

# Visie



## Ondernemende welzijnsorganisaties



De meeste Welzijnsorganisaties staan voor grote veranderingen. Zij moeten inspelen op een veranderende vraag van burgers en opdrachtgevers, worden in toenemende mate afgerekend op behaalde resultaten en geconfronteerd met forse bezuinigingen. Maatschappelijk ondernemerschap kan welzijnsorganisaties helpen.



## We willen concrete handvatten geven waarmee de deelnemers bij wijze van spreken de volgende dag al in de eigen organisatie aan de slag kunnen

Het is van een steeds groter belang dat welzijnsorganisaties zich goed oriënteren op de nieuwe situatie. Deze wordt ingegeven door verschillende ontwikkelingen, zoals de filosofie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en Welzijn Nieuwe Stijl (WNS). Het gaat hierbij om het activeren van burgers om deel te nemen aan de samenleving en een beroep te doen op hun eigen kracht en hun sociale netwerk. En in de nabije toekomst zal het Rijk gemeenten extra taken geven in het kader van de jeugdzorg en de AWBZ. Voor welzijnsorganisaties is het de vraag hoe ze op al deze bestaande en toekomstige ontwikkelingen adequaat kunnen inspelen.

Jos van der Horst staat al ruim twintig jaar non-profitorganisaties met raad en daad bij in het ontwikkelen en versterken van ondernemerschap. Zijn ervaringen heeft hij onder meer vastgelegd in het boek 'Onderneem met zin! En behoud uw gezonde verstand'. In dit boek (2010) worden kritische kanttekeningen geplaatst bij het ondernemerschap in de non-profitsector. En toch is hij een warm pleitbezorger. Hij geeft aan dat voor hem vooral de maatschappelijke functie van welzijnsorganisaties meer dan de moeite waard is.

### Tal van vragen

Jos van der Horst: "Welzijnsorganisaties dragen op lokaal niveau op een hele concrete manier bij aan de kwaliteit van leven van burgers. Bijvoorbeeld als het gaat om jongerenwerk, advisering rondom de opvoeding, schuldhulpverlening, leefbaarheid en veiligheid. Het is niet vanzelfsprekend dat welzijnsorganisaties hun weg weten te vinden in alle veranderingen. Al was het maar omdat nieuwe vragen aan hen worden gesteld. En er een steeds grotere nadruk komt te liggen op samenwerking terwijl tegelijkertijd de onderlinge concurrentie toeneemt en beschikbare budgetten kleiner worden. Dit confronteert deze organisaties met tal van vragen, zoals hoe om te gaan met het fenomeen concurrentie. Hoe kan je als volwaardige partner van je opdrachtgevers functioneren? Wat kan je doen om je budget aan te vullen? Hoe krijg je de organisatie klantgericht en marktgericht? Hoe laat je de professionele welzijnsmedewerker de omslag maken zodat hij de nieuwe taken goed uit kan voeren? Hoe kan je meer met inzet van vrijwilligers uitvoeren?"

Jos van der Horst ziet welzijnsorganisaties soms verdwalen, omdat ze niet weten hoe zij antwoord

kunnen krijgen op alle relevante vragen. Met alle gevolgen van dien. Jos: "Het heeft soms ingrijpende gevolgen voor de kwaliteit van de dienstverlening. Kortom voor de mate waarin welzijnsorganisaties hun maatschappelijke functie op een goede manier kunnen vervullen. In deze situatie zie ik het als een belangrijke uitdaging om welzijnsorganisaties te laten zien hoe maatschappelijk ondernemerschap hen kan versterken."

