

DOSSIER

# WAT WERKT BIJ **Sociale innovatie**



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken

---

## Colofon

**Auteurs:** Aukelien Scheffelaar, Christine Kuiper

**Eindredactie:** Annemiek van den Berg, tekst

**Redactie:** Esther den Breejen, Hanneke Mateman, Jeske van der Waerden

**Vormgeving:** De Boer & Van Dorst (Typetank)

**Infographics:** De Boer & Van Dorst (Typetank)

**Bestellen:** [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)

Met dank aan Dr. Roel During, dr.ir. Jan Brouwers, Ed Magnée, Robert Kroon, Gerco Buijk-Dijkstra, Dr. Suzan van der Pas, Dr. Lia van Doorn, Paulien Taken, Drs. Marieke Schoots

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van bronvermelding:  
© Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken

De inhoud van deze publicatie is met grote zorg samengesteld.

Desondanks is Movisie niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.

januari 2017



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

---

# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>
<b>1 Feiten en cijfers</b>	<b>4</b>
1.1 Achtergrond	4
1.2 Beschrijving van het thema	4
1.3 Het proces van sociale innovatie	13
1.4 Het opschalen van sociale innovaties	15
<b>2 Context</b>	<b>20</b>
2.1 Doe-democratie	21
2.2 Sociaal ondernemerschap	22
2.3 Sociale technologie	25
2.4 Concrete wet- en regelgeving	26
<b>3 Wat werkt in de aanpak?</b>	<b>28</b>
3.1 Het sociale ecosysteem	28
3.2 Overheid en het ecosysteem	29
3.3 Organisaties in het ecosysteem	33
3.3.1 Sociaal intra- en entrepreneurs	37
3.4 Conclusies en reflectie	40
<b>Bronnenlijst</b>	<b>42</b>
<b>Bijlage</b>	<b>47</b>

# Samenvatting

**De transformatie in het sociaal domein vraagt om een andere benadering van burgers en hun vragen. Het vraagt om nieuwe verhoudingen tussen burger, markt en overheid. Het concept 'sociale innovatie' biedt handvatten om die gewenste transformatie vorm te geven.**

Sociale innovatie is zowel in middel, als uitkomst vernieuwend. En zowel goed voor de samenleving als geheel, als voor het welzijn van individuen. Het daagt ons uit om tot andere oplossingsrichtingen te komen voor complexe sociale vraagstukken zoals armoede, eenzaamheid en werkloosheid. Met sociale innovatie wordt de kennis en kunde benut van mensen met verschillende achtergronden. Dit gebeurt in een transdisciplinaire samenwerking waarin verschillende soorten kennis (van ervaringskennis, professionele kennis tot wetenschappelijke kennis) op een gelijkwaardige manier gewaardeerd en benut worden.

## De (veronderstelde) voordelen van sociale innovatie:

- het leveren nieuwe en efficiëntere antwoorden op groeiende sociale problemen en behoeften
- het mobiliseren van (lokale) partijen bij het vinden van antwoorden op complexe samenlevingsvraagstukken
- door nieuwe vormen van samenwerking met verschillende belangen, inclusief profijtgroepen, komen tot nieuwe, effectievere oplossingen.
- vergroot empowerment van profijtgroepen
- leidt tot kostenbesparing.

## Ecosysteem

Sociale innovatie gedijt het beste in een krachtig sociaal ecosysteem met ruimte voor vernieuwing. Een ecosysteem is een infrastructuur die de samenwerking tussen uiteenlopende partijen rondom een sociaal vraagstuk vergemakkelijkt en outilleert. Sociale, politieke, culturele en economische componenten (denk aan wetten, beleid, hulpbronnen, cultuur) zijn van invloed op de mate waarin het ecosysteem de samenwerking tussen partijen stimuleert. Een ecosysteem kan partijen stimuleren om die stappen te zetten die nodig zijn om te komen tot de gewenste vernieuwing, maar dit ook afremmen. Zo is binnen een conservatieve context minder ruimte voor sociale innovatie dan binnen een progressieve context waarin het experiment juist gestimuleerd wordt.

## Rol overheid

De overheid heeft een belangrijke rol in het wegnemen van belemmeringen in het ecosysteem en het stimuleren van sociale innovatie als doel en middel. De overheid kan (mee)bouwen aan een ecosysteem dat investeerders, ondernemers, maatschappelijk middenveld en beleidsmakers samenbrengt. Daarnaast kunnen overheden zelf bewuster sociale innovaties inkopen, ruimte en middelen beschikbaar stellen voor experimenten, helpen privaat kapitaal in banen te leiden en bijdragen aan onderzoek naar 'wat werkt'.

## **Rol organisaties**

Organisaties vervullen een belangrijke rol bij het creëren van een open en horizontale cultuur met ruimte voor vernieuwing en het benutten van de theoretische-, praktijk- en ervaringskennis van zowel medewerkers binnen (alle lagen) als mensen buiten (bijvoorbeeld opdrachtgevers, cliënten en kennisinstututen). Medewerkers moeten zich veilig voelen om te mogen innoveren. Het veiligheidsgevoel wordt bevorderd door een lerende cultuur te creëren, en ruimte te bieden voor intrapreneurschap (ondernemerschap van werknemers).

Voor het sociaal domein is het een uitdaging om ruimte te geven aan sociale professionals om kansen en mogelijkheden te verkennen, nieuwe effectieve diensten, producten of werkmethoden te ontwikkelen die passen bij de transformatie, in co-creatie met anderen, en deze effectief te kunnen 'vermarkten'.



# 1 Feiten en cijfers

## 1.1 Achtergrond

Vanaf 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Jeugdwet en de Participatiewet. Dit betekent een verschuiving in werkzaamheden en budgetten van Rijk naar gemeenten. Burgers krijgen door deze transitie meer verantwoordelijkheid voor hun eigen welzijn en dat van hun buurt. Tegelijkertijd moet er op gemeentelijk niveau flink bezuinigd worden. De sociale infrastructuur is door de transitie behoorlijk opgeschud. In het (lokale) sociaal domein moet men met minder financiële middelen en meer burgerkracht sociale vraagstukken (adequaat) oplossen. Dit lukt alleen als de transitie gepaard gaat met transformatie.

Met transformatie doelen we in dit verband op het realiseren van een andere rolverdeling tussen burgers, maatschappelijke organisaties, overheden en bedrijven. Concreet betekent dit:

- meer ruimte geven aan burgerinitiatieven.
- een centralere plek voor innovatie en diversiteit in het zorgaanbod van maatschappelijke organisaties.

Dit vraagt een andere houding en werkwijze van gemeenten: gelijkwaardig samenwerken met burgers, professionals, organisaties en bedrijven en uitzoeken wat werkt, of niet, en daarvan leren.

Dit transformatieproces is volgens de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (voorheen RMO) een van de lastigste beleidsopgaven waarvoor de overheid zich sinds tijden gesteld ziet. 'Het gaat om het overstijgen van jarenlang ingesleten patronen (niet alleen bij de overheid), van hardnekkige werkwijzen en van allerlei institutionele belangen', aldus het rapport Leren innoveren in het sociaal domein (RMO, 2014). Ook de Transitiecommissie Sociaal Domein is van mening dat gemeenten echt aan de slag moeten met innovatie om de doelstelling van betere integrale zorg, dichtbij en met de burger, met minder middelen te realiseren (TSD, 2015). De complexe uitdaging waar Nederland voor staat vraagt om anders denken én doen. Het is in het licht van de veranderende samenleving niet toevallig dat de roep om sociale innovatie toeneemt. Sociale innovatie daagt ons uit te komen tot nieuwe verhoudingen tussen burger, markt en overheid. Met nieuwe strategieën en organisaties, en door slimmer te werken. Vormt sociale innovatie daadwerkelijk het antwoord op de complexe sociale problemen waar we voor staan?

## 1.2 Beschrijving van het thema

Wat weten we over sociale innovatie en de werkzame elementen? Om dit kennisdossier samen te stellen, en antwoord te geven op deze vraag, voerden we gesprekken met negen experts<sup>1</sup> en deden we uitgebreid literatuuronderzoek. Doordat we spreken over een relatief nieuw begrip, is er over de effectiviteit van bepaalde aanpakken nog weinig bekend. We kunnen, op basis van de literatuurstudie en de gesprekken, wel iets zeggen over veronderstelde werkzame elementen.

---

<sup>1</sup> Voor een overzicht van de geïnterviewde experts, zie bijlage.

In dit Wat werkt dossier gaan we specifiek in op de rol die sociale innovatie kan hebben voor de transformatie in het sociaal domein. Welke factoren spelen een rol bij sociale innovatie (werkzame principes)? Hoe kunnen we het sociale innovatieproces bewust inzetten? Hoe kunnen we bouwen aan meer fundamentele kennis?

Dit dossier bevat kennis voor beleidsmakers, sociale professionals en actieve burgers over sociale innovatie, het opschalen, de context en de werkbare aanpakken. De uitgangspunten van sociale innovatie kunnen bijdragen aan een andere rolverdeling tussen burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en de overheid, met als doel sociale vraagstukken goedkoper en effectiever op te lossen. De kennis uit dit dossier is ook relevant voor het aanvragen van EU-subsidies rondom sociale innovatie, bijvoorbeeld in het kader van project Horizon 2020. Deze subsidieprogramma's kunnen een bijdrage leveren aan een versterkt en vernieuwd sociaal domein. Dit kennisdossier is een handzame informatiebron die de aanvraag van subsidies kan vergemakkelijken.

### Definitie

Het begrip 'sociale innovatie' kent tientallen definities. Het begrip verwijst naar nieuwe strategieën, concepten, ideeën en organisaties die een oplossing trachten te bieden voor grote maatschappelijke uitdagingen. Sociale innovaties bieden antwoorden op complexe sociale problemen, die niet alleen door overheid en bedrijfsleven zijn op te lossen. Ze verminderen sociale noden door nieuwe diensten en producten, ze bevorderen participatie en dragen bij aan empowerment van burgers. Ze kunnen financiële waarde genereren, maar dit is niet noodzakelijk (Gabriel, 2014). Sociale innovaties zijn, in andere woorden, goed voor de samenleving en versterken de kracht van de samenleving om te handelen (TEPSIE, 2012).

#### Een veel gebruikte definitie van sociale innovatie

'Sociale innovatie is de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën (producten, diensten en modellen) om aan de sociale behoeften te voldoen en het creëren van nieuwe sociale relaties of samenwerkingsverbanden' (European Commission, 2013).

Volgens de Europese Commissie wordt sociale innovatie gestuurd vanuit een vraag, en verloopt volgens een bepaald proces en binnen een bepaalde context. Door deze flexibele benadering kan er adequaat op complexe vraagstukken gereageerd worden. De Europese Commissie voegt daar in haar Guide to Social Innovation (2013) aan toe dat sociale innovatie verwijst naar zowel het *maatschappelijke doel* van een innovatie, als naar het *proces* waarin mensen participeren in open netwerken om gezamenlijk tot een beter resultaat te komen. Uitgangspunt binnen sociale innovatie is de overtuiging dat complexe vraagstukken vragen om een transdisciplinaire en, daarop aansluitende, boven-sectorale aanpak. De samenwerking in die open netwerken is gericht op het oplossen van een vraagstuk, is niet-hiërarchisch, en verbindt mensen uit verschillende sectoren en lagen van de samenleving. Hiermee doorbreekt sociale innovatie grenzen tussen instituten en verticale organisatiehiërarchieën. Sociale innovaties zijn dus, zowel in doel als middel, sociaal en goed voor de samenleving als geheel en voor het welzijn van individuen.

## Beloftes van sociale innovatie

Sociale innovatie brengt de volgende beloftes met zich mee:

- Het kan bijdragen aan nieuwe en efficiëntere antwoorden op groeiende sociale problemen en behoeften.
- Het proces mobiliseert en betreft lokale partijen bij het vinden van antwoorden op complexe sociale en samenlevingsvraagstukken.
- Door deze nieuwe vormen van samenwerking met verschillende belanghebbenden, inclusief profijtgroepen, komt men tot nieuwe en passende oplossingen.
- Tegelijkertijd draagt dit bij aan empowerment van profijtgroepen.
- Het kan kostenbesparend werken.

Daarmee sluit het concept van sociale innovatie aan bij de gewenste transformatie in het sociale domein.

[Sociale innovatie in het kort \(een animatiefilm\).](#)

### Quasi-concept

Fenger en Vaandrager (2014) van de Erasmus Universiteit omschrijven sociale innovatie als een 'quasi-concept'. Daarmee bedoelen ze dat een dergelijk begrip, juist doordat het op verschillende manieren is op te vatten, tot verschillende meningen kan leiden. Dit lijkt niet werkbaar, maar toch blijkt het begrip daardoor juist van grote waarde. Doordat sociale innovatie meer gezien wordt als een houding dan als een overtuiging, is het zeer bruikbaar in politieke kringen. Zo spreekt het sociale karakter, en het betrekken van profijtgroepen, de meer linkse politieke partijen aan en het innovatieve en ondernemerschap de meer liberale partijen.

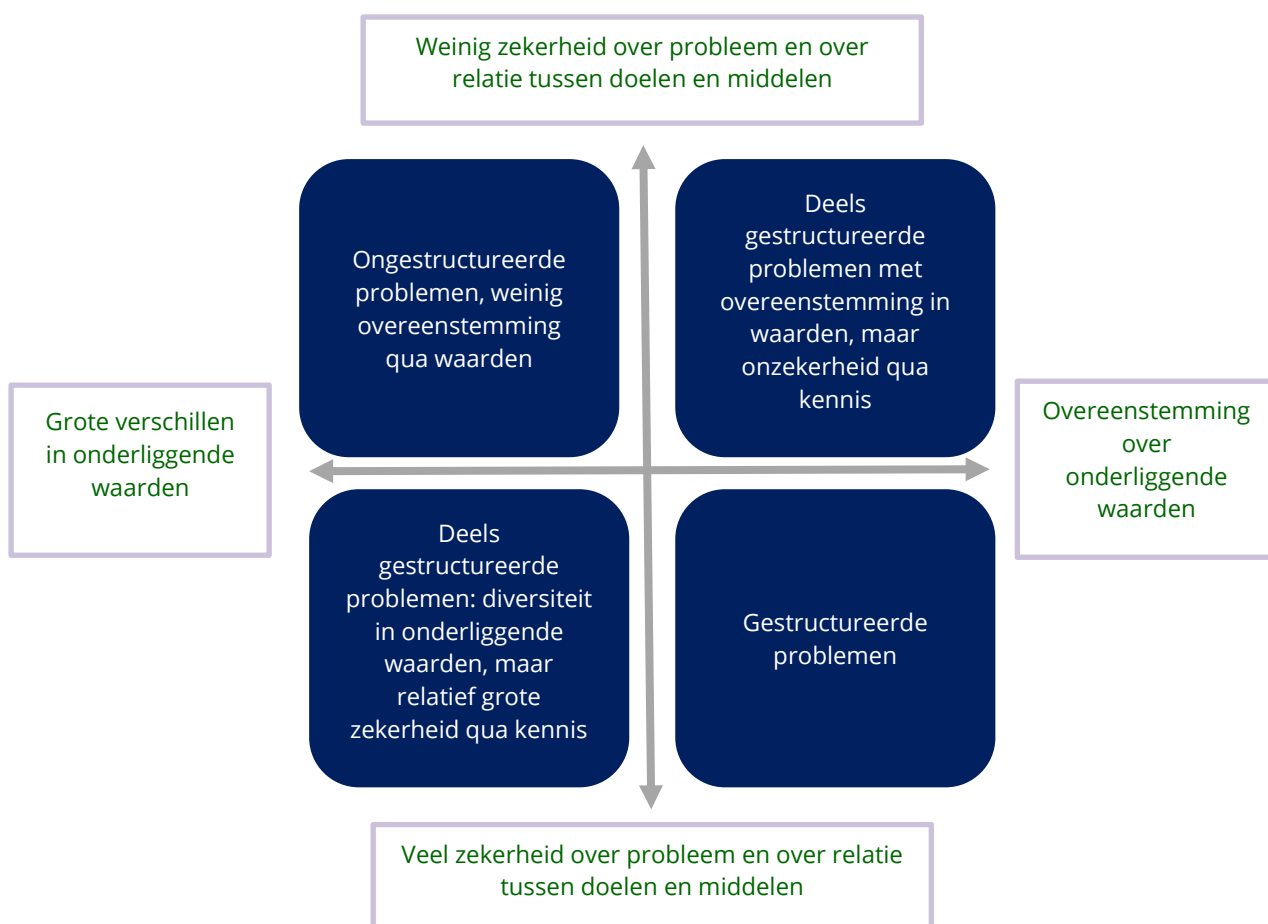
Door de veelzijdigheid van het begrip kunnen uiteenlopende groepen (bijvoorbeeld verschillend in politieke kleur of afkomstig uit verschillende sectoren) zich makkelijker achter eenzelfde doel scharen (Fenger & Vaandrager, 2014). Door deze overbruggende capaciteit draagt sociale innovatie bij aan samenwerking tussen verschillende belanghebbenden rondom een vraagstuk: je kunt er haast niet tegen zijn (TEPSIE, 2012). Deze verbindende factor maakt het begrip toepasbaar in verschillende contexten en bij verschillende belanghebbenden. Het nadeel van het quasi-concept is het gebrek aan theorie en onderbouwing. Daardoor blijft sociale innovatie als zienswijze en proces soms onbenut in situaties waarin zij wel uitkomst kan bieden.

### Hardnekkige problemen

Behalve het begrip sociale innovatie zelf, zijn ook de vraagstukken waarvoor sociale innovatie wordt ingezet complex. Het gaat vaak om hardnekkige of 'wicked' problemen, die moeilijk op te lossen zijn door bestaande instituten, netwerken en markten. Aan sociale innovatie ligt geen vaste theorie ten grondslag. De focus ligt op het probleem, en daardoor is de aanpak flexibel. Die flexibiliteit is noodzakelijk om oplossingen te kunnen vinden voor de complexe vraagstukken (European Commission, 2013). Bij sociale innovatie ligt de nadruk meer op het begrijpen van de omstandigheden waaronder een hardnekkig probleem zich voor kan doen. Dergelijke problemen zijn bovendien onvoldoende aan te pakken met louter theoretische oplossingen. Hans Vermaak (2009) noemt 'wicked problems' ook wel 'taaie' vraagstukken. Ze kenmerken zich door complexiteit: hebben te maken met veel factoren en veel actoren. De vraagstukken zijn van niemand en tegelijkertijd van iedereen.



