



Doetinchem 22-04-2021

Wark House heeft om tot inzicht en reflectie te komen de wettelijke regeling gebruikt 'alsof deze al bestaat'. Samen met het lokaal gevormde netwerk van advocaten, notaris, bank en accountant zijn we als lerend netwerk aan de slag gegaan. Daarbij hebben we samen met studenten van HAN-University - minor meervoudige waarde creatie – een onderzoekstraject opgestart waarbij als eerste product het stakeholder beleid van Wark House is onderzocht en vormgegeven. (zie document hieronder toegevoegd)

### Impact

De volgende stap in ons HAN onderzoekstraject is de uitwerking van de Impact strategie als BVm waarbij de uitdaging ligt bestaande methoden te integreren voor een laagdrempelige impact meeting. Bij het voor Wark House vastgestelde stakeholder beleid staat de wederkerigheid van de relatie voorop. Deze wederkerigheid is in de interviews met huidige stakeholders vastgesteld en willen we voor toekomstige stakeholders in ons beleid opnemen.

### Dividend

Met de advocaat hebben we ingezoomd op de regel en wetgeving van BVm en locked-in model; welke passend zijn voor Wark House. Tijdens het proces ontdekten we dat de uitwerking van dividend en de ruimte daarin nu geboden niet bij ons past en wij overwegen dat nu zelf te gaan doen via een statutaire reserve, zoals bij sommige BV's al wordt toegepast.

Het lerend netwerk kijkt zeer positief naar de BVm ontwikkeling vooral m.b.t. herkenning en erkenning maar geeft wel aan dat een stimulans voor de ondernemer en de investeerder ontbreekt. Het zou onze aanbeveling zijn dat al eerder uit te werken of als stip aan de horizon te benoemen. Dan blijft de verbinding met de BVm duurzaam geborgd in een voordeel voor beide partijen.

### Maatschappelijk doel

M.b.t. het maatschappelijk doel (impact) vastgelegd in de statuten richt Wark House zich in eerste instantie op brede welvaart. Het streven is dat er een integratie van brede welvaart, SDG's en de ANBI-doelstellingen in de beleidscyclus kan plaatsvinden. Hierbij hebben we gekeken naar de monitor brede welvaart van CBS 2020. Als diensten organisatie voldoen we via onze projecten aan meerdere doelstellingen. Notaris adviseert dan ook deze doelstellingen, naast de doelstelling gericht op een bijdrage aan het creëren van brede welvaart, expliciet op te nemen in de statuten.

### Transparantie en jaarverslag

Gezien de geldende wetgeving (Europees en nationaal) onderzoeken we op dit moment als MKB hoe groot de weergave van de maatschappelijke paragraaf moet zijn en hoe we tegelijkertijd voldoende transparant kunnen zijn over het behalen van de impact doelstelling zodat die daardoor ruim voldoet aan de status van de BVm.

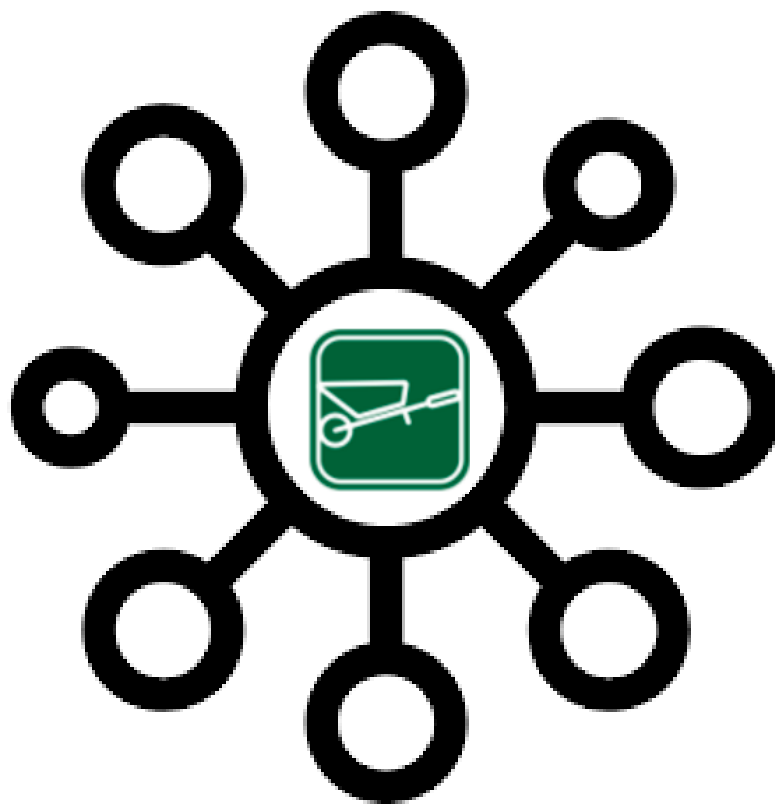
## Achtergrond Wark House

Een Inleiding op de organisatie van Wark House en haar stakeholders kan men vinden in de bijgesloten 'Stakeholderbeleid Wark House bij de transitie naar een BVM'.

### Extra

Na een succesvolle presentatie van het stakeholderbeleid door studenten is het project uitgenodigd voor de 'Steek Battle' een onderdeel van de Achterhoekse innovatieprijs. Studenten teams met de meeste spraakmakende challenges van uit het bedrijfsleven worden tijdens het gala gepresenteerd. Vakjury buigt zich over de duurzame en innovatieve inzendingen en bepaalt hierna de winnaar. Ontzettend leuk om vanuit de BVM ontwikkeling aan mee te doen.

# Stakeholderbeleid Wark House bij de transitie naar een BVm



15-04-2021

Doetinchem

## Titelpagina

**Titel:** Stakeholderbeleid Wark House bij de transitie naar een BVm

**Auteurs:**



**Studentnummer:**



**Plaats:** Doetinchem

**Datum:** 15-04-2021

**Organisatie:** Wark House

**Module:** Circulaire Economie

**Instituut:** Hogeschool Arnhem & Nijmegen

**Begeleider:**



## Managementsamenvatting

Ondernemingen die er naar streven (maatschappelijke) impact te creëren krijgen op dit moment te weinig erkenning. Dit is deels de oorzaak van het ontbreken van een passende rechtsvorm. Er zijn plannen van de overheid om een nieuwe rechtsvorm te implementeren, de BVm (Besloten Vennootschap maatschappelijk). Een van de eisen om de transitie naar deze rechtsvorm aan te gaan is om een stakeholderbeleid op te stellen. In dit onderzoek wordt er voor Wark House gekeken naar het best passende stakeholdersbeleid bij de transitie van Wark House naar een BVm. Om antwoord op deze vraag te krijgen is eerst deskresearch uitgevoerd naar de eigenschappen een BVm. Vervolgens zijn er interviews afgenomen met huidige stakeholders van Wark House en met vergelijkbare ondernemingen waarbij de transitie naar een BVm ook passend zou zijn.

De resultaten uit deze interviews zijn verwerkt in een stakeholdertabel en matrix. Er wordt hier een koppeling gelegd tussen de stakeholder en wat voor waarde deze vertegenwoordigt volgens het 6-voudig waarde creatie model. De stakeholders die zijn meegenomen vertegenwoordigen alle facetten van het Penta-Helix model, een model dat door Wark House als uitgangspunt wordt genomen bij het voeren van beleid.

Voor de transitie naar een BVm is transparantie vanuit Wark House naar de buitenwereld gewenst. Vanwege het ontbreken van onder andere een website is het voor (toekomstige) stakeholders niet duidelijk waar Wark House voor staat en hoe zij omgaan met stakeholders.

In dit onderzoek is het niet gelukt om contact te leggen met alle stakeholders. Dit geldt voor onder andere het ministerie van Economische zaken & Klimaat en de gemeente Doetinchem. Hierdoor mist er informatie over de gewenste communicatie met deze stakeholders.

De ontwikkelingen omtrent het BVm volgen elkaar in rap tempo op. Dit onderzoek is een moment opname waardoor sommige resultaten op termijn niet meer geldend zouden kunnen zijn.

Voor vervolg raden wij aan om een onderzoek naar een impactmeting per waarde soort te doen. Hierdoor kan Wark House zijn impact in cijfers uitdrukken en dit vastleggen in de statuten en communiceren naar de buitenwereld.

