnen de sturing van de planning & control cyclus te blijven, helpt een [beleidsplan](#). Dit is een strategisch plan om de missie en doelen van het initiatief te behalen:

- **Fondsenwerving:** Wat zijn de financieringsbehoeftes, welke bronnen wil je aanspreken? Zie ook [fondsenwerving](#).
- **Besteding:** Hoe en wanneer gaat het initiatief geld uitgegeven?
- **Vermogen:** Gaat het initiatief vermogen opbouwen?

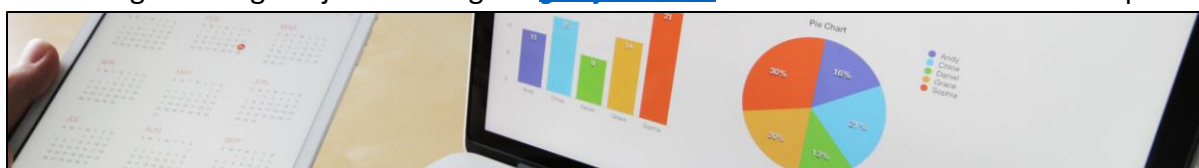
Om je aan het beleidsplan te houden, heb je een **begroting** nodig. Dit is een overzicht van de te verwachten inkomsten en uitgaven en geeft houvast om binnen de financiële richtlijnen van de planning & control cyclus te blijven. Meer informatie vind je in [begroting](#).

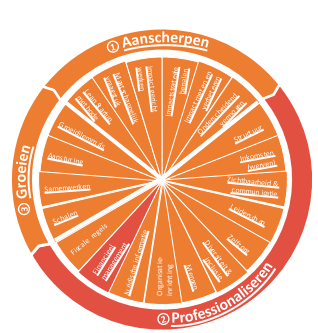
### Control

Om de planning inzichtelijk te maken, heb je een **administratie** nodig. Zo zorg je dat noodzakelijke en betrouwbare informatie wordt verkregen. Daarnaast heb je een [financiële administratie](#) of **boekhouding** om de kosten (incl. [kostprijs](#)) en baten van projecten te volgen. Met een gedegen administratie kan je financiële risico's identificeren en mitigeren. Mitigeren doe je door bij te sturen met **beleid**.

Een **transparante financiële verslaglegging** wordt steeds belangrijker. Dit komt o.a. door toegenomen aandacht voor criminele geldstromen en witwassen. Afhankelijk van je rechtsvorm en omvang, kunnen geldverstrekkers en de belastingdienst een transparante verslaggeving eisen om inzicht te krijgen in de hoofdlijnen van bovenstaande planning & control, beleid en administratie. Dit wordt samengebracht in een [jaarverslag](#) en kan waardevol zijn om jouw organisatie te [presenteren aan stakeholders](#).

Bovenop de overige uitdagingen van jouw initiatief zijn er ook **fiscale regels** rondom **belastingen** en **verzekeringen**. Ga hier goed mee om, zodat hier geen onnodige middelen verloren gaan. Zorg dat je hierover goed [geïnformeerd](#) bent en zoek advies van een expert.





# oranje fonds

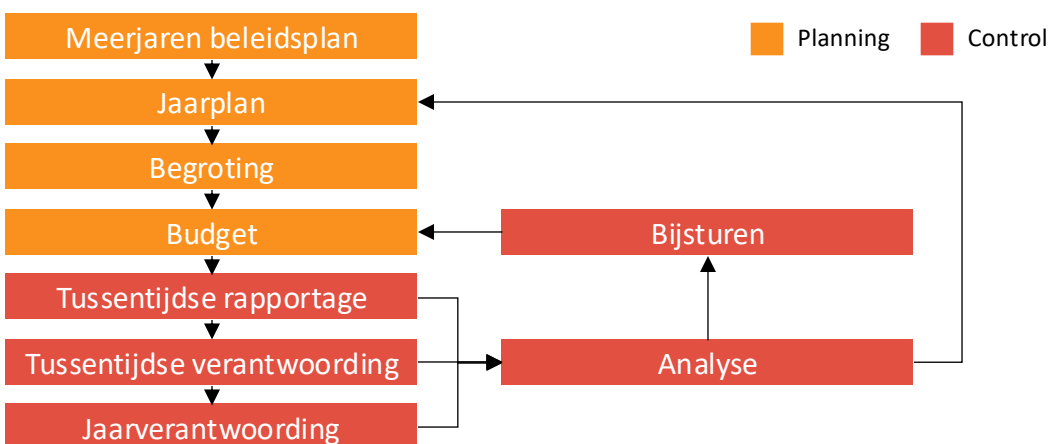
## Planning & control cyclus

**Doel:** begrijpen hoe de planning & control cyclus is opgebouwd en hoe deze zichzelf in stand houdt.

In de financiële sturing van een professionele organisatie is een planning & control cyclus van belang. Hiermee kun je grip houden op de doelen van het initiatief.

- **Planning** betekent het vooraf sturen met middelen om korte- en lange termijn organisatiedoelen te behalen.
- **Control** betekent het tussentijds en achteraf monitoren of de planning wordt gehaald en of bijsturen noodzakelijk is.

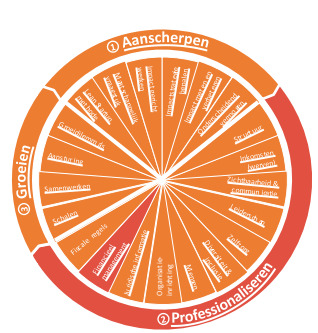
### De planning & control cyclus



Binnen een planning & control-cyclus kunnen drie niveaus onderscheiden worden:

1. **Het strategisch niveau;** het bestuur van de organisatie zet de algehele strategie uiteen op basis van de missie en doelstelling van de organisatie. Concreet volgt hieruit de vraag wat de doelstellingen zijn en hoe deze gerealiseerd worden.
2. **Het tactisch niveau;** op basis van de strategie wordt een meerjarenplan uitgewerkt. Op dit niveau is de vraag welke middelen noodzakelijk zijn om de doelstellingen te realiseren.
3. **Het operationele niveau;** de aansturing van de dagelijkse processen op basis van jaarplannen die zijn ontleend aan het meerjarenplan. Op dit niveau wordt bepaald hoe de bedrijfsprocessen worden ingericht. Denk daarbij aan de inrichting van de administratieve organisatie.

De niveaus in deze cyclus zijn nauw verbonden en volgen een logische volgorde: strategie, meerjarenplan, jaarplannen (**planning**), gevolgd door meting en **controle** van de realisatie, waarmee de cirkel sluit.



# oranje fonds

## Het beleidsplan

**Doel:** verdiepen in het belang van een beleidsplan en de verschillende aspecten daarin.

Om binnen de sturing van de planning & control cyclus te blijven wordt gebruik gemaakt van een **beleidsplan**, een strategisch plan waarin wordt aangegeven welke missie en doelstellingen binnen een bepaald tijdsbestek worden nagestreefd. Een beleidsplan gaat in op verschillende aspecten:

- **Fondsenwerving:** wat zijn de financieringsbehoeftes, welke bronnen wil je aanspreken? Meer hierover vind je onder [Inkomsten \(werven\)](#).
- **Besteding:** hoe wordt geld uitgegeven? Hierbij wordt gekeken naar twee assen:
  - Directe kosten: besteding ten behoeve van de doelstelling. Deze kosten zijn direct gerelateerd aan de doelstelling van het initiatief. Zoals: een taaltraining voor nieuwkomers.
  - Indirecte kosten: deze organisatorische kosten moeten gemaakt worden om het initiatief draaiende te houden, maar zijn niet direct gerelateerd aan de doelstelling. Zoals een printer voor administratieve taken.
- **Vermogen:** wordt er vermogen opgebouwd? Vermogen is een achtergehouden geldbedrag om financiële risico's te dekken. Het functioneert als een waarborg voor het voortbestaan, inclusief ondersteuning voor onverwachte zaken zoals belangrijke projecten.

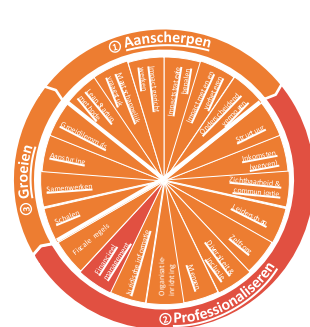
Vermogensopbouw begint bij positieve resultaten. Juist daarom is het voor een organisaties zonder winstoogmerk extra belangrijk te focussen op het opbouwen van reserves (zie ook deze [column](#)). Zo schrijven de normen van de Erkenningregeling (CBF) eisen aan de opbouw van reserves bij goede doelen. Deze organisaties moeten duidelijk kunnen verantwoorden waar de reserves voor bestemd zijn en de hoogte van de bedragen onderbouwen met een risicoanalyse.

*Wij ondersteunen onze leden bij de totstandkoming van verantwoord financieel beheer, om de kwaliteit van het financiële beheer en de bedrijfsvoering van goede doelen organisaties te versterken. Daartoe is in samenwerking met de Commissie Bedrijfsvoering & Financiën een Handreiking Verantwoord Financieel Beheer opgesteld. Deze handreiking is bedoeld als hulpmiddel.*

- Brancheorganisatie Goede Doelen Nederland



Zie [hier](#) de toolbox van Goede Doelen Nederland met daarin hulpmiddelen en formats.



# oranje fonds

## De begroting

**Doel:** begrijpen waarvoor een begroting dient, opstellen en toetsen van je eigen begroting.

Een inzichtelijke begroting is cruciaal. Zo kun je ervoor zorgen dat er altijd voldoende geld beschikbaar is om **plannen** te realiseren. Het kan nodig zijn om uitgaven te doen zonder onmiddellijke inkomsten. Dit kan de kasstromen uit balans brengen. Een begroting brengt in- en uitgaande kasstromen in kaart, helpt bij afspraken met **subsidieverstrekkers** en voorspelt **tekorten** en **overschotten**.

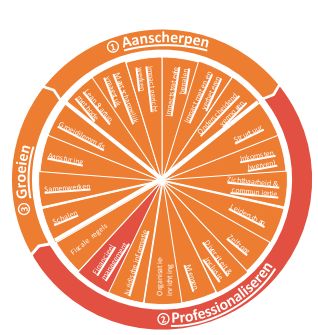
### Voorbeeld van een liquiditeitsbegroting voor een jaar

|                                  |                 |                  |                  |                 |
|----------------------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|
| <b>Geldsaldo begin</b>           | <b>€ 10.000</b> | <b>€ 20.750</b>  | <b>€ 80.329</b>  | <b>€ 57.282</b> |
| <b>Inkomsten</b>                 |                 |                  |                  |                 |
| Subsidies                        | € 56.000        | € 120.000        | € 25.000         | € 95.000        |
| Sponsoring                       | € -             | € 829            | € 2.203          | € 2.311         |
| Overige inkomsten                | € -             | € -              | € -              | € -             |
| <b>Totaal inkomsten</b>          | <b>€ 56.000</b> | <b>€ 120.829</b> | <b>€ 27.203</b>  | <b>€ 97.311</b> |
| <b>Uitgaven</b>                  |                 |                  |                  |                 |
| Directe kosten voor activiteiten | € 20.000        | € 36.000         | € 25.000         | € 50.000        |
| Personeel                        | € 18.000        | € 18.000         | € 18.000         | € 18.000        |
| Huur                             | € 4.000         | € 4.000          | € 4.000          | € 4.000         |
| Overige kosten organisatie       | € 3.250         | € 3.250          | € 3.250          | € 3.250         |
| <b>Totaal uitgaven</b>           | <b>€ 45.250</b> | <b>€ 61.250</b>  | <b>€ 50.250</b>  | <b>€ 75.250</b> |
| <b>inkomsten -/- uitgaven</b>    | <b>€ 10.750</b> | <b>€ 59.579</b>  | <b>€ 23.047-</b> | <b>€ 22.061</b> |
| <b>Geldsaldo eind</b>            | <b>€ 20.750</b> | <b>€ 80.329</b>  | <b>€ 57.282</b>  | <b>€ 79.343</b> |
| Overschot langere termijn (1)    | € 20.750        | € 57.282         | € 57.282         | € 79.343        |
| Overschot beperkte periode (2)   | € -             | € 23.047         | € -              | € -             |

(1) - dit saldo wordt voor de beschikbare periode op depot gezet

(2) - dit saldo wordt op een spaarrekening gezet, waarbij middelen op iedere moment beschikbaar zijn

**Oefening:** stel een begroting op en toets deze met iemand in je netwerk die inhoudelijke kennis heeft over het onderwerp.



