

JOHN BECKERS EN STEFAN CLOUDT

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR



HOE WELZIJN INNOVEERT EN HOE DAT BETER KAN

Shift happens

De prenten op de voorpagina, gemaakt door Jörg Müller, laten zien hoe het Zwitserse dorp Gullen door de jaren heen verandert. Op elke prent staat een witte kat die niet verandert. De titel hierboven, shift happens, komt van Adjiedj Bakas.

De boodschap? We staan aan de vooravond van een totaal nieuwe tijd waarin de mensen slimmer en socialer zijn dan ooit tevoren. Toch zullen er individuen zijn die niet meekomen vanwege een beperking, afkomst, slijtage, een life-event of een ongeval. En niemand hebben die ze helpt. Gaan we dat oplossen met het welzijnswerk van 1970? 1990? 2011? Zit daar dan verschil tussen? Echt? Of is welzijnswerk die witte kat die altijd dezelfde blijft?

Dit essay

Dit essay is het resultaat van de belangeloze inzet en samenwerking van John Beckers en Stefan Cloudt. Hun drijfveer is zorg om de welzijnssector en de ambitie er meer van te maken dan het nu is.

Uitgave en copyright © John Beckers en Stefan Cloudt, Breda, maart 2011.

Samenvatting

In dit essay zijn John Beckers en Stefan Cloudt op zoek naar innovatie in de welzijnssector. Ze vroegen een aantal topbestuurders uit de branche wat volgens hen innovatie is. Hebben ze daar voorbeelden van in hun eigen organisaties? Hoe zijn die voorbeelden tot stand gekomen?

Ze toetsten de voorbeelden aan de wetenschappelijke én praktische kennis die er over innovatie is. Die kennis brachten ze in dit essay terug tot vijf criteria. Het moet nieuw zijn, het moet geïmplementeerd zijn, het moet radicaal breken met wat er was, het moet veel impact hebben, en je moet er verder mee komen in je missie.

Innovatie heeft te maken met toeval en geluk en kun je dus niet plannen. Toch kun je er wat aan organiseren. Het meest innovatief zijn organisaties met een goede conditie die erop uit zijn mensen blij te maken, systematisch naar innovatie op zoek zijn, en bewust contact zoeken met andere organisaties die heel anders zijn. Doen de zeven bestuurders en hun organisaties dat ook?

De conclusie? Praten over innovatie is gemakkelijk genoeg, voldoen aan die vijf criteria is een vak apart. Alle zes organisaties doen van alles maar als het op innovatie aankomt valt er nog een wereld te winnen. Daarom sluit het essay af met een paar conclusies en adviezen waar professionals, managers en bestuurders hun voordeel mee kunnen doen. Een lonkend perspectief voor innovatie in welzijn.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
Welzijnsbestuurders over innovatie	15
Innovatie volgens het boekje	27
Welzijn innovatief?	36
Niet innoveren is geen optie	43
Conclusies	49
Lonkend perspectief. Welzijn in de 21e eeuw	55
Gaan doen zoals je wilt zijn	58
Naschrift	59
Dankwoord	61
Auteurs	62
Geraadpleegde literatuur	63
Noten	69

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Voorwoord

Dit essay gaat over innovatie in welzijnswerk. Twee termen die volgens de een perfect bij elkaar passen, volgens de ander volstrekt niet. Als je kijkt naar de omzet kon de laatste wel eens gelijk hebben. De beste graadmeter voor innovatie is immers de verkoop die eruit voortkomt. Hoeveel geld het genereert. "Een gezonde sector", lees je elders in dit essay, "is een sector die zichzelf vernieuwt, resultaten boekt en daarmee investeerders en donoren aantrekt". In de welzijnssector gebeurt het tegenovergestelde. Er gaat steeds minder geld naartoe. Innoveert de welzijnssector wel en waar kun je dat aan zien?

Essay

Die vraag stelden de schrijvers van dit essay, [John Beckers](#) en [Stefan Cloudt](#), zich begin 2010. Ze voerden gesprekken met zeven topbestuurders uit de branche en met een adviseur. En ze deden onderzoek naar innovatie en hoe je dat organiseert. Hun conclusies vatten ze begin 2011 samen in het essay [Hoe welzijn innoveert en hoe dat beter kan](#).

Welzijn in een nieuwe tijd

In het jaar dat aan het essay is gewerkt zijn drie van de zeven geïnterviewde bestuurders vertrokken. Een teken aan de wand? Het begin van welzijn in een nieuwe tijd? Innovatie?

Het zou zomaar kunnen. Volgens Tom Kniesmeijer's [seizoenen van de tijdgeest](#) staan we aan de vooravond van een nieuwe lente. Eenzelfde openbaring in ons denken, een paradigmashift, als eind jaren zestig en begin jaren negentig.

Als dat zo is komt dit essay op het goede moment. De eerste voortekenen van verandering, in de vorm van welzijn nieuwe stijl, zijn er al. Spontaan, lichtvoetig, sprankelend, vol van energie. En dat is nog maar het begin want volgens ons is het niet de nieuwe stijl die er toe doet maar de nieuwe tijd. De wereld verandert, jij ook.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Nu de organisaties nog. Doen ze mee? Tot nu toe lijkt het of welzijn nieuwe stijl van buiten komt. Of het de sector, op een paar wegbereiders na, overkomt. Toch zal wie mee wil komen andere dingen moeten gaan doen. Anders moeten organiseren. Radicaal.

Dit essay wil daar een bijdrage aan zijn. Lees het, lees de interviews, reageer als je wilt of liever nog: wil iets en ga dat doen. Innoveer. Verander. Bouw mee aan deze nieuwe tijd.

Inleiding

Welzijnswerk is al drie decennia een krimpende branche die steunt op idealen uit de jaren zestig en daarvoor nog: beschavingswerk, macht aan het volk, ontwikkeling en emancipatie, op eigen benen staan, enzovoorts. Veel welzijnswerkers zijn 50-plussers, net als veel van hun traditionele partners of tegenstrevers die werken voor woningbouwcorporaties, wijkraden of gemeentes.

Uruzgan

Veel gewone mensen hebben weinig met welzijnswerk. Misschien kennen ze het woord maar de meesten zullen niet kunnen uitleggen waar het voor staat. Raar is dat niet. Zoek in de [webarchieven van grote kranten](#) op de term [welzijnswerk](#) en zie hoe weinig artikelen erover zijn. Zoek op [opbouwwerk](#) en merk op dat alle artikelen gaan, niet over krachtwijken of welzijn nieuwe stijl, maar over *Uruzgan*. Alleen de termen [jongerenwerk](#) en [jeugdzorg](#) scoren goed maar dan vooral in relatie tot problemen die niet worden opgelost. Welzijnswerk mag dan een hele bedrijfstak zijn, het woord zelf lijkt uit de Nederlandse taal te verdwijnen.

Inmiddels is dit ook in de sector zelf doorgedrongen en raakt de term sociaal werk in zwang. Nu corporaties, scholen en gemeentes steeds meer welzijnswerk naar zich toe hebben getrokken en daar labels als wijkmanager, leerlingbegeleider en veiligheidsregisseur of stadsmarinier op hebben geplakt is het zaak de essentie opnieuw te definiëren. Sociaal werk dus. Hetzelfde woord dat ze er in Engeland en Duitsland voor gebruiken.

Is het de laatste stuip trekking? Misschien. Met de verhuizing van werksoorten naar andere branches wordt de sector kleiner. Bovendien wordt er al dertig jaar op welzijnswerk bezuinigd. Begin jaren tachtig flink, daarna geleidelijk en in stilte. Er is wel een projectencarrousel waarin elk jaar miljoenen omgaan maar die zijn niet voor het gewone werk maar voor projecten die vervolgens niet beklijven omdat ze geen relatie met dat gewone werk hebben⁽¹⁾. Dat werk verschaalt intussen verder maar hoe lang nog? Er zijn nieuwe tijden aangebroken. We hadden een Kredietcrisis en een Europacrisis die nog betaald moeten worden.

Dat heeft gevolgen voor het gemeentefonds en dus voor de subsidies. De sector zal opnieuw flink krimpen.

Een ander paradigma. Systeeminnovatie

Een denktank van gemeentesecretarissen pleitte vorig jaar voor een paradigmawisseling. Anders gaan denken, schreven ze in een **advies**, in het bijzonder over de rol die de overheid in een moderne samenleving dient te vervullen. "De overheid is niet verantwoordelijk tot het tegendeel is bewezen. Het stelsel van maatschappelijke ondersteuning is verouderd, inefficiënt, ineffectief en niet toekomstbestendig".

De gemeentesecretarissen denken met hun voorstellen 6 tot 8 miljard te kunnen bezuinigen. Niet alleen op welzijn maar ook op zorg, onderwijs en re-integratie. Inmiddels zijn we een klein jaar verder en zijn de eerste gemeentes al flink op weg. Kortingen op subsidies van 10, 20 tot 25 procent verbazen niemand meer. En dan moet het echte werk nog beginnen want de gemeentesecretarissen hadden het niet over kaasschaven maar over een *systeeminnovatie*. Fundamenteel anders gaan kijken, denken en handelen. De mensen zelf komen weer aan zet.

Welzijn Nieuwe Stijl omarmt deze paradigmawisseling door te zoeken naar 'nieuwe verbindingen' en door de verantwoordelijkheid bij die mensen te leggen. Eropaf, activeren, eigen kracht, meedoen, zelf doen. Jos van der Lans noemt het "teruggaan naar de kern van het opbouwwerk". Dat oude opbouwwerk dus dat dichtbij de burgers stond. Bij de VNG noemen ze deze verandering **de Kanteling**, de gemeente Breda heeft het over **de verantwoordelijkheidsladder**. In andere gemeentes vinden soortgelijke ontwikkelingen plaats.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR



Verschillende plaatjes, dezelfde boodschap. Vlnr: VNG, gemeente Breda, gemeentesecretarissen

De moeite waard?

Dat er steeds minder geld naar welzijn gaat moet bijna wel betekenen dat men het steeds minder de moeite waard vindt. Als welzijnswerk eclatante successen kan laten zien zou je eerder verwachten dat er meer geld in zou gaan dan minder. Wie echt resultaat boekt met het tegengaan van isolement, schulden of huiselijk geweld, om maar een paar voorbeelden te noemen, hoeft zich over financiering geen zorgen te maken. Dat levert, ook financieel, zoveel op dat elke overheid er wel in wil investeren.

Maar die eclatante successen zijn er niet of de sector slaagt er niet in ze op overtuigende wijze te brengen. De gewone man of vrouw kent ze niet. Wat hij wel weet of denkt te weten is dat er veel problemen zijn die niet goed worden opgelost. Hoe krachtig de aanpak in bijvoorbeeld de Vogelaarwijken ook is, het zijn nog steeds probleemwijken waar over de hele linie weinig voortgang wordt geboekt. Onveilige straten en buurten, kindermishandeling, werkloosheid, isolement, probleemjeugd, gok- en drugsverslaving, het zijn dezelfde problemen die er twintig, dertig, vijftig jaar geleden ook waren, alleen de mensen zijn anders. Je zou haast zeggen dat welzijn nieuwe stijl er komt omdat welzijn oude stijl niet heeft geholpen. Hoe zou het zijn als er geen welzijnswerk was geweest? Waarom zou welzijn nieuwe stijl wel helpen?

Passie? Ondernemen?

Natuurlijk zijn dit problemen die de welzijnssector in haar eentje niet kan oplossen, maar wat vooral opvalt is dat de sector nergens leading is en niet met volle overgave zich opwerpt als proceseigenaar. Als gepassioneerde ondernemer die zo'n probleem echt wil oplossen, daar voluit voor gaat, met ideeën komt, anderen inspireert, handelingsruimte zoekt. En doorlopend reflecteert op de resultaten en op zoek is naar mogelijkheden om het beter te doen.

Er zullen zeker hier en daar werkers en organisaties zijn die het goede voorbeeld geven maar over de hele linie is het beeld er toch vooral een van stagnatie, routine, versnippering, bureaucratie en gedoe met gemeentes. De vraag is dan al gauw hoe relevant je bent en die vraag wordt dan ook, in wisselende bewoordingen, om de haverklap gesteld. Afgelopen jaar gebeurde dat nog in een onderzoek van **Berenschot** waaruit naar voren kwam dat drie kwart van de gemeentes niet kan zeggen of de welzijnssubsidies, goed voor meer dan een miljard euro, effect hebben. In de meeste gevallen waren niet eens doelstellingen beschikbaar.

Soortgelijke geluiden kwamen er van verschillende rekenkamers zoals die in Amsterdam en Eindhoven. In **Amsterdam** tot drie keer aan toe, in 2005, 2008 en 2010. Hoewel de situatie verbetert, lukt het gemeente en instellingen niet om heldere afspraken te maken over wat er bereikt moet worden. Hetzelfde in 2010 in **Eindhoven** waar, aldus de rekenkamer, aanzienlijke inspanningen waren geleverd om het welzijn van de burgers te bevorderen, maar niet was vast te stellen of dat was gelukt.

In **Den Haag** leverde de rekenkamer in 2009 forse kritiek op de inburgering.

Nieuwkomers die het traject met goed gevolg hadden afgelegd kregen hierdoor niet eerder werk of beter werk.

Schoon schip maken

Dat die kritiek bestaat is niet eens zo relevant. Relevanter is dat die van buiten komt en de sector niet zelf schoon schip maakt. Des te verfrissender oogt daarom de kritiek van **Heinz Schiller**, zelf directeur van een welzijnsinstelling en dus wel uit de sector, die op grond van zijn eigen praktijkervaring tot de conclusie komt dat welzijnswerk niet werkt, althans, niet als het om sociale stijging gaat.

De voor de hand liggende stap - stoppen met wat niet werkt en dingen gaan doen die wel werken - is vaak nog een brug te ver. Misschien is die ook voorbarig want wie zegt dat Schiller gelijk heeft? Daar gaat het ook niet om. Wat er toe doet is dat Schiller reflecteert, zich niet in het defensief laat drukken maar zelf een missie heeft, met zijn organisatie iets wil bereiken en daar rekenschap over geeft. En zo stap voor stap dichterbij zijn doel tracht te komen.

Een 'contra-indicatie' leverde een paar jaar geleden Jeroen Hoenderkamp die in zijn promotie-onderzoek **De sociale pijler** tot de conclusie kwam dat de ambities in het sociale domein wel eens te hoog gegrepen kunnen zijn. We mogen die grote problemen wel willen oplossen maar misschien kan dat helemaal niet, althans, niet zo simpel als vaak wordt gedacht omdat de meeste grote problemen nu eenmaal niet simpel zijn. Hoe hoger de ambitie, hoe groter de kans op mislukking en teleurstelling.