## Inhoudsopgave

Titelpagina .....	4
Managementsamenvatting .....	5
1. Inleiding .....	7
2. Methodiek .....	8
3. Waar moet Wark House wettelijk aan voldoen om een BVm te worden?.....	9
3.1 Wat houdt de rechtsvorm BVm in?.....	9
3.2 Eisen waaraan Wark House moet voldoen om een BVm te worden.....	9
3.3 Welke voordelen brengt de BVm mee voor Wark House:.....	10
4. Welke stakeholders zijn er van belang voor een BVm?.....	11
5. Stakeholders beleid met betrekking tot burgerparticipatie .....	12
5.1 Wat valt er onder een stakeholdersbeleid?.....	12
5.2 Wat is burgerparticipatie? .....	12
5.3 Burgerparticipatie als speerpunt voor Wark House .....	13
6. Stakeholders Wark House gewogen in het meervoudige waarde creatie model .....	14
6.1 Meervoudig waarde creatie model.....	14
6.2 Bijdrage stakeholders aan het meervoudig waarde creatie model.....	16
6.3 Stakeholdermatrix.....	19
7. Conclusie .....	21
8. Bronvermelding.....	23
9. Bijlage .....	25
Bijlage 1: Interview vragen externe bedrijven .....	25
Bijlage 2: Interviewvragen stakeholders Wark House .....	28

# 1. Inleiding

## **Inleiding op de organisatie**

Wark House is een advies- en projectmanagementbureau. Dat is opgericht door twee zelfstandige ondernemers. Het primaire doel van Wark House is maatschappelijke impact te creëren zonder winstoogmerk met een sociaal maatschappelijk doel. De kern van Wark House ligt in meervoudige waarde creatie en bewonersparticipatie. Doordat de focus van Wark House op maatschappelijke impact creëren ligt, willen zij de transitie maken naar een BV maatschappelijk (BVM), dit is een nieuwe rechtsvorm die er in Nederland eindelijk aan zit te komen.

## **Aanleiding en beschrijving van het centrale probleem**

De BVM geeft meer erkenning voor ondernemingen met een maatschappelijk doel. De transitie van een huidige rechtsvorm naar de BVM is nog geen enkele onderneming ondergaan, dit brengt vragen met zich mee over hoe dit in de toekomst gaat gebeuren. Wel zijn er al een aantal punten op papier gezet waar de BVM aan moet voldoen. Een van deze punten is: *“de onderneming identificeert zijn relevante stakeholders en gaat daar minimaal een keer per jaar de dialoog mee aan”* (Keijzer, 2020). Dit betreft het creëren van een stakeholdersbeleid van de onderneming. Wark House heeft dit vraagstuk uitbesteed aan studenten om hier onderzoek naar te doen.

Dit vraagstuk is in de afgelopen weken onderzocht door vijf studenten met ieder een andere opleidingsachtergrond. De achtergronden zijn: Commerciële Economie, International Development Management, Facility Management & Bouwkunde. Zo is er met een brede kijk naar het vraagstuk gekeken. In dit verslag zijn de resultaten van het onderzoek verwerkt tot een stakeholderbeleid dat Wark House kan toepassen in de praktijk indien zij de transitie naar een BVM maken.

## **Doel van het onderzoek/ project**

Wark House wil een duidelijk stakeholderbeleid wat aansluit op de rechtsvorm van een BVM. Hierin wordt beschreven wie de stakeholders zijn, welke rol zij hebben, hun belang en invloed, de mate/wijze van de communicatie en welke waarde zij toevoegen volgens het meervoudige waarde creatie model. Hieruit volgen de volgende hoofd- en deelvragen:

### Hoofdvraag:

Wat is het best passende stakeholdersbeleid voor Wark House bij een BVM als rechtsvorm?

### Deelvragen:

1. Waar moet Wark House wettelijk aan voldoen om een BVM te worden?
2. Welke stakeholders zijn er van belang voor een BVM?
3. Welk stakeholdersbeleid is voor Wark House nodig bij projecten met betrekking tot burgerparticipatie?
  - a. Wat valt er onder een stakeholdersbeleid?
  - b. Wat is burgerparticipatie?
  - c. Waar ligt de focus van Wark House bij burger participatie in de afgelopen periode?
4. Hoe dekken de stakeholders van Wark House de zes waardes van het meervoudige waarde creatie model?
  - a. Wat houden de zes waardes van het meervoudige waarde creatie model in?
  - b. Welke stakeholders passen bij de input en output zijde en aan welke manier dragen zij bij aan de meervoudige waarde creatie voor de BVM Wark House?

## 2. Methodiek

Op 15 april wordt er een concept stakeholderbeleid geleverd aan Wark House. Dit stakeholderbeleid kunnen zij voor de onderneming invoeren op het moment dat zij de transitie maken naar een BVm (ook mogelijk voor in de huidige rechtsvorm).

Dit stakeholdersbeleid is tot stand gekomen door verschillende onderzoeksmethoden. Om te beginnen is er deskresearch gedaan naar de rechtsvorm BVm. Hieruit is de conclusie getrokken dat er nog een aantal punten zijn waar Wark House aan moet voldoen voordat zij de transitie naar een BVm kan maken. Ook is er deskresearch gedaan naar wat een stakeholdersbeleid inhoudt en welke stakeholders in het algemeen en voor Wark House van belang zijn voor een BVm. Na het beantwoorden van de vraag welke stakeholders belangrijk zijn voor het stakeholdersbeleid van Wark House is er fieldresearch gedaan. Wij hebben bedrijven die een gelijke werkwijze als Wark House hadden, maar ook Code Sociaal Ondernemen (CSO) of B-Corp gecertificeerd zijn, gemaild voor een interview. Twee ondernemingen stonden hier uiteindelijk voor open en daar zijn interviews mee afgenomen. Daarnaast zijn er ook interviews afgenomen met huidige stakeholders van Wark House, zoals een advocaat, een wijkverpleegkundige, afstudeerster content & multi-mediadesign, etc. Aan de hand van al de interviewuitkomsten is het gelukt om de hoofdvraag te beantwoorden, met een stakeholdersbeleid als uitkomst waar ook de zes waardes van het meervoudige waarde creatie model aan gekoppeld zijn voor iedere stakeholder. Deze zes waarden zijn: Financieel, Materieel, Intellectueel, Menselijk, Sociaal- relationeel & de natuurlijke waarde.

Doordat Wark House veel verschillende projecten aanneemt brengt dit verschillende stakeholders met zich mee. Hierdoor is er gekozen om een scope te leggen op een stakeholderbeleid voor projecten met burgerparticipatie. De reden waarom hiervoor gekozen is omdat Wark House het erg belangrijk vindt om de burger bij haar projecten te betrekken. Daarnaast was te concluderen uit vorige projecten dat Wark House zich veel bezighield op het gebied van burgerparticipatie.

Om het stakeholderbeleid duidelijker weer te geven is er gebruikt gemaakt van een stakeholder matrix diagram. Dit figuur geeft meer duidelijkheid over de mate van betrokkenheid van elke stakeholder. Daarnaast heeft het Penta Helix model van Wark House geholpen met het identificeren van de verschillende stakeholders en heeft dit model een basis gevormd voor het uiteindelijke stakeholderbeleid.



### 3. Waar moet Wark House wettelijk aan voldoen om een BVm te worden?

#### 3.1 Wat houdt de rechtsvorm BVm in?

De besloten vennootschap maatschappelijk oftewel BVm is een rechtsvorm met een juridische erkenning voor sociale ondernemingen. De aanleiding voor de rechtsvorm BVm komt voort uit meerdere onderzoeken, waaronder het in opdracht van het ministerie van EZK uitgevoerde onderzoek van KPMG en Nyenrode (2020). Hier komt naar voren dat sociale ondernemingen behoefte hebben aan meer (h)erkenning en dat bestaande juridische vormen niet passen (*Duurzaam ondernemen, 2020*). Sociale ondernemingen hebben als primair doel maatschappelijke impact creëren. Doordat er nu geen passende rechtsvorm is voor bedrijven met een maatschappelijke missie, opereren volgens Mark Hillen, voorzitter van Social Enterprise NL, veel ondernemingen vanuit een BV. Vanuit de rechtsvorm BV kan de maatschappelijke missie niet op een erkende manier wettelijk vastgelegd worden en is er onduidelijkheid naar de buitenwereld (*Duurzaam ondernemen, 2020*). Door middel van de invoering van de BVm zullen sociale ondernemingen (h)erkend worden over het maatschappelijke werk dat zij leveren en kunnen zij zich via een aparte rechtsvorm onderscheiden van bedrijven die niet primair een maatschappelijke missie nastreven (*Kars & Weeren, 2020*).