# oranje fonds

## De administratie (1/3)

**Doel:** een administratieve organisatiestructuur inrichten om jouw initiatief te professionaliseren en gericht te kunnen sturen.

Om een sterke verantwoording te kunnen opstellen, moet je administratie op orde zijn. Daarmee bedoelen we veel meer dan alleen de financiële administratie (boekhouding). Het omvat de registratie van alle processen en procedures die van belang zijn voor de organisatie.

### Administratieve organisatie

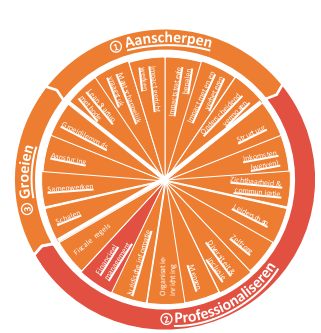
De administratieve organisatie moet ervoor zorgen dat:

- Noodzakelijke informatie kan worden verkregen
- Deze informatie betrouwbaar is
- Inzicht wordt verkregen in de risico's die samenhangen met de exploitatie (alle zaken en werkzaamheden die het initiatief mogelijk maken)
- Inzicht wordt verkregen in de mogelijke (on)betrouwbaarheid van de financiële informatie

**Oefening:** voor het beschrijven van de administratieve organisatie;

1. Stel jezelf de vraag: welke informatie heb ik nodig om mijn organisatie te kunnen besturen?
2. Bepaal de belangrijkste informatiestromen en processen van je organisatie
3. Bepaal wat daarnaast de risico's zijn voor zowel de externe als de interne omgeving
4. Classificeer de risico's op basis van belang
5. Bepaal mogelijke maatregelen om de risico's te beheersen
6. Stel vast hoe je de procedures tot nu toe hebt ingericht
7. Pas maatregelen van interne beheersing toe, daar waar procedures hierin nog niet voorzagen
8. Pas de procedures dusdanig aan dat zij waarborgen dat betrouwbare informatie wordt verkregen
9. Bekijk de procedurebeschrijvingen nog eens kritisch. Beantwoorden de beschrijvingen voldoende vragen: wie, wat, wanneer, waarom, waarmee en waar gaan de gegevens heen? Is voldoende functiescheiding aanwezig?

De **financiële administratie** voorziet in de informatiebehoeften passend bij de [organisatiestructuur](#). Daarnaast is het de basis voor het opstellen van de externe rapportage, waaronder de [jaarrekening](#). Automatisering kan helpen om de administratie transparant en toegankelijk te maken. Specifiek voor de administratie van projecten zijn aspecten als budget, directe kosten, indirecte kosten (zoals personeelskosten) en verwachte kosten van belang.



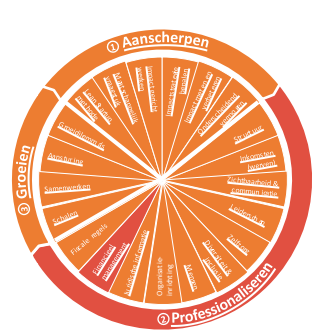
# oranje fonds

## De administratie (2/3)

**Oefening:** het onderstaande schema bevat voorbeelden van informatiestromen waarmee een sociale organisatie te maken kan hebben. Beantwoord hiermee de vraag: welke stromen zijn present en/of relevant voor jouw initiatief?

**Oefening:** Welke stromen zijn present/relevant voor jouw initiatief?

| Proces                               | Informatiestromen                                                                                                                                                   | Relevant voor organisatie |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Fondsenwerving en opbrengsten</b> | Beleidsdocumenten fondsenwerving (fondsenwerving strategie)                                                                                                         | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Een analyse van de (verantwoordings)eisen vanuit de toegezegde subsidies                                                                                            | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Aanvragen voor subsidiëring                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Toekenningsbrieven subsidies                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Overige informatie van subsidieverstrekkers                                                                                                                         | <input type="checkbox"/>  |
| <b>Bestedingen</b>                   | Beleidsdocumenten bestedingen                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Opstellen van projectdraaiboek met (financiële en niet financiële) doelen voor het (eigen) project                                                                  | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Aanvragen en begroten van de kosten voor de uitvoering van een project als onderdeel van het draaiboek                                                              | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Beoordelingsinformatie om te zien of de benodigde middelen (geld, mankracht, goederen) gerealiseerd kunnen worden, in relatie met de opbrengsten en/of doelstelling | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Registratie van verplichtingen                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Evaluatie en aanpassen van het draaiboek als blauwdruk voor projecten                                                                                               | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Beleidsdocumenten bestedingen                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Overeenkomsten met leveranciers (Bijv., verhuurder van het pand)                                                                                                    | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Personeelsadministratie                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Salarisadministratie                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Bestelbonnen                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Factureren voor geleverde goederen en diensten                                                                                                                      | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Dagafschriften                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/>  |
|                                      | Registratie van bedrijfsmiddelen                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/>  |



# oranje fonds

## De administratie (3/3)

**Oefening:** beantwoord de volgende vragen om kritisch te reflecteren op de bestaande administratie en om eventuele kansen voor verbetering te identificeren.

**Welke additional informatiestromen kun je bedenken die belangrijk zijn en/of een eventueel risico zouden kunnen vormen voor het initiatief?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

**In welke mate worden de geïdentificeerde informatiestromen momenteel administratief vastgelegd? Is er een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling? Waar ligt ruimte voor verbetering?**

**Welke 3 concrete initiatieven kun je bedenken om de huidige administratie te verbeteren?**  
(met betrekking tot specifieke informatiestromen, vastlegging, taakverdeling, etc.)

**Initiatief 1**

|  |
|--|
|  |
|--|

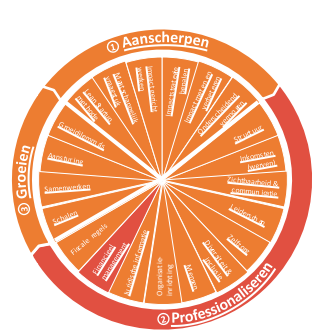
**Initiatief 2**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Initiatief 3**

|  |
|--|
|  |
|--|





# oranje fonds

## De kostprijs berekening

**Doel:** inzicht krijgen in de aanpak om een kostprijs te berekenen.

Waarom is het belangrijk om de totale kosten te berekenen die nodig zijn om het product of de dienst te maken of te leveren? Dit is van belang voor je eigen initiatief om in kaart te brengen hoe efficiënt jullie werken, het kan ook nodig zijn bij verantwoording aan financiers. De totale kosten bestaan uit vaste en variabele kosten.

$$\text{Kostprijs} = \text{directe kosten} + \text{indirecte kosten}$$

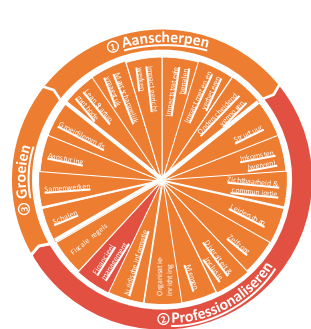
- **Directe kosten** voor een product of dienst bevatten posten zoals bestede personeelsuren, materialen, verzendkosten, etc. Variabele kosten zijn direct te koppelen aan een individueel product/dienst.
- **Indirecte kosten** voor een product of dienst bevatten posten zoals huur, verzekering, marketing, gas, water, licht, etc. Het is handig om de toekenningsmethode voor vaste lasten te bepalen. Dit kan bijvoorbeeld per vierkante meter gebruik, of per fte.

De kostprijsberekening omvat de **personele inzet** in aantal uren per geleverde dienst en omvat componenten zoals:

- brutoloon van de medewerkers
- opslagen voor vakantiegeld
- eindejaarsuitkering
- sociale lasten
- pensioenpremies
- overige personele kosten

Door de juiste kostprijsberekening te maken, kun je de juiste verkoopprijs bepalen. Voor sociale initiatieven is het belangrijk om de juiste kostprijs te bepalen om voor dekkende financiering te zorgen. Het gaat hierbij om de prijs die wordt gerekend naar de klant (bijv., een gemeente) en niet de doelgroep (bijv., nieuwkomers die taalles krijgen).

Houd hierbij ook rekening met valkuilen, zoals het te laag inschatten van de kostprijs en het onvoldoende afstemmen van de voorwaarden met een subsidiegever.



# oranje fonds

## Het jaarverslag

**Doel:** begrijpen hoe een jaarverslag wordt opgebouwd en wat er allemaal in staat.

De Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving bevatten eisen voor de inhoud van het jaarverslag van organisaties. In het jaarverslag worden in ieder geval de volgende gegevens opgenomen:

- Algemene informatie over de organisatie
- Informatie over de doelstellingen en activiteiten
- Beleid, gang van zaken
- Informatie met betrekking tot de directie, het bestuur en indien aanwezig het toezichthoudend orgaan
- De toekomstverwachtingen

### De tien basisprincipes voor een transparant jaarverslag

1. Zorg voor een rode draad in het jaarverslag, het is van belang dat het verslag consistent is
2. Weet wie de lezers zijn van het verslag, maak het verslag niet te technisch
3. Maak de meerwaarde van de eigen organisatie duidelijk, uit het jaarverslag dient duidelijk de toegevoegde waarde te blijken en de dingen waarmee je je onderscheidt van andere organisaties
4. Neem een samenvatting van het profiel van de organisatie en resultaten op (in kerncijfers)
5. Werk met concrete voorbeelden van behaalde resultaten
6. Neem niet alleen feitelijke informatie op, maar ook meningen. Het is nuttig een visie te laten blijken in het verslag
7. Wees open in leer- en verbeterpunten hierdoor kun je ook jouw groei zichtbaar maken
8. Geef een diepgaande toelichting op de financiën; help de lezer bij het interpreteren van de cijfers
9. Meet resultaten die relevant zijn, in plaats van alleen resultaten die makkelijk meetbaar zijn. Het verslag moet 'ertoe doen'
10. Wees duidelijk over de bestuursvorm en het functioneren daarvan

**Tip:** kijk ter inspiratie naar de jaarverslagen van bedrijven van verschillende soorten en maten. Let op de rode draad in de jaarverslagen en het verhaal dat zij vertellen.