Minder pretenties dus. Wat overigens niet wil zeggen dat Hoenderkamp mild is over de welzijnssector, integendeel. De grote beloftes die de politiek kwistig rondstrooit worden door de welzijnssector, en ook andere sectoren, maar al te gretig omarmd om de subsidiestroom op gang te houden. Continuïteit dus. Met steeds weer andere taal hetzelfde werk blijven doen. Heeft Hoenderkamp dan gelijk? Simpel gesteld, als we niet echt bezig zijn grote problemen op te lossen worden ze zeker niet opgelost. Laten we dat eerst gaan doen en dan het onderzoek herhalen.

Echt nieuw welzijn?

De genoemde kritieken zijn voorbeelden maar zo zijn er veel. Wie mocht denken dat de welzijnssector hier harde feiten tegenover zet die het ongelijk van de critici bewijzen komt bedrogen uit. Sla een willekeurig jaarverslag van een welzijnsorganisatie open en ga op zoek naar de resultaten. Geen financiële gegevens dus en ook geen lijstjes met activiteiten en succesnummers, hoe mooi ook verwoord en gelayout, maar informatie over het resultaat in termen van de missie. Hoeveel meer leefbaarheid ze het afgelopen jaar hebben gerealiseerd, hoeveel meer verbinding tussen mensen, hoeveel minder verslaving, hoeveel gezonder eten en meer bewegen, hoeveel meer mensen die voorgoed uit de schulden zijn? De resultaten dus waar het om begonnen was.

Een gezonde sector is een sector die zichzelf vernieuwt, resultaten boekt en daarmee investeerders en donoren aantrekt. Elke dag trekken duizenden, tienduizenden welzijnswerkers en vrijwilligers erop uit om mensen te ondersteunen, en toch kun je niet anders concluderen dan dat de sector er slecht voor staat. Je vraagt je af of de mensen in de sector er zelf bij stil staan. Of ze aan echte, kritische reflectie doen. En of dat tot vernieuwing leidt. Zoals bij de bandenplakker die een band uitvindt die niet meer lek kan? Leert welzijn van haar ervaringen? Of lost zij de maatschappelijke problemen niet op omdat welzijnswerk, oude dan wel nieuwe stijl, inderdaad niet helpt? Of zijn dit vragen die niet gesteld moeten worden?

1. Welzijnsbestuurders over innovatie

Innoveer jij? Dat vroegen ondergetekenden aan zeven gezaghebbende bestuurders uit de branche en aan één adviseur. De adviseur was Daniël Giltay Veth die naam heeft gemaakt met kritische beschouwingen over de projectencarrousel: innovaties aarden niet en verdwijnen uit beeld omdat ze nooit verder komen dan het projectstadium en niet in de plaats komen van in de branche gangbare activiteiten en werkwijzen.

De zeven bestuurders selecteerden we door verschillende mensen die thuis zijn in de sector te vragen of ze bestuurders kenden die je een rolmodel zou kunnen noemen. Een schoolvoorbeeld van een goede welzijnsbestuurder. Deze manier van selecteren is discutabel want we hebben hier van tevoren geen criteria voor opgesteld. We verwachtten namelijk dat die route, als die al begaanbaar was, net zo veel discussie zou oproepen. Iedereen heeft immers, branche-eigen, zijn eigen perceptie van welzijnswerk. We hebben daarom gekozen voor een pragmatische weg die misschien fuzzy is maar wel gesprekspartners oplevert die in de branche gezaghebbend zijn. Interessant is overigens dat de bestuurders elkaar niet vanzelfsprekend als rolmodel aanwijzen.

De geselecteerde bestuurders, op volgorde van alfabet, zijn:

- Jos van Balveren, De Twern, Tilburg. Per 1 mei gaat hij weg.
- Harry Crielaars, Divers, Den Bosch, in december overgestapt naar Slachtofferhulp Nederland.
- Dik Hooimeijer, Mooi, Den Haag.
- Henny van der Kracht, IJsselkring, Doetinchem
- Hugo Mulder en René van der Voorn, Sonor, Rotterdam. Hugo is met pensioen, René overleed drie maanden na het interview.
- Hans Zuiver, Combiwel, Amsterdam.

1.1 Wat volgens de bestuurders innovatie is

We stelden de bestuurders in essentie drie vragen: wat innovatie is, welke voorbeelden zij daarvan in hun eigen organisatie hebben, en wat volgens hen de succes- en faalfactoren van effectief innoveren zijn: wat is er nodig om tot innovaties te komen en ze te laten werken?

We beginnen met de eerste, de definitie. Innovatie, zeggen bijna alle zeven bestuurders, is er in twee soorten: „echte innovatie” en innovatie in de betekenis van voortdurend verbeteren. Onder echte innovaties verstaan ze technische innovaties zoals elektriciteit, penicilline en internet. “De auto die rijdt op schoolkrijt”, zoals een het noemt. De typische bèta-innovaties dus: technische productvernieuwing waar miljarden mensen dagelijks de voordelen van genieten.

Welzijnswerk leent zich hier niet voor. Welzijnswerk is mensenwerk en die mensen – medewerkers, doelgroep en andere belanghebbenden - innoveren mee. Innovatie in de welzijnssector is daarom die van de tweede soort, vinden de bestuurders. Continu verbeteren. Doorlopend ontwikkelen van nieuwe, andere werkwijzen om doelen te realiseren en resultaten te boeken.

“Als je dat ook innovatie noemt”, zegt Dik Hooimeijer, “komen we een heel eind. We hebben nieuwe doelgroepen aangeboord, we zijn dingen anders gaan doen, we hebben samenwerking gezocht met andere partners”.

Sleutelwoorden zijn resultaat en commitment bij de medewerkers. Wie een missie heeft en daar echt wil komen, resultaat nastreeft, denkt voortdurend na over hoe hij daar komt en of hij, hier en nu, goed bezig is. En dan niet de bestuurders, maar ook de medewerkers.

Hans Zuiver noemt dit ondernemen. “Ondernemerschap is denken vanuit de resultaten die je wilt behalen. Als wij ons verantwoordelijk voelen voor de toekomst van de kinderen in de Diamantbuurt komen de ideeën vanzelf boven. Innovatie is dan niets anders dan creatief denken. Naar kansen kijken. Als je dat doet komt de innovatie vanzelf”.

1.2 Voorbeelden van innovatie die de bestuurders noemen

Gevraagd naar wat die innovatie dan precies inhoudt noemt elke bestuurder verschillende voorbeelden. We noemen er hieronder een achttal. Ze zijn qua werkwijze, besturing en resultaat representatief voor alle voorbeelden die de bestuurders hebben genoemd.

- **Het Vadercentrum** van Mooi is een soort buurthuis voor vaders. De merendeels allochtone bezoekers komen er voor fitness, opvoedcursus, kapcursus, het restaurant, zwemles, rollenspelen en diverse andere activiteiten. Alles met de bedoeling om ze competenter en weerbaarder te maken voor de vragen waar vaders vandaag de dag mee te maken krijgen.

“We hebben ons altijd blind gestaard op die vrouwen”, stelt Dik Hooimeijer, “maar die vent moet even hard emanciperen. Als je dat vergeet gaat het niet goed. Emancipatie heeft te maken met taal, verantwoordelijkheid nemen, werk”.

Het Vadercentrum is een logisch vervolg op het Moedercentrum, een eerdere primeur van Mooi, dat met moeders dezelfde ambitie heeft. Uit het Vadercentrum zijn diverse andere nieuwe initiatieven voortgekomen zoals de Weggeefwinkel waar klanten goede en bruikbare tweede handsspullen kunnen uitzoeken en De Kleine Coöperatie die langdurig werklozen uit „het granieten bestand” helpt om zelf een bedrijf op te zetten.

- **De Held** is een project waarin Mooi samen met ADO Den Haag voetbalspelers naar scholen stuurt om met kinderen te praten over voetbal, agressie en discriminatie.

“Je bent een held als je niet discrimineert of pest”, vertelt Dik Hooimeijer. “Dat vertellen de voetballers in die scholen. Natuurlijk kan de meester dat net zo goed vertellen maar wat wil een kind van 11? Die wil K3-girl worden of voetballer. Dus staan ze met hun mond wijd open te luisteren. Noem je

dat innovatie? Die kinderen zijn nog steeds onze doelgroep. Het gedrag van die kinderen proberen we te beïnvloeden. We denken dat we dat met die voetballers veel intensiever doen en dat de boodschap ook echt binnenkomt”.

De Held bleek een inspiratiebron voor veel betaald voetbalclubs in de rest van het land. Mooi zelf heeft met ADO in totaal 200 schoolklassen bezocht en bijna 5-duizend leerlingen bereikt. Hoe veel dat er zijn in relatie tot de totale doelgroep is niet gemeten, het effect van de interventie ook niet. Dat geldt overigens ook voor het Vadercentrum.

- **Doelbewust** in Den Bosch brengt de spelers niet naar de kinderen maar andersom. Het is een voetbalclub in het klein, met echte contracten en een echte trainer. Jongeren mogen er lid van worden als ze goede schoolprestaties leveren en zich op straat netjes gedragen. Inmiddels zijn er 90 teams met gemiddeld 12 jongeren in de leeftijd van 10 tot 16 jaar. Voor een deel zijn dit jongeren met voorheen lastig gedrag waar ze bovendien moeilijk op aanspreekbaar waren. Voetbal fungeert als smeerolie om het met de jongeren te hebben over thema's als gezondheid, seksualiteit, drugs, pesten e.d.

“Veel aandacht”, vertelt Harry Crielaars, “is er voor fatsoensnormen. Hoe je je gedraagt in een groep. Dat soort zaken. We werken hiervoor samen met de afdeling sport van de gemeente. Wij doen de agogische kant, zij de sportieve”.

Inmiddels zijn in meer dan tien wijken Doelbewust-teams actief. Divers won er in 2009 de Hein Roethofprijs⁽²⁾ mee. Een **evaluatie** in 2010 wees uit dat Doelbewust bij de jongeren tot een lichte vooruitgang in gedrag had geleid en dat jongeren meer waren gaan bewegen, maar helemaal duidelijk of dit alleen door Doelbewust kwam was dit niet. In de wijk en bij de deelnemers op school waren (nog) geen duidelijke effecten waargenomen.

- **Wijkwinkels** - Op weg naar een marktgerichte cultuur ontdekte Divers dat de organisatie goed is in het opzetten en exploiteren van wijkwinkels. Niet voor groente en brood maar voor advies en informatie tot en met activiteiten en een klussendienst. Deze wijkwinkels worden beheerd door medewerkers van Divers en vrijwilligers uit de buurt. De wijkwinkel is een plek waar mensen terecht kunnen met vragen, opmerkingen, problemen en ideeën, over allerlei grote en kleine zaken.

“Echt helpen”, noemt Harry Crielaars dit. “Geen flauwekul. 'Hier heeft u een telefoonnummer' is er bij ons niet bij. Gewoon hup, internet, kijken of er formulieren zijn, samen invullen of de cliënt het zelf helpen invullen”.

Divers gebruikt er een 3-sterrenstelsel voor. “1 Ster is alleen informatie. Bij 2 zit er ontmoeting en ondersteuning bij, 3 sterren is full swing. Vraagverheldering, vraag achter de vraag, samen met de klant bekijken welke aanbieders er zijn. In Den Bosch zitten al die aanbieders op een website en kun je pakketten vergelijken, net zoals je dat met een verzekering kunt. Helemaal op maat kun je met een cliënt nagaan wat hij wil, wie dat heeft, wat de prijzen zijn. Het enige nadeel van het systeem is dat het door gewone mensen niet te doen is. Je moet er echt voor getraind zijn om het te kunnen gebruiken”.

Dat de Wijkwinkels effect hebben blijkt volgens Harrie Crielaars uit de succesvolle implementatie van deze formule in zeven wijken, de stijgende bezoekersaantallen en de aanpassing van de formule naar wijkpleinen waar bewoners ook terecht kunnen voor vragen omtrent de Wmo en voor vrijwilligerswerk. De wijkwinkels zijn de plaats voor het bijeenbrengen van vraag en aanbod van wijkbewoners. Het is op basis van het jaarverslag (2009) niet na te gaan hoeveel bezoekers er komen of wat voor type vragen de bezoekers hebben.

- **Kamers met kansen** – Is een werkwijze die uit Frankrijk en Engeland is overgekomen en nu onder andere in Amsterdam door Combiwel wordt toegepast. Jongeren met problemen die tussen de wal en het schip

dreigen te vallen krijgen een veilig thuis en worden persoonlijk begeleid naar werk of een opleiding.

Veel kinderen komen uit gebroken gezinnen waar ze geen goede basis en geen goed voorbeeld hebben gehad. Ze leven op straat waar ze andere kinderen in soortgelijke situaties ontmoeten. Ze hebben geen geld, zitten niet meer op school en maken schulden.

Kamers met kansen is er om dit proces te keren en de jongeren een nieuwe start te geven. Inmiddels zijn er in Nederland meer dan 20 steden waar initiatieven voor Kamers met kansen zijn gestart of in ontwikkeling zijn.

Dat het concept werkt was al bekend van de ervaringen in Engeland: 75% van de jongeren vindt er een baan en 18% volgt een universitaire studie. In Engeland zijn er 130 projecten, in Frankrijk 350. Men noemt ze daar foyers, naar de oorspronkelijke naam Foyer de jeunes travailleurs.

In Nederland heeft de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting, die het concept midden jaren negentig naar Nederland haalde, in 2006 een **evaluatie-onderzoek** uitgevoerd. De resultaten waren gematigd positief.

- **Veiligheidsnetwerken voor ouderen** – De Twern heeft gezocht naar methodes om gevoelens van onveiligheid bij ouderen weg te nemen. De kans dat ouderen met criminaliteit te maken krijgen is kleiner dan bij veel andere bevolkingsgroepen maar ouderen zelf voelen dat andersom. Sinds 2005 ontwikkelt de Twern netwerken van ouderen die actief aan de slag gaan om iets aan de onveiligheid te doen.

“Je moet dan denken aan ouderen in hoogbouwcomplexen die hun huis niet uit durven als er jongeren in de buurt zijn”, vertelt Jos van Balveren. “We hebben die ouderen bij elkaar geroepen en ze gevraagd waarom ze niet naar buiten durven. En of ze wel durven als ze met andere mensen samen gaan of als ze een hond mee hebben”.

Nadat de werkwijze die hieruit voortkwam in verschillende wijken was toegepast heeft de Twern een onderzoeksbureau ingeschakeld om de effectiviteit te toetsen. Of de gevoelens van onveiligheid zijn verminderd. Dat bleek inderdaad het geval, bij althans de ouderen die actief hadden geparticipeerd, maar dit aantal was klein. Het onderzoeksresultaat is gebruikt voor een nieuw plan waarmee meer ouderen worden bereikt. Het onderzoeksverslag staat [hier](#).