Het vertrouwde veranderrepertoire schiet te kort doordat een taai vraagstuk een kluwen vormt van tegenstrijdige, veranderlijke elementen, die onderling samenhangen. Dergelijke problemen zijn vaak multidisciplinair, houden zich niet aan beleidskaders en worden vaak vanuit verschillende richtingen gestuurd. Daardoor zijn zij te complex om met één enkelvoudige beleidsmaatregel op te lossen: daarmee pak je slechts in een deel van het vraagstuk aan. Voor bestaande structuren, beleid en instituties is het dus een hele opgave om taai vraagstukken aan te pakken (Bund e.a., 2013). Om dit soort problemen effectief op te lossen, is het noodzakelijk om kennis samen te brengen uit een breed scala van bronnen om zo een nieuw kennisfundament te ontwikkelen.



Figuur 1: Typologie van Hisschemöller en Hoppe (1996), in Ho, 2015.

De veel gebruikte typologie van Hisschemöller en Hoppe (1996, in: Ho, 2015) laat goed het verschil zien tussen taai en simpele vraagstukken (zie figuur 1). Zij maken een indeling van problemen door op de X-as verschillen of overeenkomsten in onderliggende waarden weer te geven. Op de Y-as staat de mate van zekerheid over wat het probleem is en over de relatie tussen doelen en middelen. Dit levert vier typen problemen op:

1. *Gestructureerde problemen* waarbij er veel zekerheid is over het probleem en over de relatie tussen doelen en middelen.

Voorbeelden: het handhaven van standaarden voor emissies bij luchtvervuiling met lood, of het verminderen van 'kindhuwelijken' in Nederland door het verhogen van de minimale huwelijksleeftijd.

2. *Deels gestructureerde problemen* waar er *diversiteit is in onderliggende waarden*, naast een relatief grote zekerheid over beschikbare kennis.

Voorbeelden: abortus en euthanasie.

3. *Deels gestructureerde problemen* waar er *overeenstemming is in waarden*, maar onzekerheid bestaat over kennis.

Voorbeelden: dementie en andere gezondheidsproblemen.

4. *Ongestructureerde problemen* waarbij er *grote verschillen zijn in onderliggende waarden* en weinig zekerheid is over wat het probleem is en over de relatie tussen doelen en middelen.

Voorbeelden: rol van banken in de samenleving, aanpak van criminele hangjongeren of de integratie van allochtonen.

Sociale innovatie biedt strategieën en handvatten die een oplossing proberen te bieden voor 'wicked' problemen. Een sociaal innovatief proces is altijd context gebonden en uniek. Een standaard-procesdesign werkt niet bij complexe vraagstukken. Door die complexiteit zullen overheid, markt en het maatschappelijk middenveld moeten samenwerken om oplossingsrichtingen te vinden (Vries, 2014).

### **Verschillende belanghebbenden**

Een kenmerk van sociale innovatie is de boven-sectorale en/of transdisciplinaire aanpak (zie ook kader op de volgende pagina voor een toelichting op het begrip transdisciplinair). De vraag is: wat is er nodig om een bepaald vraagstuk op te lossen, en wie moet ik dan betrekken? Sociale innovatie daagt daarmee uit om verkokerde netwerken los te laten. In het sociale-innovatieproces worden kennis, menskracht en middelen van meerdere groepen benut. Doelgroepen, profijtgroepen en stakeholders kunnen door elkaar heen lopen. Het kan gaan om maatschappelijke organisaties, overheden, bedrijven, actieve burgers/sociaal ondernemers, profijtgroepen, belanghebbenden uit de politiek, designers/kunstenaars, ervaringsdeskundigen, vertegenwoordigers van sociale bewegingen en wetenschappers (Butzin, Davis e.a, 2014). Oftewel: alle partijen die iets met het vraagstuk te maken hebben of kunnen bijdragen aan de oplossing. Bij sociale innovatie gaat het erom uiteenlopende partijen te betrekken en een rol te geven: verschillende belanghebbenden (multiple stakeholders).

Movisie gebruikt hiervoor het begrip 'the whole system in the room', afkomstig uit de theorie over 'waarderend onderzoeken' (appreciative inquiry)<sup>2</sup>. Dat betekent dat iedereen die onderdeel uitmaakt van het vraagstuk erbij wordt betrokken. Onderzoek naar het optimale moment om een bepaalde belanghebbende in het sociale innovatieproces te betrekken, ontbreekt nog. Ook is nog onduidelijk wat precies ieders rol en functie is in het proces (Butzin, Davis e.a, 2014).

---

<sup>2</sup> Appreciative inquiry (AI), ook wel waarderend onderzoeken, is een verandervisie en -aanpak waarbij men met elkaar onderzoekt wat wél werkt. Het gaat dus niet om de analyse van een probleem, maar eerder om de analyse van de oplossing. Daarbij is de inbreng van alle betrokkenen cruciaal en van waarde. AI brengt verhalen samen vanuit alle perspectieven: cliënten, mantelzorgers, directie, professionals, vrijwilligers en anderen. Gezamenlijk onderzoeken zij wat er werkt, en bouwen daarmee voort op successen die eerder al zijn behaald, hoe groot of hoe klein ook. De werkzame elementen vormen het vliegwiel om tot een succesvolle verandering te komen. De ervaring leert dat focussen op wat werkt veel kracht en positiviteit oplevert om gezamenlijk veranderingen waar te maken. Meer lezen: [www.movisie.nl/artikel/samenwerking-mantelzorgers-waarderend-onderzoeken](http://www.movisie.nl/artikel/samenwerking-mantelzorgers-waarderend-onderzoeken).

## Het verschil tussen multidisciplinaire, interdisciplinaire en transdisciplinaire samenwerking

In de praktijk worden de begrippen multidisciplinair, interdisciplinair en transdisciplinair vaak door elkaar gebruikt. Er zijn echter duidelijke verschillen, zie tabel. De complexiteit van sociale vraagstukken vraagt vooral om transdisciplinaire samenwerking bij sociale innovatie. Bij transdisciplinaire samenwerking wordt ook samengewerkt met andere dan wetenschappelijke partijen. Daardoor kan ook niet-wetenschappelijke kennis benut worden, zoals ervarings- en praktijkkennis.

Voorwaarden	Multidisciplinair	Interdisciplinair	Trans disciplinair
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De wil tot samenwerken.</li> <li>• Veel uitwisseling om gebruik te maken van elkaars discipline.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De wil tot samenwerken.</li> <li>• Veel uitwisseling om gebruik te maken van elkaars discipline.</li> <li>• Interactie tussen deelnemers op basis van gelijkwaardigheid.</li> <li>• Deelnemers hebben het vermogen van invalshoek te wisselen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De wil tot samenwerken.</li> <li>• Veel uitwisseling om gebruik te maken van elkaars discipline.</li> <li>• Interactie tussen deelnemers op basis van gelijkwaardigheid.</li> <li>• Deelnemers denken en werken vanuit werk- en denkwijze van de andere dan de eigen discipline.</li> <li>• Deelnemers aanvaarden complexiteit qua inhoud en werkwijze.</li> </ul>
<b>Doel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken vanuit een gezamenlijk thema/ probleemstelling zonder integratie.</li> <li>• Het naast elkaar positioneren van disciplines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verweven van disciplines tot iets nieuws.</li> <li>• Tot inzichten komen die zonder samenwerking tussen disciplines niet ontstaat.</li> <li>• Over grenzen van eigen discipline heen kijken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een fundamenteel anders denken ontwikkelen waardoor nieuwe percepties ontstaan.</li> </ul>
<b>Werkwijze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De resultaten van ieders denkwijze samenvoegen.</li> <li>• Meer aandacht voor het maken in plaats van ontwikkelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De disciplines stapelen, weven of vloeien in elkaar.</li> <li>• Meer aandacht voor het ontwikkelen in plaats van het maken.</li> <li>• Zoeken naar een gezamenlijke taal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle betrokkenen hebben een gelijke bijdrage aan het geheel.</li> <li>• Vooral aandacht voor ontwikkelen in plaats van maken.</li> <li>• Ingraven in andermans wereld, taal, referentiekader.</li> </ul>
<b>Proces of product gerichtheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een voltooid eindproduct.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een collectief maakproces.</li> <li>• Het eindproduct is een onderdeel van het proces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het proces staat voorop, er is geen definitief eindproduct.</li> <li>• Proces is flexibel en verandert voortdurend, presentatie is een stipje op de lijn.</li> </ul>
<b>Keuze van het onderwerp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er worden verschillende invalshoeken op een</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De inhoud/ vorm is vertrekpunt.</li> <li>• Focus is niet eigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De keuze van het onderwerp is</li> </ul>

	<p>probleem onderscheiden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het onderwerp/ thema wordt vanuit verschillende perspectieven bekeken.</li> </ul>	<p>discipline maar het samen besloten idee.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De inhoud/vorm komt door samenwerking tot stand.</li> <li>• De inhoud openbaart zich al werkend.</li> </ul>	<p>steeds onderwerp van gesprek.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhouden en thema's worden vervangen door aanleidingen.</li> </ul>
<b>Resultaten van het proces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De disciplines blijven zichtbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De individuele bijdrage is niet zichtbaar, alle disciplines hebben een gelijke bijdrage aan het geheel.</li> <li>• Er ontstaat een proces of product dat vanuit een monodisciplinaire benadering niet mogelijk is.</li> <li>• De disciplines zijn niet meer direct zichtbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De individuele bijdrage is niet zichtbaar, alle disciplines hebben een gelijke bijdrage aan het geheel.</li> <li>• Er is geen onderscheid zichtbaar in de disciplines.</li> <li>• Er ontstaan nieuwe werkvelden/ interdisciplines.</li> <li>• Er ontstaan hybride disciplines en hybride producten.</li> <li>• Er ontstaat een proces/product dat vanuit een monodisciplinaire benadering niet lukt.</li> </ul>

*Ontwerp schema: Nicole Martinot in samenwerking met José Huibers en Anneke Meijers. In: Begrippen en definities van Interdisciplinair werken. 2010 – 2012. Docenten interfaculteit ArtEZ Hoge School voor de Kunsten, Arnhem.*

## Coproductie

Bij sociale innovatie zijn vele partijen betrokken, maar het kan wel op een concrete doelgroep gericht zijn. Verschil met (veel) andere aanpakken is dat in een sociaal innovatief proces de doelgroep actief als coproducent betrekt bij het oplossen van het vraagstuk. Op die manier draagt sociale innovatie bij aan empowerment; het proces van toenemende kracht én toenemende macht.

### Definitie

'Empowerment is een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit via het verwerven van controle, het aanscherpen van kritisch bewustzijn en het stimuleren van participatie.' (Van Regenmortel, 2004, p. 5)

Empowerment stelt mensen in staat om meer grip te krijgen op hun persoonlijke omstandigheden, maar biedt ook ruimte om maatschappelijke omstandigheden aan te pakken die hen beperken. Het biedt mensen de mogelijkheid om de regie over hun leven weer op te pakken, zelfs wanneer een ondersteuningsbehoefte aanwezig blijft. Empowerment kan in belangrijke mate richtinggevend zijn in het huidige veranderende zorglandschap, zo blijkt uit de publicatie *Naar het hart van empowerment* (Boumans, 2012).

In het proces worden cliënten of burgers met een vraagstuk betrokken bij verschillende stadia van ontwikkeling en bij de oplevering van de innovatie. Dit komt ten goede aan de innovatie en helpt tegelijkertijd mee aan de duurzame implementatie ervan (Nandan, London & Bent-Goodley, 2014).

Het betrekken van 'marginale groepen' bij het ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe ideeën helpt bij de daadwerkelijke start (Sakarya e.a., 2012, in: Nandan, London & Bent-Goodley, 2014). Dit heet 'user-driven innovation'. De eindgebruikers van de dienst of product hebben een stem in de ontwikkeling. Dit is vele malen duurzamer dan wanneer een organisatie, actieve burger of sociaal ondernemer zelf iets start: de innovatie sluit door directe betrokkenheid van de eindgebruiker immers veel beter aan bij de behoefte van de doelgroep. Deze co-creatie sluit aan bij de principes van zelfbeschikking en empowerment van cliënten (Nandan e.a., 2014).

In onderstaande tabel is deze verschuiving in de houding van professionals weergegeven. Van (passieve) ontvanger van beleid kunnen zij uiteindelijk ook initiatiefnemer worden. De rol en ruimte die de professional of organisatie geeft aan burgers of cliënten speelt hierin een essentiële rol. Het gaat er niet om dat er instrumenteel een bepaalde stijl wordt ingezet, maar om een stijl vanuit een positief mensbeeld, met een positieve en gelijkwaardige intentie.

Tabel 1. *Verschuiving in de houding van professionals, gebaseerd op de zeven niveaus van participatie (Pretty, 1995) en de participatieladder (Pröpper, 1999).*

<b>Mate van participatie &amp; rol burger/cliënt/bewoner/deelnemer</b>	<b>Stijl sociale professional</b>	<b>Voorbeeld</b>
Zelfmobilisatie (initiatiefnemer)	Faciliterende stijl	Professionals staan op de achtergrond en faciliteren vraaggericht. Mensen maken onafhankelijke keuzes, leggen hun eigen contacten en hebben volledige controle over ontwerp, planning en implementatie van activiteiten. Ook de kans dat financiering wordt gevonden door mensen zelf, is groter. Zij hebben zelf controle over de besteding.
Interactieve participatie (coproducent)	Samenwerkende stijl	Mensen zijn betrokken in een partnership met professionals in ontwerp, planning en implementatie van activiteiten. Besluiten worden gezamenlijk gemaakt en mensen leveren hulpbronnen aan.
Functionele participatie (mee-beslisser)	Participatieve stijl	Mensen zijn betrokken bij het proces van besluitvorming. Ze doen actief mee aan de ontwikkeling van programma's en activiteiten. Professionals hebben de controle in handen maar nemen de uiteindelijke wensen van betrokkenen wel mee in ontwerp, planning en implementatie.
Participatie via consultatie (adviseur)	Consultatieve stijl	Mensen worden geconsulteerd over het ontwerp of programma en er wordt geluisterd en gehandeld naar hun visie als de professionals dat nodig achten. De besluitvorming ligt echter volledig bij de professionals.
Participatie via informatie (toehoorder)	Open autoritaire stijl	Mensen worden geïnformeerd over het ontwerp en de activiteiten en worden daarbij betrokken via het stellen en beantwoorden van vragen.
Passieve participatie (ontvanger)	Gesloten autoritaire stijl	Professionals hebben volledige controle over het ontwerp, programma, de planning en organisatie van activiteiten, het leggen van contacten en zijn verantwoordelijk voor de financiering. Mensen worden geïnformeerd over plannen en/of beleid.

## Middel voor vernieuwing

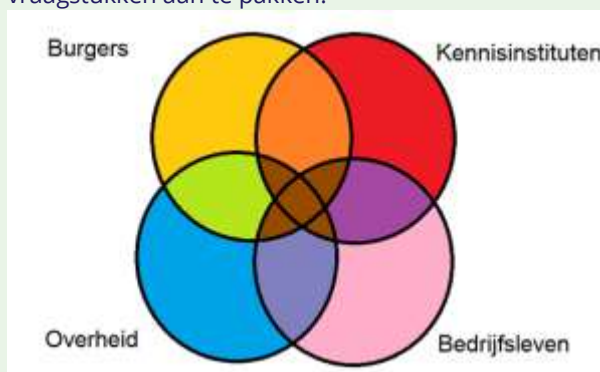
Sociale innovatie wordt steeds vaker ingezet om tot vernieuwing te komen. Het proces is dan niet op één sociaal doel gericht, maar op meerdere, niet van tevoren omschreven sociale doelen. De gedachte hierachter is dat door de gemêleerde samenstelling van een team of netwerk innovaties kunnen ontstaan rondom uiteenlopende actuele vraagstukken. Een voorbeeld hiervan is Powered by Social Innovation van Midpoint Brabant.

## Voorbeeld: Powered by Social Innovation

Het platform [Powered by Social Innovation](#) van, voor en met sociaal vernieuwers, bestaat sinds medio 2015. Het voornaamste doel is om in Midden-Brabant kennis over sociale innovatie te vergroten en te delen. Door voorbeelden te laten zien, willen de initiatiefnemers partijen inspireren en bij elkaar brengen om samen te werken aan een oplossing voor een maatschappelijk probleem.

Marieke Schoots (programmamanager Social Innovation bij Midpoint Brabant, coördinator van het universitaire SI-programma bij Tilburg University en bedenker van Powered by Social Innovation):

'Powered by Social Innovation is geen onderdeel van een organisatie. We zijn van niemand en van iedereen. We hebben een stempel die gebruikt mag worden door partijen die zich comfortabel voelen bij wat wij doen, en willen bijdragen aan de doelstellingen van het programma. We zijn 'egoloos' want alleen op die manier kunnen we het stromend houden. Onze samenwerking is uit te drukken in een model van een Quadruple Helix (figuur 2). Voorheen gaf het model van een Triple Helix de verbinding tussen overheid, kennisinstellingen en het bedrijfsleven weer. Maar nu de burger en eindgebruiker steeds meer centraal staan, is dit model achterhaald. De Quadruple Helix geeft alle samenwerkingspartners weer: burgers en gebruikers, universiteiten en onderzoeksinstituten (kennisinstellingen), bedrijfsleven en de (lokale, provinciale en/of landelijke) overheid. Samen zoeken zij naar innovatieve manieren om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.'



*Figuur 2: Quadruple Helix*

Op het platform zijn initiatieven, evenementen en partijen uit de regio te vinden die betrokken zijn bij het thema sociale innovatie. Door kennis te delen en aan een netwerk te bouwen, wil Powered by Social Innovation nieuwe activiteiten initiëren en ontwikkelen die leiden tot zowel maatschappelijke als economische meerwaarde. Powered by Social Innovation brengt ondernemers, (burger)organisaties, onderwijsinstellingen, onderzoekers en overheden met elkaar in contact met als doel gezamenlijk de uitdagingen in de regio

aan te gaan en noodzakelijke maatschappelijke en economische vernieuwingen rondom thema's als Zorg, Arbeidsmarktparticipatie, Duurzaamheid en Leefbaarheid aan te pakken.