#### 3.2 Eisen waaraan Wark House moet voldoen om een BVm te worden

Wark House moet aan een vijftal eisen voldoen om in aanmerking te komen voor de rechtsvorm BVm. Als er niet aan alle vijf de eisen voldaan wordt betekent dit dat Wark House niet de BVm als rechtsvorm kan gebruiken (Businessinsider). Aan de volgende eisen moet voldaan worden:

1. Wark House levert haar product of dienst primair om bij te dragen aan een maatschappelijk doel dat is vastgelegd in de statuten in plaats van vanuit een winstdoelstelling.
2. Een deel van de omzet wordt opnieuw geïnvesteerd in het bereiken van de maatschappelijke doelen en/of de verdeling van de winst en vermogen wordt beperkt om te zorgen dat het maatschappelijke doel voorgaat.
3. Wark House identificeert haar relevante stakeholders en gaat daar minimaal een keer per jaar de dialoog mee aan.
4. Wark House is transparant op haar website en in andere openbare publicaties, zoals het jaarverslag, over de meest materiële gecreëerde maatschappelijke waarde.
5. Als sociale onderneming is Wark House onafhankelijk van overheden en andere entiteiten om een eigen strategie te kunnen nastreven (Keijzer, 2020).

Op dit moment voldoet Wark House nog niet aan alle bovenstaande eisen die worden gesteld voor het worden van een BVm. Het primaire doel van Wark House is maatschappelijke impact creëren, ze voldoen daardoor dus aan eis nummer één die gesteld wordt. De advocaat die Wark House heeft ingeschakeld voor de transitie naar een BVm, helpt de onderneming op juridisch vlak en zal het maatschappelijk doel in de statuten opstellen. Aan de tweede eis voldoet Wark House ook. Wark House heeft zelf aangegeven dat zij de winst herinvesteren in maatschappelijke doeleinden. Eis drie wordt nog niet op de juiste manier aan voldaan. Wark House heeft voor zichzelf wel de stakeholders in gedachten wie de stakeholders zijn, maar heeft nog geen stakeholderbeleid opgesteld. Aan het

eind van dit project zal er wel voldaan worden aan eis drie. Op dit moment heeft Wark House geen eigen website waar openbare publicaties, zoals het jaarverslag, over de meest materiële gecreëerde maatschappelijk waarde kan worden gepubliceerd. Hierdoor is Wark House niet transparant naar de buitenwereld en voldoen ze niet aan eis vier. Hier wordt wel aan gewerkt door een afstudeerstudent. Ten slotte is Wark House in principe onafhankelijk van overheden en andere entiteiten vanwege het zelfstandig van projecten. Hierdoor kan Wark House haar eigen strategie nastreven.

### 3.3 Welke voordelen brengt de BVm mee voor Wark House:

1. De rechtsvorm BVm geeft juridische en maatschappelijke erkenning voor bedrijven die niet alleen zich focussen op het maken van winst maar ook op andere manieren impact willen maken.
2. Een “verbindingsofficier” gaat maatschappelijke ondernemers begeleiden bij het vinden van de juiste experts om geholpen te worden met hun vragen over wet- en regelgeving, financiering en de ontwikkeling van (ondernemerschaps-) vaardigheden (*Bik & Jongbloed, z.d.*).
3. Er wordt een werkgroep ingesteld met als doel kennisdeling en netwerkvorming tussen overheden te versterken op het gebied van maatschappelijk ondernemerschap. Hiermee kan maatschappelijk ondernemerschap beter worden gestimuleerd en gefaciliteerd en wordt het ecosysteem rondom maatschappelijke ondernemingen versterkt (*Bik & Jongbloed, z.d.*).
4. De overheid gaat zelf maatschappelijke ondernemingen betrekken in haar inkoop- en aanbestedingsbeleid. Binnen het gezamenlijke programma maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) van diverse ministeries zal worden onderzocht hoe meer aandacht uit kan gaan naar maatschappelijke ondernemingen en voorbehouden opdrachten (*Bik & Jongbloed, z.d.*).
5. Het voornemen van de regering is om het ESF 2021-2027 te focussen op één hoofddoel, namelijk het ondersteunen van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, zowel werkzoekenden als werkenden. Hiermee wordt een stimulans gegeven aan de gewenste samenwerking bij de ondersteuning van deze kwetsbare doelgroep tussen gemeenten, sociale partners en andere partijen in de regio. Maatschappelijke ondernemingen kunnen bij de uitvoering een rol spelen, hetzij door het in dienst nemen van mensen uit de kwetsbare doelgroep, hetzij door diensten te leveren op dit gebied (*Bik & Jongbloed, z.d.*).

## 4. Welke stakeholders zijn er van belang voor een BVm?

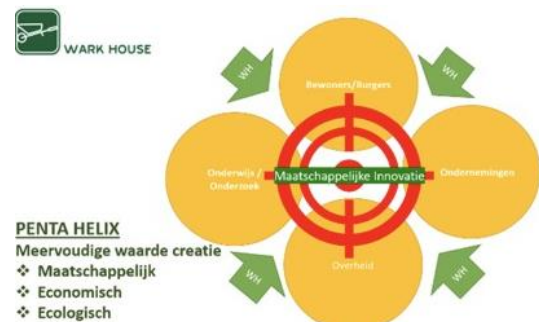
Om antwoord te geven op de vraag 'Welke stakeholders zijn er van belang voor een bedrijf onder de rechtsvorm BVm?', is het belangrijk om goed te begrijpen wat een BVm precies inhoudt. Daarom wordt er eerst gekeken naar de definitie van een BVm.

*'De maatschappelijke BV is een aparte rechtsvorm voor maatschappelijke ondernemingen. Deze juridische status - de maatschappelijke besloten vennootschap – bestaat momenteel (Maart 2021) nog niet, maar het Nederlandse kabinet werkt aan een nieuwe wet om dit te realiseren. In aanmerking zouden moeten komen ondernemers en organisaties met een maatschappelijke missie, die dus maatschappelijke vraagstukken voor onder meer energie en klimaat, arbeidsparticipatie, zorg, onderwijs en veiligheid aanpakken.'* (dfbonline.nl, 2021)

Zoals beschreven in het citaat hierboven heeft de rechtsvorm BVm dus met verschillende partijen te maken om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Deze partijen worden dus stakeholders genoemd en zij zijn de organisaties en personen waarmee de BVm samenwerkt om deze maatschappelijke vraagstukken te beantwoorden. Wark House heeft dus ook haar eigen stakeholders waarmee ze werken aan maatschappelijke vraagstukken. Zij zetten hierbij vooral in op projecten met betrekking tot burgerparticipatie en zorg. Zij hebben daarvoor een model doorontwikkeld wat zij het 'Penta Helix model' noemen. Dit model is gebaseerd op het Triple helix model van Etzkowitz & Leydesdorff (2000). Later is dit model verder uitgebreid door Goddard (2016) in het Quadruple helix model en uiteindelijk hebben Ostrom (2010) Anttiroiko (2016) en Caldaza (2017) dit model uitgewerkt naar het Penta helix model, wat Wark House momenteel hanteert.

Dit model brengt de invloed van meerdere stakeholders in kaart en is daarom uiterst geschikt om het stakeholder beleid van Wark House in kaart te brengen. Het Penta Helix model is weergegeven in Figuur 1.

Zoals te zien maakt het model onderscheid in verschillende stakeholders die hieronder worden toegelicht:



Figuur 1 Penta Helix Model van Wark House

- **Overheden:** Instanties op landelijk, provinciaal en gemeentelijk niveau die wetten en regels bepalen om ontwikkeling in het desbetreffende gebied te bakenen en te stimuleren.
- **Ondernemingen:** Organisaties die zijn opgezet door mensen met als doel winst te maken of een maatschappelijke impact te creëren.
- **Onderwijs:** Collectie van kennisinstanties zoals basisscholen, middelbare scholen, Mbo's en universiteiten, die worden geraadpleegd voor eventuele analyses en samenwerkingen.
- **Burgermaatschappij:** een geheel van particuliere organisaties die in een samenleving de verschillende groepen, meningen en belangen vertegenwoordigen.
- **Entrepreneurs:** De mensen die achter de start van een onderneming zitten en daarmee innovatie willen stimuleren.
- **Activist:** Burgers die voor politieke/ maatschappelijke verandering willen zorgen en daar zelf het voortouw in willen nemen.

