

DOE-HET-ZELFBEHEER

EEN HANDLEIDING VOOR SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP
BINNEN ZELFBEHEER



Gemeente Utrecht

sooIn



Academie van de Stad

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
De ingrediënten van zelfbeheer	5
Begin bij een plan	5
Organiseer uzelf	6
Sociaal ondernemen	8
Financiën	9
Maatschappelijke meerwaarde	11
Community-vorming	12
Samenwerkingen en partners	14
Partners in de wijk	14
Hoger onderwijs	16
Welzijn- en zorgorganisaties	16
Kennisplatforms	17
Ondersteuning vanuit de Gemeente Utrecht	18
Rol van de gemeente	18
Sociaal makelaarschap en zelf- organiseerkracht	19
Subsidies en vergunningen	20
Communicatie	21
Appendix: Lijst met websites	22

‘Doe-het-zelfbeheer’

Met dank aan:

Academie van de Stad

SOON

Gemeente Utrecht, dienst MO

Buurthuizen in Utrecht, voornamelijk

Buurthuis In de 3 Krone

Redactie:

Freek Haagsma

Inez Treffers

Jasper Timmerman

Vormgeving

Freek haagsma

Alle inhoud © 2014

INLEIDING

Er is een grote verandering in onze maatschappij zichtbaar: de overheid beweegt zich af van de verzorgingsstaat, en legt steeds meer initiatief bij burgers zelf. Het Vernieuwend Welzijn-beleid van de gemeente Utrecht sluit aan op deze ontwikkeling. Welzijnsorganisaties krijgen een andere rol in het beheren van welzijnsaccommodaties. Bewoners krijgen steeds meer de mogelijkheid om welzijnsaccommodatie in zelf beheer te nemen. Dit houdt in dat bewoners de verantwoordelijkheid op zich nemen voor het beheer en/of de activiteiten van de accommodatie.

Zelfbeheer kan verschillende vormen aannemen: een groep enthousiastelingen kan zonder hulp van een welzijnsorganisatie een volledige buurtorganisatie 'runnen', maar bewoners kunnen ook een deel van het beheer op zich nemen. De gemeente draagt dan bijvoorbeeld zorg voor het zalenbeheer, en bewoners maken dan het programma voor de buurtorganisatie. De gemeente Utrecht heeft in 2013 een visie geschreven op welzijnsaccommodaties en zelfbeheer. De gemeente gaat in het Vernieuwend Welzijn uit van de kracht van het individu: zelf problemen oplossen, zelf talenten ontwikkelen en zelf activiteiten opzetten. Deze handleiding is een praktische toevoeging op de visie van de Gemeente Utrecht, want wat betekent dit voor u als (toekomstige) buurtorganisatie?

Hoewel het in het woord zit, gaat zelfbeheer niet vanzelf. Bij een overgang naar zelfbeheer komt veel kijken: een bestuur opzetten, een programma opzetten, de financiën inzichtelijk maken. Dit zijn vaak nieuwe en nog onbekende activiteiten voor de mensen die het moeten doen. Ook wordt er van bewoners een ondernemende houding verwacht: naast de maatschappelijke waarde die het buurthuis, de speeltuin of andere welzijnsaccommodatie voor de buurt creëert, moeten er eigen inkomsten worden verworven. Deze combinatie maakt van zelfbeheergroepen **sociaal ondernemers**, die door middel van hun maatschappelijke doel en met hun ondernemende houding ervoor zorgen dat de welzijnsaccommodatie ook financieel gezond blijft.



LEESWIJZER

De handleiding verschaft handige tips, belangrijke inzichten en adviezen, om zo de overgang naar zelfbeheer te vergemakkelijken. Praktijkcasus voor deze handleiding vormt buurthuis In de 3 Krone. In de overgang die dit buurthuis maakte naar zelfbeheer hebben zij hulp gekregen van drie studenten van de Universiteit Utrecht. Dit studententeam heeft een half jaar een 'kijkje in de keuken' van zelfbeheer

gekregen. In opdracht van de gemeente Utrecht en onder begeleiding van SOON en Academie van de Stad hebben zij deze handleiding opgesteld.

De inhoud is als volgt opgebouwd:

- Vanaf het moment dat u in zelfbeheer gaat, welke **ingrediënten** heeft u dan nodig om succesvol te ondernemen? Deze vindt u stap voor stap in de handleiding.
- U krijgt een overzicht van organisaties waarmee u kunt **samenwerken** in uw groei als buurtorganisatie: van commerciële partijen tot platformorganisaties.
- Op welke manier kunt u ondersteuning van de **gemeente Utrecht** verwachten en hoe komt u daar aan? Hiervoor krijgt u krijgt handige tips en richtlijnen.
- Door de hele handleiding heen worden allerlei organisaties, platforms, netwerken en websites genoemd. Om het geheel overzichtelijk te maken wordt er als laatste **een alfabetische lijst met websites**, mailadressen en andere links gegeven.



DE INGREDIËNTEN VAN ZELFBEHEER

Bij een overgang naar zelfbeheer komt het nodige kijken. Een groep enthousiaste bewoners neemt het heft in handen, en besluit om de speeltuin op te knappen, of om zelf (een deel van) het buurthuis draaiende te houden. Vragen die bij u opkomen zijn wellicht: Hoe beginnen we überhaupt? Hoe gaan we ons organiseren? Hoe krijgen we meer vrijwilligers? Hoe gaan we het financieel aanpakken? Er zijn vele ingrediënten om een feestelijk zelfbeheer-gerecht te maken. Hieronder vindt u, per ingrediënt, een korte beschrijving en enkele belangrijke tips. De volgorde is niet toevallig, we beginnen bij het begin. Een succesvolle buurtorganisatie begint bij het opstellen van een ondernemingsplan en de kernwaarde van de organisatie.

BEGIN BIJ EEN PLAN

De eerste vraag bij een zelfbeheerproces is waarschijnlijk 'wat gaan we doen, en hoe gaan we het doen?'. Het is belangrijk om, in de eerste fase al, een ondernemingsplan op te stellen. Het gevaar is anders dat u meteen investeert in voorzieningen (bijvoorbeeld aankleding van uw zalen), terwijl u een maand later concludeert dat dit aan uw *kernwaarde* voorbij gaat (u wilt zaalverhuur als beheertaak afstoten en meer externe activiteiten gaan organiseren in de wijk). De opstart (of doorstart) van een buurtorganisatie is spannend en kan heel snel gaan. Wanneer u een heldere kernwaarde en overzichtelijk plan heeft, kunt u in alle drukte stilstaan bij waar het echt om gaat. Zo blijft uw buurtorganisatie doelgericht aan het werk. Hieronder volgen handvatten die u helpen om uw plan op te stellen.