- **Theaterstraat** - In Rotterdam bestaat sinds 2005 de Stichting Theaterstraat die kunstprojecten en theatervoorstellingen maakt met bewoners, instellingen en ondernemers uit buurten en wijken in Rotterdam en Schiedam. De term „straat“ komt uit een voorstelling voor de werving van vrijwilligers. Verhalen van vrijwilligers over hun werk resulteerden onder professionele regie in een theatrale wandeling langs vijf podia met voorstellingen.

"Het vernieuwende", vertellen de SONOR-bestuurders, "is dat je mensen op een andere manier met elkaar in contact brengt. Niet praten en vergaderen maar door ze te vragen een rol te spelen in de theaterproductie".

De 35 spelers, 40 vrijwilligers en 12 betaalde medewerkers die het straattheater uitvoerden bereikten in totaal 690 bezoekers. Inmiddels bestaat de Theaterstraat bijna zes jaar en voert het regelmatig nieuwe voorstellingen uit. Het effect van de producties - en dat is inmiddels ook gebleken uit een [effectmeting](#) - is vooral dat ze veel nieuwe contacten tussen buurtbewoners tot stand brengen. Met name geldt dit voor de deelnemers aan de voorstellingen (spelers, opbouwploeg enz.). Effecten op overige wijkbewoners zijn er minder. De bezoekers komen vooral uit andere wijken.

- **Platform Meedoen en Ondersteuningsdiensten** - Dit platform is een samenwerkingsverband waar Doetinchemse vrijwilligersorganisaties hun subsidie-aanvragen indienen en vervolgens per aanvraag in

gezamenlijkheid besluiten of die moet worden gehonoreerd. Formeel besluit daar de gemeente over maar die heeft dit in hoge mate aan het Platform gedelegeerd. Doordat de organisaties samen de aanvragen beoordelen krijgen ze inzicht in elkaars activiteiten, gaan ze die beter onderling afstemmen en werken ze beter samen bij het ontwikkelen van nieuwe diensten. Een bijkomend voordeel is dat de penningmeesters van de organisaties en ook de ambtenaren van de gemeente veel minder werk aan het subsidieproces hebben.

"Het Platform", vertelt Henny van der Kracht, "zit heel dichtbij de haarvaten van de samenleving. Om weg te blijven uit de bureaucratie hebben we een simpel format ontwikkeld, op twee A4-tjes, waarin gevraagd wordt waar de subsidie voor nodig is. Weinig bureaucratie dus, weinig overheadkosten, weinig apparaat. Het stimuleert de zelfredzaamheid en zelfwerkzaamheid van groepen die ook wat betreft vrijwilligers op het randje van de samenleving zitten. Als je het die gemakkelijker kunt maken....."

IJsselkring, de welzijnsorganisatie, is onafhankelijk voorzitter van het Platform. Een van de belangrijkste effecten van het Platform, naast bovengenoemde, is dat elke aanvraag zeer serieus en secuur wordt behandeld. " Van het budget vorig jaar van € 35.000 is maar € 19.000 gebruikt. Je ziet dat de mensen in het Platform hun taak heel serieus nemen". Over de maatschappelijke effecten is niets bekend.

In het volgende hoofdstuk bekijken we aan de hand van een aantal criteria of er bij deze voorbeelden sprake van innovatie is.

1.3 Succesfactoren

De voorbeelden van innovaties die de bestuurders noemen zijn bijna allemaal afkomstig van creatieve medewerkers. Harry Crielaars noemt het talenten, Dik Hooimeijer parels. Het zijn er maar weinig want de meeste *agogen*, zegt de laatste, denken niet innovatief. "Onze fondsenwerver gaat elk jaar langs de teams

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

om ideeën op te halen maar dat is iedere keer trekken en sleuren. Dus concentreren we ons nu op onze parels want daar zitten de ideeën. Die ondersteunen we met geld inzamelen voor nieuwe activiteiten. De anderen doen ook wel enthousiast maar het bloedt altijd dood”.

In Den Bosch zoeken ze die talenten ook gericht op. “We gaan nu van personeelswerk naar human resources management. Elk jaar screenen we de functioneringsgesprekken en halen we de talenten eruit. Mensen die wat willen. Daar voeren we actief beleid op. We schromen ook niet om een aantal talenten in dienst te nemen en die een in- of externe opleiding te geven”.

Jos van Balveren wijst op het belang van een goede cultuur. “Vertrouwen en veiligheid. Dat je je kwetsbaar kunt opstellen zonder bang te hoeven zijn dat je gepakt wordt. Wij doen dat door weinig managers te hebben. Een platte organisatie te zijn waardoor de mensen veel zelf moeten doen en veel verantwoordelijkheden hebben”.

Verantwoordelijkheid betekent bij de Twern, maar ook bij Divers en Combiwel, in de eerste plaats resultaatverantwoordelijkheid en afspraken nakomen. Vertrouwen is er niet op voorhand maar bouw je op, en dat doe je samen. Dan krijg je, zegt Van Balveren, de medewerkers ook mee. “Als je ze niet mee krijgt kun je beter stoppen want dan valt het kwartje toch niet”. Commitment en resultaat noemden de bestuurders als sleutelwoorden bij innovatie.

Effectmeting, feedback en evaluatie zijn ook belangrijke bronnen voor innovatie. Zo steekt de Twern elk jaar 200-duizend euro in extern onderzoek zoals bovengenoemd onderzoek naar de effectiviteit van de veiligheidsnetwerken. Soortgelijke onderzoeken zijn er naar het effect van weerbaarheidstrainingen voor ouderen en naar een veiligheidsprotocol voor het jongerenwerk.

“Het komt niet aanwaaien”, zegt Jos van Balveren. “Per jaar besteden we veel geld aan die onderzoeken maar ze leveren ook veel op. Je zoekt naar mogelijkheden voor verbetering. Daar doe je het ook voor. Niet zelfgenoegzaam

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

zijn maar twijfelen. Als je zelfgenoegzaam bent en niet twijfelt ga je ook niet verbeteren”.

Alle zes organisaties hebben hun planning en control-cyclus. Hans Zuiver noemt het een *innovatiecirkel*. “Elk jaar zitten we in januari en augustus een paar dagen bij elkaar. Wat staat er in het beleidsplan? Wat gaat er goed, wat niet? En waarom is dat goed? En dat dan niet met die ene manager maar samen”.

Interessant is dat Zuiver het wel een innovatiecirkel noemt maar erbij zegt dat de echt leuke ideeën ontstaan buiten die cyclus om. “Je hebt dit proces bij de managers maar de mensen op de vloer denken ook fundamenteel na. Wat moet hier voor een maatschappelijk effect worden bereikt? Daar worden de echte ideeën geboren”.

Andere werelden

Harry Crielaars denkt dat innovatie er alleen komt als je anders gaat denken en anders gaat werken. De confrontatie aangaan met andere werelden, bijvoorbeeld door samen te werken met corporaties, sportclubs, de cultuursector. En door anders positie te kiezen. De moeite waard willen zijn. Voor je doelgroep, voor je partners en voor je financiers.

“Dus niet het traditionele verhaal van de welzijnsinstelling die vertelt hoe ze de wereld ziet en dat het toch oneerlijk is dat ze daar geen geld voor krijgt, maar de subsidiegevers als opdrachtgever gaan zien. Als klant. Marktgericht werken, opdrachten scoren. Dat was een enorme mentaliteitsverandering”.

Om de moeite waard te zijn is het nodig dat een organisatie beschikt over een heldere missie en goed procesmanagement. Consequent van de medewerkers verlangen dat ze zich door die missie laten leiden en dat vertalen in effectief gedrag.

“Onze medewerkers”, zegt Dik Hooimeijer, “moeten zich elke dag afvragen of wat ze die dag gaan doen is wat ze zouden moeten doen. In deze tijd, in deze wijk, in deze situatie. Ik wil dat ze daar continu over nadenken. Dan zie je vanzelf de

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

diamantjes komen. Want de meeste mensen zitten in een systeem van een team en een routine. Daar moeten we uit. We moeten weg van recreatie en punniken. We moeten naar activeringscentra. Dan komt ook onze professionaliteit in beeld. Wat het verschil is tussen een agoog en een barman. Dat we een vak hebben waar we voor geleerd hebben en wat de maatschappij nodig heeft”.

Eensgezind

Hoe verschillend de organisaties misschien ook zijn, de succesfactoren die de bestuurders noemen komen grotendeels overeen. Het zijn er zeven:

- Creatieve medewerkers.
- Mandaat, ruimte om te handelen en te experimenteren.
- Resultaatverantwoordelijkheid.
- Openheid en vertrouwen.
- Systematisch toetsen en bijstellen.
- Interactie met andere werelden.
- Een heldere richting (missie) die voor iedereen dezelfde is.

“Als je ergens voor gaat ga je er allemaal voor”, zegt Hans Zuiver over die richting, “en die richting bepaal je samen, of je dat nou wil of niet. Jij voedt hun op maar zij jou ook. Dat hoort bij een bedrijf met een goede cultuur. Daar is de bestuurder deel van die cultuur”.

Andere succesfactoren

Daniël Giltay Veth komt op grond van zijn [onderzoek naar de projectencarrousel](#) tot vijf succesfactoren. Dit zijn de volgende:

- De methodiek. Werken vanuit een integrale benadering met de klant als vertrekpunt.
- Meten. Nauwkeurig de effectiviteit bepalen en uitdragen. “Lijkt heel voor de hand liggend maar is het niet. Veel projecten zijn geldsmijterij”.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

- Inbedding van nieuwe activiteiten in vitale coalities. Innovaties krijgen hierdoor meer eigenaren en zijn zo beter beschermd.
- Leiding van sociale entrepreneurs die staan voor deze manier van werken, als het moet tegen modegrillen in, ook als je daardoor subsidie misloopt. Het gaat om de klant, bewoner, burger, niet om beleid, de organisatie of geld.
- Nieuw voor oud. Daadwerkelijk stoppen met oude methodes en deze vervangen door nieuwe als de nieuwe effectiever blijken.

De gangbare manier van doen in de sector laat meestal het tegenovergestelde beeld zien, stelt Giltay Veth. In termen van zijn vijf indicatoren: domeingedrag, versnippering, bureaucratie, zwak leiderschap en vasthouden aan oude methodes. “Welzijnswerk”, vindt hij, “is defensief en niet in staat om met vernieuwende ideeën te komen. Er liggen gouden kansen die gepakt worden door de „vrije jongens” die de doorbraak maken maar daarmee vaak juist tegenover het welzijnswerk komen te staan”.

Opvallend is dat de vijf factoren die Giltay Veth noemt niet als zodanig worden genoemd door de bestuurders en vice versa.

2. Innovatie volgens het boekje

Over innovatie zijn boekenkasten vol geschreven en het is dan ook een echt containerbegrip geworden, maar over een aantal zaken zijn de meeste wetenschappers en auteurs het wel eens. Bijvoorbeeld dat innovatie vernieuwing betekent en dat die vernieuwing er niet ineens is maar voortbouwt op iets anders wat er al was.

Vaak is het een combinatie. Het ene wat er al was geeft samen met het andere wat er al was iets totaal nieuws. Denk aan de revolutie die op dit moment aan de gang is in de mobiele communicatie. Niet alleen dat telefoons samengaan met camera's, muzikspelers en voice recorders, maar ook dat die gecombineerde apparaten toegang bieden tot een wereld aan data en daarmee tot totaal nieuwe toepassingen zoals navigatie voor voetgangers, augmented reality en online winkelen met Appie.

Innovatie wordt meestal⁽³⁾ gezien als:

- iets nieuws - voor de organisatie, voor de branche of voor de wereld.
- Het is niet alleen creativiteit of een nieuw idee maar ook de uitvoering ervan. Je kunt het zien en het heeft waarde waardoor het rendeert.
- Het nieuwe „breekt“ met bestaande activiteiten of tradities. Geen geleidelijke evolutie dus maar discontinuïteit. Een paradigmashift.
- Het nieuwe betreft zowel het proces (leren) als de uitkomst (een nieuw product of een nieuwe dienst).

2.1 Innovatie als product, proces en dienst

Als je wil weten hoe innovatie werkt kun je kijken naar innovatie als een nieuw product of nieuwe dienst, maar dat laat je niet zien hoe die innovatie tot stand komt. Om daar inzicht in te krijgen kun je beter kijken naar innovatie als proces. Meestal draait dit proces om kenniscreatie. Slimmer worden. En dan niet alleen in technologie maar juist in zaken die niet met technologie te maken hebben⁽⁴⁾. Het bijzondere van de Senseo is bijvoorbeeld niet het koffie zetten maar dat dat snel

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

kan en koffie oplevert die veel mensen lekker vinden. De Senseo past goed bij de veranderende levensstijl. De gekozen merknaam en hippe uitstraling doen de rest.

De gedachte achter innovatie als een proces van leren of kenniscreatie is vrij eenvoudig. Het komt neer op het bundelen van verschillende soorten kennis in een team dat vervolgens aan de gang gaat met de ontwikkeling van iets nieuws. Combineren veronderstelt dat dit kennis uit verschillende culturen of disciplines is en dat de verschillen reden geven tot debat. Uit die chemie ontstaat nieuwe kennis. Innoveren is het kunnen combineren van kennis⁽⁵⁾. Vaak worden hiervoor samenwerkingsverbanden opgericht.

Welzijnswerk is bij uitstek dienstverlening. Diensteninnovatie is een aparte tak van sport. Diensten kunnen niet worden bewaard, vervoerd, aangeraakt, gemeten of van tevoren worden gemaakt. De kwaliteit van de dienst hangt in hoge mate af van het moment dat de dienst wordt geleverd en van de personen die erbij betrokken zijn. Bij diensten gaat het altijd om interactie en beleving en die zijn tijd- en plaatsgebonden.

Dit bijzondere karakter van diensten werkt door in de innovaties. In een **rapport** voor het Innovatieplatform worden vijf kenmerken van diensteninnovatie genoemd. Het zijn:

- **Co-creatie** - Zoals dienstverlening meestal co-productie is, zo is innovatie van dienstverlening meestal co-innovatie. Vaak gaat de innovatie over de inrichting van de co-productie: wat de dienstverlener doet en wat de klant doet. Kijk naar wat een klant nu doet om een vakantie te boeken en wat hij daar twintig jaar geleden voor deed. De interactie en taakverdeling zijn totaal veranderd. Andere voorbeelden zijn elektronisch bankieren, zelf inchecken op een vliegveld of psychosociale hulpverlening via email of een chatbox.
- **Meer een concept dan een product** - Diensteninnovaties zijn vaak ideeën, concepten, waardeproposities die niet echt grijpbaar zijn maar

waar klanten wel, als ze het eenmaal snappen, voor gaan. Denk aan een vernieuwend winkelconcept zoals Ikea, Apple's iTunes of een verzekeraar die snel en zonder gedoe een schade vergoedt.