### Ondernemerschap belangrijk voor welzijnsorganisaties

Het is niet niks, de transitie van een situatie met gegarandeerde financiering, een beschermde positie in de samenleving, zo goed als gegarandeerd voortbestaan en nagenoeg geen concurrentie, naar een situatie waarin meer en meer sprake is van een 'echte' markt. Met de gemeenten aan het roer en waarin niet langer sprake zal zijn van een voorkeurspositie bij het uitvoeren van taken voor het welzijnswerk. Dit betekent dat welzijnsorganisaties voor de vraag staan welke positie zij in deze veranderende omgeving willen innemen en hoe dit te bewerkstelligen. Jos: "Nog concreter gesteld: wat kunnen welzijnsorganisaties doen om de continuïteit en effectiviteit van hun maatschappelijke functie te waarborgen? En ja, dat gaat ook over werkgelegenheid! Dit is zelfs bij uitstek een vraag die een maatschappelijk ondernemer zichzelf stelt. En bij de beantwoording daarvan beschikt deze over een goed gevulde gereedschapskist om van ambitie werkelijkheid te maken. Ondernemerschap biedt welzijnsorganisaties kansen. Mits op een goede manier aangepakt."

### Kanttekeningen

Jos van der Horst plaatst een aantal kanttekeningen. Deze hebben vooral te maken met het ondoordacht introduceren van ondernemerschap in non-profitorganisaties. Jos: "Ik loop nog te vaak tegen managers aan die vanuit een irreëel beeld van ondernemerschap van een non-profitorganisatie een bedrijf willen maken. Symptomen zijn onder meer het introduceren van ondernemerschap als 'medicijn' tegen alle mogelijke kwalen en het nemen van onverantwoorde (financiële) risico's. Je ziet ook overspannen inschattingen van de kansen die de markt biedt, of de gedachte dat alle medewerkers binnen hoogstens enkele maanden kunnen worden veranderd in heuse ondernemers. En dat kan een organisatie behoorlijk in de problemen brengen! Met het wegvallen van het financiële vangnet van de

gegarandeerde overheidssubsidie hebben we het in uiterste gevallen zelfs over faillissementen. Ik pleit voor maatschappelijk ondernemerschap, maar adviseer om eerst de bijsluiters goed te lezen. Wantrouw iedereen die de zegeningen van maatschappelijk ondernemerschap van de daken schreeuwt!

De ontwikkeling van ondernemerschap vraagt veel van uw organisatie, van uw team en succes is van tevoren niet verzekerd. Vraag uzelf daarom, voordat u in het diepe springt, eerst af welke uitwerking van ondernemerschap het beste past bij uw organisatie. Besteed vooral ruime aandacht aan de noodzakelijke interne cultuur. Hoe ondernemend is deze? Want het dagelijkse doen en laten van management en medewerkers, van het voltallige team, is het belangrijkste middel om tot maatschappelijk ondernemerschap te komen. Hier begint het!"

### Bezint eer ge begint!

Samen met Stimulansz wordt gewerkt aan een praktijkgerichte eendaagse training op maat voor leidinggevendenden van welzijnsorganisaties. Een intensieve onderdompeling in maatschappelijk ondernemerschap. Deze dag wordt opgebouwd rondom vier vragen. In de eerste plaats de vraag wat maatschappelijk ondernemen eigenlijk is. Dan de vraag naar de condities voor effectief maatschappelijk ondernemen. Dit gaat niet alleen over de voorwaarden waaraan moet worden voldaan, maar ook over de verschillende vormen van maatschappelijk ondernemerschap. En welke vorm past dan het beste bij deze specifieke welzijnsorganisatie? In de derde plaats wordt ruime aandacht besteed aan de gereedschapskist van de maatschappelijk ondernemer. Waar bestaat die uit en hoe gebruik je die eigenlijk? En tot slot de vraag die alle leidinggevendenden bezighoudt op het moment dat zij voor de uitdaging staan om hun organisatie, afdeling of team maatschappelijk ondernemend te maken: hoe krijg ik het hier en nu voor elkaar?

Jos van der Horst: "We willen concrete handvatten geven waarmee de deelnemers bij wijze van spreken de volgende dag al in de eigen organisatie aan de slag kunnen. Natuurlijk met veel aandacht voor de organisaties van de deelnemers, de situatie waarin zij zich bevinden, de uitdagingen waarvoor zij staan en de vragen waarmee zij rondlopen."

### Wim Roelofs

Adviseur Stimulansz