Hoe stel u een ondernemingsplan op? Voor het zelfbeheerproject echt begint te draaien, zullen de initiatiefnemers met *alle betrokkenen* een plan van aanpak opstellen. Denk hierbij aan: de gebruikers, beheerders, partners, (hoger) onderwijsinstellingen, de wijkregisseur, buurtbewoners, andere welzijnsorganisaties en geldschietters. Zo wordt het een plan waar alle betrokkenen achter staan, waar iedereen *eigenaar van* is. Het plan en de kernwaarde kunnen in samenspraak gemaakt worden tijdens een brainstormsessie.

“Heerlijk om met z’n allen out of the box te denken. Er zijn een hoop ideeën op tafel gekomen. Ik weet nu waar wij het voor doen.”

- Buurthuis In de 3 Krone.

Wat staat er in het ondernemingsplan? Het startpunt van het plan is de *kernwaarde* van uw accommodatie. Waarom is het buurthuis er? Wat draagt het bij aan de buurt? Dit gaat niet alleen over abstracte waarden zoals 'arm en rijk met elkaar verbinden', maar over de concrete behoeften in de buurt waar uw organisatie op in gaat spelen, zoals 'meer contact hebben met mensen buiten mijn eigen straat'.

Vanuit deze kernwaarde vormt u een *organisatiestructuur*, waaruit goed blijkt hoe iedereen in de organisatie samenwerkt om doelstellingen op te zetten en na te streven. Wie houdt de financiën bij? Wie is verantwoordelijk voor het organiseren van activiteiten? Wanneer deze verantwoordelijkheden verdeeld zijn is er veel overzicht in de organisatie.

Als het beeld van de organisatie helder is, worden *doelstellingen* opgesteld. Denk hierbij aan uit te voeren activiteiten, ideeën en alles wat nodig is om het project tot een succes te maken. Als de doelstellingen concreet worden gemaakt, zullen ook korte termijn-hindernissen (te weinig vrijwilligers, geen faciliteiten) zichtbaar worden. Een goed plan zorgt voor een stip aan de horizon en resultaten waar u naar toewerkt. Dan is het gemakkelijker om uw energie te verdelen (vrijwilligers zijn nu het belangrijkste, die gaan we eerst werven). Dit houdt ook in dat er een planning met mijlpalen wordt opgesteld waarin duidelijk staat wanneer welke doelstellingen bereikt moeten worden.

Wat levert het ondernemingsplan u op? Als u een kernwaarde, structuur, doelstelling en planning heeft opgesteld, zult u merken dat u meer rust en overzicht heeft. Lopende zaken en toekomstige hindernissen zijn goed te plaatsen en afwegingen waar u tijd en energie in stopt kunt u makkelijker maken. Daarom is een ondernemingsplan essentieel om een duurzame rol van betekenis te spelen in de wijk.

GOUDEN TIPS:

- Er zijn altijd beren op de weg, bijvoorbeeld te weinig aan vrijwilligers. Laat u niet beperken door deze hindernissen. Sta stil bij uw einddoel en bepaal hoe u dit het beste kunt aanpakken. Zijn vrijwilligers zeer belangrijk voor uw doelen? Dan kunt u dit als prioriteit stellen in uw ontwikkeling en eerst vrijwilligers gaan werven.
- Een handig hulpmiddel om de organisatiestructuur en –processen in beeld te krijgen, is het ‘Business Model Canvas’ (Appendix). Met dit canvas kunt u een overzichtelijk plan opstellen met onder andere de klanten, waarde proposities, kosten en baten.

ORGANISEER UZELF

Zelfbeheer kent verschillende startpunten. Soms wordt er gewerkt vanuit een bestaande situatie, met een welzijnsinstelling die zich terugtrekt en een groep vrijwilligers die overblijft. Het komt ook voor dat er een nieuwe bewonersgroep wordt gevormd, met mensen die elkaar nog niet zo goed kennen. In het eerste geval is er al een bepaalde werkwijze, in het tweede geval moet deze nog helemaal worden vormgegeven. In beide situaties is het van belang om te bepalen wat de werkwijze is en hoe de bewonersgroep zich gaat organiseren. Immers, een frisse start vraagt om een frisse aanpak.

Er zijn verschillende manieren om een buurtorganisatie te organiseren. Er wordt vaak gewerkt met de combinatie tussen een bestuur en een beheergroep. Het eerste richt zich vooral op ‘het grote plaatje’ van de organisatie: de lange termijnprocessen, de financiën, de administratie en de toekomst. De laatste houdt zich bezig met het opzetten en uitvoeren van de meer praktische kant van de organisatie: activiteiten initiëren, zorg dragen voor het beheer van de locatie of vrijwilligers werven zijn voorbeelden van bezigheden. Een kleiner project heeft wellicht alleen een bestuur, of kiest voor een andere manier van organiseren. Ongeacht de vorm die er gekozen wordt, zijn er belangrijke aandachtspunten om in ogenschouw te nemen. Deze worden hieronder kort weergegeven.



- Het is belangrijk om tot een goede *taakverdeling* te komen. Door dit vanaf het begin helder te hebben, weet iedereen wat er van hem/haar wordt verwacht. Dit reduceert het gevaar op miscommunicaties en processen die door elkaar heen lopen. Een voorbeeld: als één persoon de huurcontracten van de vaste huurders regelt, en de andere persoon is verantwoordelijk voor incidentele huurders, dan bestaat er het risico dat functies door elkaar heen gaan lopen en er miscommunicatie ontstaat. Bovendien: voor de buitenwereld kan er onduidelijkheid bestaan over wie nou de juiste contactpersoon is. In dit geval kan het beter zijn om beide verantwoordelijkheden bij één persoon te leggen.
- Goed overleg is belangrijk: zo weet u dat de neuzen dezelfde kant op staan, en dat iedereen het met elkaar eens is. Een buurtorganisatie kan echter – vooral in het begin – verzanden in (te) veel vergaderen. Als dit ten koste gaat van de daadkracht, iets dat juist heel erg belangrijk is bij zelfbeheer, is het raadzaam om de vergadertijd zoveel mogelijk te beperken. Zo houdt u meer tijd over voor het *doen*.
- Het is van groot belang dat de betrokkenen elkaar kunnen aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden. Zelfbeheer doet u met mensen uit uw wijk, burens of misschien zelfs wel vrienden. Het is natuurlijk belangrijk dat er een goede sfeer heerst binnen de groep door goede feedback te geven.. Een zelfbeheerorganisatie is een onderneming, waarbij iedereen verantwoordelijk is voor het succes van het buurthuis of de speeltuin. Om er voor te zorgen dat het project slaagt, dienen betrokkenen elkaar aan te spreken als dingen niet gaan zoals het zou moeten en te helpen bij het vinden van een oplossing.
- Een buurtorganisatie heeft een goede voorzitter en/of coördinator nodig. Dit is iemand die het proces overziet, taken en verantwoordelijkheden geeft, mensen motiveert en controleert en zorgt dat er vooruitgang wordt geboekt. Het team kan zo'n coördinator goed gebruiken: zonder deze persoon blijven processen te lang liggen, kunnen mensen gedemotiveerd raken of hun verantwoordelijkheden niet nemen. Dit gaat ten koste van het succes van de buurtorganisatie.