- **Nieuwe combinaties** - Juist bij diensteninnovaties gaat het vaak om combinaties van dingen die er al zijn of om toepassing van die dingen in een nieuwe context. Goede voorbeelden zijn selfserviceconcepten zoals thuisdialyse of de online boekhandel voor iedere klant op maat, passend bij wat hij eerder kocht.
- **Lastig te implementeren** - Omdat in de dienstverlening mensen zo belangrijk zijn is het moeilijk om een innovatie grootschalig te implementeren. Een nieuw horecaconcept of een nieuwe winkelformule uniform uitrollen is geen sinecure. Klanten en dienstverleners maken deel uit van de dienst en bepalen deze dus mee. Denk aan de Europese avonturen van bedrijven als McDonalds en Disney die tien, twintig jaar nodig hebben voordat ze hun concepten geschikt hadden gemaakt voor de Europese werk- en recreatiecultuur.
- **Innovaties zijn real life innovaties** - Diensteninnovatie kan niet worden uitbesteed aan een laboratorium of een afdeling R&D. Veel nieuwe diensten komen verspreid over een organisatie tot stand en hebben alles te maken met de pareltjes en de kansen die de bestuurders noemen. Het is typisch innovatie die vanuit allerlei richtingen, vanuit de ervaringen van dienstverleners en klanten, wordt gevoed, beproefd en verder ontwikkeld. Elke dag is, bewust of onbewust, een zoekproces dat nieuwe vondsten oplevert.

Innovatie in welzijnswerk is hierdoor complexer dan veel van de innovaties die we hierboven als voorbeelden noemden. Het is - en blijft - mensenwerk. We komen daar later in dit hoofdstuk op terug. Eerst gaan we nog wat verder in op het resultaat van innovatie.

Verkoop en newness

Resultaat, rendement, is cruciaal. Dit is hierboven al aangestipt maar juist omdat innovatie vaak wordt vereenzelvigd met het innoveren zelf willen we dit extra benadrukken. Als innoveren niet tot een nieuw concept, een nieuwe interactie of waardepropositie, een nieuw verdienmodel of een vernieuwing in techniek en organisatie van de dienstverlening leidt noemen we het geen innovatie.

De beste maat voor innovatie is de hoeveelheid „verkoop“ die een innovatie genereert. Hoe meer mensen er gebruik van maken, leert Europees onderzoek⁽⁶⁾, hoe geslaagder de innovatie. De innovatie is dan van waarde voor de doelgroep en wordt ook daadwerkelijk benut. Het vermarkten maakt een belangrijk deel uit van het innovatieproces. The proof of the pudding is in the eating. Dit heeft ook in belangrijke mate het succes van Senseo bepaald: twee marktleiders ontwikkelden de Senseo waardoor ze een nieuwe markt aanboorden of creëerden.

De Belgische innovatiegoeroe Staes gebruikt de indicator verkoop om de innovatieve kracht van organisaties te bepalen. Hoeveel winst of omzet maakt een bedrijf? Met welke producten doet het dat? Hoe oud zijn die producten? Was lange tijd een levenscyclus van vijf jaar gebruikelijk, stelt Staes, tegenwoordig zijn we onderweg naar een levenscyclus van twee jaar.

Een tweede belangrijke indicator, leert hetzelfde onderzoek, is de nieuwheid of newness van een innovatie. Hoe nieuw het nieuwe echt is. Vaak wordt dit gemeten op een schaal van incrementeel naar radicaal maar radicale innovaties zijn schaars, zeker als het om diensten gaat. Wij gebruiken verderop, bij de toetsing van de voorbeelden van de bestuurders, vier niveaus: of de activiteit geheel nieuw is, geheel nieuw voor de sector, geheel nieuw voor de organisatie, of iets nieuws toevoegt aan wat de organisatie al deed.

Outcome

In het sociale domein gaat het niet om winst of omzet in financiële termen maar om maatschappelijke effecten. Winst of omzet in termen van de missie. Outcome. Dit lijkt unfair omdat outcome van een heleboel factoren afhankelijk is - waarvan

de organisatie er maar een paar kan beïnvloeden - maar dat is voor het succes van een bedrijf op de beurs niet anders. Toch zijn er op die beurs bedrijven die veel innoveren en consequent succesvol zijn⁽⁷⁾.

De vraag is dus hoeveel maatschappelijk effect een welzijnsorganisatie realiseert, met welke activiteiten ze dit doet en hoe nieuw die activiteiten zijn. Alleen het nemen van goede initiatieven of het hebben van leuke projecten is niet genoeg. Er moet aantoonbaar resultaat zijn. Bijvoorbeeld eenzaamheid tegengaan met een nieuwe aanpak die echt werkt, beter dan wat er eerst was, en op grote schaal wordt toegepast („verkoop“). Of maatschappelijke effecten in termen van een betere leefbaarheid of minder daklozen. Innovatie wil dan zeggen dat deze effecten toe te schrijven zijn aan (de afzet of verkoop van) nieuwe of verbeterde activiteiten.



2.2 Innovatie organiseren

Waar ook veel auteurs het over eens zijn is dat innovatie een creatief proces is dat niet is te vatten in een planning- en controlcyclus. De beste ideeën ontstaan bij toeval en zeker niet in een bijeenkomst over innovatie of achter een bureau of laptop. Dat wil echter niet zeggen dat creativiteit en toeval niet te organiseren zijn. Bovendien is dat niet eens zo moeilijk. KPMG dat **onderzoek** deed naar innovatie bij lokale banken - net zo'n bedreigde soort als lokale welzijnsorganisaties - kwam op vijf zaken die een organisatie op orde moet hebben:

- **Innovatie zit in de strategie** - Succesvolle, innovatieve bedrijven hebben een helder toekomstbeeld en een strategie om daar te komen. Iedereen in

de organisatie kent die strategie en werkt er bewust aan mee. Innovatie is in die strategie ingebakken. Zonder innovatie, weten ze, realiseren ze hun missie niet.

- **Weten wat stakeholders willen** - Innovatieve bedrijven kennen hun klanten en andere stakeholders door en door, beter dan zij zichzelf kennen. Ook kennen ze hun omgeving en weten ze waar de concurrentie mee bezig is. Met die kennis kunnen ze producten en diensten ontwikkelen die perfect inspelen op kansen en behoeften.
- **Doen waar je goed in bent** - Het beste werk lever je als je je concentreert op die zaken waar je goed in bent en de rest overlaat aan partners. Daardoor ontstaan flexibele allianties die de organisatie helpen sneller en beter haar strategie te realiseren.
- **Innovatie inbedden in inrichting en cultuur** - In echt innovatieve bedrijven zit vernieuwing ingebakken in de werkprocessen. Medewerkers, niet alleen managers, zijn er elke dag mee bezig, nemen verantwoordelijkheid en geven rekenschap over resultaten. Door zo te werken zijn ze ook in staat signalen van buiten te herkennen als kansen. Trefwoorden zijn focus, commitment, interactie, transparantie, leren.
- **Innovatie systematisch organiseren** - In innovatieve organisaties is innovatie een bewust en systematisch proces waarin alle stappen vanaf het genereren van ideeën tot en met de rollout bewust worden doorlopen. Er zijn maar weinig ideeën die de eindstreep halen en nog minder die een succes worden maar zeker is dat ze bijdragen aan de strategie. Lang niet elk idee is dus goed genoeg.

De juiste mensen

Systematisch innoveren is eerder uitzondering dan regel. In veel bedrijven worden nieuwe, bijzondere ideeën niet verwelkomd maar juist geweerd of aarden ze niet. Staes is vanuit deze waarneming gaan kijken hoe dit werkt en wat je eraan kunt doen. Zijn stelling is dat er verschillende 'soorten' mensen zijn, uiteenlopend van mensen die niets liever doen dan experimenteren en veranderen tot mensen die

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

dat juist tot elke prijs vermijden. De eerste groep noemt hij creators, de laatste settlers. Daartussenin zitten de pioniers en followers.

Zijn creators de mensen die de nieuwe ideeën bedenken, vaak tegen gangbare routines in, pioniers zijn de verkenners die hun vindingen op waarde weten te schatten. Ze pikken ze op, voeden en verzorgen ze, beschermen ze en kweken ze op tot robuuste diensten en producten. Als ze stabiel genoeg zijn introduceren ze de nieuwe activiteit bij de grote groep followers bij wie het echt moet landen. Naarmate een nieuwe werkwijze minder kinderziektes heeft en stabiel is nemen de followers het gemakkelijker over in hun alledaagse werk. Als dat gebeurt komt er voldoende verkoop en landt de innovatie echt. Settlers, de laatste groep, volgen uiteindelijk ook maar pas veel later.

Belangrijk in Staes" betoog is de overdracht. Alle vier groepen moeten, elk op hun moment, de nieuwe dienst of werkwijze omarmen. Vaak komt het zo ver niet omdat nieuwe ideeën, juist omdat ze vaak erg gek zijn, stranden op onwil en oud denken. Hebben we al zo vaak geprobeerd, wordt er dan gezegd, gaat toch niet werken, doen we al lang. Zeker als deze geluiden van het management komen - en vaak is dit zo want veel managers zijn vanwege hun functie de hoeders van het hier en nu - zal er van echte innovatie weinig terecht komen. De echte creators kunnen in deze organisaties hun ei niet kwijt en zijn snel weg. De organisatie wordt steeds homogener en steeds dommer.

Een andere reflex is de creator die alles zelf blijft doen en zich ook de rollen van pionier en follower toe-eigent. Niet overdragen leidt tot suboptimalisatie en eilandgedrag. Wat er aan nieuwe vondsten wordt bedacht komt niet verder dan het eiland en wordt nooit een echt succes.

De belangrijkste van Staes" groepen zijn misschien wel de pioniers omdat zij de dienst zoals deze eruit komt te zien ontwerpen en organiseren. Zonder een helder ontwerp en een goede organisatie zal er nooit een uitrol zijn. Helder en goed wil zeggen dat duidelijk is wat er gedaan moet worden om de dienst te realiseren, hoeveel tijd per stap nodig is, wie daarbij nodig is, welke hulpbronnen nodig zijn, wat elke stap kost en oplevert, en wat het hele proces kost en oplevert⁽⁸⁾.

In **INK-termen** heet dit *inrichten*. Organisaties die goed zijn in richten en verrichten maar niet in inrichten verspillen energie en geld omdat hun inspanningen niet worden omgezet in acties die die inspanningen doen renderen. Hoe hard je ook werkt, je maakt geen meters met je nieuwe idee omdat de inrichting niet deugt.

2.3 Echte innovatie

Samenvattend komen we tot twee lijstjes met criteria: één om te bepalen of er sprake is van innovatie als zodanig, één voor het organiseren van innovatie. Het eerste gebruiken we om de voorbeelden van innovatieve activiteiten die de bestuurders hebben genoemd te toetsen. Hoe innovatief zijn ze echt? Het tweede gebruiken we daarna om na te gaan hoe de bestuurders innovatie organiseren.

De criteria voor innovatie zijn de volgende:

- **Echt nieuw** - De innovatie is iets totaal nieuws - voor de wereld, voor de sector of voor de organisatie - of voegt iets nieuws toe aan wat de organisatie al deed.
- **Uitvinden en realiseren** - Bij de innovatie is niet alleen sprake van bezig zijn met innoveren, het levert ook iets op: (1) een nieuw concept, (2) een nieuwe interactie, (3) een nieuwe waardepropositie, (4) een nieuw verdienmodel of (5) een vernieuwing in techniek en organisatie van de dienstverlening zelf.
- **Discontinuïteit** - Het nieuwe „breekt“ met bestaande activiteiten of tradities. Geen geleidelijke evolutie dus maar een paradigmashift. Anders gaan kijken, verandering van ambities, nieuwe ijkpunten.
- **Resultaat** - De innovatie is van waarde voor de doelgroep en de doelgroep maakt er veel gebruik van, of de innovatie resulteert in een gewenst maatschappelijk effect dat is toe te schrijven aan nieuwe of verbeterde activiteiten.
- **Relevantie** - De innovatie levert een aantoonbare en substantiële bijdrage aan de realisatie van de missie van de organisatie.

Innovatie organiseren

Criteria voor innovatief organiseren zijn:

- **Inbedding** - De organisatie heeft een helder toekomstbeeld en een bewuste strategie om daar te komen. De medewerkers door het hele bedrijf voelen zich een met die strategie en zijn doelgericht bezig om de activiteiten daarop af te stemmen en de dienstverlening doorlopend te verbeteren. Innovatie zit in de genen van de organisatie. Zodoende ontwikkelen ze, verspreid over de organisatie, nieuwe waardeproposities voor klanten, financiers en andere stakeholders.
- **Systematiek** - De organisatie kent een systematisch proces waarin alle stappen vanaf het genereren van ideeën tot en met de rollout bewust worden doorlopen. Intern is de samenwerking zo geregeld dat de medewerkers bezig zijn met de dingen waar ze goed in zijn en geen eilanden vormen. Zo wordt ook geborgd dat nieuwe ideeën kunnen landen en niet stranden in oud gedrag. Alle ideeën worden systematisch getoetst en alleen de beste halen de eindstreep.
- **Co-creatie** - De organisatie zoekt actief nieuwe werelden en nieuwe kennisdomeinen op met een andere cultuur, andere mensen, een andere manier van denken. Vaak zijn het gelegenheidscoalities die juist door hun tijdelijk karakter verfrissing en inspiratie brengen. De samenwerking leidt tot nieuwe diensten en activiteiten die er zonder die samenwerking niet waren geweest.

Van de zeven succesfactoren die de bestuurders noemen slaan er zes op de eerste factor hierboven, inbedding. Bij Daniël Giltay Veth zijn dat er vier van de vijf. De afwijkende succesfactor in beide gevallen slaat op co-creatie. Daniël Giltay Veth spreekt in dit verband van vitale coalities, de bestuurders van interactie met andere werelden. Hoe de bestuurders deze factoren in hun organisatie hebben toegepast volgt **verderop**.

3. Welzijn innovatief?

Toetsing van de voorbeelden die de bestuurders noemen aan de vijf criteria voor innovatie resulteert in onderstaande matrix. Per criterium zijn scores toegekend van 0, 1 of 2: 0 wil zeggen dat het criterium niet van toepassing is, 1 min of meer, 2 helemaal.