'Een mooi voorbeeld vormt de transportsector. Dit is een branche die van oudsher sterk is in Midden-Brabant. Die bedrijven hebben de handen ineengeslagen om de jeugdwerkloosheid aan te pakken. De sector heeft te maken met een tekort aan werknemers, dus aandacht voor dit thema werkt in hun voordeel, maar het betekent ook openheid geven over concurrentiegevoelige informatie en dat is spannend. Het is lastig om alle partijen bij elkaar te brengen en sectoroverstijgend samen te werken. Maar als we iets willen doen aan een sociaal probleem, dan kan de overheid dat niet meer alleen. Burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties, sociale initiatieven, allemaal moeten ze bijdragen aan het oplossen van een maatschappelijk probleem. Samenwerken en kennis delen wordt de standaardmanier van werken: de transitie wordt het nieuwe continuüm,' aldus Schoots.

## 1.3 Het proces van sociale innovatie

Wetenschappers en beleidsmakers zijn in EU-verband bezig het sociale innovatieproces te expliciteren. Daarbij gaan zij er dus vanuit dat sociale innovatie ook een georganiseerd proces kan zijn. Ze onderscheiden vijf fasen (European Commission, 2013) in het proces:

- 1 Prompts: de noodzaak tot sociale innovatie wordt zichtbaar doordat een bepaald vraagstuk zich manifesteert of toeneemt.
- 2 Proposals: men ontwikkelt ideeën om het vraagstuk aan te pakken.
- 3 Prototyping: ideeën worden getest in de praktijk.
- 4 Sustaining: het idee verwordt tot een dagelijks praktijk.
- 5 Scaling: de sociale innovatie groeit en verspreidt zich.

In onderstaand kader staan de fasen toegelicht aan de hand van het voorbeeld Woonvoorziening in zelfbeheer voor en door (voormalig) dak- en thuislozen.

### Woonvoorziening in zelfbeheer voor en door (voormalig) dak- en thuislozen

Een voorbeeld van een sociale innovatie is JES (Je Eigen Stek). Dit is een woonvoorziening voor dak- en thuislozen in zelfbeheer. Eind 2007 heeft HVO-Querido met behulp van subsidie van de gemeente Amsterdam JES opgezet, onder het motto 'regie aan de burger, de cliënt centraal'. Bij JES wonen mensen met diverse achtergronden, echter zonder ernstige verslavingen of psychiatrische problemen. Sommigen hebben tientallen jaren op straat gewoond. Anderen zijn recentelijk door de crisis op straat beland.

De zelfbeheerconstructie doet een beroep op hun persoonlijke kwaliteiten, wat versterkend werkt op hun vaardigheden en eigen kracht. De bewoners hebben twee ondersteuners in dienst genomen om het zelfbeheer te ondersteunen en te faciliteren. Daarnaast vormen deze professionals een brug naar de reguliere zorg. Het uiteindelijke doel is zelfstandig wonen en herstel (in de breedste zin van het woord). JES gaat ervan uit dat bewoners gemiddeld een à twee jaar nodig hebben om een zelfstandige woning te



vinden en streeft naar een doorstroom van gemiddeld tien (van de zestien) bewoners per jaar.

*1. Prompts:* In 2006 formuleerden het Rijk en de vier grote steden het 'Plan van Aanpak maatschappelijke opvang' (PvA). Men constateerde dat de maatschappelijke opvang in Nederland onvoldoende functioneerde: voor effectieve opvang is er meer nodig dan het bieden van 'bed, bad en brood' zo luidde de stelling. Doelstelling van het plan was om nieuwe dakloosheid te voorkomen, en opvang te bieden aan mensen met OGGz-problematiek die dak- en thuisloos waren. In de tweede fase (2011) kwam daar de doelstelling bij om herstel en uitstroom te bevorderen. Want de gangbare opvang had hospitalisatie tot gevolg: mensen kregen en namen zelf niet of nauwelijks de verantwoordelijkheid voor alledaagse taken. Hoe dit op te lossen?

*2. Proposal:* Zelfbeheer is in feite een poging om overeenstemming aan te brengen in doel (herstel en uitstroom) en middel (zelf regie en verantwoordelijkheid voor eigen leven en leefomgeving). Dit inzicht leidde tot het nieuwe concept van opvang in zelfbeheer. De Nachtopvang in Zelfbeheer (NoiZ) in Utrecht en de Nachtopvang uit Noodzaak Nijmegen (NuNN), die vanaf de jaren negentig actief zijn, boden daar inspiratie voor. Een beleidsadviseur, een projectmanager en de ondersteuner van de cliëntenraad en dak- en thuislozen vormden een voorbereidingsgroep. Deze gemêleerde groep ging samen op studiereis naar bestaande voorzieningen, deed inspiratie op en ging vervolgens plannen maken.

*3 & 4. Prototyping & Sustaining:* In dit voorbeeld is niet expliciet bewust gewerkt met prototyping. De initiatiefnemers zijn gestart en gaan om met wat zij in de praktijk tegenkomen. Kortom, vanuit het principe 'al doende leert men'. Het gaat er dan bijvoorbeeld om te bepalen wie de partners zijn, en wat hun rol is. Daar blijkt niet iedereen op dezelfde manier over te denken. Zo ervaren bewoners de begeleidende partij wel heel erg op afstand, terwijl deze partij hun hierdoor juist ruimte hoopt te geven. Maar ook de wisseling van bewoners en de groepsdynamiek die dat met zich meebrengt zorgt voor de nodige uitdagingen. Hoe ga je om met een bewoner met waanideeën? Er zijn ook de nodige wrijvingen tussen zelfbeheer en maatschappelijke systemen. De ene keer lijken deze systemen de eigen kracht in te perken doordat bewoners aan allerlei voorwaarden moeten voldoen om bijvoorbeeld in aanmerking te komen voor een opvolgwoning. Om vervolgens de eigen kracht zo stringent te hanteren dat ondersteuning bij het vinden van een opvolgwoning geheel vervalst.

*5. Scaling:* Het opschalen van sociale innovaties is complex. Immers, de ene context is de andere niet. JES heeft bij de ontwikkeling van het concept voordeel gehad van de twee andere voorbeelden in Nederland. Op basis van deze voorlopers besluit men onder meer dat JES geen zelfstandige organisatie wordt. NuNN en NoiZ (vergelijkbare voorzieningen in Nijmegen en Utrecht) waren buiten zorgorganisaties om opgezet, maar bleken uiteindelijk toch te fuseren met reguliere zorgorganisaties. De reden daarvoor was dat er anders te veel verschillende verantwoordelijkheden bij JES zouden komen te liggen op het gebied van subsidie-eisen, vergunningen en verzekeringen. Dat zou een te grote belasting kunnen zijn van zelfbeheer.

[Je Eigen Stek \(JES\)](#)



## 1.4 Het opschalen van sociale innovaties

Opschalen is een belangrijk onderdeel van het sociale innovatieproces. Dat wat werkt willen we immers groter maken. Het opschalen van sociale innovaties staat dan ook hoog op de agenda binnen de sociale sector van de 21ste eeuw. Er bestaat echter nog weinig overeenstemming over wat opschalen precies is, en hoe dit bereikt kan worden (Meyerson, Berger & Quinn, 2010 in: Smit & Brouwer, 2014). Volgens Nesta, de Britse stichting voor innovaties die verschillende onderzoeken publiceerde, gaat het bij het opschalen van sociale innovaties expliciet over het vergroten van het aantal mensen dat baat heeft bij de innovatie (Gabriel, 2014). De in de vorige alinea beschreven daklozenopvang in eigen beheer vormt daar een mooi voorbeeld van: bij uitbreiding hebben steeds meer mensen er baat bij.

Sociale innovaties kunnen daarnaast op verschillende manieren groeien: als product, als dienst, in de verspreiding van nieuwe gedachtegoed zoals (vernieuwende) principes, of als organisatiemodel (Gabriel, 2014). Het gaat er vooral om of de impact van de innovatie groter is geworden, en steeds meer tegemoetkomt aan noden in de samenleving. Het gaat dus nadrukkelijk niet over 'groei om de groei' (Gabriel, 2014). Soms blijven goed schaalbare innovatieve 'good practices' op één plek 'hangen', doordat het lastig blijkt om de innovatie naar een andere plek over te brengen. Benaderingen die werken voor die ene organisatie in die ene situatie, werken niet noodzakelijkerwijs ook in een iets andere situatie (Gabriel, 2014).

Kenmerken van schaalbare sociale innovaties:

- Ze zijn relevant en van waarde binnen de context waarin ze actief zijn.
- Ze zijn relatief simpel.
- Ze zijn duidelijk beter dan andere alternatieven.
- Ze zijn niet afhankelijk van specifieke individuen.
- Ze zijn niet heel kostbaar in financieel opzicht (en in vergelijking met andere interventies).

Deze opsomming maakt duidelijk dat niet alle innovaties schaalbaar zijn. Bijvoorbeeld omdat opschaling te kostbaar is en/of de innovatie te specifiek op een lokale context is afgestemd. Maar het kan ook zijn dat de ontwikkelaars van de innovatie moeite hebben met de standaardisering die met opschalen gepaard kan gaan. Of men kan geen geschikte mensen vinden die op een andere plek met de innovatie aan de slag kunnen (Gabriel, 2014).

'Scaling isn't for everyone. Not all innovations are scalable, and scaling brings risks. But where social innovations have potential to benefit more people, we think innovators should at least consider whether and how their innovation can grow.'

*Madeleine Gabriel, onderzoeker Nesta*<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://www.nesta.org.uk/publications/making-it-big-strategies-scaling-social-innovations>

## Voorbeelden van innovaties

### Product

Asielzoekers die een 'status' krijgen om in Nederland te mogen wonen en werken, wachten vaak nog maandenlang in AZC's op een woning. Deze centra zijn verspreid over het hele land, maar tegelijkertijd geïsoleerd van de Nederlandse maatschappij: vluchtelingen komen in die periode beperkt in aanraking met de Nederlandse taal, cultuur en gewoonten. Bij veel mensen bestaat de wens om te helpen. Bijvoorbeeld door (een) vluchteling(en) een tijdelijk thuis te bieden, in afwachting van een eigen huis. Het COA (Centraal Orgaan opvang Asielzoekers) biedt een logeerregeling van maximaal drie maanden. [Takecarebnb](#) regelt een zorgvuldige matching tussen vluchteling en gastgezin. Zo draagt Takecarebnb enerzijds bij aan het integratieproces van de vluchteling, en anderzijds krijgen gastgezinnen de gelegenheid zich op een concrete en tastbare wijze in te zetten. Het idee van Airbnb is in dit geval ingezet 'for social good'. Takecarebnb is in december 2015 opgericht. Tot en met juli 2016 hebben zich 125 gastgezinnen en 375 stathouders aangemeld, en er hebben 37 matches plaatsgevonden.

### Dienst

Bijzonder Thuisafgehaald is een van de grootste online burendplatforms in Nederland die bijdraagt aan sociale participatie in de wijk. Bij het online platform Bijzonder Thuisafgehaald koken enthousiaste thuishouders voor kwetsbare mensen uit de buurt. Dit blijkt hard nodig, want 70 procent van de hulpbehoevende Nederlanders heeft geen toereikend netwerk om hun zorgvragen op te lossen. Bijzonder Thuisafgehaald biedt ouderen, maar ook mensen met een beperking of ziekte, toegang tot gezond en lekker eten. Maar het draagt ook bij aan sociale contacten. Dit leidt tot meer participatie in de wijk. Lees meer over [Bijzonder Thuisafgehaald](#) of bekijk de [TEDxtalk](#).

### Verspreiding van nieuw gedachtegoed

Het boek *Schaarste* van Sendhil Mullainathan en Eldar Shafir, gepubliceerd in 2013, heeft tot een doorbraak geleid in het denken over mensen die leven in armoede en schulden. De heersende gedachte is dat mensen het er doorgaans zelf naar gemaakt hebben als zij arm zijn of met schulden moeten leven. Dit boek laat zien dat de ervaren schaarste juist leidt tot ineffectief gedrag zoals onzorgvuldigheid, afwezigheid, impulsiviteit en het maken van fouten<sup>1</sup>. Het IQ van betrokkenen neemt als gevolg van schaarste met zo'n 13 punten af. Dit inzicht kan leiden tot andere aanpakken en benaderingen van mensen met schulden of in armoede.

### Organisatiemodel

Buurtzorg Nederland is een bekend voorbeeld van een organisatie-innovatie. Buurtzorg is ontstaan als reactie op de thuiszorg die volgens Jos de Blok, de initiatiefnemer van Buurtzorg, steeds bureaucratischer en duurder werd en onvoldoende kwaliteit en menselijke maat bood. De formule is dat medewerkers georganiseerd zijn in kleine zelfsturende teams die wijkgerichte zorg aanbieden. Bij de zorgverlening wordt gestreefd naar betere oplossingen voor de cliënt, duurzaam en effectief. Doordat er wordt gewerkt met zelfsturende teams, kan er beter worden aangesloten bij de specifieke wensen en behoeften van de cliënt. In de teams werken (wijk)verpleegkundigen samen met wijkzickenverzorgenden, waarbij hun oplossend vermogen en professionaliteit ten volle worden benut. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van de werkzaamheden. Er is slechts een beperkt aantal stafmedewerkers en een slim ICT-systeem die de zelfsturende teams faciliteren. Buurtzorg begon met een team en heeft nu landelijke dekking. De organisatie heeft 275 miljoen euro omzet en er werken zo'n

achtduizend werknemers. De tevredenheid van medewerkers en cliënten is hoog bij Buurtzorg. Qua kosten is buurtzorg iets goedkoper dan gemiddeld (Steenbergen & Wester, 2016).

### Opschalen versus implementatie

Opschalen raakt aan het begrip implementatie. Bij implementatie gaat het om het structureel veranderen van een bestaande werkwijze door het invoeren van een innovatie. De implementatiefase gaat vooraf aan het opschalen. Implementatie komt overeen met het proces van sociale innovaties: het is geen rechtlijnig proces waarbij een kant-en-klare innovatie geïntroduceerd wordt en in de praktijk wordt uitgevoerd en geborgd. Implementeren gaat vaak hand in hand met het verfijnen van de innovatie. Net als bij het sociale innovatieproces zien we dat doordat betrokkenen samen (in co-creatie) aan de slag gaan, zij zowel werken aan kwaliteit(verbetering), als aan de inbedding van innovaties. Het opschalen verwijst juist naar uitbreiding van een al werkende praktijk, zodat meer mensen ervan kunnen profiteren.<sup>4</sup>

### Theory of change

In verschillende publicaties verwijzen auteurs naar het belang van een sterke veranderingsleer (*Theory of change*) als randvoorwaarde voor verduurzaming en opschalen van sociale ondernemingen (in: Smit & Brouwer, 2014). De *Theory of change* is een uit Amerika afkomstige evaluatievorm. Carol Weiss, de uitvinder van deze methode, neemt als uitgangspunt dat partijen die betrokken zijn bij een bepaalde interventie vaak verschillende doelen nastreven. Door verschillende partijen te interviewen, worden de impliciete, vaak verborgen doelen zichtbaar en bespreekbaar. De *Theory of change* rangschikt alle genoemde doelen in een 'doelenboom'. Vervolgens wordt geëvalueerd welke doelen in de doelenboom ook werkelijk worden behaald met de interventie. De informatie uit het evaluatieonderzoek wordt weer teruggekoppeld naar de betrokken partijen, die dit kunnen gebruiken om een haalbare doelstelling te formuleren en de aanpak zo nodig te verbeteren (Omlo, J., Bool, M., & Rensen, P., 2013).

Verduurzamen en opschalen kan aan de orde komen als blijkt dat de veranderingsleer werkt, dus als de sociale innovatie impact heeft (o.a. Bloom, 2012 in: Smit & Brouwer, 2014). Dat moet dus gemeten (kunnen) worden. Het moet duidelijk zijn dat de effecten het gevolg zijn van het initiatief en niet van andere zaken (causaliteit). Dat kan moeilijk te meten zijn, maar zonder bewijs kunnen sociaal ondernemers investeerders niet overtuigen van de noodzaak om te (blijven) investeren in een initiatief of onderneming (Smit & Brouwer, 2014).

### Voorbeeld van succesvol impact meten en opschalen: Social Impact Bond

'Social Impact Bond' (SIB) is een nieuwe vorm van publiek-private samenwerking. Wereldwijd zijn er nog maar zo'n vijftig SIB's, maar hun aantal is snel groeiende. Het primaire doel van een SIB is om investeerders, banken, overheden en sociaal ondernemers te verbinden aan een maatschappelijke doelstelling; bijvoorbeeld de preventieve aanpak van sociale problemen van burgers. Op basis van een onderliggend prestatiecontract worden kostenbesparingen voor de publieke sector gerealiseerd die in een later stadium (gedeeltelijk) worden uitbetaald aan de betrokken partijen. Voor de uitvoerders, veelal sociaal ondernemers die de activiteiten uitvoeren, vormen SIB's een kans om hun succesvolle lokale aanpak op te schalen tegen vooraf beschikbaar gestelde

<sup>4</sup> Zie ook De Groot & Van der Zwet (2016), Gabriel (2014)

(voor)financiering. Het is daarbij essentieel dat aantoonbaar is dat de interventie voor het resultaat heeft gezorgd. Een SIB vergroot de kansen op het aantrekken van financiering uit de private markt, het beperkt financieel risico van de overheid, realiseert meetbare maatschappelijke effecten en leidt tot kostenbesparingen voor de overheid.