“Soms hebben we het gevoel vergadertijgers te worden; we willen liever aan de slag! Maar het is nodig om net even de neuzen dezelfde kant op te krijgen.”

- Buurthuis In de 3 Krone

GOUDEN TIPS:

- Probeer tijdens elke vergadering alleen te bespreken wat voor die week/maand/periode het belangrijkste is. Zaken die niet per se tijdens de vergadering besproken hoeven te worden, komen ook niet op de agenda! Stel achteraf, in plaats van een uitgebreid verslag, een afsprakenlijst op.
- Ook hier geldt weer: door iedereen te betrekken bij belangrijke beslissingen maak u alle betrokken vrijwilligers eigenaar van de organisatie.
- Een buurtorganisatie in zelfbeheer draait vaak goed met vrijwilligers. Echter, u kunt overwegen om voor bepaalde taken, bijvoorbeeld coördinatie, een betaalde kracht aan te nemen. Zorg dat u van tevoren goed bedenkt hoe deze persoon zich verhoudt tot de vrijwilligers en dat dit transparant is naar alle vrijwilligers toe.
- U bent de verantwoordelijkheden nog over het team aan het verdelen, maar het is soms lastig in te schatten wie het beste welke verantwoordelijkheid kan hebben. Doe daarom met het hele team de gratis teamrollen-test (Appendix) en ontdek uw rol in uw buurtorganisatie. Dit kan heel erg helpen bij het verdelen van de taken.

Sociaal ondernemen kent vele definities, maar voor u komt het neer op het volgende: Een sociaal ondernemer heeft als primair doel het creëren van maatschappelijke meerwaarde en zorgt ervoor dat dit kostendekkend gebeurt, met de mogelijkheid van financiële winst in bereik. Een welzijnsaccommodatie in zelfbeheer is daarom een optelsom. Enerzijds gaat het om de buurt een stukje mooier, leuker, veiliger of leefbaarder te maken; dit is de maatschappelijke meerwaarde. Aan de andere kant wordt van zelfbeheerinitiatieven gevraagd dat eigen inkomsten verworven worden. Dit vraagt niet alleen om een ondernemende, maar ook om een commerciële houding. Een mooi voorbeeld van een sociale onderneming is Granny's Finest in Rotterdam (Appendix). Deze onderneming pakt een maatschappelijk vraagstuk op (Hoe verminder je eenzaamheid onder ouderen?) en koppelt dit aan de behoefte van jonge kledingontwerpers om hun design te produceren.

Oudere vrouwen breien en haken de kleding in gezellige groepen (maatschappelijke meerwaarde) en de producten worden online verkocht (financiële winst). Hoe u te werk kunt gaan met uw maatschappelijke meerwaarde en financiële kant komt iets verderop in deze handleiding aan bod. Eerst krijgt u enkele overkoepelende handvatten en tips voor sociaal ondernemen.



Oudere vrouwen breien en haken

- Bij alle plannen voor nieuwe activiteiten en samenwerkingen wordt er waarschijnlijk als eerste gedacht aan wat dit toevoegt aan de buurtorganisatie of de wijk. Echter, vanaf het ontstaan van een idee of activiteit, moet er altijd ook aan mogelijke bronnen van inkomsten worden gedacht. Belangrijke vragen om te stellen zijn dan: zouden mensen geld betalen voor deelname? Als de activiteit gratis is, zijn er dan andere manieren waarop er verdiend kan worden aan deze activiteit? Een huurder kan bijvoorbeeld, in plaats van te betalen, helpen door flyers van het buurthuis uit te delen.
- Ondernemen gaat dus niet alleen over geld verdienen. Opbrengsten uit activiteiten en samenwerkingen kunnen ook in menselijk of sociaal kapitaal worden uitgedrukt. Opbrengsten kunnen bijvoorbeeld bestaan uit nieuwe vrijwilligers, een nieuwe connectie die iets kan betekenen voor het buurthuis of een gratis koffiezetapparaat van een buurtbewoner.
- Een ander aspect dat hierbij komt kijken, is het maken van kosten. Veel buurtorganisaties zijn nog niet gewend om de kosten goed in kaart te hebben. Denk bijvoorbeeld aan de schoonmaak van een pand, welke in handen geweest is van de gemeente. De kosten hiervan kunnen veel hoger zijn dan u verwacht. U kunt uiteraard de kosten reduceren

“Sociaal ondernemers springen in het gat van de terugtrekkende overheid en de bestaande maatschappelijke behoeften.”

- Projectteam Buurthuis in Zelfbeheer

door goedkopere manier te zoeken; een andere oplossing is om te zorgen dat u voldoende inkomsten heeft om de kosten te dekken.

- Kortom: het sociaal ondernemen als buurtorganisatie, zeker wanneer u in het verleden een gesubsidieerde welzijnsaccommodatie was, vergt een omslag van mentaliteit en houding. De organisatie zal ook meer zakelijk moeten gaan handelen. Dit klinkt hard, maar er zijn talloze voorbeelden waarin dit heel goed samen gaat. Bij de gouden tips vindt u een website met inspirerende voorbeelden.