## 5. Stakeholders beleid met betrekking tot burgerparticipatie

### 5.1 Wat valt er onder een stakeholdersbeleid?

Het stakeholdersbeleid wordt allereerst op 2 criteria ingevuld.

Allereerst wordt er gekeken naar de macht van de stakeholder. Dit is de mate waarin een stakeholder zijn wil kan opleggen. Dit kan bijvoorbeeld op wettelijke bevoegdheden, posities in de organisatie of maatschappij, of bijvoorbeeld op de kennis en goodwill van een bedrijf.

Daarnaast wordt er gekeken naar de mate van belang die een stakeholder bij een project of organisatie heeft. In hoeverre hebben stakeholders baat bij een project of organisatie of ondervinden zij hier hinder van. Deze belangen worden versterkt naarmate een stakeholder meer baat bij een project. Daartegenover staat dat een stakeholder zich ook juist geschaad kan voelen bij een project of organisatie, met alle gewenste en ongewenste effecten van dien. (Mind Tools, 2021)

### 5.2 Wat is burgerparticipatie?

Om te bepalen wat deze stakeholders met betrekking tot burgerparticipatie voor invloed hebben op Wark House, en andersom, moet er gekeken worden naar wat Wark House onder burgerparticipatie verstaat.

Volgens 'Rijksoverheid.nl' (2021) bestaat burgerparticipatie uit het vrijwillig ondernemen voor hun wijk of omgeving. 'Burgerparticipatie kan op verschillende niveaus plaatsvinden, van informeren, raadplegen en adviseren tot coproduceren en meebeslissen'(loketgezondleven.nl, 2021).

Zo organiseren ze schoonmaakacties in de straat of richten ze een lokale zorg coöperatie op. Dit kan meestal niet volledig vanuit de burgers zelf gerealiseerd worden. Daarom vraagt dit een andere rol van de overheid. De rol die de overheid zou moeten gaan toepassen is overheidsparticipatie. Volgens 'Rijksoverheid.nl'(2021) wordt de ondersteuning van al die ideeën en plannen van de burgers overheidsparticipatie genoemd. Zo kan een gemeente bijvoorbeeld voorzieningen beschikbaar stellen of kunnen er wijkbudgetten voor bewoners worden opgesteld.

Om nog meer achter de betekenis van burgerparticipatie te komen heeft de projectgroep met zowel stakeholder als ondernemingen interviews afgenomen. In deze interviews vroeg de projectgroep wat zij onder burgerparticipatie verstonden. In een interview met adviesbureau 'Squarewise' (2021) gaven zij aan dat burgerparticipatie voor hun ook een belangrijk onderdeel is. 'Squarewise' (2021) is vooral gespecialiseerd in energieprojecten zoals windmolenparken ontwikkelen en hiermee komen burgers vaak in aanraking met de gemeente. Volgens 'Squarewise' (2021) worden Burgers vaak niet goed meegenomen door de gemeente in dit soort projecten. Squarewise geeft aan dat zij nadrukkelijk met de burgers in contact komen om ervoor te zorgen dat iedereen mening mee wordt genomen. Ervoor zorgen dat bij projecten waar burgers mee te maken krijgen, de mening van de burgers centraal stellen en niet alleen de gemeente zelf laten leiden. Dit is wat Squarewise onder burgerparticipatie ziet.

In een ander interview met een wijkverpleegkundige van Sensire kreeg de projectgroep als antwoord dat het begrip burgerparticipatie twee ledig was. Volgens de 'wijkverpleegkundige' (2021) is betekent het begrip aan de ene kant dat burgers mee mogen doen met de organisatie en het organiseren. In andere uitleg van het woord benoemd de wijkverpleegkundige dat er burgers moeten worden aangespoord om zelf over punten na te denken en vanuit hier eigen keuzes te maken. De wijkverpleegkundige geeft aan dat dit dan niet burgerparticipatie is, maar dat zoals we het nu zien

het er wel onder valt. Burgers worden eigenlijk aangespoord om te gaan participeren. De bedoeling is dat burgers vanuit zichzelf met punten komen zonder dat ze er specifiek naar gevraagd moeten worden.

Wark House heeft zelf ook al ervaring met projecten die betrekking hebben met burgerparticipatie. Zo was er het project 'een gezonde buurt' waar 30 bewoners zijn gevraagd mee te denken over hun wijk en wat zij hierin willen veranderen. Wark House speelt hier net als Squarewise de rol tussen de gemeente en de burgers. Wark House zorgt ervoor dat burgers hun mening kunnen geven en echt worden meegebracht in het project zonder dat de gemeente ze over het hoofd ziet. Zo werden Bij het 'een gezonde wijk' project eerst een groep kinderen mee de wijk in genomen. Hierna werd er met volwassen gekeken hoe zij de wijk graag zien. Zo komen alle lagen van de samenleving kijken naar hoe zij de wijk willen veranderen. Wark House geeft de burgers te ruimte om zelf hun ideeën naar voren te brengen zonder dat ze de burgers in de hoek duwen.

Burgerparticipatie gaat er dus vooral over de burger te laten na denken over zijn of haar omgeving met het uiteindelijke doel deze ideeën om te laten zetten in praktijk. Dit zou in de meeste gevallen samen moeten gaan met de overheid. Belangrijk is dan wel dat het nog steeds vanuit de burgers komt en dat de overheid ze hierbij ondersteunt zonder ze hierbij vrijheid in de keuzes te ontnemen.

### 5.3 Burgerparticipatie als speerpunt voor Wark House

Participatie in het algemeen, en burgerparticipatie specifiek, vormt een belangrijk thema voor Wark House. Dit sluit aan bij de ambitie van de gemeente Doetinchem dat burgerparticipatie hoog op de agenda heeft staan. In de vastgestelde Dienstverleningsvisie van 2019 heeft de gemeente een aantal richtlijnen opgesteld.

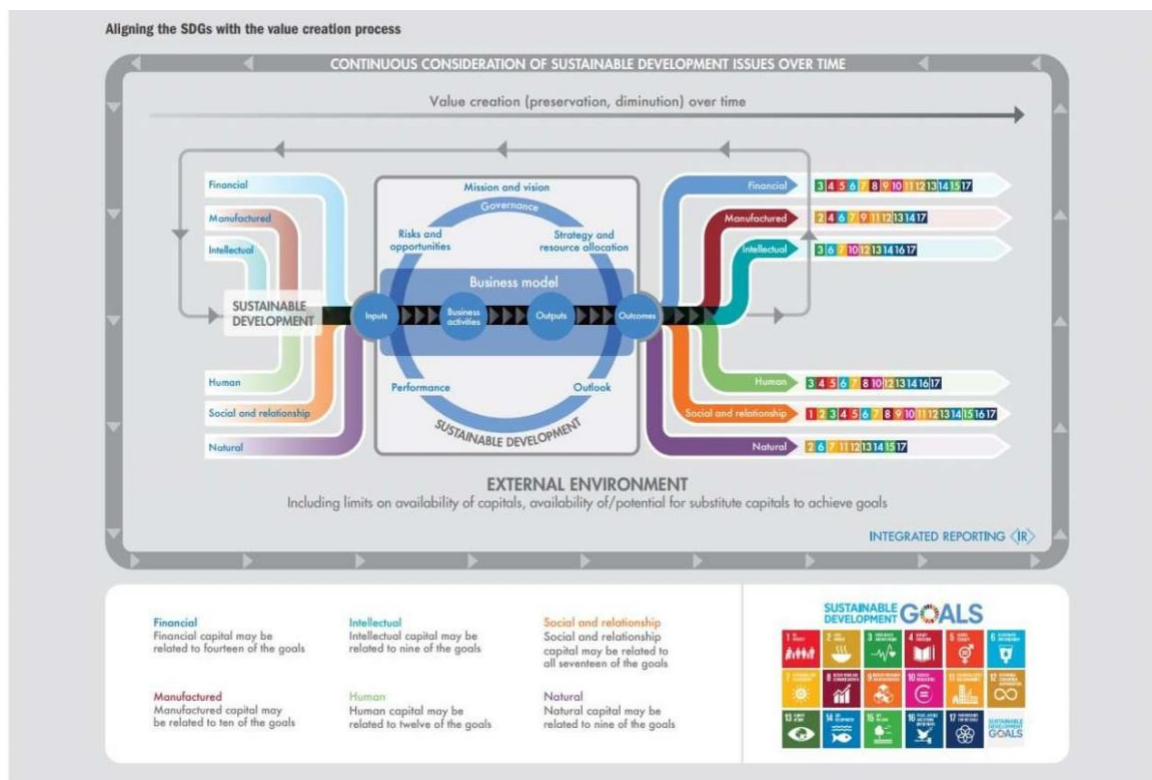
“De verhouding inwoner/overheid verandert: de inwoner neemt meer initiatief en de overheid vindt dat ook een goede ontwikkeling. De rol van de gemeente verschuift van regelgevend naar faciliterend of zelfs loslatend.” Onder het kopje 'vertaling naar een nieuwe versie' wordt dit nader uitgewerkt: “De relatie tussen de burgers en de overheid verandert van besloten naar open, en van formeel naar informeel” (Gemeente Doetinchem, 2019).