Een uitzondering hierop is het eerste criterium, of een activiteit nieuw is. Hier betekent 0 dat de activiteit niets nieuws inhoudt, 1 dat de activiteit iets nieuws toevoegt aan wat er al is, 2 dat de activiteit nieuw is voor de organisatie, 3 dat de activiteit nieuw is voor de sector, 4 dat de activiteit helemaal nieuw is.

Een tweede uitzondering betreft het criterium „resultaat“. Hiervoor kijken we naar de gerealiseerde „verkoop“ en naar het maatschappelijk effect. Een score 0 betekent weinig verkoop en gering maatschappelijk effect. Als een van beiden van toepassing is wordt de score 1, en bij beiden 2. In de laatste kolom zijn de scores opgeteld. De maximaal haalbare score is 12: 4 voor het eerste criterium, 2 voor elk van de andere.

	Nieuw	Gerealiseerd	Discontinuiteit	Resultaat	Relevant	Som
Het Vadercentrum	3	2	0	1	1?	7
De Held	4	2	0	1	1?	8
Doelbewust	4	2	0	1	1?	8
Wijkwinkels	2	2	0	1	1?	6
Kamers met kansen	2	2	0	1?	1?	6
Veiligheidsnetwerken	2	2	0	1	1?	6
Theaterstraat	2	2	0	1	1?	6
Platform Meedoen	4	2	1	1	1?	9

Per criterium:

- **Echt nieuw** - De Held, Doelbewust en het Platform Meedoen en Ondersteuningsdiensten zijn, voor zover dat met de verzamelde informatie gestaafd kan worden, echt nieuw. De andere voorbeelden zijn misschien nieuw voor de betreffende organisaties maar worden elders al toegepast. De Wijkwinkels zijn in de eerste plaats integrale informatieloketten met daarachter een waaier aan dienstverlening en buurtactiviteit. De Veiligheidsnetwerken voor ouderen zijn misschien bijzonder wat betreft thema en doelgroep maar doen toch sterk denken aan conventioneel opbouwwerk. Hetzelfde geldt voor de Theaterstraat waarin kunst wordt ingezet om mensen dichterbij elkaar te brengen. Ook doet het denken aan het **vormingstheater** van de jaren 70.

Het Vadercentrum in Den Haag en Kamers met kansen in Amsterdam zijn geïmporteerd waarbij het Vadercentrum in Nederland de eerste in zijn soort was en dus nieuw voor de sector.

- **Uitvinden en realiseren** - Het Vadercentrum en de Wijkwinkels kunnen worden gezien als een nieuw „winkelconcept“ en tevens een nieuwe waardepropositie voor de doelgroep en voor financiers. De Held is een nieuwe waardepropositie voor de doelgroep, ADO Den Haag en andere stakeholders. Hetzelfde kan gezegd worden van Doelbewust en het Platform Meedoen en Ondersteuningsdiensten. Doelbewust in de vorm van de 'echte' voetbalclub, het Platform in de 'echte' zeggenschap over de besteding van subsidies. Ze laten ook een vernieuwing zien in werkmethode, c.q. techniek.

Kamers met kansen, de Veiligheidsnetwerken en de Theaterstraat berusten op bekende technieken maar bieden wel een nieuwe waardepropositie: een woning plus school of werk, een veilig gevoel, meer sociale cohesie.

Bij het Platform Meedoen en Ondersteuningsdiensten lijkt ook sprake te zijn van een nieuwe interactie of taakverdeling. Het mandaat dat de organisaties via het Platform krijgen verandert de verhoudingen en taakverdeling tussen de organisaties onderling en tussen de organisaties en de gemeente.

Voor alle voorbeelden geldt dat ze zijn gerealiseerd en geïmplementeerd. Bij geen van de voorbeelden is sprake van een nieuw verdienmodel.

- **Discontinuïteit** - Discontinuïteit wil zeggen dat de innovatie getuigt van een totaal andere manier van kijken en doen. Geen van de voorbeelden die de bestuurders noemen, behalve misschien het Platform Meedoen en Ondersteuningsdiensten, voldoet aan dit criterium. Het bijzondere in Doetinchem is dat de gemeente de praktische aspecten van de subsidieverlening naar het Platform heeft gedelegeerd wat voor een gemeente een vergaande stap is. Maar het gaat niet zo ver dat het Platform ook de finale besluiten neemt. Dat blijft de gemeente doen.

Bijzonder is dat in geen van de voorbeelden veel doorklinkt van Welzijn Nieuwe Stijl terwijl dat juist wel een duidelijke breuk met het verleden laat zien, met name in de taakverdeling tussen klant en professional. Verderop in dit essay introduceren we de **dienende welzijnswerker** die laat zien hoe die taakverdeling verandert.

- **Resultaat** - In alle voorbeelden die de bestuurders noemen maakt de doelgroep gebruik van het nieuwe aanbod maar of dat voldoende is om van veel gebruik te kunnen spreken is niet te zeggen. Hoe veel is veel? Heldere doelen ontbreken in alle gevallen. Bovendien is de scope in zes van de acht gevallen lokaal en kun je je afvragen, gegeven het nagestreefde ideaal, hoe terecht dat is. Houdt een ambitie op bij de gemeentegrens?

Om het scherper te stellen: is veel gebruik wel haalbaar als je het lokaal houdt? Moeten we „veel“ niet zien als landelijk of zelfs internationaal?

Vanuit die optiek is elke lokale of regionale welzijnsorganisatie, hoe groot ze ook is, altijd te klein om het verschil te kunnen maken. Hooguit dat de methode wordt overgenomen zoals dat bij de Held op grote schaal is gebeurd. De methode wordt gekopieerd, hier en daar wat aangepast, en vervolgens onder een andere naam gepresenteerd. Als een Unilever die haar Blue Band in elke lokale gemeenschap net een ander smaakje en een totaal andere naam geeft. Hoe groot zou Unilever op die manier zijn geworden?

De andere vraag, of de interventies leiden tot een gewenst maatschappelijk effect, is evenmin te beantwoorden. De Held is een goed voorbeeld. Allicht hebben echte voetballers veel meer impact bij kinderen van 11, 12 jaar dan een schoolmeester. Maar leidt dit ook tot minder agressie en discriminatie? Wie met **social marketing** bekend is weet dat voorbeelden van zulke effectiviteit na één prikkel, ook al spreekt die nog zo aan, er gewoonweg niet zijn. Is, als het om agressie en discriminatie gaat, een project als **de Vreedzame School** dat Schiller in zijn boek noemt en waarin acht jaar lang consistent dezelfde boodschap wordt uitgezonden - en in gedrag omgezet - niet veel effectiever? Zijn er nog meer van dit soort succesvolle werkwijzes? Zou je die niet kunnen combineren?

Dezelfde vragen kunnen worden gesteld bij de andere interventies. Het verst met het vaststellen van effectiviteit komen de Twern, Sonor en Divers. In alle voorbeelden van deze organisaties is er enig resultaat te zien, blijkt uit de eerder besproken evaluaties en onderzoeken. In het geval van Divers is dat een lichte gedragsverbetering bij de jongeren die hebben deelgenomen. Bij de Theaterstraat hebben de bewoners die hebben meegespeeld nieuwe contacten opgedaan, en bij de Twern zijn de ouderen die deelnamen aan de werkgroepen zich veiliger gaan voelen. De overeenkomst? In alle gevallen is het effect voornamelijk zichtbaar bij de personen die actief hebben meegedaan. Bij andere jongeren, andere buurtbewoners respectievelijk andere ouderen is geen effect waargenomen.

- **Relevantie** - Het laatste criterium, de relevantie voor de missie, is lastig te bepalen. Van geen van de voorbeelden van de bestuurders hebben we informatie gevonden die laat zien op welke wijze een relatie wordt gelegd tussen de missie en de activiteiten. De missies van de organisaties in dit onderzoek - lees ze hier - zijn zo ruim geformuleerd dat elke activiteit ernaartoe te praten is. Krijg je dan niet gauw dat elke activiteit waar geld voor is automatisch goed is? Zonder kritisch te toetsen of die activiteit echt zin heeft? Of deze te vergelijken met andere mogelijke activiteiten en bewust een keuze te maken? Wordt financiering dan niet gauw de leidende factor? Verliest de organisatie dan niet haar focus?

De relevantie van de activiteiten voor de missie kan bijvoorbeeld worden bepaald door de volgende vier vragen te beantwoorden:

1. Door welke factoren wordt het probleem dat ik wil oplossen veroorzaakt? Of de missie die ik heb belemmerd?
2. Welke van die factoren kan ik wegnemen of beïnvloeden?
3. Welke activiteiten kan ik daarvoor ondernemen?
4. Met welke activiteiten ben ik het meest effectief (en met welke stop ik)?

Systematisch deze vragen beantwoorden - een ander toetsingskader mag ook - geeft richting en zorgt ervoor dat activiteiten worden vernieuwd of stopgezet als ze minder relevant worden. Zonder zo'n kader kan een organisatie alle kanten op. Elke activiteit is dan goed.

Hiermee is niet gezegd dat de bestuurders niet sturen. Bijna allemaal hebben ze bijvoorbeeld aangegeven dat ze wel eens opdrachten weigeren, om moverende redenen. Maar een systematische relatie tussen missie en activiteiten door vragen te beantwoorden zoals de hierboven genoemde hebben we nergens aangetroffen.

En passant zeggen we hiermee ook dat er niet zoiets bestaat als relevantie in het algemeen. Relevantie is altijd specifiek. Het gaat om de relevantie van jouw activiteiten voor jouw doelstelling. Niet iets van buiten waar je geen grip op hebt maar actief kiezen en daar middelen en financiering bij zoeken. Dat is het ondernemerschap waar ook de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling voor pleit in haar advies **Terug naar de basis**.

"Maatschappelijke instellingen", zegt de raad, "zijn geen willoze uitvoerders van overheidsbeleid maar behoren zelf hun doelstellingen, doelgroepen en werkzaamheden te definiëren. In plaats van een subsidierelatie als uitgangspunt te nemen is het beter als maatschappelijke organisaties uitgaan van een eigen visie en missie, om daar vervolgens financiers bij te zoeken".

In feite is dit particulier initiatief zoals het vroeger was, voor de verstatelijking. Je wilt iets, kijkt wat je daarvoor moet doen, en zoekt er de mensen, de middelen en het geld bij. Dat kan van een gemeente komen, een bedrijf, een fonds, een collecte, een braderie, enzovoorts.

Goede voorbeelden van innovatie?

Gesteld dat aan alle criteria beantwoord moet zijn om van echte innovatie te kunnen spreken is de conclusie duidelijk. De bestuurders komen met hun voorbeelden een heel eind maar niet ver genoeg. Met name de scores op de laatste criteria - discontinuïteit, resultaat en relevantie - overtuigen niet. Kort door de bocht: ideeën zijn er wel maar ze komen niet los van het vertrouwd stramien (discontinuïteit), ze maken niet echt het verschil („verkoop“ en maatschappelijk effect) en de mate waarin ze bijdragen aan de missie en strategie van de organisaties is niet te toetsen.

Al met al te weinig om de gegeven voorbeelden als ideaaltypische voorbeelden van innovatie te zien. Het zijn mooie projecten met in sommige gevallen een

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

behoorlijke uitstraling, maar wat nou de impact ervan is geweest is niet vast te stellen. Dat is lastig, niet alleen in de verantwoording naar financiers, maar ook als het aan komt op verbeteren. Een prestatie verbeteren kan alleen als je weet hoe goed of slecht die prestatie anno nu is en als je daar conclusies aan verbindt. Als je dat niet kunt kom je in je reflecties niet verder dan single loop learning. De discussie gaat dan over de activiteit zelf, over efficiency. Typisch de vraag waar veel instellingen over in debat zijn met gemeentes. Veel beter zou het zijn als het gesprek gaat over het echte resultaat of maatschappelijk effect dat wordt beoogd en duidelijk is wat een activiteit daaraan bijdraagt en hoe dat kan worden verbeterd. Dat gaat dus over het organiseren van innovatie.

4. Niet innoveren is geen optie

Dat innovatie veel te maken heeft met creativiteit en toeval, schreven we al, wil niet zeggen dat die creativiteit en dat toeval niet te organiseren zijn. We hebben op basis van de succesfactoren die de bestuurders noemen en op basis van de literatuur drie criteria vastgesteld - inbedding, systematiek en co-creatie - die nodig zijn bij innovatief organiseren. Hieronder toetsen we de uitspraken van de bestuurders over hun organisaties aan deze drie criteria.

4.1 Inbedding

De organisatie heeft een helder toekomstbeeld en een bewuste strategie om daar te komen. De medewerkers door het hele bedrijf voelen zich een met die strategie, stemmen de activiteiten erop af en zijn continu bezig de dienstverlening te verbeteren. Al werkende ontwikkelen ze waardeproposities voor klanten, financiers en andere stakeholders.

De meeste succesfactoren die de bestuurders noemen slaan op dit aspect van innovatief organiseren. Creatieve medewerkers, resultaatverantwoordelijkheid, commitment, systematisch toetsen en bijstellen, noem maar op, alle zes organisaties hebben er enorm in geïnvesteerd en zijn daardoor flink veranderd.

Divers is er misschien het verst mee. De hele organisatie is op zijn kop gezet om actief op zoek te gaan naar waardeproposities. Partijen voor wie Divers iets kan betekenen en die daar geld voor over hebben. Harrie Crielaars noemt het "marktgericht werken". "Kansen zien en benutten. Opdrachten scoren. De beste zijn. Als je iets levert en een ander kan het beter heb je geen bestaansrecht. Dan moet je niet gaan mauwen want dan ligt het aan jou".

"We hadden geen flauw idee of er mensen zaten te wachten op onze producten. De grote makke van welzijnsinstellingen is dat ze niks weten. Andere branches volgen de markt en maken analyses. Wij doen dat ook wel maar niet zo dat we zoeken naar onze kwaliteit. Dingen waar we heel goed in zijn. Waarmee we voor anderen zo de moeite waard zijn dat ze er geld voor over hebben. Dat is een heel

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

andere manier van denken. Dus zijn we van alles aan gaan bieden. Trial and error”.

Voor alle bestuurders geldt dat het sterke persoonlijkheden zijn. Vijf zijn er bij hun organisatie begonnen toen deze er beroerd voor stond. Ze hebben hun organisatie weer op de kaart gezet, met name door de interne bedrijfsvoering naar een hoger plan te tillen en de relaties met subsidiegevers te verbeteren. Het is dan niet zo gek dat de meeste succesfactoren die zij zelf noemen hiermee te maken hebben. Dat is ook terug te zien in wat ze meten en hoe ze besturen. Veel daarvan heeft te maken met verantwoording naar die financiers en met protocollen en systemen als HKZ, TRILL e.d.