GOUDEN TIPS:

- Bij ondernemen hoort ook de ruimte om te experimenteren met nieuwe ideeën. U weet niet altijd van tevoren of iets gaat werken, en dat moet niet belemmerend werken om maar eens te proberen of een activiteit aanslaat.
- Als sociaal ondernemer staat u niet alleen. In Nederland ontstaan steeds meer sociale ondernemingen, elk weer met een creatieve oplossing voor een maatschappelijk vraagstuk. Laat u inspireren door andere organisaties; kijk hoe zij hun inkomsten verschaffen, maar ook hoe zij hun maatschappelijke meerwaarde creëren. Inspirerende voorbeelden zijn onder andere te vinden op de website van Social Enterprise (Appendix). ‘

FINANCIËN

‘Voor niets gaat de zon op’ geldt ook voor buurtorganisaties in zelfbeheer. Het financiële plaatje van de organisatie wordt bij zelfbeheer een stuk belangrijker. Met minder (of helemaal zonder) subsidie wordt er van buurtbewoners een *ondernemende houding* gevraagd. Er moet ineens ook tijd en aandacht besteed worden aan het verwerven van inkomsten, naast de tijd die al gaat zitten in de maatschappelijke functie van de buurtorganisatie. Dit vergt echter niet alleen tijd en aandacht, maar ook een veel zakelijker houding.

Daarnaast is het onderhouden van een *financiële boekhouding* voor sommige zelfbeheerprojecten zelfs een hele nieuwe wereld. Het bijhouden van de inkomsten en uitgaven is echter van groot belang, want zonder deze informatie is het heel onverstandig om überhaupt (veel) geld uit te geven. Ondanks het feit dat dit geen ‘boekhouden voor dummies’ is, volgens hieronder enkele tips die gericht zijn op het financiële en ondernemende aspect van zelfbeheer.

- Probeer oude administratie, begrotingen en financiën zoveel mogelijk over te nemen van de huidige beheerder die zeggenschap heeft over de accommodatie. Er zijn in Utrecht verschillende voorbeelden van buurthuizen die met zelfbeheer begonnen zonder deze overdracht. Dit is geen prettige start. Verschillende posten op de begroting worden ingevuld met een dikgedrukt vraagteken, en dit leidt tot financiële onzekerheid en extra werk om het overzicht wél te krijgen.



- De begroting kan gezien worden als de vertaling van alle plannen in geldbedragen. De begroting en het ondernemingsplan zijn dan ook onlosmakelijk met elkaar verbonden. Plannen voor uw speeltuin, bijvoorbeeld, moeten worden begroot. Zo worden ze getoetst aan de financiële haalbaarheid.
- Het is belangrijk dat de financiële administratie (huurcontracten, kosten/inkomsten van activiteiten) snel en efficiënt worden bijgehouden, door iemand die daar duidelijk verantwoordelijk voor is. Als buurtorganisatie wilt u grip houden op de kosten en inkomsten; een goede administratie is daarom essentieel.
- Het 'runnen' van een buurtorganisatie heeft ook een harde kant; als de rekeningen niet op tijd worden betaald, kan de organisatie in de problemen komen.

“We moeten meer zakelijk gaan handelen. Als een huurder te laat is met betalen herinner je diegene er aan dit spoedig te doen. Immers, zonder inkomsten kan het buurthuis niet draaien.”

- Buurthuis Podium Oost

GOUDEN TIPS:

- Het is van grote toevoegende waarde als er iemand 'aan boord' is die verstand heeft van financiën, en die ook zakelijk durft te zijn tegenover zowel huurders als mede-zelfbeheerders.
- Vind u het bijhouden van de boekhouding lastig? Er zijn (online) allerlei cursussen speciaal hierop gericht. U kunt bijvoorbeeld kijken bij de 'gratis cursus boekhouden', die online te vinden is (Appendix).
- Het is u wellicht niet ontgaan dat er een trend aan de gang is in Nederland: crowdfunding van projecten. Crowdfunding houdt in dat een grote groep mensen een initiatief financieel kunnen steunen door een kleine investering te doen. Dit is een alternatief voor het financieren bij een bank. Mocht u hier meer over willen weten of nadenken over hoe u dit kunt toepassen bij uw buurtorganisatie, dan kunt u kijken op de website (Appendix).

MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE

Uw buurtorganisatie gaat zich er op richten om de buurt gezelliger, veiliger, socialer, leefbaarder of mooier te maken. Zo wordt er maatschappelijke waarde voor de buurt gecreëerd. Dit klinkt misschien abstract, maar deze waarden liggen waarschijnlijk diep verankerd in het bestaansrecht van uw buurtorganisatie in zelfbeheer. Hieronder volgen enkele tips om nog meer bij te dragen aan de buurt.



- Om waarde te creëren, moet u weten wat er speelt in de wijk. U kunt een enquête houden of bij alle buurtbewoners aanbellen, maar dit is wel tijdrovend. Er bestaan manieren om op een laagdrempelige manier met dit onderwerp bezig te gaan. Creatieve meedenk- met betrokken organisaties en bewoners kunnen goede inzichten opleveren. Daarnaast zijn buurmannen- en vrouwen makkelijke en ook goede bronnen van informatie over de buurt.
- U kunt ook uw bezoekers direct vragen naar hun ideeën en behoeften. Deze mensen zijn al over de vloer, de stap is klein om het gesprek aan te gaan. Zo kan elke activiteit naast een netwerkmogelijkheid ook een behoeften peiling zijn.
- Er zijn altijd verschillende welzijnsorganisaties in de wijk, die elk op hun beurt betekenisvol zijn voor de buurt. Het is belangrijk om met hen in overleg te gaan, zodat er een divers aanbod ontstaat in de wijk. Ook kunt u op die manier kennis delen over wat werkt, en wat niet. Verderop in deze handleiding is meer te vinden over samenwerkingen en mogelijke partners.
- Een heel belangrijk onderdeel van zelfbeheer is het draagvlak. U wilt uiteraard weten of uw initiatieven waardevol zijn voor de wijk. Zorg dus dat u regelmatig een vinger aan de pols houdt en uw buurtbewoners vraagt om hun mening in de vorm van horizontale verantwoording. Hierna bij ‘community-vorming’ in de handleiding vindt u tips hoe u dit kunt aanpakken.

GOUDEN TIPS:

- De nota Vernieuwend Welzijn van de Gemeente Utrecht en alle belangrijke informatie hierover vindt u op de website van de gemeente (Appendix).
- Het kan soms financieel even lastig zijn voor uw buurtorganisatie. Het is dan aantrekkelijk om activiteiten of verhuur aan te nemen die wel commercieel aantrekkelijk zijn, maar weinig tot geen maatschappelijke meerwaarde creëren. Denk hierbij aan het verhuren aan commerciële bedrijven van buiten uw wijk. Een valkuil hierbij is dat deze activiteiten de overhand krijgen. Verlies dus niet uw kernwaarde uit het oog; wellicht zijn er andere structurele oplossingen om meer inkomsten te verwerven, die geen afbreuk doen aan de maatschappelijke meerwaarde.