Dit betekent dat de burger centraal komt te staan bij het maken van beleid en beslissingen. Dit sluit aan op de 'Burgermaatschappij' uit het Penta-Helix model.

## 6. Stakeholders Wark House gewogen in het meervoudige waarde creatie model

### 6.1 Meervoudig waarde creatie model

Het meervoudig waarde creatie model (MWCM)(IIRC, 2021) draait om de inputs en outputs van een organisatie. Alles wat een organisatie nodig heeft om te bestaan en hetgeen uit te voeren waarvoor ze zijn opgericht, noemen wij de inputs van een bedrijf. Denk hierbij bijvoorbeeld aan grondstoffen en machines maar ook werknemers en partners. Een organisatie gebruikt al deze inputs om vervolgens een product of dienst te leveren aan de maatschappij. Voordat ze dat doen, bewerkt een organisatie de inputs in hetgeen wat zij willen leveren, bijvoorbeeld Apple maakt van ontzettend veel kleine connectoren en lampjes een telefoon. Dit is het moment waarop de organisatie waarde creëert, om vervolgens deze producten of diensten te leveren aan onze maatschappij. Wat zij leveren, worden de outputs van een organisatie genoemd. Deze outputs kunnen materiële spullen zijn, zoals de eerdergenoemde telefoon van Apple. Maar ook kunnen organisaties op andere manieren outputs hebben. De HAN heeft bijvoorbeeld als output dat ze studenten informatie vergaart. Zo kunnen verschillende organisaties meerdere outputs hebben, die zowel negatief als positief kunnen zijn.



Figuur 2 Meervoudig waarde creatie model

In de Circulaire economie draait het om meervoudig waarde te creëren. Dit betekent dat een organisatie op meerdere vlakken een output kan leveren dan alleen het creëren van financiële waarde. Ter verduidelijking zijn de 6 waardes uitgelegd.

- Menselijke waarde: de kwantitatieve en kwalitatieve capaciteiten van de werknemers. Het gaat om de mogelijkheid voor de werknemer om zijn werkzaamheden te verrichten.

- Financiële waarde: Refereert naar alle liquide middelen van het bedrijf. Een bedrijf ontvangt en creëert financiële waarde als vermogen, maar er gaan ook financiële stromen uit.
- Materiele waarde: Betreft alle fysieke objecten betrokken bij de ondernemersstrategie. Denk aan voorraad onderdelen maar ook aan grond, machines en gebouwen.
- Intellectuele waarde: Deze waarde verwijst naar de ontwikkeling en verschaffing van kennis aan stakeholders, werknemers en maatschappij.
- Menselijk kapitaal is de voorraad van competenties, kennis, sociale en persoonlijke vaardigheden, waaronder ook creativiteit, opdat er economische waarde kan worden geproduceerd. Een bedrijf kan hierin waarde creëren door middel van bijvoorbeeld het verschaffen van cursussen aan werknemers.
- Sociaal en relationele waarde: De sociaal en relationele waarde houdt de onderlinge contacten in. Dit in de breedste zin: het contact, samenwerking en co-creatie met interne en externe stakeholders. Denk hierbij aan verbindingen met het onderwijs of andere ondernemingen.
- Natuurlijke waarde: Betreft alle diensten en producten van ecosystemen. Een bedrijf kan direct of indirect ecologische waarde aan samenleving toevoegen en afnemen.

Het meervoudige waarde creatie laat zien dat je als onderneming meer dan alleen financiële waarde creëert. Het spoort de onderneming aan om na te denken over een maatschappelijk verantwoorde invulling van missie, visie en strategie. Tevens veranderen de stakeholders omdat je op meerdere puntenwaarde gaat creëren. Dit vergt een andere samenwerking met diverse bedrijven. In het volgende hoofdstuk passen wij de stakeholders van Wark House toe op de verschillende waardes die zijn weergegeven in het bovenstaande model (zie figuur 2). Dit is hetgeen waar de BVM ook invulling aan zal geven door meervoudig waarde te creëren.



## 6.2 Bijdrage stakeholders aan het meervoudig waarde creatie model

In het stakeholderbeleid worden alle stakeholders benoemd en uitgelegd die belangrijk zijn voor wanneer Wark House de transitie naar een BVm maakt. In de eerste kolom zijn alle stakeholders te vinden. In de tweede kolom wordt beschreven wat de rol van de stakeholder is. In de derde kolom wordt aangegeven waarom de stakeholder van belang is voor Wark House. In de vierde kolom wordt weergegeven hoe vaak er gecommuniceerd wordt tussen Wark House en de betreffende stakeholder. In de laatste kolom wordt beschreven welke input en output de stakeholder, volgens het meervoudig waard creatie model, toevoegt aan Wark House.

#	Stakeholder	Rol	Waarom Belangrijk	Communicatie	Penta -Helix	Waarde volgens het MWCM
1	Gemeente Doetinchem	Investeerders/ Aanbesteders	Realiseren van omzet/impact	Projectgebonden	Overheid	Financieel / Sociaal relationele waarde
2	Ministerie Economische zaken en klimaat	Samenwerkingspartner voor ontwikkeling BVm	Naamsbekendheid/ expertise	Één keer per kwartaal	Overheid	Intellectuele waarde
3	Studenten	Kennisuitwisseling	Expertise	Wekelijks	Onderwijs	Intellectuele waarde
4	Advocatenbureau	Juridische ondersteuning	Doorvoeren rechtsvorm BVm (voor Wark House)	Één keer per kwartaal	Onderneming	Intellectuele/ Sociaal relationele waarde
5	Zorginstellingen	Opdrachtgever	Realiseren van omzet/impact	Wekelijks	Onderneming	Financieel / Sociaal relationele waarde
6	Stichtingen	Opdrachtgever	Realiseren van impact	Projectgebonden	Onderneming	Financieel / Sociaal relationele waarde
7	Burgers	Betrokkenen	Burgerparticipatie	Projectgebonden	Burgermaatschappij	Menselijke/ Sociaal relationele waarde
8	Code Sociaal ondernemen	Certificering	Maatschappelijke impact erkenning	Één keer per jaar	Activist	Intellectuele waarde
9	B-corp	Certificering	Maatschappelijke impact erkenning	Één keer per jaar	Activist	Intellectuele waarde
10	De Steck	Huisvesting en kennisuitwisseling	Mogelijkheid en op het gebied van circulariteit	Dagelijks	Entrepreneurs	Materiële/ intellectuele waarde



Dit stakeholdersbeleid is gefocust op projecten met burgerparticipatie. Doordat Wark House veel verschillende projecten aanneemt kunnen stakeholders nogal verschillen. Dit betekent dat het stakeholdersbeleid dynamisch is en ten alle tijden nog aangepast kan worden, er kunnen altijd stakeholders bij komen of juist wegvallen.

### **Onderbouwing tabel**

#### **Gemeente Doetinchem**

De relatie met gemeente Doetinchem is veelal project gebonden. Om tot een heldere opdracht formulering te komen en het opstellen van het contract worden per project grenzen en doelen op elkaar afgestemd. Communicatie hierover zal in het begin bestaan uit een overleg. De communicatie tussen Wark House en de gemeente Doetinchem is projectgebonden. Als we kijken naar de waarde volgens het meervoudig waarde creatie model is het deels een financiële waarde, gebaseerd op het verstrekken van marktopdrachten, en deels een sociaal relationele waarde door de samenwerking bij projecten. Wark House voert de opdrachten uit en dragen daarin bij aan intellectuele waarde. Het plannen en uitvoeren van projecten genereert informatie en er vindt kennisdeling plaats tussen hen als adviesbureau en de gemeente. Daarnaast dragen ze ook bij aan sociaal relationele in de zin dat ze mensen, bijvoorbeeld burgers, verbinden met de gemeente.