Maar inbedding begint bij de missie en de strategie om die missie te realiseren. Wat de bestuurders niet kunnen aangeven is hoe ver ze daarmee zijn. Dit wil niet zeggen dat HKZ en TRILL niet van belang zijn of dat er niet gemeten moet worden, integendeel, alleen zegt het niks over waar de organisatie voor bestaat. Als de missie van Mooi bijvoorbeeld is om mensen te verbinden - en de missies van de andere organisaties zeggen ongeveer hetzelfde - ligt het voor de hand om te weten hoeveel daarvan gelukt is. Hoeveel mensen er verbonden zijn. Dus naast de vraag stellen of de klanten en financiers tevreden zijn ook de vraag stellen of de organisaties zelf tevreden is. Wat wil jij? Ben je verder gekomen? Door welke activiteiten kwam dat? Welke activiteiten droegen niet bij? Schrap je die minder lopende activiteiten ook, zelfs als klanten en financiers daar op tegen zijn?

Wie echt voor de top gaat, stelt Jim Collins in zijn beroemde onderzoek Good to great, wil de feiten kennen, ook al zijn ze nog zo wreed, want alleen dan kom je verder. Innoveren gaat dan vanzelf, uit ergernis, uit onvrede over de gapende kloof tussen droom en werkelijkheid. “Leiderschap gaat niet alleen over visie”, schrijft Collins. “Het begint met mensen de harde werkelijkheid te laten zien en van daar uit verder te handelen”. Je hoeft dan ook geen mensen te motiveren want dat doen ze uit zichzelf al, als je althans goede mensen aan boord hebt.

In de interviews noemden we dit gerealiseerde baat. Weten hoe goed of slecht je presteert als je naar je missie kijkt want alleen dan weet je wat je moet verbeteren om verder te komen. Alle zes organisaties doen aan effectmeting maar in alle gevallen doen ze dat bij specifieke activiteiten. Hoe effectief de hele portfolio aan activiteiten is voor de realisatie van de missie, en hoe je vervolgens die portfolio bestuurt, waar je mee stopt en wat je verder ontwikkelt, kon geen van de bestuurders zeggen.

De conclusie? De organisaties kunnen zonder meer als voorbeeld fungeren voor tal van andere organisaties in de sector. De bestuurders worden tenslotte niet voor niks als topbestuurders naar voren geschoven. Maar tegelijk hebben ze, als het op innovatief organiseren aan komt, nog een weg te gaan. Om te beginnen moeten ze een strategie formuleren om de missie te realiseren, los van de financiering, en vervolgens daar de hele organisatie op enten.

4.2 Systematiek

De organisatie kent een systematisch proces waarin alle stappen vanaf het genereren van ideeën tot en met de rollout bewust worden doorlopen. Intern is de samenwerking zo geregeld dat de medewerkers bezig zijn met de dingen waar ze goed in zijn en geen eilanden vormen. Zo wordt ook geborgd dat nieuwe ideeën kunnen landen en niet stranden in oud gedrag. Alle ideeën worden systematisch getoetst en alleen de beste halen de eindstreep.

De interviews laten zien dat de meeste organisaties een systematische planning- en controlcyclus hebben compleet met hei- en brainstormsessies, maar ze laten ook zien dat de echte innovatie elders gebeurt, bij de creatieve medewerkers. Of het nou de veiligheidsnetwerken zijn, Doelbewust of het Vadercentrum, de ideeën komen van individuele medewerkers die vernieuwing in zich hebben. Een systematisch innovatieproces, een reeks stappen die bewust worden gezet met als einddoel vernieuwing, kennen de organisaties niet. Geen van de voorbeelden die de bestuurders hebben genoemd is, voor zover bekend, zo tot stand gekomen.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

We schreven eerder dat je voor innovatie de juiste mensen nodig hebt. Alle bestuurders stellen dat ze medewerkers hebben die innoveren maar dat dat zeker niet geldt voor al hun medewerkers. Dik Hooimeijer - maar de anderen beamen het - is er het meest uitgesproken over. "Ik ben kritisch genoeg op ons zelf", zegt hij, "om te weten dat 80% van wat we doen nog precies hetzelfde is als wat je terug kunt lezen in het eerste het beste boekje over sociaal-cultureel werk uit de jaren zeventig. Wijs mij de verschillen maar aan. Het is nog steeds yoga en theemutsen".

In hoeverre binnen de organisaties de overdracht geborgd is, van de creatieve medewerkers naar de pioniers die die ideeën omzetten in kant en klare diensten en activiteiten, en vervolgens naar de followers die ze gaan uitvoeren, is niet helemaal duidelijk. Het algemeen beeld van de welzijnssector, gevoed door de projectencarrousel, is dat dit weinig voorkomt. Maar in enkele voorbeelden van de bestuurders is die overdracht er juist wel. De Twern bijvoorbeeld doet dit expliciet bij het over de organisatie uitrollen van de veiligheidsnetwerken. Doelbewust en de Held hebben zo'n schaal gekregen dat het wel overgedragen moet zijn, al leert de **evaluatie** van Doelbewust dat hier nog het nodige aan te verbeteren valt.

Bij het Vadercentrum lijkt er geen overdracht te zijn. "Het vader- en moedercentrum", zegt Dik Hooimeijer, "is het werk van één persoon. Die faciliteer je dan. En zo heb je nog een paar medewerkers". De medewerkster die met het idee kwam is dezelfde die het inbedt in de bedrijfsprocessen en het vervolgens uitrolt. Let wel, uitrolt in haar eigen werk. De creator, pionier en follower in een en dezelfde persoon. Suboptimalisatie? Eilandvorming? Misschien dat het net als bij Doelbewust of De Held vanzelf goed komt als het Vadercentrum meer schaalgrootte krijgt. Maar de overdracht gebeurt dan als gevolg van schaal, niet omdat het innovatieproces als zodanig is ingericht op overdracht. De talenten worden beter benut zodra er een noodzaak voor is, eerder niet.

Alleen van Divers kwam in de interviews het signaal, zonder dat ernaar gevraagd werd, dat nieuwe ideeën van medewerkers gemakkelijk de grond in geboord worden. "Dat is zo'n natuurlijke reflex van managers", vertelt Harrie Crielaars. "Dat moet je ze echt afleren. We kennen allemaal het voorbeeld van de enthousiaste

jonge hond die een idee heeft. „Ach jongen, dat hebben we al zo vaak geprobeerd. Zeur niet“. Dat soort taal. Dodelijk voor de innovatie in je bedrijf. Je hoeft het maar één keer te roepen en je slaat alles plat. Medewerkers met een idee moet je juist stimuleren. „Wat heb je nodig? Wat kan ik voor je doen?“ Dat is de houding die managers zouden moeten hebben?”

Onze conclusie: de organisaties kennen geen systematisch innovatieproces. Ze doen wel aan overdracht maar alleen als het moet vanwege schaalvergroting bijvoorbeeld. Of en hoe frequent frisse, ongewone, gekke ideeën het niet halen hebben de meeste bestuurders, vermoeden wij, niet scherp in beeld.

4.3 Co-creatie

De organisatie zoekt actief nieuwe werelden en nieuwe kennisdomeinen op met een andere cultuur, andere mensen, een andere manier van denken. Vaak zijn het gelegenheidscoalities die juist door hun tijdelijk karakter verfrissing en inspiratie brengen. De samenwerking leidt tot nieuwe diensten en activiteiten die er zonder die samenwerking niet waren geweest.

Nagenoeg alle bestuurders noemen moeiteloos voorbeelden van projecten die dankzij samenwerking met andersoortige organisaties zijn ontstaan en er zonder die samenwerking niet geweest waren. Sowieso geldt dat al voor een paar van de projecten die zij als voorbeelden van innovatie noemen. Welzijn + sport = de Held of Doelbewust, wonen + jongerenwerk = Kamers met kansen, welzijn + theater = het Straattheater.

Zo zijn er nog veel meer. De communityschool in Amsterdam die is opgezet door Combiwel en een basisschool. Of de dependance de Edelsteen voor de groepen 1 en 2 die daar alles krijgen aangeboden wat er op het gebied van onderwijs, opvoedingsondersteuning, ouderbetrokkenheid en jeugdhulpverlening voor multiprobleemgezinnen voorhanden is. De samenwerking van de opbouwwerkers van Sonor met ondernemers in de buurt. Creativiteit, samenwerking, en dat ook nog georganiseerd en uitgevoerd krijgen zit de sector duidelijk in het bloed en resulteert in veel aansprekende actie.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Samenvattend: de organisaties investeren veel in bedrijfsvoering en verantwoording en werken volop samen maar coherent sturen op innovatie doen ze niet. Wat we vooral missen is focus, ratio, systematiek, besturing. Innovatie tot in de genen van de organisatie verankeren. Terugredeneren vanuit die missie welke activiteiten het beste bijdragen en waarom. Toetsen welke samenwerkingsverbanden in dat perspectief veelbelovend zijn. Systematisch op zoek gaan naar vernieuwing. Links en rechts gebeuren goede dingen maar we vragen ons af of het voldoende is om de innovatie op gang te brengen die nodig is om de ambities te realiseren die de organisaties hebben.

5. Conclusies

De conclusie in één zin: de zes organisaties doen van alles aan innovatie of denken dat te doen maar of ze ermee opschieten weten ze niet want een echte focus ontbreekt. Dat vertaalt zich in voorbeelden van activiteiten die binnen wat er in de branche gangbaar is heel geslaagd zijn. Ze trekken mensen aan en getuigen van creativiteit en samenwerking. Maar niet van echte innovatie. Allemaal laten ze wel iets nieuws zien en ook de implementatie is best op orde. Maar als het aan komt op die echte trendbreuk, hoge verkoop of groot maatschappelijk effect, of substantieel verder komen in je missie, schieten alle voorbeelden te kort.

Met de inzichten die we in dit essay hebben opgedaan kunnen we wel een paar tips geven en, verderop, een lonkend perspectief. Eerst de tips. Die gaan over richting, waarde, schaalgrootte, systematiek, feedback.

Een helder baken

De focus van de organisaties ligt vooral bij continuïteit. Er is wel een missie maar in de dagelijkse bedrijfsvoering komt de sturing niet van de missie maar van de activiteiten en de financiering. Hierdoor is er geen echte trigger om systematisch



welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

te innoveren. Dat kan even goed gaan maar als de tijden veranderen, zeker bij turbulentie in de vorm van systeeminnovaties, is de kans groot dat je van een meebewegende organisatie verandert in een speelbalorganisatie (zie het plaatje, ontleend aan Ten Have, Ten Have en Bour, 1998).

Een organisatie die de missie centraal stelt in al haar denken en handelen is bestand tegen dergelijke turbulentie. Ze laat zich niet leiden door wat ze op dit moment doet maar door wat ze wil bereiken. Ze gaat ergens voor. Als die missie maar voor voldoende mensen de moeite waard is genereert ze daar vanzelf inkomsten mee. Wordt het een aantrekkelijke club waar nog meer mensen zich aan willen binden. Als sympathisant, als lid of als klant, als donateur, als fan, als medewerker, noem maar op. En ze steunen die missie niet alleen, ze ontlenen er ook richting aan voor zichzelf. De missie krijgt een plek in hun eigen leven.

Goede, recente voorbeelden van hoe dat werkt zijn de **Eigen Kracht Centrale** en **Nederland Cares**. Beiden doen één ding en dat doen ze goed. Geen kerstboom dus waar van alles en nog wat aan hangt maar de beste in wat ze doen en dat steeds beter doen. Opvallend is dat ze beiden niet zijn ontstaan binnen het gangbare welzijnswerk maar aan de rand ervan (Eigen Kracht) of helemaal erbuiten (Nederland Cares).

Soortgelijke voorbeelden zijn er niet alleen van de laatste tijd. Denk aan organisaties als het **Rode Kruis**, de **Zonnebloem** of de **Consumentenbond** die er al veel langer zijn. Hun grootste kracht, en die heeft direct te maken met hun missie, is de enorme schare fans die ze mobiliseren in de vorm van contributies, donaties en vrijwilligersinzet. Die achterban dus die het welzijnswerk, evenals overigens de corporaties, het onderwijs en de zorg met de verstatelijking kwijt zijn geraakt.

"De band met de achterban is geërodeerd", schrijven Meijs, Noorman en Frissen hierover. Ze noemen het een legitimiteitsprobleem. "Er zijn maar weinig maatschappelijke organisaties die omvangrijke steun krijgen van hun achterban als hun bestaan ter discussie staat".

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Wie een missie heeft die er toe doet, daar elke dag werk van maakt en voortdurend met de klanten, fans, donateurs communiceert overkomt dit niet. Weten wat je wilt dus en voor wie. En op die mensen nauwkeurig je activiteiten afstemmen.

Van de mensen zijn

Die achterban terugvinden, 'terug naar de basis' zoals de RMO het noemt, betekent opnieuw uitvinden voor wie je de moeite waard bent. Dat kunnen klanten zijn maar ook andere organisaties, financiers, andere stakeholders waar je misschien nooit aan had gedacht. Als die echt de moeite waard vinden wat je doet hebben ze er ook wat voor over.

Dus niet meteen, als er geld nodig is, naar de gemeente kijken of naar fondsen maar eerst naar andere bronnen, om te beginnen de doelgroep zelf. Waarom bijvoorbeeld moet een biertje in een buurthuis goedkoper zijn dan in een café? Kun je voor hulpverlening laten betalen? Wat kost Doelbewust per bereikte jongere en weegt de gedragsverandering op tegen die kosten? Wie heeft er nog meer voordeel van? Wil die ook delen in de kosten of op een andere manier bijdragen? En hoe is dat bij de Veiligheidsnetwerken van de Twern? Hoe duur mag een interventie eigenlijk zijn als je die uit subsidie financiert?

Door dit soort vragen ga je niet alleen anders nadenken over baten en kosten, over de ruil die je aanbiedt en of die eigenlijk wel deugt. Je gaat je ook realiseren dat je misschien meer waarde kunt bieden dan je nu doet. Je gaat op zoek naar wat jouw klanten en andere stakeholders echt belangrijk vinden. Wat de kritieke succesfactoren zijn. Wat je moet doen om je prestatie te verbeteren. En met welke activiteiten je beter kunt stoppen. Innoveren gaat dan vanzelf. En als je elk jaar de balans opmaakt blijf je dat doen.

De kans is groot dat je veel meer bronnen voor je financiering aanboort en dus minder of helemaal niet een beroep hoeft te doen op subsidie. De subsidie wordt dan weer wat het ooit was: een aanvullende financiering voor een maatschappelijk initiatief.