COMMUNITY-VORMING

Wat nauw samenhangt met het creëren van maatschappelijke waarde, en net zo belangrijk is, is het vormen van een *community*. Een community bestaat uit bewoners die zich verbonden voelt met de buurtorganisatie. Een groep betrokkenen kan gunstig zijn voor het werven van vrijwilligers, het aangaan van samenwerkingen en het bevorderen van de naamsbekendheid van de organisatie. Een groep ‘vrienden’ of ‘volgers’ verzamelen kan aanvoelen als een groot karwei. Daarom worden hieronder ook op dit gebied enkele handvatten gegeven.

- Een beweging begint soms klein, voordat zij groot wordt. Een meedenk-avond bij uw buurtorganisatie kan het begin zijn van nieuwe betrokkenen of volgers. Vragen die tijdens zo’n avond centraal staan zijn bijvoorbeeld ‘Wat is de waarde van het buurthuis voor

Bij buurthuis In de 3 Krone zijn in korte tijd twee meedenksessies georganiseerd met buurtorganisaties en bewoners. Een bewoner kwam met het idee van een repair-café. Hij is nu zelf bezig dit op te zetten.

de buurt?’ of ‘Wat is de ideale speeltuin?’. Nodig bewoners en potentiële partnerorganisaties uit om mee te komen denken. Al gauw blijken zij enthousiast om mee te denken en te doen.

- Wanneer u het lastig vindt om mensen persoonlijk te benaderen om mee te denken: vraag alle betrokkenen om een buurman of –vrouw mee te nemen. Dit is een stuk laagdrempeliger dan vreemden benaderen en de buurt voelt zich meteen welkom en betrokken!
- Ook acties die gericht zijn op de gehele buurt kunnen hun vruchten afwerpen. Een flyer-actie kan naamsbekendheid, nieuwe ‘gebruikers’ van uw buurtorganisatie en nieuwe vrijwilligers opleveren. Een voorbeeld hiervan zijn de flyers van Podium-Oost, die voor een reeks nieuwe vrijwilligers hebben gezorgd.
- Een geweldige manier om mensen te betrekken is een ‘vrienden van’-actie. Deze zorgt voor zowel nieuwe betrokkenen als extra inkomsten. Buurthuis In de 3 Krone heeft dat gedaan door middel van een ‘kroonjuwelen’-campagne. Zij gaf buurtbewoners de kans om het buurthuis te steunen in ruil voor een klein aandenken. Uitnodigingen om ‘vriend van’ te worden werden per flyer door de hele buurt verspreid.
- U kunt ook uw bezoekers tijdens activiteiten vragen of zij eens willen helpen bij de uitvoering. Bezoekende bewoners voelen zich vaak al betrokken bij de activiteiten en hebben een kleinere stap te maken naar het actief helpen bij uw speeltuin of buurthuis.
- Het inzetten van (digitale) media kan de weg richting de speeltuin en de betrokkenheid zichtbaar maken. Een goede *website* voor uw buurthuis of speeltuin, die laat zien wat u te bieden heeft. U kunt ook een maandelijks *nieuwsbrief* uitgeven, waarmee u alle geïnteresseerden op de hoogte houdt en uitnodigt om mee te doen. Bij de 3 Krone bleek het inzetten van de Wijkkrant en het Stadsblad veel hebben geholpen om het bezoekersaantal te verhogen. Als laatste kan *Facebook* zowel jong en oud op een laagdrempelige manier bekend maken met de activiteiten van het buurthuis.

GOUDEN TIPS:

- Het is van belang om in het team iemand te hebben die een goed beeld heeft van de buurt en haar behoeften. Deze persoon kan als netwerker van het buurthuis fungeren, kent de meeste mensen en kan nieuwe mogelijkheden zien en deze aanboren door mensen bij elkaar te brengen. Dit heeft buurthuis De Nieuwe Jutter enorm geholpen in het proces richting zelfbeheer.
- Zorg dat uw volgers en betrokkenen achter uw kernwaarde staan en deze delen. Dit zorgt voor een betere binding en gemakkelijkere werving, omdat mensen zich laten verleiden door het ‘waarom’ van uw buurtorganisatie. Een inspirerend verhaal over uw kernwaarde is dus zeer belangrijk. Kent u Simon Sinek al? Hij legt u er meer over uit op zijn website (Appendix A).
- Denk goed na over hoe je betrokkenen bejegt en wat je van ze wilt. Soms zijn er ook gewoon mensen nodig die af en toe een bardienst draaien, of die de gootsteen ontstoppen! ‘Helpers’, ‘vrienden’ of zelfs ‘helden’ zijn voorbeelden van hoe vrijwilligers ook genoemd kunnen worden.
- Facebook is een geweldig hulpmiddel om mensen te binden, maar het kan ook lastig zijn om het effectief te gebruiken. U kunt zich laten inspireren door andere buurthuizen (zoek bijvoorbeeld eens op buurthuis De Boeg, Podium Oost of Speeltuin de Bloesem). Er zijn ook diverse ‘social media-trainingen’ in de omgeving Utrecht (Appendix).



Wanneer alle ingrediënten aanwezig zijn en de puzzelstukken van uw organisatie vallen op uw plaats, is het tijd om vooruit te kijken. U hoeft dit natuurlijk niet alleen te doen. Als welzijnsaccommodatie staat u midden in de wijk en de stad. U bent verbonden, niet alleen met de burgers om u heen, maar ook met andere organisaties en initiatieven. De kans is groot dat u als wijkonderneming nog niet alle benodigde kennis, ervaring en mankracht in huis heeft. Er zijn al veel buurthuizen en speeltuinen in (gedeeltelijk) zelfbeheer die dezelfde stappen hebben doorlopen. Daarnaast zijn er organisaties die diensten aanbieden die u kunnen ondersteunen in de opstart als zelfbeheerorganisatie. Hieronder vindt u een hele lijst met mogelijk samenwerkingspartners en de rol die ze kunnen spelen voor u.