#### **Ministerie Economische zaken en Klimaat**

Het ministerie van Economische zaken en Klimaat en Wark House hebben contact gehad over de BVm. Wark House is hierdoor onderdeel geworden van een reflectiegroep voor de transitie naar een BVm. De communicatie tussen het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en Wark House is gegaan via een online meeting en via Q&A's. Het ministerie voor Economische zaken en Klimaat vertegenwoordigt voor Wark House een intellectuele waarde, gebaseerd op kennisuitwisseling over bijvoorbeeld de implementatie van de BVm of impact meting. Vice versa geldt dit ook: Wark House is onderdeel van een reflectiegroep en deelt daarbij ook inzichten en kennis over hoe implementatie verloopt.

#### **Studenten**

De relatie tussen Wark House en studenten heeft betrekking op kennisuitwisseling. Studenten doen projecten voor Wark House met als doel dat zij met een ander blik naar een vraagstuk kijken. Wark House begeleidt hen daarbij: ze geven feedback, geven richting aan proces en delen hun inzichten. Dit draagt ook weer bij aan de intellectuele waarde van de studenten. Wanneer Wark House samenwerkt met studenten zal de communicatie tussen Wark House en de studenten wekelijks plaatsvinden. Ieder half jaar is een nieuwe groep studenten actief met een nieuw vraagstuk voor Wark House. De waarde die studenten volgens het meervoudige waarde creatie model toevoegen is met name intellectuele waarde gebaseerd op kennisuitwisseling.

#### **Advocatenbureau**

De relatie tussen Wark House en een advocatenbureau heeft betrekking op juridische ondersteuning. Op dit moment is het contact vooral op het gebaseerd op de transitie van Wark House naar de rechtsvorm BVm. In de toekomst als de BVm doorgevoerd is en Wark House de transitie naar een BVm heeft gemaakt zal de communicatie wat minder worden en zal er eens in het kwartaal gecommuniceerd worden. De waarde die een advocatenbureau volgens het meervoudige waarde creatie model toevoegen zijn intellectuele waarde en sociaal- relationele waarde. De intellectuele waarde is wederkerig en gebaseerd op kennisuitwisseling over de rechtsvorm BVm. Het advocatenbureau dient als een soort bemiddeling tussen Wark House en de stakeholder in de zin dat statuten en stakeholderbeleid vast worden gesteld.

### **Zorginstellingen**

Wark House werkt in meerdere projecten samen met zorginstellingen. Zorginstellingen zijn in veel gevallen de opdrachtgever voor Wark House. Wark House neemt bijvoorbeeld de onafhankelijke begeleiding voor de zorginstelling op. Wark House dient voor deze instellingen dus vaak als tussenpartij. Het belangrijkste vinden deze partijen dat Wark House altijd onafhankelijk is en dat burgerparticipatie bij deze projecten centraal staat. De communicatie tussen Wark House en zorginstellingen is projectgebonden. De waarde die zorginstellingen volgens het meervoudige waarde creatie model toevoegen is gebaseerd op zowel financiële waarde, zorginstellingen als opdrachtgever, en sociaal relationele waarde, gebaseerd op samenwerking en co-creatie.

### **Stichtingen**

Wark House werkt bij meerdere projecten samen met stichtingen. Stichtingen kunnen voor Wark House ook dienen als opdrachtgever. De communicatie tussen Wark House en stichtingen is projectgebonden. De waarde die zorginstellingen volgens het meervoudige waarde creatie model toevoegen is gebaseerd op zowel financiële waarde, stichtingen als opdrachtgever, en sociaal relationele waarde, gebaseerd op samenwerking en co-creatie.

### **Burgers**

Burgerparticipatie staat bij Wark House hoog in het vaandel. Zo wordt er vanuit Wark House gewerkt met een Penta-helix model en wordt ernaar gestreefd om de burger bij elk project te betrekken. De communicatie met burgers is projectgebonden. Burgers vertegenwoordigen voor Wark House zowel een menselijke, als sociaal- relationele waarde. Burgers helpen Wark House bij het vaststellen en oplossen van vraagstukken. Wark House begeleidt hen hierbij. De waarde die hieruit voortvloeit kan daarom als wederkerig beschouwd worden.

### **CSO/B-Corp**

Deze certificering instanties zijn een leidraad voor het voeren van beleid. De (h)erkenning die deze instanties biedt is erg waardevol voor Wark House. Deze instanties bieden een ondersteunende rol bij het maken van impact. Deze certificeringsorganisaties zijn voor Wark House belangrijk vanwege de intellectuele waarde. In dien Wark House tot certificering/keurmerken over gaat. Dan is er in dat opzicht is er ook sprake van financiële waarde.

### **De Steck**

De Steck in Doetinchem is het innovatiecentrum waar vanuit Wark House grotendeels opereert. De Steck is een broedplaats voor ondernemers, onderwijs en de overheid. De gezamenlijke inspanningen van alle betrokkenen dragen in sterke mate bij aan een innovatieve en duurzame toekomst. De communicatie tussen Wark House en de Steck is wekelijks. De Steck biedt Wark House volgens het meervoudige waarde creatie model een materiële en intellectuele waarde. Andersom biedt Wark House de Steck financiële- en intellectuele waarde.

### 6.3 Stakeholdermatrix

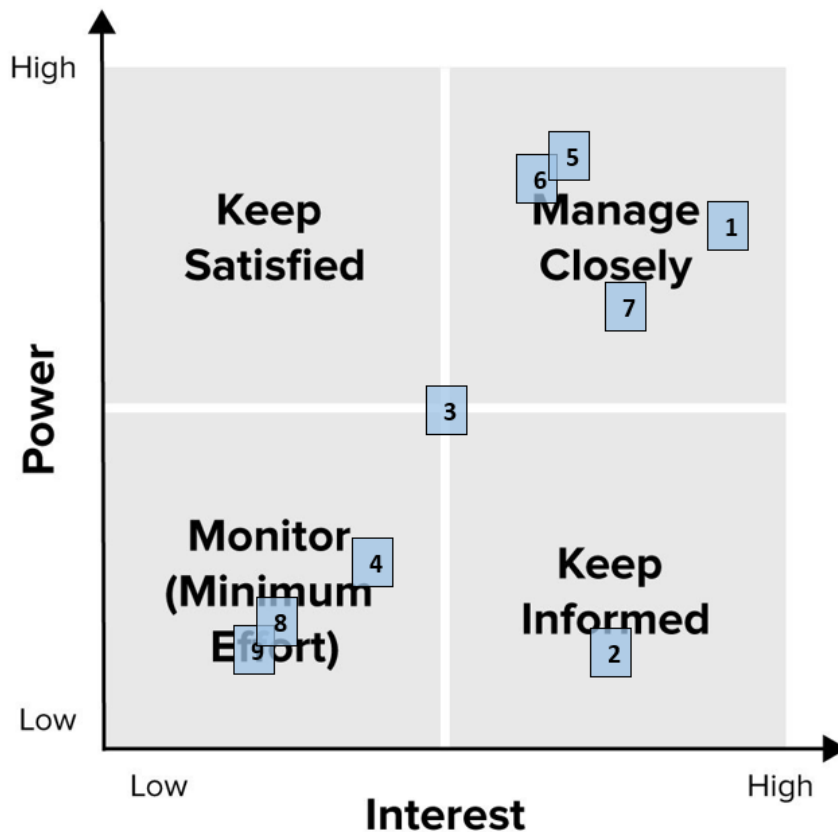
In Figuur 3 is een voorbeeld van een stakeholder matrix te vinden. De stakeholder matrix is een tool die gebruikt wordt om op een simpele maar effectieve manier de stakeholders van een organisatie in kaart te brengen. De grafiek maakt een vergelijking tussen de macht (X-as) en de interesse (Y-as) van de stakeholders. De macht van de stakeholder is gebaseerd op de hoeveelheid invloed die de stakeholder heeft op het uitvoeren van de bedrijfsprocessen. Zo heeft een financier die 80% van de inkomsten verzorgt meer macht dan een financier die maar 20% van de inkomsten van de organisatie verzorgt. De interesse van de stakeholder is afhankelijk van de hoeveelheid aandacht die hij/zij heeft voor de bedrijfsprocessen. Een stakeholder die erg afhankelijk is van het werk/product van de organisatie zou dus meer interesse hebben dan een stakeholder die slechts voor een klein deel afhankelijk is.