### Voorbeelden:

- Het Rode Kruis
- Het Wereld Natuur Fonds
- Jarige Job

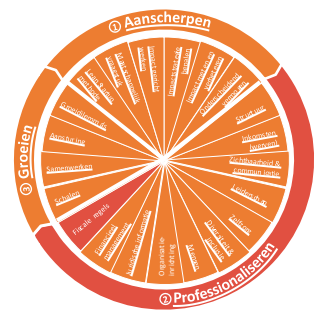


# 17 Fiscale regels



1. Synthese: Fiscale regels
2. Zelfstudie: Werknemers
3. Zelfstudie: Zzp'ers of werknemers?
4. Zelfstudie: De vrijwilliger
5. Zelfstudie: Belastingen
6. Zelfstudie: Schenkingen

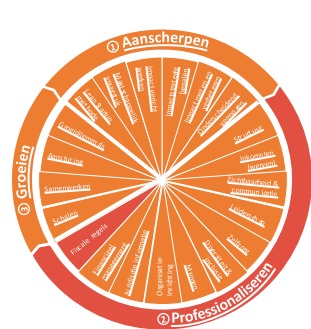
## 17 Fiscale regels



Bovenop de uitdagingen van de markt en omgeving van jouw initiatief zijn er ook **fiscale regels** rondom **belastingen** en **verzekeringen**. Het is belangrijk om hier goed mee om te gaan, dit kan jouw initiatief veel geld schelen. Zorg daarom dat je hierover goed geïnformeerd bent en zoek advies van een expert.



|                                                                                                                      |  |                                                                                                              |  |                                                                                              |  |                                                                                                                                                 |  |                                                                              |  |                                                                                                                |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <h1>Business Model Canvas</h1> <h2>Introductie</h2>                                                                  |  | <b>Maatschappelijk Vraagstuk</b>                                                                             |  | <b>Aanpak</b><br>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?        |  | <b>Waardepropositie</b><br>Per klantsegment een enkelvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is. |  | <b>Ongelijk voordeel</b><br>Wat kan moeiteloos gekopieerd of gekocht worden? |  | <b>Doelgroep-segmenten</b><br>Wie heeft last bij de aanpak en/of wie is creëerbaar om de aanpak te realiseren? |  |
| <b>Kostenstructuur</b><br>Wat zijn alle verschillende kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken? |  | <b>Probleem/kans</b><br>Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je je op richt? |  | <b>Kernactiviteiten</b><br>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden? |  | <b>Middelen</b><br>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?                                                        |  | <b>Kanalen</b><br>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?                         |  | <b>Profijtgroep(en)</b>                                                                                        |  |
|                                                                                                                      |  |                                                                                                              |  |                                                                                              |  |                                                                                                                                                 |  |                                                                              |  | <b>(Betalende) klant(en)</b>                                                                                   |  |
|                                                                                                                      |  |                                                                                                              |  |                                                                                              |  |                                                                                                                                                 |  |                                                                              |  | <b>Partners</b>                                                                                                |  |
| <b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken                            |  |                                                                                                              |  |                                                                                              |  | <b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment                                                         |  |                                                                              |  |                                                                                                                |  |
| <b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?                 |  |                                                                                                              |  |                                                                                              |  | <b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak?                                      |  |                                                                              |  |                                                                                                                |  |



# oranje fonds

## Werknemers

Voor jouw initiatief gelden er ook fiscale regels rondom **loonbelastingen**, **sociale verzekeringen**, daarnaast kan je kosten besparen via de **werkkostenregeling** en **afrekkosten**. Het is belangrijk om hier goed mee om te gaan, dit kan jouw initiatief veel geld schelen. Zorg daarom dat je goed geïnformeerd bent en zoek advies van een expert.

**Loonheffing:** loonheffing is de verzamelnaam voor **loonbelasting** en de premie voor de **volksverzekeringen**. Deze belastingen betaalt de werkgever namens de werknemer. Vanuit de premie **volksverzekeringen** worden de Algemene ouderdomswet (AOW), Algemene nabestaandenwet (Anw) en de Wet langdurige zorg (Wlz) betaald.

**Premies werknemersverzekeringen:** Werknemersverzekeringen zijn wettelijk verplichte verzekeringen die werknemers verzekeren tegen de financiële gevolgen van ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid. Vanuit de premies **volksverzekeringen** worden de Ziektewet (ZW), Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO), Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) en Werkloosheidswet (WW) betaald.

Besparen op de loonbelasting kan door handig gebruik te maken van fiscale mogelijkheden om werknemers belastingvrij te belonen. Bijvoorbeeld via de **werkkostenregeling (WKR)** en **subsidies** voor bepaalde werknemers.

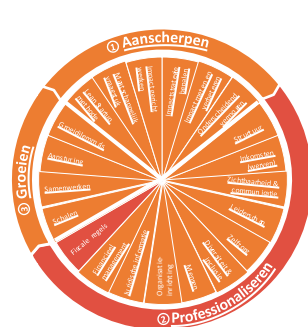
Met de **WKR** kun je als werkgever onbelaste vergoedingen geven aan werknemers. Ook zaken waar werknemers privé voordeel van hebben zoals sportabonnementen of tablets. Belangrijk daarbij is dat je binnen de **vrije ruimte** blijft, dit is het **maximum** bedrag dat je belastingvrij mag vergoeden aan werknemers. Kom je daar boven, dan betaal je 80% extra belasting!

Per 2024 bedraagt de vrije ruimte in de WKR 1,92% tot een loonsom van € 400.000 en 1,18% voor het loon boven € 400.000. **Let op:** deze % kunnen veranderen! Naast de vrije ruimte kan je als werkgever ook gebruikmaken van zogenoemde gerichte vrijstellingen en nihilwaarderingen. Deze vergoedingen en verstrekkingen gaan niet ten koste van de vrije ruimte.

Besparen op de loonbelasting kan door handig gebruik te maken van **afrekkosten** op loonbelasting. Veel personeelssubsidies zijn gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals ouderen en personen met een arbeidsbeperking. De overheid biedt o.a. loonkostensubsidies, loonkostenvoordelen en loondispensatie Wajong.

### Tips

- Gebruik software toepassingen om inzicht te krijgen in de bestedingen van de **WKR**. Zo weet je zeker dat je maximaal gebruik maakt van de regeling en voorkom je dat je voor onverwachte kosten komt te staan.
- Gebruik het [handboek](#) loonheffingen van de belastingdienst.
- **Leestip:** in 'Iedereen werk, iedereen winst' houdt Mark Hillen een pleidooi voor een inclusieve economie met gelijkwaardige arbeidsparticipatie. In het boek laat hij zien welke voortrekkersrol sociale firma's spelen en tegen welke uitdagingen zij tegenaan lopen.



# oranje fonds

## Zzp'ers of werknemers?

Voor jouw initiatief gelden er ook fiscale regels. Daarbij is inachtneming van de wet **Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA)** van belang, deze bepaalt of er sprake is van een **dienstbetrekking** of niet. Zorg dat je goed geïnformeerd bent en zoek advies van een expert.

De wet **Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA)** zorgt ervoor dat opdrachtgever en zzp'er samen verantwoordelijk zijn voor de fiscale gevolgen van hun arbeidsrelatie. Daarbij is het van belang om te bepalen of er sprake is van een **dienstbetrekking**. Dit is een arbeidsrelatie die is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst tussen een werkgever en een werknemer. Met deze overeenkomst maken werkgever en werknemer afspraken over de voorwaarden waaronder de werknemer tegen betaling en in gezagsverhouding zal werken.

**Fictieve dienstbetrekking:** Als er geen sprake is van een dienstbetrekking, dan kan voor een aantal groepen personen de arbeidsverhouding tussen opdrachtgever en uitvoerder toch worden beschouwd als een dienstbetrekking. Er is dan sprake een **fictieve dienstbetrekking**. Dat betekent in het algemeen dat u voor de inhoudingen op het loon dezelfde regels moet toepassen als bij echte dienstbetrekkingen.

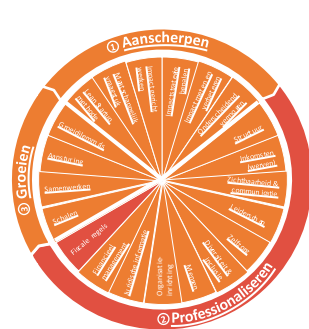
Er is sprake van loondienst als alle drie onderstaande vragen met 'ja' beantwoord kunnen worden:

1. **Werkgeversgezag:** Is er een gezagsverhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer? Dit uit zich bijv. in aanwijzingen en instructies over hoe de opdrachtnemer de opdracht moet uitvoeren. Doorslaggevend is of de opdrachtgever zeggenschap heeft bedongen over de wijze van uitvoering
2. **Verplichting leveren persoonlijke arbeid:** Heeft de opdrachtnemer een verplichting tot persoonlijke arbeid? Wat betekent dat hij het werk niet door een ander mag laten uitvoeren.
3. **Beloning:** Ontvangt de opdrachtnemer loon? Dit kan zijn in geld en/of natura.

Let op: heb je iemand betaald voor bepaalde werkzaamheden of diensten, of daar een beloning in natura voor gegeven? Dan geldt mogelijk de **renseigneringsverplichting** ofwel 'uitbetaalde bedragen aan derden' (UBD). Je bent verplicht deze betalingen door te geven aan de Belastingdienst.

### Tips:

- Leg als opdrachtgever de arbeidsrelaties vast in **modelovereenkomsten**. Hierbij kan worden vastgelegd dat **verhaal of vrijwaring** mogelijk is op de zzp'er als achteraf blijkt dat de arbeidsrelatie toch een dienstbetrekking was. Dit betekent dat de kosten voor loonbelasting en de premie volksverzekeringen op de opdrachtnemer kunnen worden verhaald.
- Er staan verschillende modelovereenkomsten (zowel algemene als voor specifieke branches) op de website van de Belastingdienst. Het is ook mogelijk om een overeenkomst die u zelf hebt opgesteld door de Belastingdienst te laten beoordelen.



# oranje fonds

## De vrijwilliger

Ook rondom de inzet van vrijwilligers zijn er fiscale regels om rekening mee te houden. De **vrijwilligersregeling** biedt een uitzondering binnen de loonbelasting, maar stelt wel voorwaarden.

**Vrijwilligersregeling:** De vrijwilligersregeling is een uitzondering binnen de loonbelasting, waardoor je niet hoeft te toetsen of er sprake is van een echte of een fictieve dienstbetrekking. Er geldt geen inhoudingsplicht loonheffingen als wordt voldaan aan de voorwaarden van de vrijwilligersregeling:

- De vrijwilligers verrichten werkzaamheden voor een **organisatie die geen aangifte vennootschapsbelasting hoeft te doen** zoals een sportorganisatie of een algemeen nut beogende instelling (ANBI).
- De vrijwilliger ontvangt een **niet-marktconforme** vergoeding binnen de grenzen van de vrijwilligersregeling.
- Vanaf 2024 is de **maximale vergoeding** is niet hoger dan € 210 per maand en niet hoger dan € 2.100 per jaar. Let op: de bedragen kunnen jaarlijks worden geïndexeerd.

### 21 jaar en ouder

- € 5,50 per uur
- niet hoger dan € 210 per maand
- niet hoger dan € 2.100 per jaar

### Jonger dan 21

- € 3,25 per uur
- niet hoger dan € 210 per maand
- niet hoger dan € 2.100 per jaar

- De vergoeding kan bestaan uit **financiële vergoedingen**, **tegemoetkomingen in natura** en **onkostenvergoedingen**.
- Tegemoetkomingen in natura en onkostenvergoedingen tellen ook mee voor de grensbedragen.
- Voor vrijwilligers in de bijstand verandert de hoogte van de uitkering **niet** als de vergoeding valt binnen de grenzen van de vrijwilligersregeling.

### Financiële vergoedingen

*Geld*

*Cadeaubonnen*

*Kilometervergoeding*

*Vacatiegelden bestuurders*

### Tegemoetkoming in natura

*Niet in geld*

*Vrijwilligersfeest*

*Lunch*

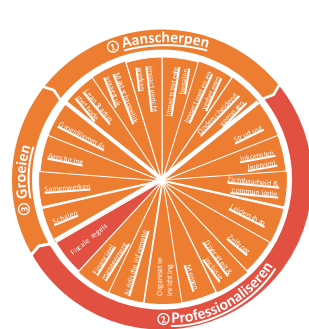
*Cursussen of opleidingen*

### Onkostenvergoedingen

*Declaratie exacte reiskosten*

*Aanschaf materialen*





# oranje fonds

## De Reinseigneringsverplichting

Ook rondom de inzet van vrijwilligers zijn er fiscale regels om rekening mee te houden. De **vrijwilligersregeling** biedt een uitzondering binnen de loonbelasting, maar stelt wel voorwaarden.

**Vrijwilligersregeling:** De vrijwilligersregeling is een uitzondering binnen de loonbelasting, waardoor je niet hoeft te toetsen of er sprake is van een echte of een fictieve dienstbetrekking. Er geldt geen inhoudingsplicht loonheffingen als wordt voldaan aan de voorwaarden van de vrijwilligersregeling:

- De vrijwilligers verrichten werkzaamheden voor een **organisatie die geen aangifte vennootschapsbelasting hoeft te doen** zoals een sportorganisatie of een algemeen nut beogende instelling (ANBI).
- De vrijwilliger ontvangt een **niet-marktconforme** vergoeding binnen de grenzen van de vrijwilligersregeling.
- Vanaf 2024 is de **maximale vergoeding** is niet hoger dan € 210 per maand en niet hoger dan € 2.100 per jaar. Let op: de bedragen kunnen jaarlijks worden geïndexeerd.