PARTNERS IN DE WIJK

- Elke wijk in Utrecht heeft een *wijkbureau* (Appendix). Zij zijn het aanspreekpunt van de Gemeente in de wijk. Werkzaam op het werkbureau is de *wijkregisseur*. Hij of zij heeft een goed beeld van de buurt en waar andere welzijnsorganisaties mee bezig zijn. Regelmatig contact met de wijkregisseur is een pré, omdat u op de hoogte blijft van waar andere organisaties mee bezig zijn en welke ontwikkelingen er gaande zijn in uw wijk.
- In alle wijken van Utrecht zijn *sociaal makelaars* actief. Sinds 1 augustus 2013 kent Utrecht meerdere organisaties op dit gebied. Voor een overzicht, kijk op de website van de Gemeente

Utrecht (Appendix). Sociaal makelaars faciliteren de zelfbeheerinitiatieven en zijn het eerste aanspreekpunt hiervoor, vooral in het geval van gedeeltelijk zelfbeheer. Dit doen zij op veel vlakken: als u wilt weten wie u kunt bereiken voor welke ondersteuning, kunt u een sociaal makelaar contacteren.

- Zoals eerder in deze handleiding genoemd, hebben de *gebruikers* van uw buurthuis of speeltuin belang bij het voortbestaan en de goede zorg om uw accommodatie. U kunt, in ruil voor het gebruiken van uw accommodatie, vragen om vrijwillige inzet bij bijvoorbeeld onderhoud van het pand of bij het uitdelen van flyers.
- In uw wijk zijn vele *ZZP'ers en ondernemers* te vinden, elk met hun eigen expertise. Ook zij kunnen, eventueel in ruil voor gebruik van uw faciliteiten, bijdragen aan uw accommodatie. Denk aan een klusjesman, die in ruil voor het aanleggen van nieuwe internetvoorzieningen, gratis een workshop mag geven in één van uw zalen.
- De *vrijwilligerscentrale Utrecht* is een organisatie die vraag en aanbod op het gebied van vrijwilligerswerk samenbrengt (Appendix). Hier kunnen organisaties hun oproep voor vrijwilligers kwijt. Naast deze werkzaamheden biedt de vrijwilligerscentrale ook trainingen, workshops en tips aan voor vrijwilligersorganisaties. Deze kunnen u helpen om de coördinatie en werving van uw vrijwilligers te versterken.
- Er zijn allerlei bedrijven, winkels en andere *commerciële partijen* in uw wijk te vinden. Naast de potentiële sponsordeals die met deze partijen te sluiten, kunt u allerlei creatieve waarde-uitwisseling opzetten. Denk aan een supermarkt die gratis thee, koffie en snacks levert aan uw



buurtorganisatie, waarvoor u in ruil kortingskaarten van deze supermarkt aanbiedt aan de gebruikers van uw organisatie.

- Stichting Present is landelijk actief als makelaar tussen sociale betrokkenheid. Ook in Utrecht verbinden zij mensen met een hulp- of zorgvraag aan mensen die vrijwillig deze hulp of zorg willen bieden. U kunt samenwerken met deze stichting in uw buurt, bijvoorbeeld door de hulpvragen van uw bezoekers te koppelen aan Stichting Present. U kunt eens op de website kijken en u laten informeren (Appendix).

HOGER ONDERWIJS

- Studenten van de Hogeschool Utrecht, voornamelijk van de *opleiding Cultureel Maatschappelijke Vorming*, zouden stage kunnen lopen bij uw zelfbeheerproject. De stagiair kan bijvoorbeeld het bestuur ondersteunen of activiteiten opzetten. U kunt contact opnemen met het Praktijkbureau Social Work (praktijksocialworkutrecht@hu.nl) om te overleggen over de mogelijkheden.
- Studenten van de Universiteit Utrecht, voornamelijk aan het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschappen, doen regelmatig onderzoek naar zelfbeheer en sociaal ondernemerschap. U kunt de resultaten van deze onderzoeken gebruiken voor uw zelfbeheerproject of zelf als casus dienen voor toekomstig onderzoek. Daarnaast biedt dit departement advies aan organisaties aan. U kunt kijken op de website van de Universiteit Utrecht voor meer informatie (Appendix).
- Hebt u een uitdagend vraagstuk binnen uw buurtorganisatie waarbij u de hulp van een student goed kunt gebruiken? Hebt u hulp nodig bij uw omschakeling naar sociaal ondernemen? SOON kan u hierbij helpen. SOON verbindt studenten aan uitdagende maatschappelijke vraagstukken bij organisaties. Als u meer wilt weten kunt u eens kijken op de website (Appendix).
- Academie van de Stad is een ideële stichting (sociale ondernemer) die studenten vanuit het hoger onderwijs verbindt aan maatschappelijke vraagstukken om ze te laten bijdragen aan de ontwikkeling van Utrecht. Wellicht hebt u binnen uw buurtorganisatie een uitdagend vraagstuk voor studenten, waar u en uw wijk daarna de vruchten van plukken (Appendix).

WELZIJN- EN ZORGORGANISATIES

- U hebt de stap gezet om een zelfbeheerorganisatie op te zetten. Er zijn in Utrecht al meerdere organisaties die dezelfde stap hebben gezet. Steeds meer buurthuizen, speeltuinen en andere accommodaties worden (deels) door bewoners georganiseerd. Dit betekent dat er een groeiende kennis- en ervaringsbron in de stad is te vinden, waarvan deze handleiding getuigt. Het is nuttig om al in de beginfase contact te leggen met de collega-zelfbeheerders. Waar liepen zij tegenaan in het

begin? Waar zijn zij begonnen? Hoe gaat het nu? Er wordt een stedelijk netwerk van zelfbeheer opgericht. Het netwerk gaat buurtorganisaties met elkaar in contact brengen om van elkaar te leren.

- De Nieuwe Jutter (buurthuis Rivierenwijk) en andere buurthuizen zijn de samenwerking aangegaan met andere welzijns- en zorginstellingen, zoals Stichting Beschermd Wooninstellingen (SBWU), ZiZo of Altrecht Talent. Mensen met afstand tot de samenleving of de arbeidsmarkt hebben er veel baat bij om betrokken te worden bij een zelfbeheerinitiatief: het contact met mensen en de verantwoordelijkheid is vaak heel nuttig en fijn!