Waarde een naam geven

Wat het Rode Kruis, de Eigen Kracht Centrale en de andere voorbeelden hierboven ook gemeen hebben en onderscheidt van de voorbeelden die de bestuurders noemen is dat het merken zijn en dat ze landelijk opereren. Ze hebben schaalgrootte en naamsbekendheid en alleen al daardoor hebben ze meer impact en genereren ze veel meer „verkoop“ dan wanneer ze alleen lokaal zouden acteren. Van de voorbeelden van de bestuurders is er maar één die dit ook doet en dat is **Kamers met kansen**.

Branding heet dit. Dingen die goed zijn en die mensen waardevol vinden een merknaam geven. En er met die merknaam voor zorgen dat andere mensen dat goede, waardevolle met die naam gaan associëren, je daaraan gaan herkennen en je weten te vinden.

Dit kan lokaal maar waarom die beperking? Eerder in dit essay verwezen we naar De Held dat van de acht voorbeelden landelijk verreweg de grootste impact heeft gehad. Hoeveel meer impact had De Held gehad als van begin af aan de branding en marketing landelijk waren aangepakt. Het merk „De Held“ is wel gedeponerd met een **mooi logo** maar google op de term **De Held** naar afbeeldingen en zie dat datzelfde logo nergens terugkomt. Doe hetzelfde met de term **Blue Band** en zie het verschil. En doe het nog eens met de term **ADO** en merk op hoe dichtbij de marketingexpertise voorhanden was geweest. Is het een wonder dat gewone mensen, als de sector de zaken zo organiseert, geen idee hebben van wat welzijnswerk is?

Naast bekendheid en vertrouwdheid bieden merken nog iets wat moderne mensen prettig vinden maar in de welzijnssector zeldzaam is: één merkbelofte die overal dezelfde is. De Blue Band dus die in Amsterdam hetzelfde oogt en smaakt als in Hunsel. Kijk naar de energie die de welzijnssector steekt in standaardisering, certificering en protocollisering. Had met gezamenlijke branding, van het schoolmaatschappelijk werk bijvoorbeeld, diezelfde afstemmingsambitie niet sneller, moderner en prettiger bereikt kunnen worden? Met en passant meer naamsbekendheid, vertrouwdheid, reputatie?

Bovendien, als het goed gebeurt inspireren merken ook, bijna als vanzelf, en geven ze daarmee richting aan klanten, financiers, medewerkers. Geen voorschriften en protocollen maar een belofte, betekenis en energie waar mensen, ook professionals, zich uit zichzelf aan committeren. Niet omdat het moet maar omdat ze dat willen.

Een club waar het leuk is om te werken

Iets goeds of waardevols waar een merknaam op past is er niet vanzelf maar moet eerst worden ontwikkeld. Innovaties in de dienstverlening, schreven we eerder in dit essay, zijn *real life innovaties*. Ze ontstaan terwijl je aan het werk bent. Elke dag is een zoekproces dat nieuwe vondsten oplevert - mits de medewerkers daar bewust en expliciet mee bezig zijn. Als elke medewerker kan uitleggen hoe zijn werk bijdraagt aan de missie, en hoe hij regelt dat hij daar steeds beter in wordt, gaat dat vanzelf. Bovendien ontstaat er, als alle medewerkers dit doen en dat van elkaar weten, een perfect klimaat waarin innovatie gedijt. Een club die er toe doet en waar het leuk is om te werken.

Medewerkers die zo werken oriënteren zich ook op wat er verder in de wereld gebeurt. Ze scholen zich bij, zijn op de hoogte van wat externe collega's doen, dragen bij aan de ontwikkeling van hun professie, kortom, vertegenwoordigen de state of the art in hun vakgebied. En dit doen niet een paar medewerkers maar alle, met de bestuurder voorop.

Als een organisatie dit waarmaakt kunnen de medewerkers, allemaal, duidelijk het verschil aangeven tussen wat ze nu doen en wat ze in 2000, in 1990 of in 1980 deden. De klanten veranderen, dus het werk ook.

Van de organisatie vraagt dit om doortastend HRM-beleid. Zorgen voor voldoende instroom van nieuwe medewerkers. De medewerkers helpen hun werk perfect te doen. Werken aan een cultuur waarin medewerkers bewust keuzes maken en daar rekenschap over geven, aan wie er ook maar om vraagt. Op tijd afscheid nemen van medewerkers bij wie dit niet of niet meer lukt.

Samen besturen met een scoreboard

Het dichtst bij je missie, wat die ook is, kom je als je stelselmatig peilt hoe ver je met die missie bent en daar consequenties aan verbindt. Dus weet welke informatie je nodig hebt om te zien of je vooruit komt en vervolgens systematisch die informatie gaat verzamelen. Dat kan bijvoorbeeld door de vier vragen te stellen die we eerder in dit essay noemden. Zonder zulke informatie doe je maar wat.

Als je bovendien die informatie simpel en overzichtelijk houdt, niet meer dan 5 cijfers, kan iedereen in de organisatie die informatie zien. Het traditionele dashboard van de bestuurder maakt dan plaats voor een scoreboard, net als in een voetbalstadion of op een vliegveld. Iedereen weet wat de stand is en kan er conclusies aan verbinden voor zijn eigen werk. Besturen en innoveren wordt dan een collectieve aangelegenheid waar de medewerkers actief deel aan hebben. Ze zien dat hun werk belangrijk is voor de missie. Het is niet zomaar werk. Het doet er toe. Voor anderen.

6. Lonkend perspectief. Welzijn in de 21e eeuw

Welzijn heeft de afgelopen veertig, vijftig jaar veel modes gekend. Van directief naar activerend naar laissez-faire en recentelijk bemoeizorg. Maar door al die veranderingen heen zijn paternalisme, bevoogding, betutteling, bemoeizucht, hoe je het ook noemt, nooit ver weg geweest. De zender had altijd gelijk en bleef altijd de baas. Ook de voorbeelden van de bestuurders laten dit zien. Stuk voor stuk, behoudens misschien het Platform Meedoen en Ondersteuningsdiensten in Doetinchem, zijn het activiteiten waarin de doelgroep het lijdend voorwerp is. De sturende actor is in alle gevallen de organisatie of de werker, niet de klant.

Dit zal radicaal veranderen. Push marketing, iets neerzetten en daar mensen naar toe trekken, heeft zijn langste tijd gehad. Net als de rest van de wereld krijgt ook de welzijnssector te maken met moderne mensen die dankzij internet en sociale media goed geïnformeerd zijn. Als ze al komen want of ze ergens aankloppen en waar maken ze zelf uit. Wie een beetje thuis is in sociale media helpt zichzelf.

De dienende welzijnswerker

Welzijn in de 21e eeuw wordt hiermee een vorm van welzijn waarin de ontvangers, de klanten de baas zijn. Dat die klanten tegelijk co-producenten zijn, van hun eigen welzijn en dat van hun naasten, versnelt deze ontwikkeling alleen maar. De professionals worden dienende professionals, in dezelfde traditie waarin we nu al enkele decennia **dienend leiderschap** kennen. Dienend leiderschap en dienend vakmanschap zijn twee kanten van dezelfde medaille. Wie het beste dient, de meeste waarde biedt, krijgt de meeste klanten.

Eigen kracht is, in elk geval in theorie⁽⁹⁾, een perfect voorbeeld van hoe dit werkt. De klant en zijn omgeving lossen zelf een probleem op en schakelen alleen professionals in bij zaken waar dat nodig is. De regie ligt bij de klant. Dat is precies de reden waarom eigen kracht effectief is. De mensen nemen bewust sturing over hun eigen leven. Daarom zijn de oplossingen die ze vinden goed en duurzaam. Ze kiezen ze zelf.

Hetzelfde zie je, al doet de naam anders vermoeden, bij bemoeizorg. De enige bemoeizorg die werkt is de bemoeizorg bij klanten die al hulp wilden maar die niet durfden of konden vragen. Bij de rest van de „klanten“ slaat bemoeizorg niet aan⁽¹⁰⁾.

Social marketing. Gedrag veranderen doen mensen zelf

De les die je hieruit kunt trekken is dat mensen zelf de baas zijn over hun eigen gedrag. Dat gedrag verandert alleen als ze daar zelf bewust voor kiezen, doorleefd en uit vrije wil. Gedrag veranderen op gezag van een ander doet niemand, ook niet mensen die hulp zoeken.

Complex wordt dit bij mensen die kiezen voor gedrag dat de omgeving of de maatschappij liever niet ziet. De eerste reflex, ingrijpen, helpt alleen zo lang jij erbij blijft staan en is dus niet duurzaam. De andere optie - wachten op een vraag - werkt zeker niet want er is geen vraag.

De uitweg uit dit dilemma, voor een deel dan (want wie echt niet wil of kan doet echt niet mee), is social marketing⁽¹¹⁾. Mensen zo ver krijgen dat ze uit eigen beweging andere keuzes gaan maken. Niet door ze te dwingen, te stimuleren of te overtuigen, want dan ligt de regie nog steeds bij de zender, maar door andere opties voor te leggen. Door effectief gedrag aantrekkelijk te maken en ineffectief gedrag onaantrekkelijk. Door te sturen op verlangen en op pijn. Door de omgeving zo te veranderen dat gewenst gedrag gemakkelijker wordt en ongewenst gedrag moeilijker. Door, in overdrachtelijke zin, meer rotondes aan te leggen want rotondes doen iets wat verkeerslichten niet doen. Ze activeren⁽¹²⁾. Welzijn wordt dan zelfbediening in plaats van kruidenieren.

Dit is klantsturing ten voeten uit want gedrag veranderen gaat in heel kleine stapjes. Het werkt alleen als je perfect aansluit bij waar die mensen nu mee bezig zijn. Als je dus proposities bedenkt die ze aantrekkelijk, verstandig en realistisch vinden, de moeite waard en op hen van toepassing. Die ze in overweging willen nemen en willen uitproberen.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Loslaten dus. Precies dat waar de gemiddelde professional misschien wel de grootste moeite mee heeft. Moderne mensen mogen dan wel van alles te zeggen hebben, als klant, maar als het niet gaat zoals het moet – schulden, aan de drank, moeilijke kinderen – valt dat ineens weg. Dan zijn er ineens de instanties en hulpverleners die uit maken wat goed en slecht is. Terwijl de oplossing toch van die mensen zelf moet komen.

Eén grote innovatie

Voor de sector is dit, als ze er de kans nog voor krijgt, één grote innovatie. Dienen in plaats van sturen, processen zo inrichten dat mensen er plezier aan beleven of tenminste sturing over hebben, alleen al aantrekkelijk voor je klanten willen zijn en daar je hele bedrijf op inrichten, dit alles heeft enorme gevolgen voor het alledaagse werk in vrijwel de hele branche. Wie eenmaal snapt dat hier enorme kansen liggen, in de eerste plaats voor de klanten maar daardoor ook voor de organisatie, was er gisteren al mee begonnen.

En verder is hier niks nieuws aan. Het hele idee dat mensen zich alleen ontwikkelen als ze zelf in control zijn vind je al terug in het ervaren leren van **Paolo Freire** en Oskar Negt, meer dan veertig jaar oud. Of nog verder terug, voor de oorlog, in de roots van action learning. De dienende sociale werker die we hier noemen is niets anders dan de moderne variant van die welzijnswerker van toen.

Gaan doen zoals je wilt zijn

Of je meer innoveert als je doet wat hier staat? De klanten dient in plaats van stuurt? Weet wat je wilt? Bekend bent van je merken? Goede medewerkers hebt die mee de organisatie besturen? Wij denken van wel. Wij denken dat met deze componenten de welzijnssector veel scherper op zoek gaat naar waar ze voor is, tot veel meer echte innovatie komt en zo veel meer welzijn „maakt“ dan ze nu doet.

En dan hebben wij nu gesproken met bestuurders van wie anderen zeggen dat ze tot de beste horen. De crème de la crème. Moet je nagaan hoe ontzettend veel de sector in zijn geheel te winnen heeft. En hoe simpel dat eigenlijk is. Er is geen geld voor nodig. Er zijn geen adviseurs voor nodig. Er zijn geen nieuwe methodes voor nodig. Wat je alleen hoeft te doen, als je het al niet deed, is anders om je heen gaan kijken. Kijken voor wie je de moeite waard bent. Misschien je missie opnieuw uitvinden of daar meer naar gaan handelen. Nagaan hoe je bedrijf - de mensen, de accommodaties, het taalgebruik - zich presenteert. Stoppen met dingen die niet werken. Kijken wie in je organisatie mee wil en wie niet. Conclusies trekken en daarnaar handelen.

Is dit moeilijk? Misschien wel. Uit de veranderkunde is bekend dat een verandertraject van A naar B (als je al weet wat B is) lukt als je dat aanpakt volgens de regels, inzichten en principes van B. Toch kiest men in de regel voor een verandering volgens de regels, inzichten en principes van A. En komt men dus zelden aan in B.

Het devies? Gaan doen zoals je wilt zijn. Meteen. Alle problemen die jij en je organisatie dan moeten oplossen zijn de problemen die er echt toe doen. Als je die hebt opgelost ben je in B. En is, in dit geval, jouw organisatie er een die voorop loopt en innoveert. En die - en dat is veel belangrijker - doet wat ze in haar missie belooft, klanten goed van dienst is, aantrekkelijk is voor medewerkers en samenwerkingspartners, trots kan zijn op wat ze presteert. Precies dat wat elke bestuurder, manager, medewerker graag wil.

Naschrift

Vier punten om in het achterhoofd te houden:

- We hebben slechts zeven bestuurders gesproken en dat waren dan ook nog bestuurders in de sfeer van breed welzijn. Wie weet hebben we op deze manier belangrijke innovaties systematisch over het hoofd gezien. Wie weet zijn er tientallen, honderden innovaties waar wij geen weet van hebben en die direct al onze conclusies naar de prullenbak verwijzen. Laten we hopen dat het waar is. Laat dit essay in ieder geval een uitnodiging zijn om ze kenbaar te maken. Vertel het ons, laat zien wat er voor moois er groeit en bloeit waar wij geen weet van hebben.
- Innovatie, schreven we, komt vaak tot stand aan de randen van organisaties. Ver weg van de bestuurders en managers die DE strategie uitzetten. We hadden ook, wisten we al na twee interviews, die randen kunnen opzoeken. Dus niet in gesprek moeten gaan met top-bestuurders maar met top-afwijkers zoals de zalmen in Daniel Giltay Veth's **Rendement van zalmgedrag**. We hebben dat toch niet gedaan. Niet alleen omdat Giltay Veth's onderzoek dit al prima doet maar ook omdat we wilden weten hoe die bestuurders er nou in staan. Wat bezielt hen? Wat vinden zij innovatie en hoe besturen ze hun organisatie om innovatie te bevorderen? Maar ook die keuze dus betekent dat we systematisch innovaties kunnen hebben gemist. Weet je er er een, laat het ons weten.
- We trekken over elke organisatie conclusies op basis van één gesprek en een paar documenten die we hebben bestudeerd. Dat is een magere basis. We hebben daarom dit essay alvorens het te publiceren aan de bestuurders voorgelegd en gevraagd ons te laten weten of zij zich kunnen vinden in onze beoordeling, en dat was het geval, maar dat zijn alleen de bestuurders. Bij die organisaties samen werken duizenden mensen, betaald en vrijwillig, en die doen allemaal dingen waarvan de bestuurders maar beperkt kennis hebben. Ook in dit opzicht past ons dus bescheidenheid. Het is een essay, een verzameling meningen en stellingen die we, met de kennis die we nu hebben, met overtuiging

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

brengen. Als er andere informatie komt die ons tot andere inzichten brengt zullen we niet aarzelen om onze standpunten te herzien.