The Colour Kitchen vormt onderdeel van een SIB in Utrecht. Deze maatschappelijke onderneming voorziet in horeca en catering en begeleidt jongvolwassenen bij het versterken van hun arbeidsmarktpositie. In de gemeente Utrecht wonen veel jongvolwassenen zonder startkwalificatie die moeilijk aan een baan komen doordat hun afstand tot de arbeidsmarkt te groot is. Rabobank Foundation, maatschappelijke investeerder Start Foundation en de gemeente Utrecht helpen deze jongeren, via een Social Impact Bond, aan een diploma en werk. Met behulp van deze vorm van prestatiefinanciering begeleidt The Colour Kitchen hun deelnemers via leer-werktrajecten naar een diploma en werk. De investerende partners realiseren met deze innovatieve samenwerking een positief maatschappelijk rendement. Bij het behalen van de afgesproken resultaten betaalt de gemeente Utrecht, vanuit de besparing op uitkeringen, de investering (plus een rendement) terug aan de financiers. De looptijd van het programma is vier jaar. De aanpak leidt bewezen tot meer uitstroom dan andere aanpakken gericht op jongeren. Het aantal locaties van de Colour Kitchen is uitgebreid van een naar twee.

[Society Impact](#)

### **Rol sociaal ecosysteem bij opschalen**

In literatuur over ondernemerschap wordt gewezen op de rol van het ecosysteem bij opschalen (Auerswald, 2015). Voor het begrip 'ecosysteem' bestaat nog geen vastomlijnde definitie (Stam, 2014). Het gaat om alle sociale, politieke, culturele en economische factoren die van invloed zijn op de onderneming (bijvoorbeeld wetten, beleid en normen) (Smit & Brouwer, 2014). Om het ecosysteem in kaart te brengen, is het nodig om de verschillende delen van het systeem te identificeren. Dit is inclusief de individuen en organisaties en de omgevingscondities die van invloed (kunnen) zijn op de het realiseren van impact.

Spelers zijn bijvoorbeeld verschaffers van hulpbronnen of kapitaal, concurrenten, complementaire organisaties, bondgenoten, klanten en degenen die baat hebben bij wat de sociale onderneming doet, tegenstanders en toeschouwers (die in potentie positieve of negatieve invloed kunnen uitoefenen). Omgevingscondities beïnvloeden de mogelijkheden voor organisaties om te bestaan, en hun onderlinge relaties. Voorbeelden zijn: politiek, wet- en regelgeving, economie en markten, geografische omgeving en infrastructuur en cultuur, normen en waarden (Bloom & Dees, 2008 in: Smit & Brouwer, 2014; Stam, 2014, Smit & Brouwer, 2014). Het ecosysteem is van invloed op de organisatorische capaciteiten en daardoor op de uiteindelijke impact.

### **Zes strategieën**

Hoe kunnen overheden en andere financiers zorg dragen voor een krachtig ecosysteem? De Kauffman Foundation doet zes aanbevelingen voor het bouwen aan een sterk ecosysteem (Auerswald, 2015):

- 1 Bevoorrecht bestaande en dominante partijen niet automatisch en neem voor nieuwe partijen belemmeringen om bij te dragen weg.
- 2 Luister naar ondernemers en werf lokale ondernemers aan door samen met hen praktijkgericht beleid te ontwikkelen dat goed aansluit bij hun werkwijze en bijdraagt aan dynamiek en diversiteit van partijen die betrokken zijn bij de aanpak van taaie sociale vraagstukken.

- 3 Maak het ecosysteem visueel inzichtelijk en transparant met bijvoorbeeld een infographic of interactieve kaart. En laat zien wie de spelers zijn, welke verbindingen er zijn en welke rollen en typen relaties ze hebben. Dit draagt bij aan onderling vertrouwen en bevordert samenwerking.
- 4 Denk groot, start klein, beweeg snel. Om aan te sluiten en te doen wat werkt, is het goed een grote ambitie te hebben en klein te starten met prototypen. Dan kan wat werkt snel worden uitgebouwd en krijgt de innovatie een stevig fundament.
- 5 Vermijd het kunstmatig verdelen van doelgroepen of strategieën. Ondernemers en communities van ondernemers hebben veelal geen vast en eenduidig profiel. Juist ondernemers spelen verschillende rollen, begeven zich niet altijd in één domein en hebben een diversiteit aan vaardigheden. Bekijk hen dus vanuit al deze kanten zodat deze ook optimaal benut worden.
- 6 Wees erop voorbereid snel te kunnen handelen bij een crisis. Bij 'economische disruptie' (zie kader hieronder) kan een stevig sociaal ecosysteem helpen om klappen op te vangen en de kansen die er ontstaan te benutten. Een goed contact met en begrip van ecosystemen bij beleidsmakers en gevestigde orde, vergroten de kans dat deze optimaal benut kunnen worden.

## Economische disruptie

Economische disruptie verwijst naar situaties waarin nieuwe producten of diensten uit het niets oppoppen en de bestaande markt op hun kop zetten. Veelal omdat ze goedkoper zijn doordat ze bijvoorbeeld technologie benutten, waardoor ze een bedreiging zijn voor traditionele diensten en organisaties. Denk bijvoorbeeld aan Buurtzorg dat slimmer en goedkoper werkt met doorgaans een hogere klant- en medewerkerstevredenheid dan traditionele thuiszorg. Maar ook bedrijven als Airbnb en Spotify hebben de bestaande hotelmarkt en muziekindustrie opgeschud.

Onduidelijk is echter nog welke strategieën wanneer moeten worden ingezet en in welke verhouding. Volgens Auerswald (2015) vormen deze aanbevelingen geen standaardrecept. Deze bieden niet één op één garantie voor een succesvol ecosysteem. Het gaat er vooral om de juiste vragen te stellen aan de aanwezige netwerken en de kunst te verstaan om snel in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving. In hoofdstuk 3 gaan we verder in op dit onderwerp en komen ook de werkzame elementen van sociale innovatie aan de orde.

## 2 Context

Sinds de decentralisaties in het sociale domein botst de 'oude manier' van denken en doen steeds harder met de eisen die de nieuwe omslag vergt. Te vaak nog staan er 'wetten in de weg' en zijn er 'praktische bezwaren' die actieve burgers, vernieuwende ambtenaren en sociaal ondernemers belemmeren om de gewenste transitie vorm te geven. Er is ruimte nodig voor nieuwe ideeën en benaderingen om de taaie vraagstukken waar we mee worstelen aan te pakken. Sociale innovatie daagt ons uit om tot nieuwe verhoudingen te komen tussen burger, markt en overheid.

Het is in het licht van de veranderende samenleving niet toevallig dat de roep om sociale innovatie, als doel én middel, toeneemt. In Nederland zijn er wetenschappers en bewegingen actief in het debat rondom de veranderende samenleving en wat er nodig is. Eén daarvan is Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde en internationale autoriteit op het gebied van transitie & duurzaamheid.

Rotmans schetst de huidige tijd als een onomkeerbare overgang van een oude naar een nieuwe economie. In zijn bestseller *In het oog van de Orkaan* (2012) schrijft hij dat we leven in een verandering van tijdperk.

'Onze samenleving kantelt. Van centraal naar decentraal, van top-down naar bottom-up en van verticaal naar horizontaal. Oude structuren en instituties worden afgebroken en nieuwe komen daarvoor in de plaats. Onze maatschappelijke stelsels hebben hun wortels in de tweede helft van de vorige eeuw en functioneerden tot ver in de jaren 80 behoorlijk goed. Daarna werden steeds meer haarscheurtjes zichtbaar en trad toenemende spanning op tussen gebruikers en samenleving enerzijds en de (semi-)publieke stelsels anderzijds. Stelsels als de gezondheidszorg, energievoorziening, bouwsector, maar ook het onderwijs en de sociale zekerheid, kunnen niet meer leveren wat gebruikers en samenleving wensen. Het antwoord daarop is steeds hetzelfde, aanpassingen van de bestaande systeemorde, vanuit het streven naar meer efficiency. Wat echter opvalt is dat deze maatschappelijke stelsels verstarde zijn en al heel lang werken met dezelfde regels, spelers en structuren, waarbij de verhoudingen tussen de partijen goeddeels vastliggen. De enige wijze om deze verstarring te doorbreken is radicale systeemvernieuwing. Nieuwe spelregels, nieuwe spelers en dus een nieuw spel. Dat vraagt om innovatieruimte voor koplopers en kantelaars om hun radicale ideeën te verwezenlijken. Het vraagt om een lange termijnvisie om de kantelende samenleving beter te kunnen bedienen', aldus Rotmans.

In 2014 startte Rotmans het initiatief *Nederland Kantelt* dat zichtbaar wil maken hoe groot en breed de vernieuwingsbeweging is op negen verschillende terreinen: zorg, onderwijs, energie, voedsel, bouw, ruimte, water, kunst/cultuur en financiën. Hij wil hiermee aantonen dat het nieuwe, ook wel 'niches' genoemd in de transitietheorie, op sommige plekken al realiteit is. Met het zichtbaar maken van deze niches wil hij het opschalen versnellen. Hiermee zou het bestaande systeem, ook wel 'regime' genoemd in de transitietheorie, sneller kantelen.

### **Internationale context**

Het begrip 'sociale innovatie' wordt in EU-verband veelvuldig gebruikt, in Nederland is het aanzienlijk minder bekend. De Nederlandse overheid hanteert het begrip zelden in haar beleid, in tegenstelling



tot andere Europese landen. De Europese Unie richt zich met haar Europe 2020 strategie<sup>5</sup> op vijf ambitieuze doelstellingen op het gebied van werkgelegenheid, innovatie, onderwijs, armoedebestrijding en klimaat & energie.

De EU focust op groei aan de hand van drie ontwikkelrichtingen: *smart*, *sustainable* en *inclusive*:

- Smart: door efficiëntere investeringen in onderwijs, onderzoek en innovatie.
- Sustainable: door een beslissende stap in de richting van een CO2-vrije economie.
- Inclusief: met een sterke nadruk op het scheppen van werkgelegenheid en armoedebestrijding.

**'Solutions to America's challenges are being developed every day at the grass roots – and government shouldn't be supplanting those efforts, it should be supporting those efforts'.**

*President Barack Obama (2009)*

Ook in de Verenigde Staten wordt het belang van sociale innovatie onderkend: men heeft er het [Social Innovation Fund](#) (SIF) in het leven geroepen, een programma van de Corporation for National and Community Service (CNCS). Dit fonds stelt publieke en private middelen ter beschikking om veelbelovende community-based oplossingen te helpen groeien. En dan vooral oplossingen die effectieve resultaten laten zien op een van de drie belangrijke thema's: economische kansen, gezonde toekomst en de ontwikkeling van de jeugd.

### **Nederlandse context**

In Nederland was het begrip 'sociale innovatie' in eerste instantie gericht op het intern functioneren van organisaties, ook wel werkplekinnovatie genoemd. Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie definieert sociale innovatie als volgt: 'Sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten' (NCSI, 2009). Sociale innovatie wordt hier beperkt tot procesvernieuwingen *binnen* bedrijven, waarbij het gaat om aspecten als flexibel organiseren, slimmer werken en nieuwe vormen van samenwerking (co-creatie).

De Europese definitie is duidelijk veel breder en sinds enige tijd wordt deze definitie ook in Nederland steeds gebruikelijker. De Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI, voorheen Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, AWT) publiceerde in Nederland het eerste adviesrapport over sociale innovatie, gericht aan de regering. Daarin wordt sociale innovatie als volgt omschreven: 'een verzamelnaam voor hedendaagse initiatieven van mensen en organisaties gericht op innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken', aldus de AWT (AWT, 2014).

## **2.1 Doe-democratie**

Hoe verhoudt sociale innovatie zich tot andere begrippen? Sociale innovatie verwijst naar innovatieve, creatieve vormen van maatschappelijke initiatieven. Sinds we te maken hebben met een

---

<sup>5</sup> Zie voor meer informatie over Europe 2020: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_en.htm).

terugtrekkende overheid kennen we in Nederland in ieder geval één belangrijk begrip dat nauw samenhangt met sociale innovatie: de doe-democratie, aldus het AWTI (AWT, 2014). Onder doe-democratie verstaan we alles wat mensen zelf kunnen doen om sociale vraagstukken op te lossen en dus niet via een volksvertegenwoordiger. Doe-democratie is een vorm van meebeslissen door simpelweg te doen, door concrete zaken in het publieke domein zelf of op te pakken of samen met publieke instanties. Dit past bij een terugtrekkende overheid. Burgers kunnen bijvoorbeeld bibliotheken, buurthuizen of een deel van de groenvoorziening in eigen beheer nemen. Een en ander is opgenomen in een beleidsnota over Doe-democratie (Kabinetsnota doe-democratie, 2013). Het kabinet wil ruimte en vertrouwen geven aan maatschappelijk initiatieven en actief bijdragen aan de transitie naar meer doe-democratie, onder meer op basis van de adviezen van Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR, 2012), Raad voor openbaar bestuur (Rob, 2015) en Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) (Kruiter & Van der Zwaard, 2013). Hierin speelt ook de 'participatiesamenleving' een rol: mensen moeten zoveel mogelijk verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leven en omgeving (Van [Houwelingen](#), Boele & Dekker, 2014).

Het begrip doe-democratie heeft overeenkomsten met sociale innovatie. Maar sociale innovatie gaat een stap verder, betreft meer partijen dan burgers en gaat uit van meer oplossingen dan alleen het overnemen van taken die anders blijven liggen. De discussie over de doe-democratie is vooral gericht op lokale, meer simpele en kleinschalige vormen van sociale innovatie, op netwerken van individuele burgers die taken oppakken die de overheid laat liggen.

Kritiek op de doe-democratie is dat het doorgaans niet verder gaat dan meedenken en meedoen. 'Je mag meedoen als je binnen de lijntjes van de overheid kleurt' is kritiek die we kunnen lezen in diverse opiniestukken (onder meer Van der Veen & Duyvendak, 2014). Voor sociale innovatie geldt juist dat meebeslissen doordat je betrokken wordt, misschien beter gezegd mee-creëren, wel een relevant kenmerk is. Daarnaast zien we dat complexe en (internationale) grootschalige samenwerkingsvormen tussen verschillende organisaties, bedrijven, overheden en burgers niet direct binnen de doe-democratie vallen. Ook het bedrijfsleven speelt in de doe-democratie nauwelijks een rol (op sociale ondernemingen na). Daarmee is het begrip sociale innovatie van meerwaarde voor Nederland. Enerzijds om mogelijk te maken dat taaie sociale vraagstukken op vernieuwende wijze worden opgelost, maar ook om aan te sluiten bij de kansen en ontwikkelingen op dit terrein in Europa.

## 2.2 Sociaal ondernemerschap

Sociale innovatie komt vaak tot stand in, en door, publiek gefinancierde en non-profit organisaties, informele netwerken van gelijkgestemde individuen, eenpitters of kleine bedrijven met een persoonlijke missie (ofwel sociaal ondernemers) (AWT, 2014). De innovaties zijn dan gericht op maatschappelijke doelen, naast en boven financieel rendement. Er is geen kennis over wie deze sociaal ondernemers precies zijn, en wat hun achtergrond is. Het lijkt er wel op dat veel van hen een sociale opleiding hebben, maar ook zien we steeds meer 'social artists': kunstenaars die al dan niet samen met sociale professionals bijdragen aan het oplossen van sociale vraagstukken.

Doordat de innovatieve activiteiten van dergelijke netwerken nu veelal buiten de criteria voor (financiële) steun vanuit de overheid vallen, wordt de maatschappelijke potentie van sociale innovatie vooralsnog onderbenut. De AWT concludeert in haar advies dat sociale innovatie in brede zin volop kansen biedt voor de Nederlandse maatschappij en economie: 'Het is evident dat sociale innovatie zorgt voor dynamiek, betrokkenheid, experimenteerdrift, nieuwe vormen van ondernemersgedrag en innovatieve verdienmodellen'. De businessmodellen van deze ondernemers passen vaak bij de



circulaire economie. Daarnaast dragen zij vaak bij aan vermindering van meerdere problemen tegelijk. Dit noemen we ook wel meervoudige waardecreatie.

## Circulaire economie

De circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waarde vernietiging te minimaliseren. Dat verschilt dus van het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd. (Bron: MVO Nederland)

## Meervoudige waardecreatie

Meervoudige waardecreatie wil zeggen dat er twee of meer waarden tegelijk gerealiseerd worden. Stel er ontstaat in de wijk een 'groen' initiatief, zoals een wijktuin of stadslandbouwproject. In eerste instantie is het doel om de leefomgeving van buurtbewoners te verbeteren. Maar al gauw heeft de tuin meer functies. Er zijn mogelijkheden voor recreatie gecreëerd, en zorgcliënten van een ggz-instelling uit de buurt kunnen er terecht voor een zinvolle dagbesteding. Ze leveren op verschillende gebieden waarde voor uiteenlopende publieke en private partijen. Zo'n 'meervoudige business case' biedt kansen voor het vinden van samenwerkingspartners én financiering. Uit: Sociaal en Ondernemend (De Bruijn, Van der Heijden & Laken, 2016).

Het perspectief van sociale innovatie vormt volgens AWT een belangrijke aanvulling op de huidige politieke belangstelling voor de doe-democratie en de participatiesamenleving. Dit wordt bevestigd door Social Enterprise Nederland, de stichting die in Nederland de belangen van de groeiende groep sociaal ondernemers behartigt. 'Sociaal ondernemen is ondernemen met een maatschappelijke missie. Sociaal ondernemers zoeken innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen', aldus Social Enterprise NL op haar website. Volgens de stichting is de 'sociale onderneming' nog jong in Nederland, zeker in vergelijking met onze omliggende landen. Volgens onderzoek van adviesbureau McKinsey (Verloop, Van Dijk, Carsouw & Van der Molen, 2011) zijn er in Nederland zo'n vierduizend sociale ondernemingen. Ze zijn actief in verschillende sectoren; van zakelijke en facilitaire dienstverlening tot consumentenproducten, zorg, educatie en internationale ontwikkeling. De werkgelegenheid bij sociale ondernemingen in Nederland is tussen 2013 en 2015 met 36 procent gestegen en de omzet groeide met 24 procent. Deze percentages liggen significant hoger dan bij reguliere mkb-bedrijven (Social Enterprise NL, 2015).