Als de stakeholders geïdentificeerd zijn en de macht en interesse zijn gemeten, dan kunnen de stakeholders in vier verschillende vakken terecht komen in de grafiek. Deze vakken geven een identificatie van de hoeveelheid contact er onderhouden moet worden met de verschillende stakeholders. Op deze manier is er dus een duidelijk overzicht beschikbaar die laat zien hoeveel informatie je kunt/moet delen met elke stakeholder.

De stakeholders van Wark House zijn hieronder ook geïdentificeerd. Het nummer dat bij de stakeholder in de bovengenoemde tabel staat, is hetzelfde nummer dat in de matrix wordt gebruikt.

De betekenis van de 4 vakken is als volgt:

- **Monitor (minimum effort):** contact alleen voor specifieke momenten, regelmatig contact is geen vereiste.
- **Keep Informed:** Contact over gang van zaken. Geen gevoelige informatie delen en minimaal 1 keer per 2 maanden contact.
- **Keep satisfied:** houdt regelmatig contact met deze stakeholders. Ze hebben weinig interesse in de werkzaamheden maar wel veel macht, dus kwalitatief contact is van hoog belang.
- **Manage Closely:** Deze organisaties ben je van afhankelijk/ zijn afhankelijk van jou. Houdt regelmatig contact, vaak wekelijks en zorg voor een sterke relatie.



Figuur 3 Stakeholdermatrix

## 7. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: 'Wat is het best passende stakeholdersbeleid voor Wark House bij een BvM als rechtsvorm'? Hiervoor is onderzoek gedaan naar de nieuwe rechtsvorm BvM en één van de vijf eisen waar een onderneming aan moet voldoen om de transitie te maken naar een BvM, deze eis is het stakeholderbeleid.

Uit resultaten van de eerste deelvraag is al snel gebleken dat Wark House nog niet voldoet aan alle eisen om de toekomstige transitie te maken naar een BvM. Wark House moet namelijk nog voldoen aan de volgende eisen:

- De onderneming identificeert zijn relevante stakeholders en gaat daar minimaal een keer per jaar de dialoog mee aan (stakeholderbeleid);
- De onderneming is transparant op hun website en andere openbare publicaties, zoals het jaarverslag, over de meest materiële gecreëerde maatschappelijke waarde.

Wark House is zich hiervan bewust en heeft daarom deze eisen gegund in de vorm van een opdracht aan studenten om hier onderzoek naar te doen. Indien er aan deze eisen wordt voldaan kan Wark House de transitie maken naar de BvM als deze rechtsvorm wordt ingevoerd.

Er zijn voor dit onderzoek verschillende stakeholders van Wark House geïnterviewd. Uit deze interviews zijn resultaten naar voren gekomen die het stakeholderbeleid zijn verwerkt. Uit onderzoek is gebleken dat de stakeholders van Wark House niet zullen gaan verschillen in vergelijking met de huidige rechtsvorm. Dit komt voort uit de huidige werkwijze van Wark House waar uit wordt gegaan van het Peta Helix Model. Hierdoor worden partijen als burgers, entrepreneurs en activisten (Denk aan SCO/B-Corp) al meegenomen in de beleidsvoering.

Als eindresultaat is het stakeholderbeleid voor de rechtsvorm BvM opgesteld. Hierin wordt beschreven wie de stakeholders zijn, welke rol zij hebben, hun belang en invloed, de mate/wijze van de communicatie en welke waarde zij toevoegen volgens het meervoudige waarde creatie model. Dit model kan toekomstige stakeholders duidelijkheid geven over de waarde die zij toevoegen aan Wark House en andersom.

Wark House wil naar eigen zeggen impact realiseren door met gewone mensen te werken aan buitengewone vernieuwing. Daarom is er in dit onderzoek een focus gelegd op het begrip burgerparticipatie. Het concept burgerparticipatie is breed voor interpretatie, maar het komt erop neer dat de burger meedenkt over zijn of haar omgeving met het uiteindelijke doel burgers meer zeggenschap te laten krijgen in beslissingen die moeten genomen worden. Zo wordt tevens draagvlak gecreëerd voor projecten en (gebieds-)ontwikkeling.

Dit onderzoek is voor Wark house uitgevoerd en de resultaten zijn dan ook toegepast op specifiek Wark House. Desalniettemin kan dit onderzoek in bredere zin gehanteerd worden als een leidraad voor andere bedrijven die ook interesse hebben in de BvM als rechtsvorm. Dit onderzoek heeft daarbij een voorbeeldfunctie.

## Implementatieplan

Om een beter beeld te geven over de manier waarop de informatie in dit verslag kan worden ingepast door Wark House wordt er in dit hoofdstuk een implementatieplan voorgesteld, waarvan Wark House gebruik van kan maken mochten zij de resultaten willen gebruiken voor hun stakeholderbeleid.

1. De eerste eis voor de rechtsvorm BVm houdt in dat Wark House haar statuten hoort vast te stellen. In deze statuten moet duidelijk naar voren komen dat Wark House onafhankelijk is van overheden. Dit kan Wark House in twee maanden realiseren door contact op te nemen met Bjorn Harbers van BAX advocaten.
2. Stap twee is het ontwikkelen van een jaarverslag op basis van het meervoudige waarde creatie model. Hierbij hoort Wark House aan te tonen welk kapitaal er in en uit het bedrijf vloeit.
3. Een derde eis is de identificatie van stakeholders en minimaal een keer per jaar dialoog aan gaan. In hoofdstuk zes is het stakeholderbeleid weergegeven. Er wordt geadviseerd hierop beroep te doen wat betreft communicatiemiddel en frequentie.
4. De vierde stap is het ontwikkelen van een website waarbij Wark House transparant kan zijn over het impact pad. Momenteel wordt hier vorm aangegeven maar het is belangrijk om samen met de student multimediasdesign strenge eisen te stellen.

Met dit implementatieplan kan Wark House de eerste stappen zetten voor de transitie naar de BVm. Er wordt geadviseerd de stappen een, twee en vier te realiseren al voor de invoering van de BVm. Details en exacte data zijn nog niet bekend maar vroegtijdig stappen zetten zal helpen het proces soepel te laten verlopen.

## 8. Bronvermelding

- Businessinsider. (2020, 14 juli). Er komt een nieuwe ondernemingsvorm: 5 eisen waaraan de maatschappelijke bv moet voldoen. Geraadpleegd op 12 april 2021, van <https://www.businessinsider.nl/maatschappelijke-bv-eisen/>
- Duurzaam ondernemen. (2020, 10 juli). *Introductie Bvm gewenste stimulans voor sociale ondernemingen*. Geraadpleegd op 17 maart 2021, van <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/introductie-bvm-gewenste-stimulans-voor-sociale-ondernemingen/>
- Etzkowitz en Leydesdorff. (2015, 18 mei). Triple Helix – Kennis krijgt Kracht. Geraadpleegd op 12 april 2021, van <http://kenniskrijgkracht.com/tag/triple-helix/>
- Gemeente Doetichem. (2020). *Participatie in Doetichem*. Geraadpleegd van <https://besluitvorming.doetichem.nl/Vergaderingen/gemeenteraad/2020/05-maart/19:30/Bijlage-2-Onderzoeksrapport-Burgerparticipatie-in-Doetichem-Goed-op-weg.pdf>
- Kars, J. & Weeren, R. (2020, 17 augustus). *Vijf vragen over de aparte rechtsvorm voor sociale ondernemers (de Bvm)*. Geraadpleegd op 17 maart 2021, van <https://socreatie.nl/vijf-vragen-over-de-aparte-rechtsvorm-voor-sociale-ondernemers-de-bvm/#:~:text=Met%20de%20Bvm%20krijgen%20ondernemers,primair%20een%20maatschappelijke%20missie%20nastreven.>
- Keijzer, M. (2020). Kabinets inzet sociaal ondernemen. Geraadpleegd van [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj5l6yNt\\_jvAhUtgPOHHdVsBDIQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.rijksoverheid.nl%2Fdocumenten%2Fkamerstukken%2F2020%2F07%2F10%2Fkamerbrief-over-kabinetsinzet-sociaal-ondernemen&usg=AOvVaw0FEE7aB\\_SRIzZb3aDGT5Yo](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj5l6yNt_jvAhUtgPOHHdVsBDIQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.rijksoverheid.nl%2Fdocumenten%2Fkamerstukken%2F2020%2F07%2F10%2Fkamerbrief-over-kabinetsinzet-sociaal-ondernemen&usg=AOvVaw0FEE7aB_SRIzZb3aDGT5Yo)
- M. Bik & D.J.B. Jongbloed. (z.d.). *B.V.m. - een nieuwe rechtsvorm*. Geraadpleegd op 17 maart 2021, van [https://www.jongbloed-fiscaaljuristen.nl/databank/vennootschapsbelasting/bvm\\_rechtsvorm\\_en\\_fiscus/](https://www.jongbloed-fiscaaljuristen.nl/databank/vennootschapsbelasting/bvm_rechtsvorm_en_fiscus/)
- Mind Tools content team. (2021). Stakeholder Analysis: Winning Support for Your Projects. Geraadpleegd op 27 maart 2021, van [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_07.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm)
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019, 29 oktober). *Burgerparticipatie*. Geraadpleegd op 5 april 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/burgerschap/burgerparticipatie>
- Molen, F. (2020, 10 juli). *Introductie Bvm gewenste stimulans voor sociale ondernemingen*. Geraadpleegd op 27 maart 2021, van <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/introductie-bvm-gewenste-stimulans-voor-sociale-ondernemingen/>
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2018). Burgerparticipatie: invloed van burgers in lokaal gezondheidsbeleid. Geraadpleegd op 28 maart 2021, van <https://www.loketgezondleven.nl/integraal-werken/succesfactoren/participatie/burgerparticipatie>
- Rosenbrand, M. (z.d.). Het waardecreatiemodel als basis voor online stakeholdercommunicatie. Geraadpleegd op 12 april 2021, van <https://www.f19.nl/nl/Waardecreatiemodel>
- Schreurs, E. N. H. H. (2020, 13 juli). Betekenis-definitie maatschappelijke bv: Afgekort: bvm. . . . - DFB | De Financiële Begrippenlijst. Geraadpleegd op 12 april 2021, van <https://www.dfbonline.nl/begrip/24853/maatschappelijke-bv>