### 21 jaar en ouder

- € 5,50 per uur
- niet hoger dan € 210 per maand
- niet hoger dan € 2.100 per jaar

### Jonger dan 21

- € 3,25 per uur
- niet hoger dan € 210 per maand
- niet hoger dan € 2.100 per jaar

- De vergoeding kan bestaan uit **financiële vergoedingen**, **tegemoetkomingen in natura** en **onkostenvergoedingen**.
- Tegemoetkomingen in natura en onkostenvergoedingen tellen ook mee voor de grensbedragen.
- Voor vrijwilligers in de bijstand verandert de hoogte van de uitkering **niet** als de vergoeding valt binnen de grenzen van de vrijwilligersregeling.

### Financiële vergoedingen

*Geld*

*Cadeaubonnen*

*Kilometervergoeding*

*Vacatiegelden bestuurders*

### Tegemoetkoming in natura

*Niet in geld*

*Vrijwilligersfeest*

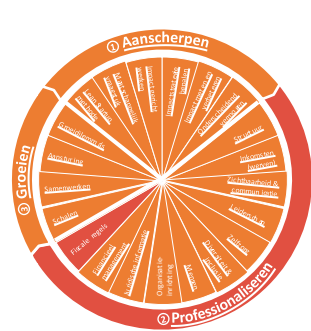
*Lunch*

*Cursussen of opleidingen*

### Onkostenvergoedingen

*Declaratie exacte reiskosten*

*Aanschaf materialen*



# oranje fonds

## Belastingen

Bovenop de uitdagingen van de markt en omgeving van jouw initiatief zijn er ook fiscale regels rondom **omzetbelasting (btw)** en **vennootschapsbelasting (vpb)**. Het is belangrijk om hier goed mee om te gaan, dit kan jouw initiatief veel geld schelen. Zorg daarom dat je hierover goed geïnformeerd bent en zoek advies van een expert.

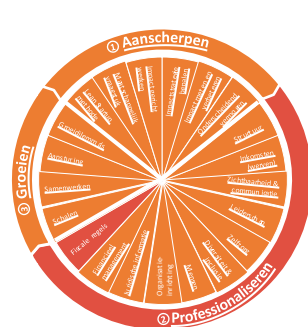
**Omzetbelasting:** ofwel belasting toegevoegde waarde (btw) is een belasting op de omzet van goederen of diensten. Dagelijks betalen we deze: of we nu een banaan kopen of ons huis laten verbouwen. Ook als organisatie betaal je in principe btw, tenzij deze is vrijgesteld.

**Vrijstelling sociaal-culturele instellingen:** als je organisatie activiteiten van sociale of culturele aard uitvoert heb je recht op **vrijstelling**. De organisatie mag **géén** winstoogmerk hebben en de concurrentieverhouding met commerciële instellingen niet verstoren.

**Vennootschapsbelasting:** Vennootschapsbelasting (vpb) is een belasting over de **winst**. Naast sociaal ondernemingen (BV's en NV's moeten altijd vpb aangifte doen) kunnen ook stichtingen of vereniging daarmee te maken krijgen. Om te toetsen zijn de volgende zaken van belang:

1. Drijft je stichting of vereniging een onderneming? Voorbeelden van **ondernemende activiteiten** zijn: Een buurtvereniging organiseert een rommelmarkt en vraagt daar entree voor, of een stichting verhuurt zalen en verzorgt catering voor derden.
2. Is er sprake van een **fiscale winst**? Stichtingen, verenigingen en vergelijkbare organisaties zijn vrijgesteld van **vpb** als:
  - de fiscale winst in een jaar niet hoger is dan € 15.000.
  - de fiscale winst in een jaar hoger is dan € 15.000, maar samen met de fiscale winsten in de daaraan voorafgaande 4 jaren niet hoger dan € 75.000.

**Tip:** Bent u bestuurder van een stichting of vereniging? Dan kunt u de Belastingdienst vragen om te beoordelen of u **vpb-plichtig** bent.



# oranje fonds

## Scheningen

Bovenop de uitdagingen van de markt en omgeving van jouw initiatief zijn er ook fiscale regels rondom **scheningen** en **nalatenschappen**. Het is belangrijk om te weten wat de fiscale voordelen zijn als algemeen nut beogende instelling (ANBI).

**Schenkingen en donaties:** schenkingen voor een goed doel kunnen fiscaal aftrekbaar zijn voor de gever als deze ten goede komen aan een algemeen nut beogende instelling (ANBI), een vereniging of onder voorwaarden voor een steunstichting SBBI.

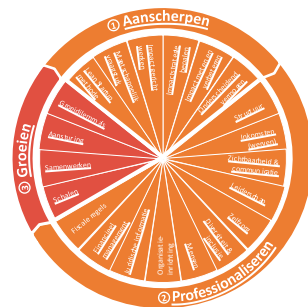
Door het aftrekken daalt het belastbaar inkomen van de gever, waardoor minder belasting hoeft te worden betaald. Het is belangrijk om als organisatie aan de ANBI-eisen van de Belastingdienst te voldoen.

**Nalatenschappen en legaten:** Je kunt als stichting in een testament zijn opgenomen. De stichting erft (een deel van ) de erfenis, niet de bestuurders. De stichting kan ook een **legaat** ontvangen. Bij een legaat gaat het om een specifiek geldbedrag of een duidelijk omschreven object.

In principe betaal je als stichtingen of verenigingen schenk- en erfbelasting. Dit geldt niet voor ANBI's. Soms moet de organisatie wél aangifte doen van een schenking om de schenkingsvrijstelling aan te vragen.

**Tip:** fondsenwerving is een vak en dat geldt zeker voor de werving van nalatenschappen. Arjan van Ketel ondersteunt sinds 2001 goede doelen en non-profits bij het werven van nalatenschappen. Alles draait daarbij om de erflater: betrek ze bij je doelstelling en inspireer ze om in hun testament bij te dragen aan een betere wereld

Arjan van Ketel, <https://www.arjenvanketel.nl>



In **module 3** ga je kijken hoe je je initiatief kunt groeien en welke dilemma's je kunt tegenkomen.

18



### Schalen

Kijken hoe jij de impact van je initiatief kunt vergroten door te schalen in de breedte, diepte en/of hoogte.

19



### Samenwerken

Leren hoe jij kunt samenwerken met peers en professionals om je professionaliteit, zichtbaarheid en/of schaalbaarheid te verhogen.

20



### Aansturing

Stilstaan bij potentiële spanning in centrale en lokale aansturing en uitwerken van rollen en verantwoordelijkheden binnen jouw initiatief.

21



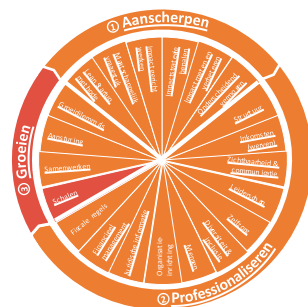
### Groeidilemma's

Nadenken over ondernemersdilemma's die je kunt tegenkomen tijdens het groeien van je initiatief, om zo te kunnen anticiperen en reageren.

# 18 Schalen



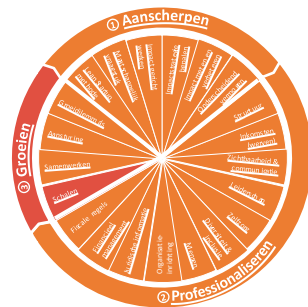
1. Synthese: Schalen
2. Zelfstudie: Schalen van het concept en je initiatief
3. Zelfstudie: GoldenSports: groeien terwijl je klein blijft
4. Zelfstudie: Buddy to Buddy: groeien zonder DNA verlies



## 18 Schalen

We gaan in dit onderwerp kijken hoe jij de impact van jouw initiatief kunt schalen om zo je groeidoelstelling te bereiken. Je kunt groeien door te schalen in de breedte, diepte of hoogte – of door te streven naar een combinatie van deze vormen.





In de vorige modules hebben we gewerkt aan concept en professionaliteit. Waarom hebben we dit gedaan?

- Het **uitwerken van je concept** helpt je bij het klaarstomen van je activiteit(en) voor groei.
- Het **verbeteren van je professionaliteit** helpt om je initiatief voor te bereiden op groei.

- De **huidige impact** = Huidige impact per gebruiker x huidige aantal gebruikers
- De groei = De toename van impact, via **schaalbaarheid** in drie **dimensies**:

- ↻ - **Breedte** = Huidige impact per gebruiker blijft gelijk, aantal gebruikers neemt toe: bijv., het openen van locaties in andere steden.
- ↓ - **Diepte** = Impact per gebruiker neemt toe, aantal gebruikers blijft gelijk: bijv., je helpt deelnemers niet alleen met taalles maar ook met het vinden van een baan.
- ⬆ - **Hoogte** = Verkleinen van (behoefte van) de doelgroep: bijv., je pakt loodvergiftiging bij de bron aan en zorgt dat het door wetgeving niet meer in verf mag zitten.

**Schalen kan in één dimensie gebeuren, maar combinaties zijn ook mogelijk.** Denk aan de toename in aantrekkelijkheid van sociale media naarmate er meer deelnemers zijn. Hierbij is de **oorzaak** het vergroten van het aantal deelnemende gebruikers en het **gevolg** een stijging in de impact per gebruiker: **schalen** in de **breedte** én **diepte**. *Zie hier verdere uitleg.*

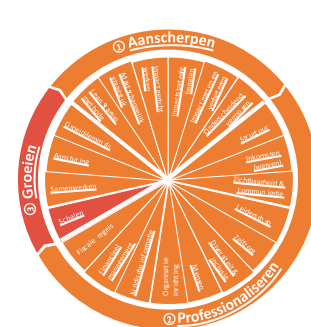
Je gekozen richting(en) om te schalen kan/kunnen invloed hebben op de benodigde **professionaliteit** (besproken in Module 2). Het verbeteren van de **professionaliteit** kan ook helpen om je uiteindelijk schaalbaarheidspotentieel te bereiken:

- Beslissen welk **organisatorisch pad** je gaat bewandelen - [zie Structuur](#).
- Beslissen welke vorm(en) van **aansturing** je wilt gebruiken – [zie Aansturing](#).

**Voorbeeld: LEEP** is een sociaal initiatief opgericht met behulp van Charity Entrepreneurship. LEEP heeft als missie om loodvergiftiging onder kinderen te elimineren. Zij schalen hun initiatief in de **hoogte** door overheden te stimuleren om met wetgeving te komen om lood in verf te verbieden, zij schalen ook in de **breedte** door uit te breiden naar meerdere landen.