KENNISPLATFORMS

- Een organisatie en tevens een kennisplatform, is het initiatief *Dwarsverband*, opgezet door Kees Fortuin, Mariska van Keulen en Titus Schlatmann. De buurthuizen in zelfbeheer ontwikkelen zich doordat ze heel dicht bij de mensen staan. De relatie tussen de deelnemers en de bezoekers staat voorop. Dat is hun kracht. Het Dwarsverband van de buurthuizen in zelfbeheer werkt op precies de zelfde manier. Het maakt informele ontmoetingen mogelijk, bijvoorbeeld door gemeenschappelijke maaltijden te organiseren en via een facebookpagina van en voor vrijwilligers. Wilt u in contact komen met Dwarsverband? U kunt dit onder andere doen door een e-mail te sturen naar: info@socialegebiedsontwikkeling.nl of lid te worden van de facebookpagina.
- Het is heel begrijpelijk als u zich nog verder wilt verdiepen in het concept 'sociaal ondernemerschap'. Gelukkig is hier veel over te vinden. Neem een platform als *Social Enterprise*. (Appendix) Dit landelijke platform wil ondernemingen verbinden, vertegenwoordigen en ondersteunen. Naast veel inspirerende voorbeelden kunt u er ook heldere uitleg vinden van wat een sociale onderneming nu precies is.
- Een ander platform, meer gericht op de maatschappelijke vastgoed sector, is *Bouwstenen voor Sociaal*. Dit platform verbindt en deelt informatie en is aanjager van vooruitgang in deze sector. Kernbegrippen in hun werk zijn actief burgerschap en zelfredzaamheid (Appendix).
- Op het platform voor wijkondernemingen in zelfbeheer kunt u veel nuttige informatie vinden, gebaseerd op landelijke ervaring van zelfbeheer. Er worden veel praktische handreikingen gedaan, zoals een haalbaarheidsscan, voorbeelden van ondernemingsplannen en een aanbod van netwerkbijeenkomsten (Appendix).

GOUDEN TIPS:

- Kennis delen met andere zelfbeheerorganisaties is heel nuttig, maar u kunt misschien zelfs een stap verder gaan: samenwerken met andere buurthuizen of speeltuinen. Bijvoorbeeld activiteiten die telkens weer in een ander buurthuis zijn, samen toestellen huren of een evenement organiseren.

ONDERSTEUNING VANUIT DE GEMEENTE UTRECHT

Net als u heeft de gemeente een nieuwe rol in het welzijnsbeleid van Utrecht. In haar nieuwe visie hebben bewonersinitiatieven meer ruimte voor zelfbeheer en kunnen zij als sociaal ondernemer een rol gaan spelen in de dienstverlening op welzijnsgebied. De gemeente zal zorg blijven dragen voor een minimaal voorzieningenniveau en steun verlenen aan burgerinitiatieven waar nodig. In haar nieuwe rol is de gemeente verbinder van vraag en aanbod. Het is voor te stellen dat u zich nu afvraagt, wat er precies onder 'ondersteuning' verstaan wordt. Wat kunt u nu precies verwachten? Hieronder volgen de belangrijkste praktische gevolgen van het vernieuwend welzijn. Wanneer verwezen wordt naar de website, kunt u het webadres vinden in de appendix.



ROL VAN DE GEMEENTE

De gemeente zal ten overstaan van buurtorganisaties een ondersteunende rol innemen. Dit houdt in dat:

- De gemeente denkt mee met u en zal waar mogelijk ook *initiatieven faciliteren*. Hierin zal zij niet sturen, maar heel erg vraaggericht te werk gaan. Dit betekent dus dat de gemeente een open houding heeft naar uw vragen of uitdagingen. Bent u bijvoorbeeld bezig met uw ondernemingsplan en loopt u vast? De gemeente ondersteunt het stedelijk netwerk zelfbeheer, dit netwerk heeft

kennis in huis over deze onderwerpen en kan u hierbij helpen.

- De gemeente zal, indien nodig, u helpen bij het zoeken naar een voorziening en daarin mogelijke (tijdelijk)faciliteren. In de praktijk hebben sommige buurtorganisaties hun pand in volledig eigen beheer (bijvoorbeeld buurthuis In de 3 Krone) en anderen krijgen een (tijdelijke) huursubsidie van de gemeente. Dit alles is afhankelijk van wat het zelfbeheer initiatief bijdraagt aan de doelstellingen Vernieuwend Welzijn en hoe zelfredzaam de buurtorganisatie is.
- De gemeente is kritisch als het gaat om de maatschappelijke meerwaarde die u biedt. Dit is in de praktijk een stimulans. Wanneer u om hulp of ondersteuning vraagt bij de gemeente zal zij eerst toetsen of uw activiteiten of uw organisatie passen binnen het welzijnsbeleid van de gemeente. Mocht dit niet zo zijn, zal de gemeente hierover met u in gesprek gaan en waar mogelijk verbeterpunten aanleveren.
- De gemeente ondersteunt een taskforce groep zelfbeheer. Deze taskforce is de spil in het stedelijke netwerk van zelfbeheerorganisaties. In deze taskforce groep nemen vertegenwoordigers van zelfbeheergroepen, de Vrijwilligerscentrale, Dwarsverband en de gemeente deel.

SOCIAAL MAKELAARSCHAP EN ZELF-ORGANISEERKRACHT

- De gemeente biedt ook ondersteuning via de sociaal makelaars. Er zijn verschillende organisaties in Utrecht die deze dienstverlening invullen. Een overzicht hiervan vindt u op de website van de gemeente.
- Het sociaal makelaarschap zal nauw aansluiten bij de behoeften per wijk. De drie hoofddoelen van de sociaal makelaars zijn nu als volgt: versterken van het zelf-organiserend vermogen van de bewoners, sociale beheer van buurtaccommodaties en het bevorderen van het leef- en speelklimaat voor kinderen in de wijk. U zult dus zelf aan de slag gaan, maar kunt altijd *ondersteuning of advies* vragen aan de sociaal makelaar in uw wijk!
- Deze ondersteuning zal de gemeente bieden, maar wel naar verhouding van de eigen organiseerkracht van uw buurtorganisatie. Er zijn wijken en buurtorganisaties die tegen meer uitdagingen aanlopen (grote diversiteit van belangen, te weinig zichtbaarheid, minder buurtbetrokkenheid of gebrek sociale cohesie). De gemeente en de sociaal makelaars zullen dus meer ondersteuning bieden in wijken waar dergelijke uitdagingen een grote rol spelen. U zult nu zelf aan de slag gaan en uw organiserend vermogen zal groeien. Mocht u in dit proces wel tegen uitdagingen aanlopen, dan kunt u contact opnemen met uw sociaal makelaar.