Sociale ondernemingen noemen regelgeving en overheidsbeleid de belangrijkste obstakels voor het vergroten van hun maatschappelijke impact. Het gaat onder meer om het aanbestedingsbeleid, de regels rondom werken met mensen met een arbeidsbeperking en beleidsinconsistentie. Deze opvattingen komen overeen met de conclusies van het SER-advies over sociaal ondernemerschap en wat de overheid kan doen om dit te stimuleren (SER, 2015). Daarnaast is in EU-verband gesignaleerd dat sociale innovatie onvoldoende begrepen wordt door onder meer beleidsmakers, maar ook niet als vanzelf door de innovatieve praktijken zelf. Dit maakt het ingewikkeld om te beoordelen wat de impact is (Brandsen e.a., 2016). Ook bemoeilijkt dit implementatie en het opschalen van sociale innovaties. Meer over de werkzame elementen in hoofdstuk 3.

## Kenmerken van nieuwe businessmodellen

Op initiatief van de Radboud Universiteit Nijmegen is onderzoek uitgevoerd naar nieuwe businessmodellen. Daaruit komen de volgende zeven kenmerken naar voren (Jonker, 2012):

- 1 Vormen van coöperatief samenwerken als centraal beginsel. Ondernemen wordt dan de kunst van het nieuwe samenwerken. Verbinden wordt in dat verband van steeds grotere waarde – sociaal en economisch.
- 2 Het bewust creëren van meervoudige waarde(n): het gaat om het streven naar een vorm van evenwichtige waarden, zoals natuur, zorg, aandacht of geld.
- 3 Geld is niet langer het enige ruilmiddel. Ook tijd, energie of zorg kunnen daarvoor verdiend, ingezet of uitgewisseld worden. In het verlengde daarvan: de winst (meerwaarde) delen met deelnemers.
- 4 Er ontstaat een economie op basis van behoeften en benutten daarvan (nu en later).
- 5 Om de tijdsperiode tussen het nu verdienen en later nodig hebben te overbruggen, wordt gewerkt met tegoedboekjes voor bijvoorbeeld energie, voor warmte, voor groente of voor zorg.
- 6 Bezit (eigendom) van productiemiddelen staat niet langer centraal. Toegang hebben tot is mogelijk veel belangrijker. Er wordt voortaan betaald voor gebruik, niet voor bezit.
- 7 Er wordt commitment voor langere termijn naar elkaar uitgesproken: als ik nu de zorg verdien die ik pas over tien jaar zelf nodig heb, moet er sprake zijn van grote betrouwbaarheid in de relatie.
- 8 Euro's zijn niet altijd meer nodig als ruilmiddel. Er kan ook gewerkt worden met alternatief 'geld', zoals tijd of punten.

## Voorbeelden nieuwe businessmodellen

### De Viltmannen

In de Rotterdamse wijk Zomerhofkwartier, startte Frank Hilbrands in 2012 De Viltmannen. Rotterdam heeft de grootste schaapskudde van Nederland, maar er werd nauwelijks iets gedaan met de wol van die schapen. De Viltmannen verwerken deze wol in vilten producten van hoge kwaliteit. Van akoestisch materiaal tot hoeden, tassen en andere accessoires. Het verwerken van de Rotterdamse wol gebeurt in de stad zelf. Het evenwicht tussen zakendoen, het laten herleven van tradities en sociaal rendement staat centraal. De buurt moet er baat bij hebben. Bij De Viltmannen werken mensen uit de wijk met een achterstand op de arbeidsmarkt. De onderneming heeft tien mensen in dienst en er werken 27 vrijwilligers. Zeven vrijwilligers zijn doorgestroomd naar betaald werk (Agenda Stad, 2015).

### Harry Helpt!

Met steun van adviesbureau Alares, en door samenwerkende (jeugd)zorg- en welzijnsorganisaties, is Harry Helpt! ontwikkeld in de wijk Moerwijk in Den Haag. Het is een blended hulpaanbod voor gezinnen waarbij hun eigen kracht maximaal wordt benut en gestimuleerd. Zo beheren cliënten hun eigen dossier, iets dat tot voor kort ondenkbaar was en nog steeds op veel plekken op weerstand stuit. Cliënten kunnen zowel online als offline contact zoeken met een, door henzelf gekozen, hulpverlener uit de wijk. Daarmee komt de regie écht bij burgers te liggen. Dit is een goed voorbeeld van de bijdrage die technologische mogelijkheden kunnen leveren aan de waarden in de samenleving: van

aanbodgerichte hulp naar vraaggericht faciliteren, van regie van de hulpverlener naar de cliënt.

### Stadsmakers

Het begrip 'stadsmaker' is relatief nieuw, en duidt op een beweging van mensen die al dan niet betaald op innovatieve wijze een bijdrage leveren aan leefbare, veerkrachtige, florerende en inclusieve steden: doe-democratie, sociale technologie en sociaal ondernemerschap komen hierin samen. Dat krijgt vorm in uiteenlopende concepten, events, campagnes en applicaties. Eind mei 2016 vond in Amsterdam de New Europe City Makers Summit plaats om goede praktijken en samenwerkingsmodellen met multiple stakeholders te delen en te onderzoeken.

De EU ziet de stadsmakerbeweging als belangrijke speler die een bijdrage kan leveren aan verschillende uitdagingen waar Europese steden voor staan (groei, duurzaamheid, inclusie et cetera). De stadsmakers hebben op de summit dan ook input geleverd voor de Europese Agenda van de Stad, waarover tegelijkertijd in EU-verband een overleg plaatshad (Agenda Stad, 2016).

## 2.3 Sociale technologie

Technologie is niet meer uit de samenleving weg te denken. Sociale technologie is een verzamelterm voor alle technologische hulpmiddelen die binnen het sociaal domein worden ingezet. Deze technologie versterkt de hulp- en dienstverlening, vergroot het (zelf)organiserend vermogen van professionals, burgers en organisaties, en stimuleert uitwisseling van kennis en ervaring (Kuiper, 2014). Denk bijvoorbeeld aan e-health, e-learning en e-hulpverlening. Een specifiek onderdeel van sociale technologie is digitale sociale innovatie. Daarmee worden de producten en diensten bedoeld van een groeiende groep technisch en sociaal ondernemers, in de *civil society*, die digitale oplossingen ontwikkelt voor sociale vraagstukken (Bria e.a., 2015). Digitalisering maakt het mogelijk om snel anderen te mobiliseren om met kennis, munten of middelen een bijdrage te leveren aan een vraagstuk. Denk bijvoorbeeld aan interactieve websites waarop chronische patiënten kennis delen over wat werkt, online burgerplatforms voor beleidsontwikkeling, of applicaties om de overvloed aan spullen te delen.

Digitale technologie speelt in toenemende mate een rol bij het oplossen van sociale vraagstukken in de samenleving. Digitalisering in het algemeen heeft ertoe geleid dat kennis met een enorme snelheid gedeeld kan worden (denk bijvoorbeeld burgerjournalistiek, mensen hebben sneller dan traditionele media filmpjes of foto's van misstanden of ongelukken geplaatst), er is meer transparantie en meer horizontalisering (het produceren van en toegang tot kennis is bijvoorbeeld niet meer alleen voor specialisten weggelegd). De Raad voor leefomgeving en infrastructuur stelt in haar rapport *Verkenning technologische innovaties in de leefomgeving* dat technologische innovaties een steeds grotere invloed op onze manier van leven hebben, en op sociale en morele waarden zoals privacy en transparantie, vaak voordat we er met elkaar goed over hebben nagedacht (Rli, 2015).

Technologische ontwikkeling wordt voor een belangrijk deel gevoed door maatschappelijke waarden, opgaven en behoeften in de samenleving. Er ontstaat een nieuwe, snellere dynamiek en een intensievere wisselwerking tussen technologie en samenleving. Zowel digitalisering als technologie in brede zin vormen motoren voor sociale innovatie. Zij maken het mogelijk op een andere, meer gelijkwaardige én snellere manier, mee te denken, mee te doen en mee te beslissen.

## 2.4 Concrete wet- en regelgeving

Nederland kent geen expliciete subsidiemogelijkheden voor sociale innovatie in het sociale domein. Er is wel een topsectorenbeleid ontwikkeld dat voornamelijk gericht is op technologische innovaties. Het ontbreken van overheidsbeleid op het terrein van sociale innovatie, betekent niet dat er geen voorbeelden zijn van sociale innovatie in brede zin. Nederland kent een aantal wetten waarin bepalingen staan opgenomen die er ruimte voor bieden. Ook bestaan er enkele financieringsregelingen die sociale innovaties tot op bepaalde hoogte kunnen stimuleren. Hiaat in deze mogelijkheden is echter dat ze nog behoorlijke sectoraal gekleurd, ofwel domeinspecifiek zijn. Dat maakt het lastiger om een sociaal innovatief proces, dat vaak domeinoverstijgend is, te realiseren. In deze paragraaf beschrijven we de mogelijkheden die de Participatiewet, de experimentenwet van Plasterk en Right to Challenge bieden.

### **Participatiewet**

De Participatiewet geeft met artikel 83, onder bepaalde voorwaarden, ruimte voor experiment.

### **Artikel 83. Innovatie**

Bij algemene maatregel van bestuur kan bij wijze van experiment, met het oog op het onderzoeken van mogelijkheden om deze wet met betrekking tot de arbeidsinschakeling en de financiering doeltreffender uit te voeren, worden afgeweken van het bepaalde bij of krachtens de artikelen 6 tot en met 10, 31, tweede lid, en paragraaf 7.1. Bij toepassing van de eerste volzin wordt bij algemene maatregel van bestuur geregeld op welke wijze en gedurende welke periode van welke artikelen van de wet wordt afgeweken.

Wat een paar jaar geleden nog ondenkbaar leek, wordt nu een pilot: de gemeenten Tilburg, Utrecht, Groningen en Wageningen hebben de ruimte van artikel 83 benut voor het ongeclausuleerd basisinkomen. Dit houdt in dat burgers die nu een bijstandsuitkering ontvangen, geen tegenprestaties hoeven te leveren. Een 'ongeclassuleerd basisinkomen', ook wel vertrouwensexperiment genoemd, zou een stimulerende werking hebben. Hiermee willen deze gemeenten de ervaren starheid van de wetgeving rondom sociale zekerheid in Nederland doorbreken. De kosten van uitkeringscontrole zijn hoog. De hoeveelheid regelgeving waaraan uitkeringsgerechtigden moeten voldoen zou leiden tot een gevoel van machteloosheid, in plaats dat het een bijdrage levert aan 'empowerment'. Dit vormt een innovatie in 'mensvisie': van een aanpak gebaseerd op wantrouwen (controle) wordt overgegaan naar een aanpak gebaseerd op vertrouwen. Uit onderzoek moet blijken of dit daadwerkelijk leidt tot minder maatschappelijke kosten, en meer persoonlijk welbevinden.

### **Experimentenwet van Plasterk**

Gemeenten hebben behoefte aan ruimte in wet- en regelgeving om te kunnen experimenteren. Dat blijkt uit de inventarisatie die minister Plasterk van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), samen met de Vereniging van Nederlands Gemeenten (VNG), heeft gehouden (BZK, VNG, 2015). Gemeenten werd gevraagd om met voorstellen voor experimenten te komen. Dat heeft geleid tot 75 voorstellen uit 35 gemeenten. Het kabinet heeft daarom op voorstel van minister Plasterk besloten een Experimentenwet in het leven te roepen die gemeenten in staat stelt voor een bepaalde periode af te wijken van wettelijke bepalingen. Daardoor kunnen zij op een betere en meer innovatieve manier maatschappelijke opgaven aanpakken. Alle ingekomen voorstellen zijn in 2015 beoordeeld

door het ministerie van BZK en de betrokken ministeries. Het kabinet heeft daaruit vier voorstellen geselecteerd waarvoor een voorziening kan worden getroffen in de Experimentenwet, waaronder:

- het in beeld brengen van jongeren tussen 23 en 27 jaar zonder een afgeronde opleiding, om (jeugd)werkloosheid tegen te gaan – nu mag dat alleen tot 23 jaar (Amsterdam);
- het registreren van persoonsgegevens bij het advies- en meldpunt huiselijk geweld en kindermishandeling, zodat slachtoffers beter en eerder in beeld komen – maar met aandacht voor zorgvuldigheid van gegevensverwerking (Tilburg);
- het beter op elkaar afstemmen van audits en inspecties in verband met informatieveiligheid, om verantwoordingslasten terug te dringen (Arnhem);
- het mogelijk maken van een externe voorzitter voor raadscommissies, zodat de werklast van raadsleden wordt verminderd en de aanwezigheid van een goede voorzitter wordt gewaarborgd (Zaltbommel en Zwijndrecht).

De geselecteerde voorstellen vallen vooralsnog onder de noemer ‘slimmer werken’ en hebben minder raakvlakken met sociale innovatie zoals beschreven in dit dossier. Uit onderzoek blijkt overigens dat de meeste knelpunten sneller, en op een andere manier, kunnen worden opgelost dan via een aparte Experimentenwet. Voor die gevallen die niet binnen bestaande regelgeving zijn op te lossen, onderzoekt het kabinet, samen met de VNG, de mogelijkheid om de Experimentenwet een structureel karakter te geven. Gemeenten kunnen dan ook in de toekomst innovatieve voorstellen doen waarmee zij voortdurend inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

### **Right to Challenge**

Right to Challenge is het recht van burgers om de gemeente uit te dagen een bepaalde dienst of taak over te nemen, bijvoorbeeld vanuit een bewonersinitiatief. Voortbordurend op Brits voorbeeld, is het mogelijk op buurtniveau een Right to Challenge toe te passen. Daarmee worden initiatieven van de burger erkend en gestimuleerd. Bewoners kunnen met Right to Challenge de gemeente uitdagen om bijvoorbeeld (een deel van) de zorg van de Wmo, die door de gemeente wordt geleverd, zelf beter uit te voeren. Gemeenten houden bij de beoordeling van de Challenge ook de sociale meerwaarde van bewonersinitiatieven in het vizier. Immers, inwoners van een wijk beschikken over kennis over de wijk, over vrijwillige inzet en betrokkenheid van bewoners. Bewoners hoeven geen bod te doen op de gehele zorgtaak van de gemeente, het kan ook om een specifiek geografisch of thematisch onderdeel gaan.

Hoewel [Right to Challenge](#) nog niet op heel veel plekken in de uitvoeringsfase zit, is een aantal gemeenten toch al bezig met het creëren van nieuwe samenwerkingsvormen en het verdelen van taken tussen gemeente en inwoners. Recent onderzoek laat echter zien dat het Right to Challenge het staats-, bestuurs- en civielrecht doorkruist (Lainert, 2016). Bij het lokaal uitrollen van Right to Challenge lopen burgers tegen juridische regels aan. Vooral de aanbestedingsregels zijn complex en werken belemmerend voor burgerinitiatieven die willen meedingen in een Wmo-aanbesteding. Burgers worden daarnaast nog onvoldoende betrokken bij het gemeentelijke beleid. Toegankelijke overheidsinformatie over aanbestedingen op lokaal niveau is nauwelijks voorhanden, en het bestuursprocesrecht werkt te gecompliceerd. De vele uiterst complexe regels smoren het Right to Challenge in de kiem, aldus Lainert. Hier zien we dus dat het niet altijd gemakkelijk is om een sociale innovatie te laten landen. Het nieuwe botst vaak nog met oude regelgeving en cultuur, waardoor implementatie en opschaling onvoldoende van de grond kunnen komen.

## 3 Wat werkt in de aanpak?

Sociale innovatie kan oplossingen bieden voor taaie en complexe vraagstukken. Het is dan ook geen enkelvoudige en lineaire aanpak, maar een meervoudig systeem aanpak. Hoewel het een complex begrip is, bestaan er hoge verwachtingen over de effecten ervan (AWT, 2014). Wat zorgt ervoor dat sociale innovatie werkt? Oftewel: wat zijn de werkzame ingrediënten en hoe is het te stimuleren?

Zoals door de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) wordt beschreven, is er nog geen systematisch onderzoek beschikbaar over sociale innovatie (AWT, 2014). Beschikbare kennis op dit terrein beperkt zich in Nederland en Europa vooral tot definities van het begrip, veldbeschrijvingen en (in mindere mate) analyses van goede praktijken, meestal onder andere noemers dan 'sociale innovatie'. Een eenduidige definitie ontbreekt, ook dat maakt onderzoek lastig. We weten ook nog niet precies hoe en of sociale innovatie bijdraagt aan sociale verandering (Butzin, Davis e.a., 2014). De wetenschap loopt achter op de praktijk van sociale innovatie. Grote databestanden, effectstudies of lange termijn analyses ontbreken vooralsnog. Er bestaan geen overzichten van het veld, er zijn geen reviews of studies die de resultaten van diverse studies bij elkaar brengen. Er zijn nauwelijks wetenschappelijke studies, zeker geen grootschalige kwantitatieve studies uitgevoerd naar sociale innovatie. Bovendien hebben studies doorgaans betrekking op een deelgebied (AWT, 2014). In een onderzoek naar sociaal innovatieve projecten van de Europese Commissie (2013) werd gevonden dat veel initiatiefnemers van bestaande projecten het niet relevant vinden om fundamentele theorie te ontwikkelen. Voor hen is het belangrijker om eerst een bestaand maatschappelijk probleem duidelijk te schetsen, om er vervolgens een geschikte theorie met gereedschap bij te zoeken (Fenger en Vaandrager, 2014).

Kunnen we er dan helemaal niets over zeggen? Dat is ook niet helemaal waar. Er zijn wel onderzoeken gedaan die inzicht geven in 'wat mogelijk werkt' ofwel veronderstelde elementen die bijdragen aan het succes van sociale innovatie. Daarnaast zullen we ook moeten experimenteren met sociale innovatie om achter de werkzame bestanddelen te komen. Op die manier kunnen we bouwen aan kennisfundament. Met behulp van literatuurstudie en interviews met deskundigen op het gebied van sociale innovatie hebben we gepoogd de veronderstelde werkzame elementen van sociale innovatie als zowel middel als doel in beeld te brengen.