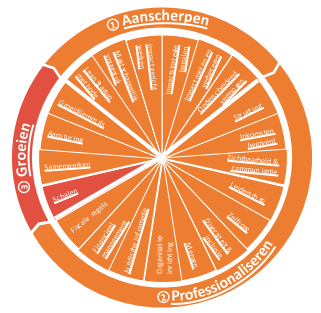


# oranje fonds

## Schalen van het concept en je initiatief

**Doel:** meer inzicht krijgen in de drie manieren om te schalen. Als je schalen in de breedte en zoekt naar hieraan [gerelateerde verkoopmodellen \(bijv licentie\)](#) lees dan hier verder.

|                                                                                                                                     | Breedte<br>                                                                                                                                                  | Diepte<br>                                                                                                                                                                                   | Hoogte<br>                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Wat is het</b><br>                              | Het <b>vergroten</b> van het <b>aantal mensen</b> dat je bereikt (zonder direct de impact p.p. aan te passen)                                                                                                                                 | De <b>impact vergroten</b> per persoon, door aanscherpen of uitbreiden van huidige activiteiten (voor het huidige aantal personen)                                                                                                                                            | <b>Verkleinen</b> van (behoefte van) de <b>doelgroep</b> via samenwerking of tussenkomst van derde partijen (bijv. verbetering in wet- en regelgevingen)                                                                                         |
| <b>Voorbeeld</b><br>                               | Fietsmaatjes organiseert tandemfietsritten voor ouderen en kiest (d.m.v. een licentie) voor uitbreiding naar een nieuwe stad                                                                                                                  | Boost geeft Nederlandse les en organiseert ook een taal café, zodat deelnemers kunnen oefenen                                                                                                                                                                                 | Up! in Nederland verzorgt groepsgesprekken om ouderen te helpen om makkelijker gesprekken met zichzelf en hun omgeving te voeren                                                                                                                 |
| <b>Wanneer wil je het</b><br>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Als je activiteit(en) <b>eenvoudig te repliceren</b> zijn</li> <li>- Als de <b>impact p.p. toeneemt</b> bij een toename in het <b>aantal mensen</b> dat je bereikt (dit is geen vereiste)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Als de waarde voor de doelgroep <b>sterk toeneemt</b> bij een <b>breder combinatie</b> van activiteiten</li> <li>- Als de waarde voor de doelgroep <b>sterk toeneemt</b> bij verbetering van de <b>huidige activiteit</b></li> </ul> | Als samenwerking met – of tussenkomst van – derde partijen het <b>probleem kan verzachten, oplossen, of voorkomen</b> . Denk bijvoorbeeld aan het betrekken van overheidsinstanties                                                              |
| <b>Wat zijn de implicaties (voorbeelden)</b><br> | <b>Standaardisatie</b> wordt belangrijker, bijv. van: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activiteit(en)</li> <li>- Marketing / Communicatie</li> <li>- HR (bij meer locaties)</li> </ul>                                                | <b>Professionaliteit</b> wordt belangrijker en complexiteit neemt toe, bijv. voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activiteit(en)</li> <li>- Training van vrijwilligers</li> <li>- Planning en organisatie</li> </ul>                                                | <b>Vertegenwoordiging</b> en vaardigheden worden belangrijker: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenwerking met vergelijkbare initiatieven</li> <li>- Marketing en communicatie</li> <li>- Lobby werk en beleid beïnvloeding</li> </ul> |
| <b>Wat zijn de uitdagingen (voorbeelden)</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Behouden van kwaliteit, impact en binding met doelgroep</li> <li>- Gevorderde leiderschapskwaliteiten benodigd</li> <li>- Toename in operationeel management</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managen van vrijwilligers bij uitvoering van de activiteiten</li> <li>- Planning van de verschillende activiteiten</li> <li>- Meten van de impact, ook per activiteit</li> <li>- Managen van financiën</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgaan met verhoogde verantwoordelijkheid</li> <li>- Geven van een gebalanceerde invulling aan samenwerking</li> <li>- Managen van een toename in externe aandacht (evt.)</li> </ul>                    |



# oranje fonds

## GoldenSports: groeien terwijl je klein blijft

Hoe doen anderen het?

**Doel:** luisteren naar het verhaal van GoldenSports, een organisatie die koos voor groeien met een kleine organisatie.

### Wat zijn belangrijke punten om mee te nemen?

1. Met een kleine organisatie kan je grote impact maken, dit kan zeker voor initiatieven met **beperkte middelen** en een **relatief eenvoudige concept** goed werken
2. Door te experimenteren kun je een succesvol concept opbouwen, om te groeien moet je daarnaast steeds meer **kennis verzamelen** over de zakelijke kant van je initiatief
3. Denk goed na over welke diensten je nodig hebt om jouw initiatief succesvol te bouwen en wees niet bang daarvoor (iets) te **betalen**. Zo kun je met **ZZP'ers** werken
4. Wees niet bang om je doelgroep om een **kleine bijdrage** te vragen, **kwaliteit kost geld**



### Stichting GoldenSports: groeien terwijl je klein blijft



31 min

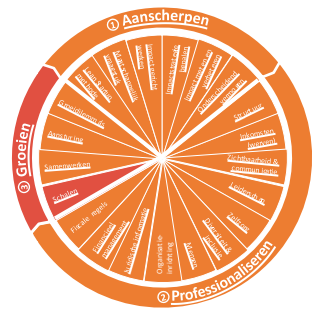


#### Hoe doen anderen het?

In deze podcast vertelt GoldenSports over haar concept en hoe zij groeit terwijl de organisatie klein blijft

#### Met wie maak je kennis in deze podcast?

- **GoldenSports** biedt sportlessen in de buitenlucht aan, speciaal voor ouderen
- Doel is ook om verbinding te maken, dit doet GoldenSports door een clubgevoel te creëren
- Met een moederorganisatie van 2 mensen, krijgen zij het voor elkaar om 1200 ouderen wekelijks te laten sporten



# oranje fonds

## Buddy to Buddy: groeien zonder je DNA te verliezen Hoe doen anderen het?

**Doel:** luisteren hoe Buddy to Buddy groeide zonder haar identiteit te verliezen.

### Wat zijn belangrijke punten om mee te nemen?

1. Bouw een team om je heen dat **gelooft in jouw concept en organisatiecultuur**, alleen zo kun je succesvol schalen in de breedte
2. Houd bij het groeien van je concept en organisatie altijd je **kernwaarden** in gedachten, deze zijn niet onderhandelbaar en hier moet je nooit op inleveren
3. Doe dit bijvoorbeeld door continu uit te dragen wat de **aanleiding** of **casus** is waarom je initiatief bent gestart en houd in gedachten wat jouw initiatief **authentiek** maakt
4. Vind derden om te helpen financieren als je bedrijfsmodel gebouwd is op het leveren van **non-transactionele waarde**. Je kunt **klein beginnen**, met pilots



### Buddy to Buddy: groeien zonder je DNA te verliezen



34 min



#### Hoe doen anderen het?

In deze podcast vertelt Buddy to Buddy over hoe zij groeide zonder haar identiteit te verliezen

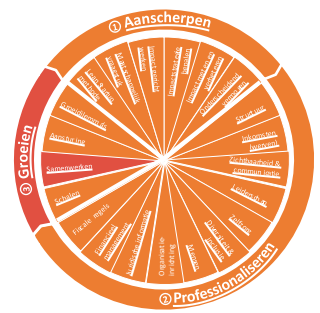
#### Met wie maak je kennis in deze podcast?

- **Buddy to Buddy** koppelt nieuwkomers aan stadsgenoten op basis van gelijkwaardigheid en overeenkomende interesses
- Hiermee worden nieuwkomers op een natuurlijke manier betrokken in de samenleving
- De organisatie is succesvol uitgebreid van twee regio's naar landelijk

# 19 Samenwerken



1. Synthese: Samenwerken
2. Zelfstudie: Het nut van samenwerken
3. Zelfstudie: De stakeholder analyse updaten



## 19 Samenwerken

Samenwerken is een belangrijk hulpmiddel voor sociale initiatieven. Je kan samenwerken met je collega initiatiefnemers en met professionals. In beide gevallen kan samenwerking leiden tot verhoogde professionaliteit, zichtbaarheid en/of schaalbaarheid.



 Samenwerken



 Het nut van samenwerken



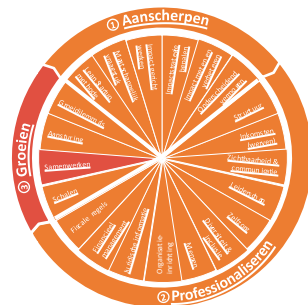
 De stakeholder analyse updaten

|  <b>Business Model Canvas Introductie</b>                                                                                 |  | <b>Maatschappelijk Vraagstuk</b>                                                                                                                                                                         |  | <b>Aanpak</b><br>Wat is jouw oplossing voor het probleem of hoe ga je de kans pakken?<br><br><b>Kernactiviteiten</b><br>Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden uitgevoerd moeten worden?<br><br><b>Middelen</b><br>Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering?<br><br><b>Succes meten</b><br>Hoe ga je vaststellen dat jouw aanpak succesvol is voor je doelgroepen? |  | <b>Waardepropositie</b><br>Per klantsegment een enkelvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is. |  | <b>Ongelijk voordeel</b><br>Wat kan moeiteloos gekocht of gekocht worden? |  | <b>Doelgroep-segmenten</b><br>Wie heeft last van de aanpak en/of wie is een voor de aanpak te realiseren? |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Probleem/kans</b><br>Wat is de maatschappelijke behoefte of de maatschappelijke kans waar je je op richt?<br><br><b>Bestaande alternatieven</b><br>Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem? |  | <b>Partners</b>                                                                                                                                                                                          |  | <b>Kanalen</b><br>Hoe ga je je doelgroepen bereiken?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | <b>Profielgroep(en)</b><br><br><b>(Betalende) klant(en)</b>                                                                                     |  | <b>Partners</b>                                                           |  |                                                                                                           |  |
|                                                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                                                          |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                                                                 |  |                                                                           |  |                                                                                                           |  |
| <b>Kostenstructuur</b> Alle kosten die gemaakt moeten worden om de aanpak te laten werken<br><br><b>Maatschappelijke kosten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de aanpak?        |  | <b>Inkomstenstromen</b> Alle inkomsten die de aanpak genereert uit elk doelgroepsegment<br><br><b>Maatschappelijke opbrengsten</b> Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de aanpak |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                                                                 |  |                                                                           |  |                                                                                                           |  |



# oranje fonds

## Samenwerken



**Samenwerking** is belangrijk voor sociale initiatieven en kan zelfs cruciaal zijn om systemische impact te realiseren binnen het maatschappelijk vraagstuk. Weten waarom, met wie en hoe lang je moet samenwerken, kan je helpen om meer impact te realiseren.

### Wat is het doel van samenwerken?

Bij een samenwerking is het **doel** om de grootste **impact te realiseren** omtrent het maatschappelijk vraagstuk. Dit kan een win/win situatie zijn, maar soms betekent het ook dat je als sociaal initiatief iets moet opgeven.

### Wat heb je aan samenwerken?

Samenwerking kan op twee manieren een positief effect hebben op je initiatief:

- Door een verhoging van **professionaliteit**.
- Door een verhoging van **schaalbaarheid** (en daarmee impact).

In de zelfstudie kun je meer te weten komen over het [nut van samenwerken](#).

### Met wie werk je samen?

- **Samenwerken kan met verschillende stakeholders.** Je hebt geleerd om een [stakeholder analyse](#) te maken en stakeholders onder te verdelen in vier categorieën.
- Met wie je samenwerkt hangt af van de situatie, het is daarom belangrijk om **structureel te zoeken naar nieuwe samenwerkingsverbanden**. Dit kan bijvoorbeeld door samenwerking met nieuwe partijen, of door het aangaan van nieuwe of verbeterde samenwerking met bestaande relaties.
- Je kan je [stakeholder analyse](#) updaten voor samenwerking.

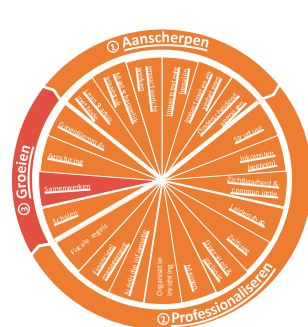
### Hoe lang werk je samen?

Samenwerking kan plaatsvinden over drie verschillende **tijdspannen**:

- **Incidenteel**: zonder vaste afspraken (kan elk moment stoppen).
- **Korte termijn**: met vaste afspraken, van korte duur (korter dan een jaar).
- **Lange termijn**: met vaste afspraken, van lange duur (meerjarig).

**Voorbeeld: Stichting Het Begint met Taal** heeft als visie “iedereen doet mee”, zij geloven dat iedereen de kans moet krijgen om mee te doen in de samenleving en zich te ontwikkelen, door middel van taalcoaching zorgen zij ervoor dat nieuwkomers de taal kunnen leren en wegwijs worden in de maatschappij, in 2022 wisten zij 42,000 nieuwkomers te bereiken. Om dit te realiseren **werken zij samen** met gemeenten, werkgevers en taalscholen.