Weeren, J. K. E. R. (2020, 17 augustus). *Vijf vragen over de aparte rechtsvorm voor sociale ondernemers (de BVm)*. Geraadpleegd op 24 maart 2021, van <https://socreatie.nl/vijf-vragen-over-de-aparte-rechtsvorm-voor-sociale-ondernemers-de-bvm/#:%7E:text=Met%20de%20BVm%20krijgen%20ondernemers,primair%20een%20maatschappelijke%20missie%20nastreven>



## 9. Bijlage

### Bijlage 1: Interview vragen externe bedrijven

#### **Interviewvragen externe bedrijven**

- Interviews worden anoniem gehouden-
- Interviews worden opgenomen-
- Interviews worden niet getranscribeerd, alleen in een kort verslag verwerkt-

Wij doen als studenten van de HAN onderzoek naar de rechtsvorm BvM en wat dit voor invloed heeft op het stakeholder beleid van een organisatie.

#### **Inleiding**

1. Aan wat voor projecten heeft u de afgelopen tijd gewerkt?
2. Met welke partijen heeft u de afgelopen tijd samengewerkt?
3. Wat houdt uw functie binnen het bedrijf in?
4. Wat is het doel achter het elimineren van verschillende functies binnen uw organisatie?
5. Hoe is uw bedrijf toegelaten tot het register B-corp en wat heeft dit voor impact gehad binnen de organisatie?
6. Werkt u liever samen met een commerciële / non profit organisatie?

## Stakeholderbeleid

7. Wie zijn jullie belangrijkste stakeholders?
8. Hebben jullie een beleid dat is opgezet voor de communicatie met deze stakeholders?

Is dit beleid gaandeweg ook nog veel veranderd? En wat was hier de oorzaak van?

## Burgerparticipatie

9. Wat verstaat u onder burgerparticipatie?
10. Wat verwacht u van de opdrachtgever bij een project betreffende burgerparticipatie in de huidige situatie?
11. Wat verwacht u van de opdrachtgever bij een project betreffende burgerparticipatie in een ideale situatie?

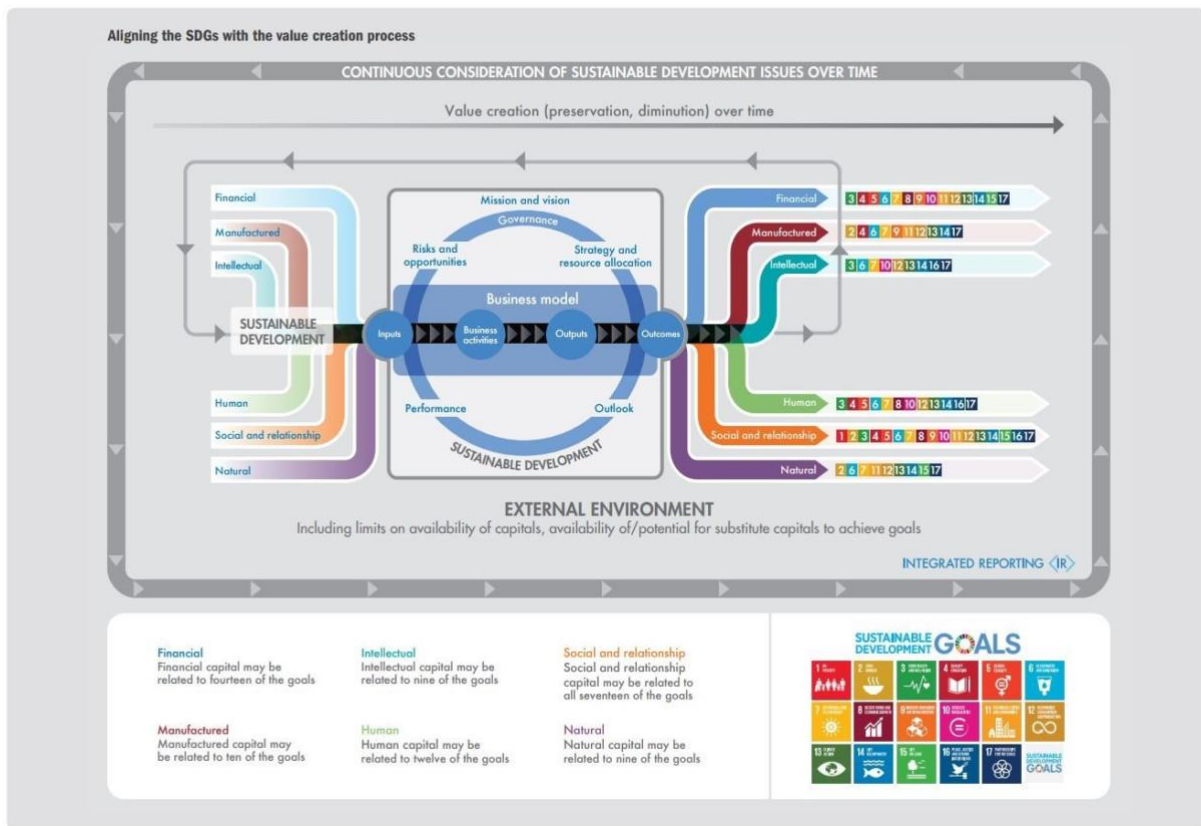
## Het meervoudig waarde creatie model (zie volgende pagina)

12. Bent u bekend met het meervoudig waarde creatie model? Zo ja, hoe wordt dit binnen jullie organisatie toegepast?

13. Welke stakeholders zijn voor u van belang binnen een project kijkend naar het model met meervoudige waarde creatie?

14. Welke waarden ontvangt u/ voegt u toe binnen het model van meervoudige waarde creatie?

15. Welke waarden zou u willen ontvangen/ toevoegen binnen het model van meervoudige waarde creatie?



Figuur 4 Meervoudig waarde creatie model

## Bijlage 2: Interviewvragen stakeholders Wark House

-kunt u wat vertellen over uw bedrijf?

-Wat zijn u werkzaamheden?

-Wat heeft Wark House bijgedragen aan de projecten met uw bedrijf?

-Heeft u zelf contact met Wark House?

- Hoe vaak heb je contact met Wark House?

-Wat houdt dit contact in?

- Hoe zou je het liefst contact hebben met Wark House en hoe vaak zou je dit willen?

-Ziet u een verschil in omgang met Wark House en andere (commerciële) bedrijven?

-Wat verstaat u onder burgerparticipatie?

-Wat verwacht u van de opdrachtgever bij een project betreffende burgerparticipatie in de huidige situatie?

-Wat verwacht u van de opdrachtgever bij een project betreffende burgerparticipatie in een ideale situatie?

-Merkt u verschil in omgang op het gebied van communicatie en werkwijze met profit- en non-profit organisaties?