### 3.1 Het sociale ecosysteem

De werkzame elementen van sociale innovatie zijn te vinden in het sociale ecosysteem. Elementen daaruit kunnen zowel belemmerend als bevorderend zijn voor sociale innovatie. In het ideale geval bieden zowel de context, de interactie tussen partijen, als de instrumenten in het ecosysteem inspiratie, stimulans en ondersteuning voor de totstandkoming van sociale innovaties. Om sociale innovatie te bevorderen is het dus zinvol te bouwen aan een krachtig sociaal ecosysteem met voldoende hulpbronnen. In de volgende paragrafen lichten we de verschillende 'ingrediënten' van het ecosysteem nader toe. Om daarmee de vraag te beantwoorden: wat zijn de ideale omstandigheden voor sociale innovatie?



## 3.2 Overheid en het ecosysteem

Uit literatuur over het onderwerp komt naar voren dat de overheid een belangrijke trigger kan zijn voor sociale innovatie. Mazzucato laat in haar boek *The Entrepreneurial state. Debunking public vs. private sector myths* (2014) zien dat de overheid een veel grotere rol speelt bij innovaties dan wordt aangenomen. Een investerende en innoverende overheid is volgens haar onontbeerlijk voor slimme en duurzame groei. Zij ontkracht de mythe van een ingeslapen, bureaucratische overheid versus een dynamische, innovatieve private sector. Daarbij maken we de kanttekening dat Mazzucato zich vooral richt op technologische innovatie.

Recent promotieonderzoek naar innovatiebeleid in Nederlandse gemeenten laat zien dat gemeentelijke beleidsinnovaties vooral daar ontstaan waar voldoende hulpbronnen zijn (Jans, 2015). Bij hulpbronnen gaat het zowel om bronnen van financiële aard, als om sociale (toegang tot formele en informele netwerken) en menselijke (voldoende capaciteit en kwaliteit). Lokale behoeften en problemen en obstakels zoals politieke verdeeldheid zijn volgens het onderzoek van Jans minder of niet van invloed op de mate waarin er in gemeentelijk beleid ruimte is voor innovatie (Jans, 2015). Dit onderzoek sluit daarmee aan op de ecosysteemgedachte, en wijst op het belang van voldoende hulpbronnen in dit systeem.

In literatuur over sociale innovatie wordt aan de overheid een belangrijke rol toegedicht als *enabler* van sociale innovatie. Het gaat hierbij zowel om overheidsbeleid, als om kenmerken van een land (de historische, politieke, sociale en economische situatie) waar dit beleid uit voortvloeit.

Bekkers, Tummers en Voorberg noemen in hun literatuurstudie de volgende belemmerende en bevorderende factoren voor innovatie (Bekkers, Tummers & Voorberg, 2013):

- de sociale en politieke complexiteit in de samenleving  
Dit kan een externe trigger vormen voor innovatie. Denk bijvoorbeeld aan de vraagstukken waar een land zich voor gesteld ziet, zoals individualisering. Hierdoor ontstaan er bepaalde problemen in de samenleving, bijvoorbeeld eenzaamheid. Deze vragen direct om een oplossing;
- de geschreven en ongeschreven regels in wetgeving, regelgeving en cultuur (normen, waarden) van een land of beleidsveld  
Deze regels kennen vaak een lange traditie in een land. Hierdoor kan een soort 'padafhankelijkheid' ontstaan die weinig of juist veel ruimte geeft voor vernieuwing. Het kan zijn dat in een conservatieve context met veel regels, standaardisering en protocollen 'nieuw' beleid precies past bij het pad dat al gelopen is. Dit laat weinig ruimte voor innovatie. De gevestigde orde beroept zich op hun bevoegdheden en regels, waardoor pogingen tot innovatie op niets uitlopen en daarmee de vernieuwing stopt;
- de staatsvorm en het type bestuur in een land of beleidsveld  
De bestuurlijke traditie van een land is van invloed op de mate waarin maatschappelijke organisaties het vermogen hebben om bijvoorbeeld te experimenteren of juist niet. Nederland kent een corporatistische traditie (zie kader hieronder). Dit heeft mogelijk gunstig effect op innovatie waar meervoudige samenwerking en het delen van kennis en middelen tussen verschillende partijen (zowel markt als publiek) bij nodig is;
- de kwaliteit van organisaties in het maatschappelijk middenveld, de samenwerking tussen partijen daarbinnen en hun toegang tot middelen en bronnen

Hoe meer open en 'lerend' deze organisaties zijn, des te groter de kans op innovatie. In paragraaf 3.4 gaan we hier dieper op in.

## Corporatisme

Corporatisme als maatschappijstelsel is een model waar wetgevende macht wordt toegekend aan burgervergaderingen die economische, industriële, agrarische en professionele groepen vertegenwoordigen. In tegenstelling tot pluralisme, waar vele groepen strijden voor de controle van de staat, nemen in het corporatisme verschillende ongekozen instellingen of individuen een beslissende rol aan in het besluitmakingsproces. Het is een politiek-economische leer, die probeert een middenweg te vormen tussen het marxisme en het kapitalisme, en die verwant is aan het solidarisme. Afgeleide hiervan in Nederland is het poldermodel.<sup>6</sup>

### Zes maatregelen om sociale innovatie te bevorderen<sup>7</sup>



*Figuur 3: Zes maatregelen om sociale innovatie te bevorderen. Bron: World Economic Forum, 2013*

Los van de historische, politieke, sociale en economische situatie van een land, zijn er zes maatregelen te onderscheiden die door overheden ingezet kunnen worden om sociale innovatie te bevorderen. Deze elementen kunnen naar eigen inzicht worden afgestemd op de 'couleur locale' van

<sup>6</sup> Uit: <https://nl.wikipedia.org/wiki/corporatisme>

<sup>7</sup> Deze paragraaf is grotendeels gebaseerd op de internetpublicatie van World Economic Forum (2013).



een land. In algemene zin gaat het vooral om het ondersteunen van en ruimte maken voor sociale ondernemingen als aanjager van innovatie (Kuiper, 2014). Hiermee bouwt men aan hulpbronnen die kunnen bijdragen aan de gewenste innovatie, zoals in de vorige paragraaf beschreven.

De zes maatregelen zijn:

### **1. Verbindingen mogelijk maken**

Sociaal ondernemers die met innovatie bezig zijn, lopen tegen veel barrières aan zoals bureaucratie en regelgeving (zie ook SER, 2015). De overheid kan bijdragen aan het doorbreken van schotten, om zo ruimte te maken voor innovaties. Daarbij is het noodzakelijk om aan een ondersteuningsstructuur (sociaal ecosysteem) te bouwen die investeerders, ondernemers, maatschappelijk middenveld en beleidsmakers samenbrengt.

#### *Voorbeeld*

De Amsterdam Economic Board is gericht op de Metropoolregio Amsterdam (MRA). De Board kijkt samen met de gemeente Amsterdam en de rest van de MRA hoe zij met overheden, kennisinstellingen en bedrijven samen in de verschillende clusters het startupklimaat kunnen versterken. Het gaat daarbij om het in kaart brengen en versterken van het ecosysteem, zorgen voor transparantie in financieringsvormen voor startups en het ontdekken van kansen voor startups in clusters en crossovers van clusters. Gezondheid en talent voor de toekomst (met onder andere de aanpak van jeugdwerkloosheid) zijn twee van de uitdagingen waarvoor de Economic Board samen met het ecosysteem impact wil realiseren.

### **2. Ontwikkelen en vergroten capaciteit voor implementatie**

Een belangrijk doel is zorg dragen voor, en faciliteren van 'hubs' (verbindingpunten) die innovatieve verbindingen tussen sociaal ondernemers en de private sector op een laagdrempelige manier mogelijk maken.

#### *Voorbeeld*

Het kantoor voor Sociale innovatie en actief burgerstap in de VS coördineert publieke en private activiteiten om sociale innovatie te bevorderen. En het helpt bij het maken van beleidsbeslissingen rondom issues die gerelateerd zijn aan sociale ondernemingen en sociale innovatie. Door oplossingen te identificeren en best practices te evalueren, helpt dit kantoor bij het creëren en implementeren van nieuw beleid.

### **3. Bouwen aan infrastructuur**

Om het voor marktpartijen makkelijker te maken om te investeren in sociale innovatie, moet er aan een infrastructuur gebouwd worden. Om succesvol te kunnen zijn, hebben sociale ondernemingen ook financiële steun nodig. Overheden kunnen helpen een netwerk te bouwen dat financiële investeringen in sociale ondernemingen mogelijk maakt.

#### *Voorbeeld*

Gemeente Den Haag wil met het programma *Impact Economy* vernieuwers verbinden met het bedrijfsleven, kennisinstellingen en internationale instellingen om zo samen door vernieuwende concepten complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Het programma is specifiek gericht op startups die werken aan innovaties voor een betere wereld.

[Impact City](#)

### **4. Bijdragen aan opschalen**

Groei en opschaling van sociale innovaties vormen nog een knelpunt (European Commission, 2013). Onderzoek laat zien dat sociale innovaties vaak lokaal blijven (Brandsen e.a., 2016). Toch moeten we ook benadrukken dat het geheel meer is dan de som der delen: alle lokale sociale innovaties bij

elkaar opgeteld hebben wel degelijk impact, naast de waarde die zij sowieso hebben voor de lokale gemeenschap (Evers & Brandsen, 2014). Zij kunnen echter wel meer support gebruiken, en worden nu nog onderbenut. Na de startupfase zouden overheden sociale innovaties kunnen ondersteunen bij het zetten van de volgende stap. Voorwaarde is dat de overheid goed zicht heeft op de problemen en behoeften van ondernemers en de obstakels waar zij bij de opschaling tegenaan lopen.

Volgens de literatuur over het onderwerp kunnen keurmerken, financiële prikkels vanuit de overheid en bewuster inkopen/aanbesteden de vraag naar producten en diensten van sociale ondernemingen doen toenemen (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). In Engeland bestaat een fonds (the Investment and Contract Readiness Fund) dat sociale ondernemingen helpt om contracten af te sluiten met overheden. Iets dergelijks kan bijdragen aan de implementatie en opschaling van sociale innovaties.

#### *Voorbeeld*

In Nederland zijn verschillende steden<sup>8</sup> sinds 2016 aan de slag met City Deals. In een City Deal gaan steden samen met Rijk en andere partners een samenwerking aan om de groei, innovatie en leefbaarheid in steden te versterken. Utrecht is voortrekker van de City Deal 'sociaal ondernemerschap'. In deze City Deal is het de ambitie om de groei van sociaal ondernemers te versnellen om zo de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan, onder andere op het gebied van arbeidsparticipatie, op een ondernemende manier op te lossen. Het streven is een 'level playing field' te creëren waardoor sociaal ondernemers ook daadwerkelijk kunnen ondernemen op het snijvlak van privaat en publiek. Dit vraagt goede samenwerking, ruimte in de inkoop bij steden, en zoeken naar nieuwe financieringsmogelijkheden. De Social Impact Factory is samen met Social Enterprise NL en ABN Amro bij de City Deal betrokken om deze versnelling daadwerkelijk in te zetten.

### **5. Toeleiding van (privaat) kapitaal**

Financiële middelen zijn cruciaal voor de verdere ontwikkeling van sociale innovaties. De overheid kan dit onder andere stimuleren door investeringen van de private sector te belonen, bijvoorbeeld via het belastingstelsel of andere voordelen voor investeerders. Op die manier kan de overheid met beleid een impuls geven aan sociale innovaties.

#### *Voorbeeld*

In Canada is in 1999 het Community Economic Development Investment Funds (CEDIF) geïnitieerd om economische groei, werkgelegenheid en vernieuwing tot stand te brengen in bestaande economische sectoren in de provincie Nova Scotia. Om deze impact te bereiken gaf CEDIF individuele investeerders een belastingvoordeel van ongeveer 35 procent op investeringen in sociale ondernemingen die gericht zijn op versterking van de lokale gemeenschap. Door kennis en bronnen uit de lokale community te benutten, maakt CEDIF lokale kansen voor economische groei en werkgelegenheid zichtbaar én te gelde.

[World Economic Forum](#)

### **6. Evalueren en verbeteren van beleid: doen wat werkt**

Om ervan verzekerd te zijn dat er impact wordt gegenereerd met beleid gericht op sociale innovatie, moeten de effecten van dit beleid geëvalueerd worden. Dit is een doorlopend proces, waarin ook voldoende ruimte moet zijn om het beleid snel bij te stellen als het (onvoldoende) blijkt te werken. Dit sluit aan op het advies van de SER over sociale ondernemingen. Daarin wordt gepleit voor een kenniscentrum voor sociaal ondernemerschap dat zich inzet voor samenwerking, kennisontwikkeling en opschaling bij impactmeting. En voor het vergroten van kennis bij beleidsmakers en overheidsinkopers, bijvoorbeeld door een leeratelier voor sociaal ondernemerschap (SER, 2015).

---

<sup>8</sup> Naast Utrecht zijn Rotterdam, Amersfoort, Enschede, Zwolle, Den Haag, Eindhoven, Amsterdam, Zaanstad, Hengelo en Haarlem actief in de City Deal.

### 3.3 Organisaties in het ecosysteem

Bij organisaties zien we net als bij de overheid dat geschreven en ongeschreven regels (cultuur), de manier waarop er wordt aangestuurd en de aanwezigheid van hulpbronnen belangrijke voorwaarden zijn voor de totstandkoming van sociale innovaties. Innovaties zijn het tegenovergestelde van routinematig handelen. Organisaties die mensen uitdagen om uit hun routine te komen, dragen bij aan innovatie. Met routinematig handelen worden de vele signalen die binnenkomen in de hersenen op een vertrouwde manier geordend. Dat maakt de wereld begrijpelijk en overzichtelijk. Om die reden wordt het nieuwe vaak geïnterpreteerd vanuit de bestaande structuren. Innovaties vragen om andere interpretaties van heden en toekomst, andere inzet van middelen, en een herbezinning op waarden (Vries, 2014, p. 15).

In onderzoek zien we dat organisaties die 'intrapreneurschap' stimuleren (onder andere werknemersvrijheid en -faciliteiten, innovatieve producten en diensten ontwikkelen zonder bedrijfsroutines of -protocollen te volgen)<sup>9</sup> beschikken over de volgende kenmerken (Hagel, Brown & Samoylova, 2013):

- cultuur van leren en ontwikkelen;
- samenwerking door afdelingen en teams heen;
- grotere gerichtheid op en co-creatie met klanten, cliënten, andere bedrijven, overheden en profijtgroep;
- open innovatie (de praktijk van organisaties om innovatieve ideeën met anderen, ook buiten de eigen organisatie, uit te wisselen)<sup>10</sup>;
- minder hiërarchie en meer autonomie voor werknemers.

In een ander onderzoek worden daar nog drie factoren uit de directe invloedssfeer van leidinggevendens toegevoegd (Preenen, Liebrechts & Dhondt, 2015). Dit zijn het vertrouwen dat de leidinggevende toont in de competenties van werknemers, en de mate waarin zij werknemers daadwerkelijk voorzien van tijd en middelen om ondernemend te kunnen zijn. Voor het intrapreneurial werkgedrag van werknemers is het verder van belang dat zij uitgedaagd worden in hun werkzaamheden. Daardoor gaan ze op zoek naar vernieuwende oplossingen, en worden hun intrapreneurs-vaardigheden vergroot.

'Samenwerken' is het overkoepelende sleutelwoord: samenwerken met medewerkers, met cliënten, tussen teams, met de buitenwereld. Bij sociale innovatie is het zowel een resultaat, als een werkzame factor. De mate waarin de organisatie in staat is tot (gelijkwaardige) samenwerking, is dan ook heel belangrijk. Om een complex probleem op te kunnen lossen door sociale innovatie, zijn interdisciplinaire verbindingen vereist, waarbij een breed publiek bereikt wordt (Bund e.a., 2013). Zoals Wilfrid Opeij in het *Co-creatie eHealth* boek verwoordt: 'Geen enkele organisatie kan de grote private en publieke vraagstukken van deze tijd alleen oplossen. Of het nu gaat om innovatie, goede zorg, economische ontwikkeling, duurzaamheid, openbare orde en veiligheid, het te boven komen van een recessie, samenwerking is altijd nodig. [...] Partijen moeten in staat zijn om een deel van hun autonomie op te geven in het vertrouwen dat ze er meer voor terug krijgen.' (Politiek & Hoogendijk, 2014).

---

<sup>9</sup> Zie ook: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Intrapreneur>

<sup>10</sup> Zie ook: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Open\\_innovatie](https://nl.wikipedia.org/wiki/Open_innovatie)

## Platforms

Op lokaal niveau worden er steeds meer platforms opgezet waarop die (lokale) overheid, bedrijven, maatschappelijke organisaties, burgers en sociaal ondernemers bij elkaar komen. Deze platforms zijn hoopvol en kansrijk voor een bijdrage aan de aanpak van sociale vraagstukken in de Nederlandse samenleving.

### Voorbeeld: 1%Club: Slim samenwerken

Aanvankelijk richtte de 1%Club zich alleen op ontwikkelingssamenwerking, maar sinds 2014 zet het zijn platform ook in voor initiatieven in Nederland. De nieuwste loot aan de crowdfundingstam is civic crowdfunding. Via een digitaal platform en via allerlei vormen van offline co-creatie worden bedrijven, burgers en gemeenten gematcht. Zo kunnen burgers hun initiatieven uitvoeren, bedrijven hun expertise inzetten en kan de overheid haar rol in het veranderende sociale domein vormgeven.

Civic crowdfunding gaat niet alleen maar over geld. Bart Lacroix, een van de oprichters van de 1%Club: 'Het levert veel meer op. Nieuwe samenwerkingsverbanden tussen burgers, bedrijven en overheid bijvoorbeeld. Een grotere groep inwoners voelt zich betrokken, want er wordt serieus naar hen geluisterd en het valideert op een heel nieuwe manier of buurtprojecten werken. Je moet aan iedereen die jouw project heeft ondersteund laten zien wat je met die hulp doet.'

'Overvloed lag ten grondslag aan deze vorm van crowdfunding. Er is helemaal geen schaarste. Veel bedrijven die maatschappelijk willen ondernemen, zijn op zoek naar manieren waarop ze expertise, financiële middelen en spullen kunnen inzetten. Er zijn zat mensen met goede ideeën om een buurt te verbeteren, er zijn genoeg burgers die daaraan een bijdrage willen leveren – hoe klein of groot ook. En ook bij fondsen is er budget voor dit soort initiatieven. Door dat allemaal slim aan elkaar te koppelen via ons platform en offline co-creatie events, krijg je heel veel voor elkaar met de bestaande middelen, netwerken en expertise. Zo lossen we samen veel maatschappelijke problemen op.'