**oranje fonds**  
Het nut van samenwerken

**Doel:** begrijpen welke vormen van samenwerking er mogelijk zijn.

## Waarom is samenwerken nuttig?

Samenwerking kan op twee manieren een positief effect hebben op je initiatief.

Het kan zorgen voor een verhoogde **professionaliteit**, bijvoorbeeld door:

- Het delen van kennis, bijvoorbeeld over hoe je vrijwilligers traint en coördineert
- Het samenvoegen of verkrijgen van kennis en kunde
  - Hiermee kan iedere stakeholder focussen op zijn/haar eigen sterkten. Zo kun je een deel van de activiteiten of werkzaamheden “fuseren”, om overlap te voorkomen en om efficiëntie te verhogen.
  - Hierbij kun je ook denken aan het verkrijgen van kennis of kunde vanuit een bedrijf met winstoogmerk, in ruil voor verbeterde zichtbaarheid/imago voor dat bedrijf.

Het kan zorgen voor verhoogde **schaalbaarheid (en daarmee impact)**, bijvoorbeeld door:

- Wederzijdse marketing, bij schalen in de breedte. Bijvoorbeeld door reclame te maken voor elkaars activiteiten
- Activiteiten samen te voegen of te koppelen, bij schalen in de diepte. Bijvoorbeeld door complementaire activiteiten van verschillende stakeholders samen te voegen tot één pakket voor de doelgroep.
- Het vormen van één stem, bij schalen in de hoogte;
  - Hiermee kun je gezamenlijke invloed uitoefenen die individueel niet mogelijk is.
  - Hiermee kun je als gezamenlijk vertegenwoordiger optreden.

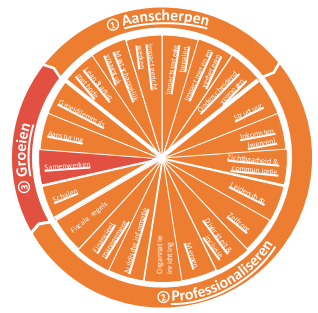
Vergeet niet het **doel** van samenwerking is om de **grootste impact** te realiseren op het maatschappelijk vraagstuk. Dit kan een win/win situatie zijn, maar soms betekent het ook dat je als sociaal initiatief iets moet opgeven. Zo kan samenwerking ook nadelig zijn.

Kijk bij het overwegen van samenwerkingen altijd of de waarden en het beleid op het gebied van diversiteit en inclusie, aansluiten op jouw initiatief.

**Voorbeeld: Jarige Job** heeft een aantal partners die herhaaldelijk support bieden, bijvoorbeeld door het leveren van vrijwilligers tijdens bedrijfsuitjes. In ruil voor de verzorging van dit een bedrijfsuitje, verhoogt Jarige Job haar toegang tot kennis, donaties en een breder netwerk. Zo wordt een win-win situatie gecreëerd.







# oranje fonds

## De stakeholder analyse updaten

**Doel:** mogelijke samenwerkingspartners identificeren en een plan maken om samenwerking te realiseren.

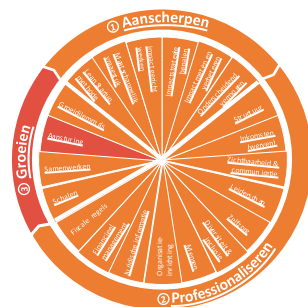
1. Tijdens het onderwerp impactgericht werken, heb je een [stakeholder analyse](#) gemaakt. Gebruik deze analyse als startpunt.
2. Bekijk de verschillende stakeholders die je eerder hebt gedefinieerd en **identificeer mogelijk nieuwe stakeholders**. Nu je stakeholders bekijkt vanuit een samenwerkingsperspectief, kan het goed dat je nieuwe stakeholders weet te identificeren. Let op, samenwerken kan met een breed scala aan stakeholders, vergeet bijvoorbeeld niet dat:
  - i. Samenwerking met vergelijkbare initiatieven waardevol kan zijn. Zie deze partijen niet altijd enkel als concurrent, ook al is dat soms nodig.
  - i. Tip: Zoek naar complementariteit en verbinding met collega initiatieven als je voor dezelfde doelgroep werkt.
  - ii. (Lokale) overheden hoeven niet alleen een (potentiële) klant (financier) te zijn, maar kunnen soms (tegelijkertijd) een waardevolle samenwerkingspartner zijn.
  - iii. Een brede groep bedrijven met winstoogmerk zou ook kunnen ontstaan voor samenwerking. Dit geldt ook voor bedrijven die misschien niet meteen een stakeholder lijken, of enkel in de “toeschouwer” groep lijken te passen.
3. **Identificeer alle stakeholders** met wie je kun samenwerken en zet ze op een rijtje.
4. Omschrijf voor elke stakeholder **hoe je zou willen samenwerken** en wat **het doel** zou zijn van de samenwerking (zie [Nut van samenwerken](#)). Let hier op:
  - i. Hierbij moet je streven naar de grootst mogelijke impact op het maatschappelijk vraagstuk. Het gaat niet om eigen gewin.
  - ii. Samenwerkingsverbanden zijn ook mogelijk met meer dan twee partijen, groepeer stakeholders als je met een groep stakeholders wil samenwerken op een specifiek gebied.
5. **Rangschik** de belangrijkste samenwerkingsmogelijkheden op basis van urgentie, gebruik hiervoor de [Eisenhower matrix](#).
6. **Maak een plan** waarin staat hoe je de stakeholders gaat **benaderen**, en **voer dit uit**.

Let op, het is belangrijk om structureel te zoeken naar nieuwe samenwerkingsverbanden, herhaal deze oefening daarom periodiek.

# 20 Aansturing



1. Synthese: Aansturing
2. Zelfstudie: Bronnen van spanning
3. Zelfstudie: Centrale en lokale taakverdeling
4. Zelfstudie: Handboek voor nieuwe locaties
5. Zelfstudie: Contract voor nieuwe locaties



## 20 Aansturing

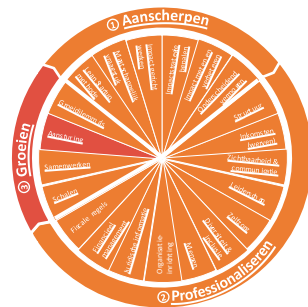
Wanneer je het aantal vestigingen van je initiatief uitbreidt, kan spanning ontstaan tussen centrale en lokale aansturing. Het uitwerken en vastleggen van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden kan hierbij helpen. Daar gaan we in dit onderwerp mee aan de slag.





# oranje fonds

## Aansturing



Je kunt ervoor kiezen om naar meerdere locaties uit te breiden. **Spanning** kan ontstaan tussen centrale en lokale aansturing. Het uitwerken en vastleggen van de verschillende **rollen en verantwoordelijkheden** kan hierbij helpen.

Een **centrale organisatie** is de hoofdvesting van het initiatief, hier worden de meeste bestuurlijke en administratieve taken vervuld. Een **lokale organisatie** is een vestiging van het initiatief op een andere plek - bijvoorbeeld een vestiging van een restaurant.

**Bronnen van spanning** tussen de centrale en lokale organisaties:

- Verdeling van middelen,
- Gebruik en interpretatie van naam/merk,
- Kwaliteit van de lokale organisaties,
- Bestuur en beheer van het systeem,
- Ondersteuning door de centrale organisatie.

[Zie oefening om spanningen te voorkomen.](#)

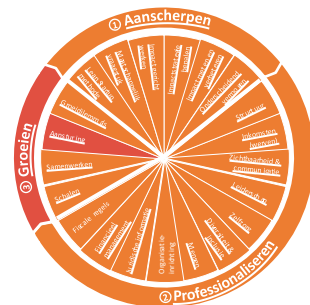
### Rollen en verantwoordelijkheden

Afhankelijk van de manier waarop jouw initiatief groeit, kan het voorkomen dat er aanvullende aansturing nodig is vanuit een lokale organisatie. Hierbij is het belangrijk om rollen en verantwoordelijkheden ([zie Structuur](#)) binnen elke locatie, maar ook overkoepelend, vast te leggen. Een contract kan hierbij helpen ([zie contract](#)).

Een RASCI matrix helpt de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden duidelijk te maken. Daarin staat wie waarvoor (eind)verantwoordelijk is, wie bijdraagt aan het uitvoeren, wie wordt meegenomen in beslissingen en wie er alleen wordt geïnformeerd. [Zie RASCI-matrix.](#)

**Voorbeeld: Refugee Team** begeleidt vluchtelingen met hun integratie in Nederland. Over twee jaar zijn zij twee keer verdubbeld van 15 naar 30, naar 60 werknemers met locaties in Eindhoven, Tilburg en Venlo. Zij zien het op orde hebben van de organisatorische structuur in aansturing tussen de centrale en lokale organisaties als een randvoorwaarde om te kunnen groeien.





# oranje fonds

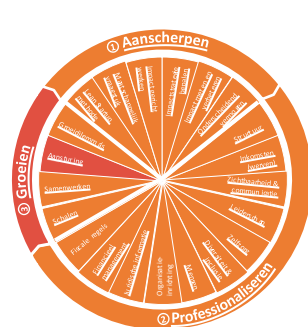
## Bronnen van spanning

Er zijn typische **uitdagingen** die je tegenkomt als je de balans tussen **centrale sturing** en **lokale vrijheid** zoekt. Probeer na te gaan of je bepaalde uitdagingen herkent bij jouw organisatie en bespreek die met andere initiatiefnemers en binnen je organisatie.

### Oefening:

#### Lokale organisatiestructuur keuze

| Bron van spanning                          | Gecentraliseerde lijnorganisatie                                                      | Filialen-organisatie                                                                                        | Franchise-organisatie                                                              | Coöperatie/federatie                                                                                     | Concept-licentie                                                                                |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verdeling van middelen                     | Verdeelt het centrale bestuur de middelen eerlijk over de locaties?                   | Wie vergaart en beheert de lokale donoren en middelen? Werven we in elkaars gebied?                         |                                                                                    | Hoe gaan we om met verschil tussen meer en minder succesvolle locaties? Hoe helpen deze locaties elkaar? |                                                                                                 |
| Gebruik van naam/merk                      |                                                                                       |                                                                                                             | Houdt de franchisenemer zich aan de afspraken rond het merk?                       | Hoe kunnen we een sterk merk bouwen als de locaties zelf ook een eigen merk (of merkinvulling) hebben?   | Wat doen we als de licentienemer op een volledig andere manier invulling geeft aan het concept? |
| Kwaliteit van de lokale organisatie        | Voeren de lokale mensen de activiteiten uit zoals gevraagd door het centrale bestuur? | Wie controleert de kwaliteit van activiteiten op de locaties versus de centrale standaard?                  |                                                                                    | Welke mate van aansturing en controle laten de locaties toe (vanuit centrum of door andere locaties?)    | Hoe kunnen we leerervaringen delen tussen de anonieme licentiehouders?                          |
| Bestuur en beheer van het systeem          | Heeft de centrale organisatie genoeg begrip van lokaal-specifieke situaties?          | Wie is eindverantwoordelijk voor operationele en strategische issues op de locaties?                        |                                                                                    | Hoe kunnen we effectief communiceren tussen alle locaties en de centrale organisatie?                    | Hoe kunnen we verbeteringen in het concept effectief doorgeven?                                 |
| Ondersteuning door de centrale organisatie |                                                                                       | Levert de centrale organisatie support die in verhouding staat tot de geldbijdrage van lokale organisaties? | Levert de centrale organisatie support zoals afgesproken in het franchisecontract? | Generen de locaties genoeg middelen om een goed functionerende Centrale organisatie in stand te houden?  | Is de afspraak éénmalig, of is er een doorlopende component?                                    |



# oranje fonds

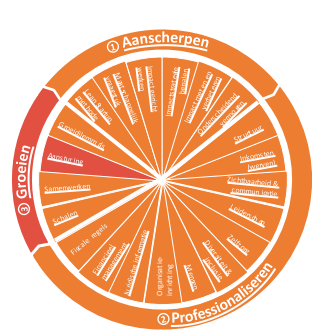
## Centrale en lokale taakverdeling (1/2)

**Doel:** nadenken over de voordelen en nadelen van centrale en lokale uitvoering

Gebruik onderstaand schema om na te denken over een aantal voor- en nadelen bij centrale en lokale uitvoering van taken, vul daarna het schema op de volgende pagina in.