U kunt het gevoel krijgen dat de gemeente, met haar nieuwe beleid, u in de steek laat. Mocht u weerstand voelen, maak dit bespreekbaar met uw contactpersoon bij de Gemeente. Het is voor iedereen zoeken naar een nieuwe rol in het welzijnslandschap.

SUBSIDIES EN VERGUNNINGEN

De gemeente blijft subsidies verlenen aan buurtorganisaties, maar er verandert wel iets ten opzichte van het oude beleid. Daar waar subsidies vaak langlopend en dekkend waren, streeft de gemeente er nu naar om vooral flexibel te subsidiëren. Deze subsidies zijn vaak kortlopend en activiteit gebonden. In de 3 Krone heeft bijvoorbeeld een opstartsubsidie ontvangen van de gemeente. Deze eenmalige bijdrage hielp net even de opstart van het buurthuis in zelfbeheer te vergemakkelijken. Ook heeft uw buurtorganisatie wellicht vergunningen nodig, op het gebied van horecavoorzieningen of evenementen. Hieronder volgt een overzicht met de belangrijkste subsidies en vergunningen die u kunt aanvragen bij de gemeente.



- Als uw buurtorganisatie een evenement organiseert dient u een *evenementenvergunning* aan te vragen bij de gemeente. Deze vergunning kunt u aanvragen via de website van de Gemeente Utrecht. Ook kunt u hier informatie vinden over de voorwaarden en richtlijnen voor uw evenementenvergunning en de contactgegevens van de afdeling ‘evenementen’ van de gemeente.
- Een horecavergunning kan heel belangrijk zijn voor uw buurtorganisatie. Er zijn verschillende mogelijkheden, bijvoorbeeld of u wel of geen alcohol wilt schenken. Voor meer informatie, contactgegevens en het aanvragen van de vergunning kunt u kijken op de website van de Gemeente Utrecht
- Wilt u een reclamebord ophangen, uw pand verbouwen of meer weten over de regels omtrent uw buurtorganisatie? Dan kunt u kijken op de website van de gemeente. Op de site vindt u een overzicht van alle regels en vergunningen die voor ondernemingen gelden.
- Voor het organiseren van welzijnsactiviteiten en maatschappelijke meerwaarde is een flexibel welzijnsbudget opgezet. U kunt op de website van de Gemeente Utrecht uw subsidieaanvraag doen. Ook vindt u daar de contactgegevens van de afdeling ‘subsidies’.
- Een andere subsidie waar u aanspraak op kunt maken is het leefbaarheidsbudget. Dit potje is bedoeld voor alle activiteiten die de omgeving of de buurt een stukje leefbaarder maken. Denk hierbij aan groen- en speelvoorzieningen, verlichting en veiligheidsvoorzieningen. U vindt meer informatie op de website van de gemeente.

COMMUNICATIE

Uw buurtorganisatie kan dus, wanneer dit nodig is, ondersteuning krijgen bij de gemeente. Waarschijnlijk gebeurt dit, vooral in de opstartfase, vrij regelmatig. Zoals eerder al vermeld staat de gemeente open voor uw vragen en input. Een aantal aandachtspunten wil zij graag nog aanstippen:

- De gemeente is zelf ook een nieuwe rol aan het ontwikkelen en zal daarin nog moeten groeien. Daarvoor is uw *feedback* zeer welkom. Wanneer er zaken in de communicatie niet gaan zoals ze zouden moeten, of wanneer er problemen ontstaan in de samenwerkingen, dan kunt u dit melden bij uw contactpersoon. Aan de hand van deze feedback kan de gemeente haar rol verder en verder ontwikkelen.
- De gemeente biedt een *aanspreekpunt* voor zelfbeheerinitiatieven. U kunt Maik Schulz (m.schulz@utrecht.nl) bereiken voor alle vragen en opmerkingen met betrekking tot de rol van de gemeente.

GOUDEN TIPS:

- Er is altijd een initiatiefnemer in een samenwerkingsrelatie. U staat aan het stuur, de gemeente denkt mee. U zult zelf merken wanneer dat u, als u bijvoorbeeld een subsidie wilt aanvragen, zelf de eerste stap moet zetten. De gemeente staat open voor samenwerking, maar u heeft de regie in handen!

APPENDIX: LIJST MET WEBSITES

Academie van de Stad	utrecht.academievandestad.nl/
Bouwstenen voor Sociaal	www.bouwstenenvoorsociaal.nl).
Business model Canvas	www.businessmodelgeneration.com/canvas
Crowdfunding	www.crowdfunding.nl
Dwarsverband	info@socialegebiedsontwikkeling.nl
Gemeente Utrecht: horecavergunningen	www.utrecht.nl/?id=25241
Gemeente Utrecht: leefbaarheidsbudget	www.utrecht.nl/leefbaarheidsbudget/ .
Gemeente Utrecht: regels en vergunningen voor ondernemers	www.utrecht.nl/economie-bedrijf/ondernemersloket/regels-en-vergunningen/ .
Gemeente Utrecht: regels en vergunningen voor evenementen	www.utrecht.nl/evenementen/organisator-evenement/
Gemeente Utrecht: sociaal makelaars	www.utrecht.nl/welzijn/vernieuwend-welzijn/betrokken-organisaties/
Gemeente Utrecht: subsidiehulp	www.utrecht.nl/subsidiehulp/
Gemeente Utrecht: vernieuwend welzijn	www.utrecht.nl/welzijn/vernieuwend-welzijn/
Gemeente Utrecht: wijkbureaus	www.utrecht.nl/wijken-en-participatie/wijkbureaus-en-servicecentra/
Gratis cursus boekhouden	www.gratis-cursus-boekhouden.nl/
Granny's Finest	www.grannysfinest.nl
Groepsrollentest	www.123test.nl/groepsrollentest/
Hogeschool Utrecht: Praktijkbureau Social Work	(praktijksocialworkutrecht@hu.nl

Platform van zelfstandige wijkondernemingen	www.wijkonderneming.nl
Simon Sinek: Start with why	www.startwithwhy.com .
Social Enterprise	www.social-enterprise.nl/social-enterprises/
Social media training	www.zetjzelfonline.nl/trainingen/socialmedia/
SOON	www.discoversoon.nl
Stichting Present	(www.stichtingpresent.nl)
Vrijwilligerscentrale Utrecht	www.vwcutrecht.nl
Universiteit Utrecht: Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschappen	www.uu.nl/usbo/