In Utrecht heeft medio 2015 een pilot plaatsgevonden met civic crowdfunding. De gemeente zorgde er onder meer voor dat het platform er kwam, zij bepaalde de randvoorwaarden voor initiatieven om mee te doen, en beloofde het bedrag te verdubbelen als een project het doelbedrag gehaald had. De Vrijwilligerscentrale matchte de deelnemers met experts, en coachte hen op wat succes betekent. De Utrechtse Uitdaging, een lokaal bedrijvennetwerk, matchte bedrijven met deelnemers en bekeek ook wat succes precies betekent. De 1%Club heeft de campagne begeleid en uitgevoerd. Van de zes initiatieven hebben er vijf hun doelstelling behaald. De verantwoordelijke wethouder was enthousiast. Volgens haar is het een prima aanvulling op de al bestaande mogelijkheden om goede ideeën waar te maken.

### De kunst van het opschalen

De hiervoor genoemde kenmerken van organisaties dragen vooral bij aan het stimuleren van intrapreneurship en daarmee aan (ruimte voor) vernieuwing van diensten en producten. Voor opschaling van de ontwikkelde innovaties is er echter meer nodig.

Bloom onderscheidt, naast het beschikken over voldoende hulpbronnen en kapitaal, een aantal kernmerken, en noemt deze *scalers* (Bloom 2008; 2012 in: Smit & Brouwer, 2014).

## Scalers

Het 'scalersmodel' is vooral een startpunt voor een zelfbeoordeling: zijn de scalers in voldoende mate aanwezig?

- Is er voldoende gekwalificeerd personeel aanwezig of aan te trekken voor opschalen?
- Is men in staat goed en overtuigend te communiceren over de impact van de onderneming (veranderingsleer)?
- Is men in staat om allianties te vormen en op die manier gebruik te maken van elkaars kapitaal en capaciteiten (lokale betrokkenheid)?
- Kan men voor de beoogde sociale impact goed lobbyen bij invloedrijke personen en beleidsmakers, zodat zij bijvoorbeeld zorgen voor financiering en het aanpassen van wet- en regelgeving?
- Is men in staat inkomsten te genereren en een financieel duurzaam businessmodel te ontwikkelen dat meer gebaseerd is op inkomsten uit omzet dan op giften?
- Lukt het om goede systemen en procedures te ontwikkelen die het mogelijk maken succesvolle interventies te kopiëren of verspreiden?
- Is men in staat de markt te stimuleren? Oftewel: weet men goed gebruik te maken van de marktwerking zodat mensen op zo'n manier willen doneren, kopen en investeren dat het de organisatie ten goede komt?

De punten in bovenstaand kader laten zien dat er veel kennis en kunde nodig is voor het opschalen van sociale innovaties. Er wordt ook vanuit gegaan dat innovaties een-op-een verplaatsbaar zijn (zie ook paragraaf 1.4 voor een goed voorbeeld: Buurtzorg). Veel innovaties in het sociale domein zijn echter context gebonden, en afhankelijk van lokale 'best persons', en daarmee niet zomaar verplaatsbaar. Zijn er bijvoorbeeld in de ene wijk veel vrijwilligers die een rol kunnen spelen, in een andere wijk is er wellicht juist een gebrek aan vrijwilligers waardoor de innovatie niet uitvoerbaar is. Daarnaast hebben veel sociale vernieuwers niet de ambitie om hun aanpak op te schalen en te laten groeien, omdat deze precies op maat is gemaakt voor die ene specifieke lokale context.

### Opschalen van dat wat werkt

Impact (veranderingsleer) en de bewezen effectiviteit zijn dus voorwaarden voor de opschaling van sociale innovaties. Daarnaast moeten de initiatiefnemers de keten van oorzaak-gevolgrelaties blijvend in gang kunnen houden. Daarvoor moeten zij in ieder geval over voldoende kapitaal (niet alleen financieel) en een aantal organisatorische eigenschappen beschikken (Smit & Brouwer, 2014). Vervelend genoeg worden innovaties die zich bewezen hebben niet automatisch opgeschaald. Toch wordt het steeds belangrijker de effectiviteit aan te kunnen tonen: zowel financiers, overheden, als cliënten willen steeds vaker weten wat de sociale innovatie oplevert. Er komt steeds meer aandacht voor 'wat werkt'. Brancheorganisaties zoals Social Enterprise NL stimuleren deze tendens, en proberen sociaal ondernemers hiervoor toe te rusten. De SER vindt zelfs dat de overheid medeverantwoordelijk is om bij te dragen aan onderzoek naar wat werkt (SER, 2015; zie ook paragraaf 3.2. punt 6).

**'Bij lokale sociale innovaties wordt vaak veel gedaan met zeer weinig middelen. Willen we dat deze innovaties opschalen, dan moet er structureel ondersteuning en financiering voor zijn'**

*Brandsen e.a., 2016.*

In figuur 4 is een 'ladder' afgebeeld die inzichtelijk maakt welke stappen doorlopen moeten worden om aan te tonen dat een innovatie werkt (en wat er werkt).



Figuur 4. Ladder van 'scalers'. Model van Gabriel (2014), gebaseerd op Puttick en Ludlow (2013)

## Uit de praktijk....

### Aantonen van effectiviteit

Pionieren is lastig. Toen De Viltmannen startte was sociaal ondernemerschap nog een onbekend begrip. Het vertalen van het sociale rendement van De Viltmannen naar harde pecunia is een lastige kwestie, maar er is onderbouwing nu vrijwilligers doorstromen naar een betaalde baan. 'Aanhaken op de formele, financiële systemen van de overheid is van wezenlijk belang. De goede wil is er meestal wel, maar de tools zijn er nog niet altijd', zegt initiatiefnemer Frank Hilbrands. Instanties kunnen dit type initiatieven beter op waarde schatten door meer te denken in mogelijkheden dan in problemen en vooral mensen benaderen op de manier die bij ze past en niet alleen vanuit het mechanisme van het systeem. 'De kracht van onderop wordt nog te vaak niet erkend', aldus Hilbrands.

'Bestuurders en politici zitten van nature niet snel met een initiatief als het mijne om de tafel, eerder met de grotere partijen binnen hun netwerk. Ze zitten zo eigenlijk gevangen in hun eigen systeem. Die cirkel probeer ik te doorbreken. Verbinding leggen, dat is een van de wezenlijke kenmerken voor een maker, voor een sociaal ondernemer. Verbinding met je directe omgeving en verbinding met de formele wereld van de overheid. Ik ben met een zak wol en een goed idee begonnen en heb er veel tijd, energie en geld in gestopt. Met liefde en overtuiging, met hier en daar de nodige tegenwerking en onbegrip. Na drie jaar heb ik het gevoel dat het kwartje ook bij de instanties aan het vallen is. Dat stemt hoopvol,

dus ik ga onverdroten door. Wat mij betreft heeft vilt in Rotterdam de toekomst en bestaan De Viltmannen over 100 jaar nog.' (Agenda Stad, 2015)

### 3.3.1 Sociaal intra- en entrepreneurs

Hoe kunnen medewerkers in organisaties, de sociale professionals dus, bijdragen aan sociale innovatie? Wat maakt hen waardevolle spelers in het ecosysteem? We lezen steeds meer over intrapreneurs. Bij intrapreneurschap gaat het om ondernemerschap van werknemers binnen de grenzen van hun organisatie, zie ook paragraaf 3.4. Specifiek in het sociaal domein geldt dat sociale professionals door hun focus op innovatie en creativiteit bij kunnen dragen aan de transformatie van de aanpak sociale vraagstukken (Nandan, London & Bent-Goodley, 2014). Over de precieze competenties die intrapreneurs in het sociaal domein zouden moeten hebben is nog weinig bekend. Meer in algemene zin gaat het erom dat zij in staat zijn kansen en mogelijkheden te verkennen, nieuwe effectieve diensten, producten of werkmethoden kunnen ontwikkelen in co-creatie met anderen, en deze effectief kunnen 'vermarkten'.

Sociaal entrepreneurs zijn ondernemers die met hun innovaties sociale en/of ecologische impact weten te bereiken, en daar voldoende financiële inkomsten mee genereren.

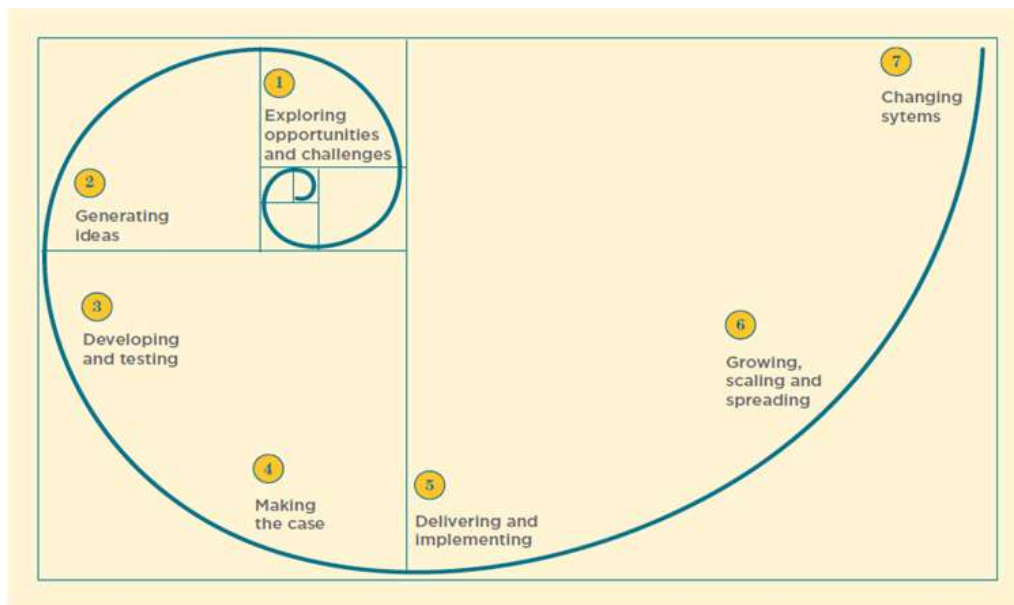
## Ashoka

Een bekende wereldwijd opererende organisatie die actief individuen met innovatieve schaalbare oplossingen voor nijpende sociale vraagstukken 'opspoort' is Ashoka. Deze organisatie zet zich er daarnaast voor in het aantal entrepreneurs te vergroten. De selectie-eisen om deel uit te maken van het Fellowship van Ashoka zijn niet gering. Een korte profielschets:

'Sociale entrepreneurs lossen dat wat niet werkt op door het systeem te veranderen, de oplossing te verspreiden en trachten samenlevingen te bewegen om voor andere oplossingen te kiezen. Zij zetten zich met hart en ziel in, zijn visionair maar ook realistisch en uitermate betrokken bij de implementatie van de visie die zij erop na houden. Ze zijn vriendelijk, creatief, ethisch verantwoord en hun betrokkenheid om een maximaal aantal burgers te bereiken, hun idee te implementeren en opschalen is enorm.' Bron: website Ashoka



## SOCIAL INNOVATION SPIRAL



Source: Murry, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2010) 'The Open Book of Social Innovation.' London: NESTA and the Young Foundation.

Figuur 5. Spiraal van sociale innovaties

De sociale innovatie spiraal (zie figuur 5) laat zien dat entrepreneurs en intrapreneurs in ieder geval over de volgende vaardigheden moeten beschikken (en voor de onderdelen die zij zelf niet kunnen, verbinding leggen met mensen die dat wel kunnen):

- 1 Kansen en uitdagingen opsporen.
- 2 Ideeën genereren.
- 3 Ideeën ontwikkelen en testen.
- 4 Business case maken (ofwel: haalbaarheidsonderzoek doen).
- 5 De innovatie opleveren en implementeren.
- 6 De innovatie laten groeien, opschalen en verspreiden.
- 7 Bijdragen aan systeemverandering.

Daarnaast zijn ook de volgende vaardigheden van belang: gelijkwaardig en transdisciplinair kunnen samenwerken, de taal spreken van zowel de systeem- als de leefwereld, en een open basishouding. De precieze competenties van een intrapreneur en entrepreneur in het sociaal domein moeten echter nog nader onderzocht en geformuleerd worden.

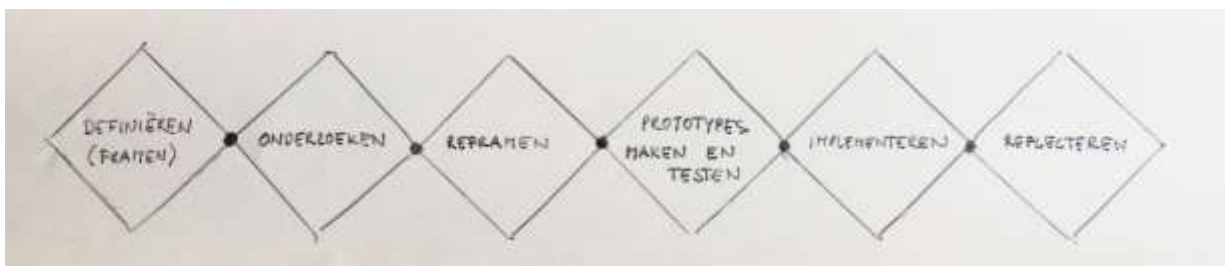


## Veelbelovende aanpak

Social design is erop gericht (de sociale interactie van) mensen uit te dagen en te veranderen. Dit gebeurt door het sociale en persoonlijke voorstellingsvermogen te vergroten, door bewustwording, door beleving en door handreikingen te bieden voor een ander sociaal handelen. Met social design benaderen ontwerpers maatschappelijke vraagstukken die gewoonlijk moeilijk, of niet met gangbare methoden of technieken, 'opgelost' of in beweging gebracht kunnen worden. Het begrip 'social design' omvat allerlei soorten activiteiten. Dit kan uiteenlopen van het ontwerpen van events om sociale cohesie in een wijk te bevorderen, tot het scheppen van goede samenwerking op de werkvloer.

Social designers zijn kunstenaars of vormgevers die geëngageerde kunst willen maken en daarmee een maatschappelijk doel voor ogen hebben, naast artistieke kwaliteit. Social designers werken met menselijke relaties als 'materiaal' en ontwerpen hun veranderprocessen op basis van co-creatie: met financiers, opdrachtgevers, belanghebbenden en eindgebruikers. Belangrijke stappen in het social-designproces zijn: framing, onderzoek, re-framing van het vraagstuk, prototypen van aanpakken, en implementatie van het prototype. Social designers gaan niet uit van oplossingen, maar willen een ander handelingsperspectief aanreiken voor een specifieke context, de blik verruimen, en daarmee aanzetten tot ander gedrag. Tot slot werken social designers met het principe van 'show, don't tell'. Verbeelding is dus een belangrijk aspect in de social-designaanpak.

- Voor meer informatie: [onderzoekblog Social design for wicked problems](#) (Nieuwe Instituut, 2016)



Figuur 6. Stappen in het social-designproces

### Wicked

Veel maatschappelijke vraagstukken zijn complex doordat er meerdere belanghebbenden en probleemeigenaren bij betrokken zijn. De oplossingen zijn niet enkelvoudig, maar meervoudig. Het vraagstuk bestaat uit meerdere aspecten. Voorbeelden van wicked vraagstukken zijn eenzaamheid of het meedoen van kwetsbare groepen in de samenleving. De social-designaanpak kan oplossingen bieden voor dergelijke vraagstukken. Zoals Einstein al zei: 'We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.' Oftewel, er zijn andere denkers, blikverruimers, nodig om de huidige vraagstukken met een ander blik te bekijken en aan te pakken. Dat is wat social designers beogen: het re-framen van een vraagstuk.

## Onderzoek in Nederland

- Binnen het onderzoeksprogramma Social design for wicked problems, ontwikkeld en uitgevoerd door het Nieuwe Instituut, Tabo Goudswaard, Geen Kunst, Twynstra Gudde en stichting Doen, is onderzoek gedaan naar social design. Dat onderzoek was erop gericht aansluiting te bevorderen tussen de waardesystemen van kunstenaars en maatschappelijke partijen zoals overheden, bedrijven, andere organisaties en bewoners. Een ander doel was om Social Design als vakgebied een stevigere basis te geven, en als methode herkenbaar en hanteerbaar te maken voor grotere groepen potentiële opdrachtgevers, vormgevers en kunstenaars. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van drie social-designtrajecten die zijn uitgevoerd tot aan de prototype- en implementatiefase. Het onderzoek leverde eerste kennis en inzichten op.
- Het Verweij Jonker Instituut heeft onderzoek gedaan naar social design en eenzaamheid (De Meere, Kroes & Huygen, 2013).

### 3.4 Conclusies en reflectie

#### **Sociale innovatie**

De transformatie in het sociaal domein vraagt om een andere benadering van burgers en hun vragen, en om nieuwe verhoudingen tussen burger, maatschappelijke organisaties, markt en overheid. Een belangrijk element van sociale innovatie is transdisciplinaire samenwerking. Dat betekent dat verschillende soorten kennis (van ervaringskennis tot wetenschappelijke kennis, afkomstig van verschillende sectoren) op gelijkwaardige manier gewaardeerd en benut worden.

Sociale innovaties zijn zowel in doel als middel sociaal: goed voor de samenleving als geheel en voor het welzijn van individuen. Bepaalde sociale innovaties zijn gericht op het oplossen van knelpunten in de praktijk: door anders te denken en doen wordt geprobeerd te repareren wat er mis gaat. Bij andere vormen van sociale innovatie (zie de voorbeelden Powered by Social Innovation in paragraaf 1.2, onder 'Middel voor vernieuwing' en Economic Boards in paragraaf 3.2, onder punt 1. Verbindingen mogelijk maken) wordt in een gemengd verband gezocht naar oplossingen voor regionale sociale vraagstukken.