● Voordeel ● Nadeel

|                                                                 | Centraal                                                                                                                                                              | Lokaal                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bepalen en accorderen van bestuur, beheer en strategie          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totaal overzicht</li> <li>● Lokale context kan ontbreken</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Goed begrip van de doelgroep</li> <li>● Beperkt beeld van andere locaties</li> </ul>                                                           |
| Werven van partners, fondsen en andere middelen                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Groot bereik en bevoegdheid</li> <li>● Minder binding met lokale MKB</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lokale netwerk ter beschikking</li> <li>● Beperkte omvang om grote instanties aan te schrijven</li> </ul>                                      |
| Vinden en aansturen van (vaste) medewerkers en vrijwilligers    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totaal overzicht</li> <li>● Reisafstanden kunnen oplopen voor gevonden teamleden</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lokaal netwerk ter beschikking</li> <li>● Ongelijk aantal/kwaliteit van teamleden per locatie</li> </ul>                                       |
| Organiseren van activiteiten voor de doelgroep                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Snellere inzet van middelen</li> <li>● Beperkt beeld van lokale context</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Actuele kennis lokale behoeftes doelgroep</li> <li>● Vertragende werking van gebrek centrale aansluiting</li> </ul>                            |
| Beheren van infrastructuur, kennis en netwerk van betrokkenen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Centrale coördinatie en kennis</li> <li>● Schaalvoordelen bij inkoop van systemen</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Persoonlijk netwerkcontact</li> <li>● Afname efficiency door verschillen tussen locaties</li> </ul>                                            |
| Controle bewaken over kwaliteit van activiteiten en organisatie | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totaal overzicht</li> <li>● Fricities kunnen ontstaan wanneer activiteiten worden opgelegd</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Zit bovenop de lokale beleving</li> <li>● Verschillen kunnen ontstaan tussen locaties wat afdoet aan de merknaam van het initiatief</li> </ul> |
| Opbouwen en bewaken van gebruik van merknaam                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totaal overzicht van richting voor de toekomst</li> <li>● Beperkte praktijkervaring</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dicht op de doelgroep en hoe het initiatief wordt ervaren</li> <li>● Richting van lokaal team kan verschillen veroorzaken</li> </ul>           |
| Communiceren naar interne en externe betrokkenen                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gezag van de centrale organisatie kan bijdragen aan positie in het gesprek</li> <li>● Eenduidige stijl en bericht</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Meer binding met lokale betrokkenen</li> <li>● Kan afwijken van "het grote plaatje"</li> </ul>                                                 |



# oranje fonds

## Centrale en lokale taakverdeling (2/2)

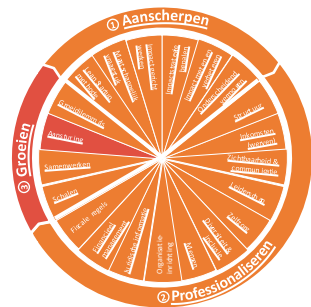
**Doel:** nadenken over de voordelen en nadelen van centrale en lokale uitvoering.  
Gebruik onderstaand schema om na te denken over welke taken centraal en welke taken lokaal worden uitgevoerd, zijn alle verdelingen duidelijk? Ziet iedereen dat zo?

| Oefening                                                        | Centraal | Lokaal |
|-----------------------------------------------------------------|----------|--------|
| Bepalen en accorderen van bestuur, beheer en strategie          |          |        |
| Werven van partners, fondsen en andere middelen                 |          |        |
| Vinden en aansturen van (vaste) medewerkers en vrijwilligers    |          |        |
| Organiseren van activiteiten voor de doelgroep                  |          |        |
| Beheren van infrastructuur, kennis en netwerk van betrokkenen   |          |        |
| Controle bewaken over kwaliteit van activiteiten en organisatie |          |        |
| Opbouwen en bewaken van gebruik van merknaam                    |          |        |
| Communiceren naar interne en externe betrokkenen                |          |        |



Nu je de taken hebt aangevuld, geef met een X aan waar er onduidelijkheden kunnen ontstaan en ga hierover met je team in gesprek.





# oranje fonds

## Handboek voor nieuwe locaties

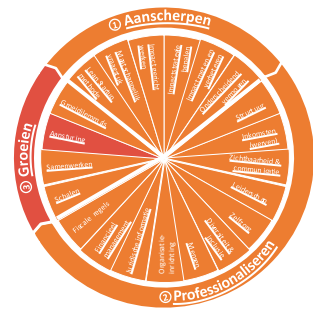
Een van de belangrijkste hulpmiddelen bij het snel op gang krijgen van een nieuwe locatie is een praktisch handboek dat elke locatie kan gebruiken als handleiding. Hierin staan alle aspecten van het concept en de organisatie beschreven, met vooral veel tips en lessen.

Onderdelen die aan bod kunnen komen in een dergelijk handboek zijn:

- Je groeiverhaal (uit hoofdstuk [Zichtbaarheid & Communicatie](#))
- Een voorgestelde inrichting van de lokale organisatie met
  - Rollen en verantwoordelijkheden
  - Spelregels voor interactie tussen de lokale en de centrale organisatie
  - De wijze van verantwoorden
- Een stappenplan voor het opzetten van de lokale organisatie, verdeeld in fasen:
  - Opzet: opbouwen van een netwerk van actieve medewerkers en supporters
  - Inrichting: formeel opzetten van de lokale organisatie, een lokaal bestuur installeren en vaste medewerkers en vrijwilligers vinden
  - Start: het organiseren van de eerste activiteit en de publiciteit opzoeken
  - Uitbouw: evalueren van de eerste activiteit, formaliseren ondersteunende activiteiten (zoals beheer, vrijwilligersbeleid, IT, etc.) en rapportage aan hoofdkantoor.
- Een praktisch activiteitenplan met uitgewerkte ideeën
- Een communicatieplan met uitgewerkte ideeën om aandacht te krijgen van de lokale pers en bewoners
- Een overzicht van de belangrijkste risico's en hoe deze te voorkomen of hiermee om te gaan (met aandacht voor geleerde lessen van de centrale en andere locaties)
- Een financieel plan met aandacht voor mogelijke lokale financieringsbronnen, een duidelijke beschrijving van de steun vanuit de centrale organisatie en met de vereisten voor financiële besluitvorming, boekhouding en rapportage
- Zo veel mogelijk voorbeeldmaterialen die de nieuwe locatie kan gebruiken

**Voorbeeld: Fietsaatjes** werkt met een starterpakket voor lokale initiatiefnemers. Dit is een handboek met alle onderliggende documenten die nodig zijn om een lokaal Fietsmaatjes aanbod te starten. Zij ervaren dat er veel tijd in gaat zitten en dat een goed getest handboek een voordeel is voor het initiatief. Het handboek werd ontwikkeld in samenwerking met **Movisie**.





# oranje fonds

## Contract voor nieuwe locaties

Met een contract kun je tot in detail regelen wat de nieuwe locaties niet, maar juist ook wat ze wél zelf kunnen beslissen en doen. Hoeveel vrijheid je ook wilt geven, het op papier zetten van deze afspraken is een van de belangrijkste middelen om later onduidelijkheid en problemen te voorkomen.

### Vragen voor het opstellen van het contract

- Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van de centrale organisatie?
- Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van de lokale organisatie?
- Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van de lokale organisaties ten opzichte van elkaar?
- Wie beslist er over toetreding van nieuwe locaties tot de overkoepelende organisaties?
- Wie mag de leden van het lokale bestuur aanstellen? Wie mag ze voordragen?
- Aan wie rapporteren de lokale medewerkers formeel en informeel? Wat is de verhouding van de lokale medewerkers (en vrijwilligers) tot de centrale organisatie en tot de lokale organisatie?
- Wie mag de lokale medewerkers aannemen?
- Wie beheert en bezit welke middelen?
- Wat is de aansprakelijkheid van de centrale organisatie en lokale organisatie ten opzichte van elkaar?
- Wat zijn de consequenties bij in gebreke blijven van de lokale organisatie of van de centrale organisatie?
- Wat doe je als je afscheid van elkaar wilt nemen? Hoe wordt dit juridisch, operationeel en technisch geregeld?



**Opmerking:** Een contract is een ondersteuning van het onderlinge vertrouwen dat je in elkaar hebt, niet een uiting van onderling wantrouwen. Je kunt het daarom vooral gebruiken om onderling duidelijk te maken welke ruimte je elkaar geeft, niet welke beperkingen je elkaar oplegt

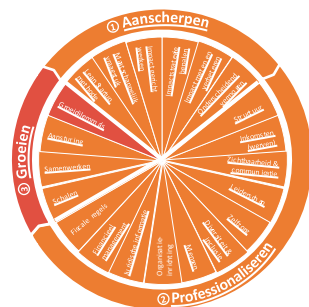
**Voorbeeld: Stichting ANDERS** werkt met een samenwerkingsovereenkomst waarin wordt afgesproken wat er voor elke lokale stichting hetzelfde is. Hieronder vallen (onder andere) de naam en het logo, kernwaarden, kernkwaliteiten en het concept van het werk.

**ANDERS**  
want geven maakt rijk

# 21 Groeidilemma's



1. Synthese: Groeidilemma's
2. Zelfstudie: Het oprichtersdilemma
3. Zelfstudie: Het delegatiedilemma
4. Zelfstudie: Het cultuurdilemma
5. Zelfstudie: Het financieringsdilemma



## 21 Groeidilemma's

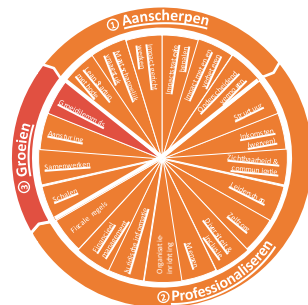
Door te weten welke dilemma's je als sociaal initiatief tegen kunt komen tijdens het schalen van je initiatief, kun je hierop beter anticiperen en reageren. In dit onderwerp gaan we daarom in op een aantal belangrijke ondernemers-thema's.





# oranje fonds

## Groeidilemma's



Elke initiatiefnemer komt dilemma's tegen, zeker tijdens het schalen van het initiatief. Om hiermee om te kunnen gaan, helpt het om dilemma's beter te herkennen en erop te anticiperen en reageren.

### Wat is een dilemma?

Een situatie of probleem waarin het nodig is om een keuze te maken uit twee even (on)aantrekkelijke alternatieven. Lees de onderstaande dilemma's waar "extreme" situaties zijn weergegeven voor het beeld, en bedenk of het (in mindere mate) relevant kan zijn.

### Typische dilemma's die je kunt tegenkomen tijdens het schalen / professionaliseren:

**Oprichtersdilemma:** "behoud je als oprichter zelf de leiding, of sta je deze positie af in het belang van je initiatief?" [Het dilemma](#).

**Situatie:** Je leiderschap als oprichter begint een obstakel te vormen doordat de onderneming zo veranderd is (bijv. geschaald, geprofessionaliseerd), terwijl jij het gevoel hebt dat je achter blijft. Wellicht ben jij niet meer de passende leider voor schaalbaarheid.

**Delegatiedilemma:** "blijf je alles zelf doen, of ga je rollen / verantwoordelijkheden delegeren?" [Het dilemma](#).

**Situatie:** Doordat je teveel rollen en verantwoordelijkheden draagt, terwijl je voelt dat je dit niet kunt overdragen aan andere mensen (bijv. door een tekort aan mensen of ontbrekende kwaliteiten) begin je als leider een limiterende factor te vormen.

**Cultuurdilemma:** "blijven zoals we zijn, of veranderen" [Het dilemma](#).

**Situatie:** de huidige (kleinschalige) cultuur van het initiatief wordt gezien als sterk punt, je voelt angst om deze te verliezen wanneer je gaat schalen.