#### **Gedeelde verantwoordelijkheid**

Sociale innovatie gedijt het beste in een krachtig sociaal ecosysteem met ruimte voor vernieuwing. De overheid heeft een belangrijke rol in het wegnemen van belemmeringen in het ecosysteem en het stimuleren van sociale innovatie als doel en middel. Het voorbeeld van Right to Challenge (zie paragraaf 2.4) laat zien dat burgers en maatschappelijk middenveld door belemmerende wet- en regelgeving te weinig gestimuleerd worden en ruimte krijgen om het stokje zelf op te pakken. De overheid kan (mee)bouwen aan een ecosysteem dat investeerders, ondernemers, maatschappelijk middenveld en beleidsmakers samenbrengt. Daarnaast kunnen overheden zelf bewuster sociale innovaties inkopen, ruimte geven voor experiment, helpen privaat kapitaal in banen te leiden en bijdragen aan onderzoek naar 'wat werkt'.

Organisaties kunnen een belangrijke rol vervullen bij het creëren van een open en horizontale cultuur met ruimte voor vernieuwing, intrapreneurschap en het benutten van de wijsheid van zowel medewerkers binnen (alle lagen) als mensen buiten (bijvoorbeeld opdrachtgevers en cliënten).

## Aandachtspunten

Sociale innovatie biedt perspectief, maar er is aandacht nodig voor de volgende punten:

- De praktijk van sociale innovatie loopt nog voor op het onderzoek ernaar. Er worden wel steeds meer sociale innovaties beschreven. Expliciete onderbouwing is echter niet altijd voorhanden. Hierdoor weten we nog te weinig over wat werkt bij sociale innovatie.
- Voor onderzoek is een eenduidige definitie van het begrip 'sociale innovatie' nodig. Die ontbreekt nog. De verwachting is echter dat er verschillende opvattingen over zullen blijven bestaan. Dit heeft deels te maken met de verschillende vormen die sociale innovaties kunnen hebben, de disciplines van waaruit de innovatie ontwikkeld wordt, maar ook met de politieke en sociale context waarbinnen de innovatie vorm krijgt. Voor de praktijk is dit een kracht, voor onderzoek vormt dit een zwakte.
- In een context waarbinnen weinig ruimte is voor experiment, zal sociale innovatie niet direct omarmd worden. Doordat sociale innovatie nog niet goed begrepen wordt door onder meer beleidsmakers en ontwikkelaars van sociale innovaties zelf, worden de mogelijkheden om sociale innovatie in te zetten als concept niet of onvoldoende benut (zie ook Brandsen e.a., 2016).
- Zoals dit 'Wat werkt bij'-dossier laat zien, is het begrip 'sociale innovatie' omgeven door vele nieuwe begrippen zoals 'open innovatie', 'co-creatie', 'meervoudige waardecreatie', 'stadsmakers', en 'circulaire economie'. De transitiefase waar we ons in begeven (zie Rotmans, 2012), vraagt om nieuwe taal. Zo past de betekenis van het woord 'cliënt' bijvoorbeeld niet meer helemaal in een context van gelijkwaardig samenwerken. Tegelijkertijd past 'coproducent' ook nog niet bij de huidige werkelijkheid. Daarnaast heeft elke sector en discipline eigen jargon en logica. Ook dit bemoeilijkt de duiding van sociale innovatie: geeft iedereen dezelfde betekenis aan bepaalde woorden? Dit vraagt om veel communicatie over woordgebruik en betekenissen. Er is een open houding nodig om Babylonische spraakverwarring te voorkomen, en elkaar te blijven vinden op de gedeelde ambitie om taai sociale vraagstukken effectief aan te pakken.
- Het reguliere sociaal werk lijkt niet automatisch een plaats te hebben in het sociale ecosysteem dat momenteel in een aantal grote gemeenten gebouwd wordt (zie ook paragraaf 3.3). Het lijkt veelal te bestaan uit initiatieven vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen waardoor het nauwer aansluit bij economische zaken dan bij zorg of welzijn. Dit is een gemiste kans, omdat sociaal werkers over kennis en vaardigheden beschikken om op een gelijkwaardige manier (kwetsbare) burgers te betrekken bij ontwikkelingen, en te werken aan empowerment.
- Tot slot maakt het afwijken van de gangbare bestaande structuren en praktijken kwetsbaar: het opschalen van innovaties is ingewikkeld (Smit & Brouwer, 2014). Sociale innovaties kunnen alleen voortbestaan als ze ruimte krijgen voor doorontwikkeling zodat ze kunnen opschalen en inbedden in de maatschappelijke context. Daarom is het belangrijk te onderzoeken uit welke elementen deze veelbelovende aanpakken bestaan, en wat daarin werkt.

## Hoe verder?

Om verder te werken aan een sterker sociaal domein, waarin het concept van sociale innovatie is opgenomen, zullen we antwoorden moeten vinden op onder meer de volgende vragen:

- Wat is het innovatiepotentieel van het sociaal werk in het sociaal domein? Hoe kunnen we dit innovatiepotentieel vergroten?
- In hoeverre wordt er al transdisciplinair gewerkt, wat zou dit (nog meer) kunnen opleveren en hoe kunnen we transdisciplinair werken in het sociaal domein bevorderen?
- Hoe kunnen de concepten van intra- en entrepreneurship benut worden in het sociaal werk en het sociaal domein? Welke specifieke competenties zijn daarvoor nodig?
- Hoe zit het met eigenaarschap in een sociaal innovatieproces? Wie doet wanneer wat? Wie is de proceseigenaar? Welk verdienmodel en welke inkomstenverdeling kan recht doen aan de bijdragen van de diverse spelers?
- Hoe kan het proces van sociale innovatie bijdragen aan maximale empowerment?

# Bronnenlijst

Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) (2014). *De kracht van Sociale innovatie*. Den Haag: AWT.

Agenda Stad (2015). [De Viltmannen: "Als je iets wilt, moet je het gaan doen"](#).

Agenda Stad (2016). [Stadsmakers roepen op tot sociale innovatie en samenwerking](#).

Akkermans, C. & Huber, M.A. (2015). *Oud bewoners over hun ervaring in en na Je Eigen Stek*. Uitgave: Hogeschool van Amsterdam.

## [Amendment Right to Challenge](#)

Auerswald, P.P. (2015) *Enabling Entrepreneurial Ecosystems*. Ewing Marion Kauffman Foundation.

Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Voorberg, W.H. (2013). [From public innovation to social innovation in the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers](#). Rotterdam: Erasmus University Rotterdam Paper presented at EGPA 2013 Conference Edinburgh, 11-13 September 2013.

Bloom, P. N. & Chatterji, A. (2009). *Scaling social entrepreneurial impact*. Boston: Harvard Business Publishing.

Bloom, P.N. (2012) *Scaling Your Social Venture: Becoming an Impact Entrepreneur*. Palgrave Macmillan.

Brandsen, T., Ecchia, G., Eschweiler, J., Hulgård, L. and Nogales, R. (2016) [Co-creating a Social Innovation Research Agenda for Europe](#), Social Innovation Europe/EMES Network.

Bregman, R. (2013). [Waarom we iedereen gratis geld moeten geven](#).

Bruijn, D. de, Heijden, J. van der & Laken, E. (2016). De meervoudige businesscase van het bewonersinitiatief. In: *Sociaal en Ondernemend*, p. 24-26. Utrecht: Movisie.

Bruijn, D. de; Mierlo, T. van; Nourozi, S.; Ruijter, T. de; Turnhout, S. (2016) *Kompas Right to challenge in de Wmo*. Uitgever: Movisie, Vilans en Landelijke Samenwerkingsverband Actieve bewoners (LSA)

Bruijn, D. de, Leeuwen, P. van & Grinsven, S. van, (2016). [Samenwerking met mantelzorgers waarderend onderzoeken. Appreciative Inquiry als veranderaanpak](#).

Boumans, J. (2012). *Naar het hart van empowerment Deel 1. Een onderzoek naar de grondslagen van empowerment van kwetsbare groepen*. Utrecht: Movisie.

Bria, F. et al. (2015). *Growing a digital social innovation ecosystem for Europe. DSI Final Report*. A Study prepared for the European Commission DG by Nesta et al. S.l.: European Union.

Butzin, A., Davis A. et al. (2014). *Social Innovation: Driving Force of Social Change. Theoretical approaches to social innovation – a critical literature review*. SI-drive.

Bund, E., Hubrich, D.K., Schmitz, B., Mildenerger, G., Krlev, G. (2013). [Blueprint of Social Innovation Metrics. Contributions to an Understanding of the Opportunities and Challenges of Social Innovation Measurement](#). TEPSIE.

European Commission. Directorate-General for Regional Policy (2013). [Guide to social innovation](#). Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2013). *Research on Social Innovation*. Brussels.

Evers, A., Ewert, B., Brandsen, T. (eds.) (2014). *Social Innovations for social cohesion. Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. Liege: EMES European Research Network asbl. WILCO consortium.

EU, Horizon2020: Europese subsidie programma voor Onderzoek en Innovatie in Europa  
<http://www.horizon2020.info/>

Fenger, M. & Vaandrager, D. (2014). [Sociale innovatie in het ESF-programma 2014-2020](#). Rotterdam: Erasmus Universiteit

Groot, N. de, & Zwet, R. van der, (2016). *Implementeren in het sociale domein. Vernieuwingen met succes in de praktijk brengen*. Utrecht: Movisie.

Gabriel, M. (2014). *Making It Big. Strategies for scaling social innovations*. Londen: Nesta.

Hagel III, J., Brown, J.S. & Samoylova, T. (2013). [Unlocking the passion of the explorer. A report in the 2013 Shift Index series](#). Deloitte University Press.

Ho, W. (2015). *Verkenning Kenniscopproductie. Ingrediënten voor een gedachtewisseling*. Utrecht: interne publicatie Movisie.

Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., & Kaletka, C. (2014). *Theoretical Approaches to Social Innovation - A Critical Literature Review*. A deliverable of the project: "Social Innovation: Driving Force of Social Change" (SI-DRIVE). Dortmund: Sozialforschungsstelle.

[Houwelingen](#), P. van, Boele, A. & Dekker, P. (2014). *Burgermacht op eigen kracht? Een brede verkenning van ontwikkelingen in burgerparticipatie*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau (SCP).

Huibers, J., Luitwieler, M., Martinot, N., & Meijers, A. (2012). [Begrippen en definities van interdisciplinair werken](#). Docenten interfaculteit ArtEZ Hoge School voor de Kunsten, Arnhem

Jans, W. (2015) *Policy innovation in Dutch municipalities*. Dissertation. Enschede, The Netherlands: University of Twente.

Jonker, J. (2012). [De zeven kenmerken van nieuwe businessmodellen. Een onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren](#). In: *Management Executive*, sept-okt 2012.

Kruiter, A.J. & Zwaard, W. van der, (2013). [Dat is onze zaak. Over eigenaarschap in het publieke domein](#). Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO).

[Kabinetsnota doe-democratie](#) (2013)

- Kuiper, C. (2014). [Ruim baan voor maatschappelijke vernieuwers. Voorbeelden van sociale innovaties.](#)
- Lainert, Q. (2016). [Het right to challenge. Een juridische verkenning ten behoeve van een doeltreffende toepassing van het Right tot Challenge uit de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015.](#) Vrije Universiteit Amsterdam. Faculteit der Rechtsgeleerdheid.
- Lunes, R., Frissen, R., Vermeer, F. & Revenboer, A. (2013) *SOCIAL IMPACT BONDS*. Society Impact Platform. Ernst & Young.
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: debunking public vs. private sector myths*. Anthem Press.
- Meere, F. de, Kroes, W. & Huygen, A. (2013). *Wat social design vermag. Verkenning van de mogelijkheden om eenzaamheid tegemoet te treden*. Utrecht: Verwey Jonker Instituut.
- Mullainathan, S. en Shafir, E. (2013). *Schaarste. Hoe gebrek aan tijd en geld ons gedrag bepalen*. Maven Publishing.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010) *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation and Nesta.
- MVO Nederland. [Dossier Circulaire Economie.](#) (2016)
- Nandan, M., London, M., and Bent-Goodley, T. (2014). [Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship.](#) Faculty Publications. Paper 3770.
- Nieuwe Instituut, Tabo Goudswaard, DOEN Foundation, Twynstra Gudde (2016) [Social Design for Wicked Problems. Report and conclusions of the public research project.](#)
- NCSI (2009) [Kennisbank sociale innovatie.](#)
- Omlo, J., Bool, M. & Rensen, P. (2013). *Weten wat werkt. Passend evaluatieonderzoek in het sociale domein*. SWP Books.
- Politiek, C. & Hoogendijk, R. (2014). [Co-Creatie eHealthboek. eHealth, technisch kunstje of pure verandering?](#) Binnengehaald op 22 augustus 2016.
- Preenen, P. T. Y., Liebrechts, W. & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift Voor Ontwikkeling in Organisaties*, 5(3), 51-58.
- Pretty, J.N. (1995). *Regenerating agriculture policies and practice for sustainability and self-reliance*. London: Earthscan Publications.
- Pröpper, I. & Steenbeek, D. (1999). *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Puttick, R. & Ludlow, J. (2013) [Standards of Evidence: An approach that balances the need for evidence with Innovation](#) NESTA.
- Raad voor het openbaar bestuur (2015). [Sturen én verbinden. Naar een toekomstbestendige Rijksoverheid.](#) Den Haag: Rob.
- Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli) (2015). [Verkenning technologische innovaties in de leefomgeving.](#) Den Haag: Rli.



Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) (2014). *Leren innoveren in het sociaal domein*. Den Haag.

Regenmortel, T. van (2004). *Empowerment in de praktijk van het OCMW*. Katholieke Universiteit Leuven/Hoger Instituut voor de Arbeid. Leuven.

Regenmortel, T. van (2008) *Zwanger van empowerment*. Oratie Fontys Hogeschool Sociale Studies, 21 november 2008.

Rotmans, J. (2012). *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie*. Aeneas, Uitgeverij Voor Vakinformatie.

Rooijackers, M.T. & Boss, F. (2014) *Sociale innovatie: bouwen op de kracht van je omgeving*. ERAC Infopaper.

Sociaal Economische Raad (SER) (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. NR.3

Social Enterprise NL (2015). *De Social Enterprise Monitor 2015*. Amsterdam: Social Enterprise NL.

Stam, E. (2014) *Ecosystemen voor ambitieus ondernemerschap, ESB*, Dossier Ecosystemen voor ondernemen.

Smit, A. & Brouwer, P. (2014). *Opschalen van succesvolle sociale ondernemingen*. Hoofddorp: TNO.

Society Impact (2015). *Factsheet social impact bond the Colour Kitchen*.

Steenbergen, E., & Wester, J. (2016). Hogepriester van de kleinschalige zorg. *NRC Handelsblad*, 12 maart 2016.

TEPSIE (The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe) (2012). *Defining social innovation*.

Tweede Kamer der Staten-Generaal (2013–2014) *Regels inzake de gemeentelijke ondersteuning op het gebied van zelfredzaamheid, participatie, beschermd wonen en opvang*. Wet maatschappelijke ondersteuning 2015.

Transitiecommissie Sociaal Domein. Derde rapportage (sept. 2015). *Mogelijk maken wat nodig is*.

Veen, M. van der & Duyvendak, J.W. (2014). *Bakfietsburgers en gebrekkige solidariteit*.

Verloop, W., Dijk, M. van, Carsouw, R. & Molen, O. van der (2011). *Opportunities for the Dutch Social Enterprise Sector*. Amsterdam: McKinsey.

Vermaak, H. (2009, herdruk 2015) *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Kluwer.

Vries, E., de, (2014). *Innovatie voor maatschappelijke waarde*. Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen: Kenniscentrum Publieke Zaak.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2012). *Vertrouwen in burgers*. Amsterdam University Press, Den Haag/Amsterdam.



Experimentenwet voorziet in behoefte. (2015)

World Economic Forum (2013). A Framework for Government Action.



# Bijlage

## Vragen aan experts

Hoofdvraag: Hoe kan sociale innovatie bijdragen aan de transformatie in het sociaal domein?

Deelvragen:

- 1 Wat is sociale innovatie?
- 2 Welke relevante ontwikkelingen op het terrein van sociale innovatie doen zich voor die van belang zijn voor het beantwoorden van de centrale vraag?
- 3 Om wat voor soort onderzoek vraagt sociale innovatie (wat zijn specifieke onderzoeksmethoden)?
- 4 Wat is een typische sociale innovatie-aanpak in het sociaal domein? (bijvoorbeeld social design)
- 5 Wat zijn drie good practices op het terrein van sociale innovatie in het sociaal domein?
- 6 Welke werkzame basisprincipes van sociale innovatie kunnen we herleiden uit de cases en literatuur?
- 7 Wat heeft het sociaal domein nodig om zelf met sociale innovatie aan de slag te gaan?

## Geïnterviewde experts

Dr. Roel During, Alterra, Universiteit Wageningen

Dr.ir. Jan Brouwers, senior advisor multistakeholder processes, Universiteit Wageningen

Ed Magnée, mede-eigenaar Alares, adviesbureau sociale en technologische innovatie

Robert Kroon en Gerco Buijk-Dijkstra, adviseurs Alares

Dr. Suzan van der Pas, lector sociale innovatie en ondernemerschap, Hogeschool Leiden

Dr. Lia van Doorn, lector Innovatieve Maatschappelijke Dienstverlening, faculteit Maatschappij en Recht, Hogeschool Utrecht.

Paulien Taken, docent Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, verbonden aan het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector.

Drs. Marieke Schoots, program-manager Social Innovation, Tilburg University and Midpoint Brabant - European School of Social Innovation

the *Journal of Applied Behavior Analysis* (1974), and the *Journal of Experimental Psychology: Applied* (1975).

There are a number of reasons why the *Journal of Applied Behavior Analysis* is the most widely cited journal in the field. First, it is the only journal in the field that is peer reviewed.

Second, it is the only journal in the field that is published by a professional organization.

Third, it is the only journal in the field that is published by a non-profit organization.

Fourth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Fifth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Sixth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Seventh, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Eighth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Ninth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Tenth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Eleventh, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Twelfth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Thirteenth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Fourteenth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Fifteenth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Sixteenth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Seventeenth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Eighteenth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Nineteenth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Twentieth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Twenty-first, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Twenty-second, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Twenty-third, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Twenty-fourth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.

Twenty-fifth, it is the only journal in the field that is published by a journal that is not a journal.