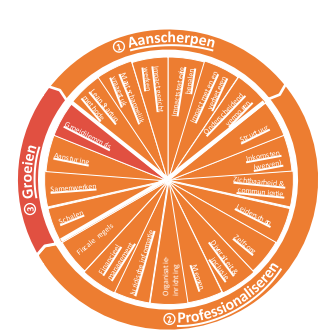
**Financieringsdilemma:** "streven naar bestaanszekerheid of autonomie" [Het dilemma](#).

**Situatie:** je hebt financiering nodig, maar potentiële financier(s) willen mogelijk invloed uitoefenen die je onderneming kan veranderen (evt. tegen de sociale missie in).

### Omgaan met dilemma's

- **"Vooraft":** het dilemma proberen te **minimaliseren / mitigeren**, dit doe je door al vroeg en blijvend bezig te zijn met de afwegingen die horen bij het dilemma
- **"Tijdens":** het maken van een **afweging**, waarbij je rekening houdt met:
  - De **keuzes** die voor handen zijn.
  - De manieren waarop je de onaantrekkelijkheid van de keuzes kunt **verzachten**.
  - De mogelijke **implicaties**.
- **En vergeet niet:** geen keuze maken is ook een keuze.





# oranje fonds

## Het oprichtersdilemma

**Doel:** Je voorbereiden op het oprichtersdilemma. Elk dilemma is uniek en kent eigen implicaties en manieren om te verzachten. Onderstaande uitleg biedt een startpunt om over je eigen dilemma na te denken en is niet bedoeld als totaaloplossing.

**De situatie:** je leiderschap als oprichter begint een obstakel te vormen. Doordat de onderneming zo veranderd is (bijv. geschaald, geprofessionaliseerd) zal jij niet meer de meest geschikte leider zijn voor verdere schaalbaarheid.

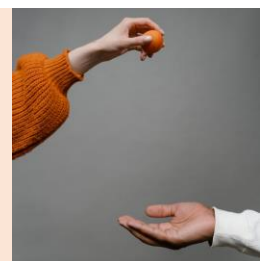
**Het dilemma:** “behoud je als oprichter zelf de leiding, of sta je deze positie af in het belang van je initiatief?”

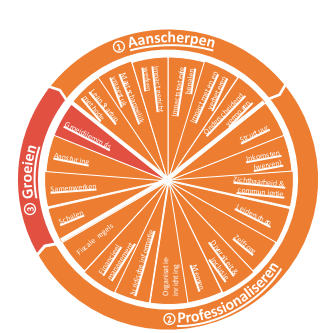
**Tijdens: de afweging**

| Keuze                                       | Aanblijven als leider                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Leiderschapspositie afstaan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hoe kan ik hier het beste van maken?</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Monitor je <a href="#">sterke en zwakke punten</a>, en hoe deze zich verhouden tot de staat van de organisatie. Zo kun je eventuele gaten dichten door te <i>groeien als groeien als leider</i>.</li><li>- Verzamel een netwerk mentoren om je heen</li><li>- Trek een complementaire “rechterhand” aan</li><li>- Creëer een sterke visie en een plan om aan te blijven als leider, via een <a href="#">Theory of Change</a></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificeer je sterke punten en vervul/creëer een <a href="#">rol</a> waarin je tot je recht kan komen</li><li>- Identificeer al vroegtijdig potentiële opvolgers, test deze met alle stakeholders</li><li>- Creëer een sterke visie en plan om een opvolger voor te bereiden via een Theory of Change, om afwijkingen na de overdracht te minimaliseren</li><li>- Realiseer dat het regelen van een opvolger niet betekent dat je faalt (het tegenovergestelde is waar)</li></ul> |
| <b>Implicaties</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Mogelijk lange periodes van <a href="#">hoge druk</a> en leven buiten je comfortzone</li><li>- Vereist een sterke <a href="#">growth mindset</a> en <a href="#">adaptive leadership</a></li><li>- Verhoogde kans dat <a href="#">schaalbaarheids potentieel</a> niet bereikt wordt</li></ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Verlies van controle</li><li>- Leren genoeg te nemen met andere werkstijlen en manieren van werken</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

*“Ik had er nog niet over nagedacht, maar zie helemaal dat ik niet de persoon ben die dit initiatief verder gaat schalen. Daar moet een sterke CEO rol voor komen, ik zie wel een rol als innovatiedirecteur voor mezelf.”*

- Groeiprogramma deelnemer





# oranje fonds

## Het delegatiedilemma

**Doel:** Je voorbereiden op het delegatiedilemma. Elk dilemma is uniek en kent eigen implicaties en manieren om te verzachten. Onderstaande uitleg biedt een startpunt om over je eigen dilemma na te denken en is niet bedoeld als totaaloplossing.

**De situatie:** je begint als leider een limiterende factor te vormen. Doordat je teveel rollen en verantwoordelijkheden draagt, terwijl je voelt dat je dit niet kunt overdragen aan andere mensen (bijv. door een tekort aan mensen of missende kwaliteiten).

**Het dilemma:** “blijf je alles zelf doen, of ga je rollen / verantwoordelijkheden delegeren?”

**Tijdens:** de afweging

| Keuze                                | Alles zelf blijven doen                                                                                                                                                                                                                                                                               | Delegeren                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hoe kan ik hier het beste van maken? | <ul style="list-style-type: none"><li>- Zoek naar zoveel mogelijk manieren om taken te automatiseren, of te outsourcen zodat je je team vrij kan maken (om te focussen op werkzaamheden die schalen bevorderen)</li><li>- Focus op de <u>belangrijke urgente taken</u></li></ul>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Leren delegeren</li><li>- Taken/processen goed en helder opschrijven en inrichten, zodat deze overdraagbaar zijn</li><li>- Je team <u><a href="#">continue laten groeien</a></u></li></ul> |
| Implicaties                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Mogelijk lange periodes van <u>hoge druk</u> en leven buiten comfortzone</li><li>- Er is altijd een limiet aan de schaalbaarheid, bepaald door de tijd die je hebt</li><li>- Verhoogde kans dat <u>schaalbaarheidspotentieel</u> niet bereikt wordt</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Verlies van controle</li><li>- Leren genoeg te nemen met andere werkstijlen en manieren</li></ul>                                                                                          |

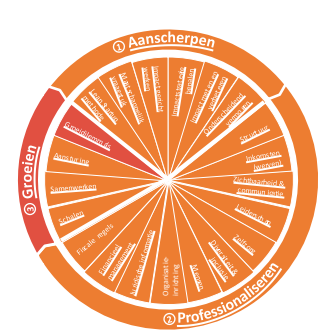
Zie ook: [webinar organisatie inrichting](#).

*“Als directeur ben ik nu al bezig met vooruit kijken naar de **vaardigheden die wij over een jaar nodig gaan hebben**. Kunnen wij dit leren of moeten wij deze aantrekken van buitenaf?*

- Deelnemer Ondernemen Tegen Eenzaamheid







# oranje fonds

## Het cultuurdilemma

**Doel:** Je voorbereiden op het cultuurdilemma. Elk dilemma is uniek en kent eigen implicaties en manieren om te verzachten. Onderstaande uitleg biedt een startpunt om over je eigen dilemma na te denken en is niet bedoeld als totaaloplossing.

**De situatie:** de huidige (kleinschalige) cultuur van het initiatief wordt gezien als sterk punt, je voelt angst om deze te verliezen wanneer je gaat schalen.

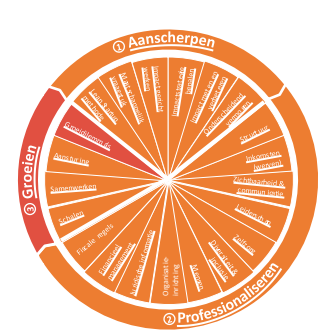
**Het dilemma:** “blijven zoals we zijn, of veranderen?”

**Tijdens: de afweging**

| Keuze                                | Blijven zoals we zijn                                                                                                                                                                                                                                                   | Anders worden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hoe kan ik hier het beste van maken? | <ul style="list-style-type: none"><li>- Zoek naar zoveel mogelijk manieren om taken te automatiseren zodat er meer gedaan kan worden met dezelfde mensen</li><li>- Zoek naar manieren om taken te outsourcen zodat dezelfde mensen minder zelf hoeven te doen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Zorg voor een goed gedefinieerde en <a href="#">effectieve wervingsstrategie</a></li><li>- Werk <a href="#">normen en waarden</a> uit, leef hiernaar als leiderschapsteam, en besteed hieraan aandacht tijdens het inwerken van medewerkers</li><li>- Werk continu aan het ontwikkelen van een <a href="#">positieve werkomgeving</a></li><li>- Monitor <a href="#">behoeftes</a> van huidige werknemers en betrek ze bij het <a href="#">sollicitatieproces</a></li></ul> |
| Implicaties                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Er is altijd een limiet aan de schaalbaarheid, bepaald door de tijd je als team in totaal hebt</li><li>- Verhoogde kans dat <a href="#">schaalbaarheidspotentieel</a> niet bereikt wordt</li></ul>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Verhoogde kans op een (kleine) verandering/aanscherping van je cultuur</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Netwerk Nieuw Rotterdam werkt met jongeren die o.a. vrijwilligerswerk doen. Binnen de organisatie heerst een **open en informele** sfeer. De jongerenwerkers kennen alle jongeren bij naam. De **persoonlijke benadering is een sterk punt** van de organisatie. Echter, de organisatie groeit hard. Dit brengt direct ook ingewikkeldheden met zich mee: Want hoe zorg je er voor dat, **ook als je blijft groeien, je dezelfde krachtige en persoonlijke benadering kan vasthouden?** Dit doen ze door te werken met subprojecten en kernvrijwilligers. Kortom: Er komt wat **gelaagdheid** in de organisatie. Ze zorgen ervoor dat jongeren die langer bij de organisatie betrokken zijn ook de rol ontwikkelen van kernvrijwilligers, gastheren en gespreksleiders. Nu weten niet alle medewerkers meer alle namen, maar worden toch alle jongeren gekend.





# oranje fonds

## Het financieringsdilemma

**Doel:** Je voorbereiden op het financieringsdilemma. Elk dilemma is uniek en kent eigen implicaties en manieren om te verzachten. Onderstaande uitleg biedt een startpunt om over je eigen dilemma na te denken en is niet bedoeld als totaaloplossing.

**De situatie:** je hebt financiering nodig, maar potentiële financier(s) willen mogelijk invloed uitoefenen die je onderneming kan veranderen (evt. tegen de sociale missie in)

**Het dilemma:** “streven naar bestaanszekerheid of autonomie?”

**Tijdens: de afweging**

| Keuze                                       | Bestaanszekerheid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Autonome zekerheid                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hoe kan ik hier het beste van maken?</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Definieer vooraf de grenzen, zo kun je dit meenemen naar de onderhandelingstafel</li><li>- Formuleer een sterke <a href="#">case voor support</a>. Dit geeft de financier meer zekerheid, wat de behoefte aan controle kan verminderen</li><li>- Onderzoek waar de potentiële financier kan bijdragen, invloed kan ook positief zijn</li><li>- Probeer een zo breed mogelijke <a href="#">mix van financiering</a> te krijgen, om afhankelijkheid te minimaliseren</li><li>- Probeer benodigde verslaglegging te minimaliseren/ standaardiseren</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Focus op vormen van <a href="#">autonome financiering</a></li><li>- Formuleer een sterke case voor support. Dit geeft de financier meer zekerheid, wat de behoefte aan controle kan verminderen</li></ul> |
| <b>Implicaties</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- In zekere mate moet verantwoordelijkheid worden afgelegd aan (een) financier(s)</li><li>- Verlies van autonomie</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Een andere mate van bestaanszekerheid</li><li>- Meer tijd en middelen richting autonome financiering, wat tijd en middelen weghaalt bij activiteiten</li></ul>                                            |

*“Onze doelgroep bestaat uit kinderen die opgroeien in armoede. Inmiddels hebben wij een sterke positie en een breed netwerk van financiers. Wij hebben ook een keer nee gezegd tegen een grote fastfood keten.”*

- Deelnemer Groeiprogramma