- Dit essay gaat over de welzijnssector maar laten we niet teveel navelstaren. Neem willekeurig welke maatschappelijke organisatie - een school, gemeente, corporatie, ziekenhuis, politiekorps - en toets wat ze innovatie noemt aan onze vijf criteria voor innovaties. Kijk hoe ze organiseert en toets dat aan onze drie criteria voor innovatief organiseren. Je zult zien, verwachten wij, dat de welzijnssector geen uitzondering is.

Dankwoord

We zijn de bestuurders en de adviseur veel dank verschuldigd voor hun bereidwilligheid om ons te woord te staan, onze vragen te beantwoorden en het concept van dit essay te beoordelen. Zonder uitzondering namen ze uitgebreid de tijd voor ons en vertelden ze in de interviews openhartig over hun organisatie en hoe zij hun werk aanpakken. Dat getuigt van kwaliteit. Het was een eer en het schonk voldoening om op deze manier van hun expertise gebruik te mogen maken en de informatie te kunnen verwerken in dit essay.

John Beckers en Stefan Cloudt

Dit essay is het resultaat van de belangeloze inzet en samenwerking van John Beckers en Stefan Cloudt. Hun drijfveer is zorg om de welzijnssector en de ambitie er meer van te maken dan het nu is.

John Beckers (1957) is bestuurder van de Bredase organisatie **WIJ**. WIJ verbindt mensen die hulp nodig hebben met mensen die hulp bieden. Door middel van **action learning** heeft WIJ zich ontwikkeld tot een moderne netwerkorganisatie waarin de sturing komt van klanten en vrijwilligers. Alle activiteiten in de dagelijkse bedrijfsvoering zijn terug te voeren op echte vragen van echte klanten. Delen, co-creëren, netwerken is de kracht van WIJ. Belangrijke waarden zijn passie, aandacht en respect. Welzijnswerk is relevant in zoverre het bijdraagt aan de missie van WIJ.

Stefan Cloudt (1978) is een maatschappelijk betrokken adviseur voor onder andere welzijnsorganisaties en woningcorporaties. Tevens werkt hij als docent Organization Studies bij **Tilburg University**. Zijn aandachtsgebieden zijn: strategie, bedrijfsvoering en organisatieverandering. Hij helpt op deze gebieden organisaties in hun ontwikkeling als maatschappelijke onderneming. Bijvoorbeeld met: maatschappelijke verantwoording (jaarverslagen en visitatie van woningcorporaties), INK-model, innovatief organiseren, organisatiebesturing en het ontwikkelen van strategische visies en ondernemingsplannen. www.stefancloudt.nl

Geraadpleegde bronnen en literatuur

- Aa, W. van der, Organisatorische Innovaties en Groeistrategieën van Dienstverlenende Bedrijven, dissertatie EUR, Rotterdam, 2000.
- Andreasen, A., Marketing social change, San Francisco, 1995.
- Asseldonk, T. van, Massa-individualisering, Deventer, 2000.
- Beckers, J., *De klant centraal. Doen wat klanten vragen*, Breda, 2005.
- Beckers, J., *Naar een nieuwe professionaliteit van corporaties en hun partners*, Tilburg, 2007.
- Beckers, J., *Van kaasstolp naar jungle. Wij in 2020*, Breda, 2008.
- Berentsen, S., *De onuitroeibare hiërarchie*, in *Intermediair* 35 (1999) 47, p. 1-5.
- Boer, R. de e.a., *Denken in resultaten. Bouwstenen voor een modelverordening WMO*, Den Haag, 2010.
- Blom, E., *Handboek communities. De kracht van sociale netwerken*, Utrecht, 2009.
- Boonstra, A., M. Jansen en T. Klompmaker, *Succesvol en gestructureerd innoveren van businessmodellen*, Compact Magazine, 2010.
- Bovenberg, L. en E.J. van Asselt, *Betaalbare ouderenzorg vraagt maatwerk*, in *BNdeStem*, 12 februari 2011.
- Cloudt, S., *Metaforen van maatschappelijke ondernemingen*TM, Breda, 2009.
- Cloudt, S., *Veranderen als kunst voor managers*, Kluwer / Interchange, Deventer, 2003.
- Collins, J., *Good to great*, Amsterdam, 2004.
- Collins, J., *Good to great and the social sectors (samenvatting)*, Boulder, 2005.
- Collins, J. en J. Porras, *Gebouwd voor de toekomst. Hoe bedrijven met visie succesvol ondernemen*, Zaltbommel, 2003.
- Dyck, F. van, *Het Merk Mens. Consumenten grijpen de macht*, Schiedam, 2007.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Earls, M., *De ultieme kudde. Het begrijpen en beïnvloeden van massagedrag*, Amsterdam, 2010.

Etty, W. e.a., *Wijkaanpak werkt alleen op individueel niveau*, Utrecht, 2007.

Fisher, L., *Zwermintelligentie. Over slimme groepen en domme massa's*, Amsterdam, 2010.

Frei, F., *De vier dingen die elk dienstverlenend bedrijf op orde moet hebben*, in: Management Executive, september/oktober 2008.

Geerdes, C., *Sociale stijging vergt een lange adem*, Den Haag, 2010.

Giltay Veth, D., *Het rendement van zalmgedrag*, Amsterdam, 2009.

Gladwell, M., *Het beslissende moment. Hoe je nét het verschil kunt maken*, Amsterdam, 2010.

Goshal, S. en L. Gratton, *De onderneming horizontaal integreren*, in HRM Select 2003 /2, p. 40-57.

Have, S. ten, W. ten Have en A. Bour, *Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden. Balanceren met strategie en prestatie-indicatoren*, 1998, Den Haag.

Hertog, P. den en W. van der Aa, *Diensteninnovatiebeleid. Benaderingswijzen, beleidsopties en stand van zaken in Finland, Duitsland, VK en Korea*, 2010, Amsterdam (opgenomen in de publicatie *Diensteninnovatie in Nederland*, bijlage bij *Nederland in 2020: terug in de top 5*).

Hertog, P. den, van der Aa, W. & de Jong, M.W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework, *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 490-514.

Hilhorst, P., *Beleidshomeopathie*, de Volkskrant, (27 mei 2008).

Hilhorst, P., *Ander Nederland, andere solidariteit*, de Volkskrant, (18 januari 2011).

Hoenderkamp, J., *De sociale pijler*, Den Haag, 2008.

Hoff, R. van den, *Society 3.0*, 2011.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Hollins, B. en G. Hollins, Total desing. Managing the design process in the service sector, London, 1991.

Homan, Th., Organisatiedynamica, Schoonhoven, 2006.

Hoorn, E. van, **De kleine zelfbeschikking en de herovering van de vraagsturing**, Harmelen, 2002.

Huisman, C., „**Stop pampieren van achterstand**“, de Volkskrant, 7 mei 2010.

Huitink, H., M. Schurink e.a., **Sterkere steden en evenwichtige overheidsfinanciën**, Amersfoort / Dordrecht, 2010.

Jong, J. de, en R. Kemp, Innovatief gedrag van medewerkers in dienstverlenende bedrijven, in M&O 5, september/oktober 2001.

Kotler, Ph., H. Kartajaya en I. Setwalan, **Marketing 3.0. Vind de klik met je klant**, Den Haag, 2010.

Kniesmeijer, T., **De seizoenen van de tijdgeest**, Schiedam, 2010.

Knoben, J. & Oerlemans, L.A.G. (2010) „The importance of external knowledge sources for the newness of innovations of South African firms“, Int. J. Innovation and Regional Development, Vol. 2, No. 3, pp.165–181.

Kotler, Ph. en N. Lee, Social marketing: influencing behaviors for good, Thousand Oaks, 2008.

Kuiken, B., **De laatste manager. Een pleidooi voor vrijheid, gelijkheid en ondernemerschap**, Zaltbommel, 2010.

Laan, G. van der, **Vraagsturing, professionaliteit en burgerschap**, in Sociale Interventie 2002/2, p. 44-51.

Labarbe, F., Leve de vooruitgang en de witte kat, de Volkskrant, 28 april 2008.

Lagasse, L., Sociale marketing. Instrument voor duurzame gedragsverandering bij grote groepen, Antwerpen, 2004.

Lans, J. van der, Eropaf! De nieuwe start van het sociaal werk, Amsterdam, 2010.

Lanting, M., Connect! De impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap, Amsterdam, 2010.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

- Leeuw, F., *Gedragmechanismen achter overheidsinterventies en rechtsregels*, Maastricht, 2008.
- Lupi, T. en D. Schelling, *Achter de voordeur is vaak niet effectief*, in Sociale vraagstukken, 20 juli 2010.
- Meijs, L., M. Noorman en P. Frissen, *De legitieme maatschappelijke onderneming. „Voice“ als opdracht en instrument*, in BTMO, 2010.
- Osborne, S., Naming the beast: Delivering and classifying service innovations in social policy. *Human Relations* 51, (1998), 1133-1154.
- Pascale, R., M. Millemann en L. Gioja, *Changing the way we change*, in Harvard Business Review, (november 1997), p.127–13.
- Peeters, P-H, *De prachtwijken gaan er niet komen*, in: TSS, december 2010.
- Porter, M. en M. Kramer, *Creating shared value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth*, in: Harvard Business Review, januari-februari 2011
- RMO, *Terug naar de basis. Over legitimiteit van maatschappelijke dienstverlening*, Den Haag, 2010.
- Robinson, M., D. Sayer en I. Pallister, *Banking on innovation, the challenge for retail banks*, London, 2007.
- Rutten, R., *Innovatie: de kunst van het combineren. Facility Management Informatie* (8), 2003 (gebaseerd op Rutten, R.P.J.H. *The Entrepreneurial coalition*, Nijmegen: Wolf Legal Productions, 2002)
- Schiller, H., *De kunst van het stijgen. Over sociale mobiliteit en welzijnswerk dat er toe doet*, Utrecht, 2010.
- Shirky, C., *Iedereen*. Hoe digitale netwerken onze contacten, samenwerking en organisaties veranderen, Amsterdam, 2008.
- Smits, E., *Daar komt de generatie C*, in Sync, 1 maart 2011.
- Stad in beweging, *Eigen-kracht manifest. Weg met Frankenstein, leve de wiki-stad*, Amsterdam, 2010.
- Staes, J., *Mijn organisatie is een oerwoud*, Leuven/Schiedam, 2007.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Swieringa, J. en A. Wierdsma, *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet meer helpt*, 2e druk, Groningen, 2002.

Tudjman, T., W. de Jong en E. Snel, *Gezinsbegeleiding achter de voordeur. Een evaluatie volgens de methode Theory of Change*, Utrecht, 2010.

Velden, P-M van der, *Welzijn heeft sterke merken nodig*, Tilburg, 2010.

Vermaak, H., *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*, Deventer, 2009, [recensie](#).

WIJ, *Niet alleen de naam, ook de kaas verandert*, Breda, 2010.

Winter, E. en W. van der Weijden, *Authentieke organisaties. Echte merken. Hoe internal branding wél werkt*, Culemborg, 2008.

Noten

- ¹ Zie [Het rendement van zalmgedrag](#) van Giltay Veth.
- ² De Hein Roethofprijs is door het Ministerie van Justitie in het leven geroepen met het doel nationale bekendheid te geven aan projecten die resultaten bereiken met de preventie van criminaliteit. Elk jaar worden de meest succesvolle en meest aansprekende projecten genomineerd (Bron: www.hetccv.nl)
- ³ Osborne, S., Naming the beast: Delivering and classifying service innovations in social policy. Human Relations 51, (1998), 1133-1154.
- ⁴ Rutten, R., Innovatie: de kunst van het combineren. Facility Management Informatie (8), 2003 (gebaseerd op Rutten, R., The Entrepreneurial coalition, Nijmegen: Wolf Legal Productions, 2002)
- ⁵ Rutten, R., Innovatie: de kunst van het combineren. Facility Management Informatie (8), 2003 (gebaseerd op Rutten, R.P.J.H. The Entrepreneurial coalition, Nijmegen: Wolf Legal Productions, 2002)
- ⁶ Het belang van de indicatoren verkoop en nieuwheid of newness is onder meer gebleken uit de langjarige [community innovation survey](#) van de Europese Commissie.
- ⁷ Bekende onderzoeken hiernaar zijn Jim Collins' [Good to great](#) en André de Waal's onderzoek naar de [High Performance Organization](#).
- ⁸ Ontleend aan Hollins en Hollins' Total Design, een standaardwerk over dienstenontwerp. [Deze presentatie](#) geeft een impressie.
- ⁹ In theorie omdat voor de eigen kracht conferenties wel professionele organisatie en ondersteuning nodig is en de kosten hiervan worden gefinancierd uit collectieve middelen. Helemaal goed zou het zijn als de conferenties zoveel waarde hadden voor de personen die geholpen worden dat ze zelf de conferenties zouden bekostigen.
- ¹⁰ Zie het onlangs gepubliceerde onderzoek [Gezinsbegeleiding achter de voordeur](#). Uit het persbericht: "De onderzoekers concluderen dat de meeste acute problemen door het Programma Praktijkbegeleiding na de interventieperiode zijn weggenomen, zoals fysieke

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

problemen met de woning, de administratie op orde, aanvragen schuldsanering, inschrijvingen bij de huisarts et cetera. De doelen op de korte termijn worden dan ook gehaald. Maar doelen die op een ander niveau liggen zoals *sociaal wenselijk gedrag* of *taalbeheersing* kosten meer interventietijd. Voor gezinnen met een ernstiger problematiek is het programma niet voldoende". De formulering "*kosten meer interventietijd*" klinkt maakbaar maar is hypothetisch. Zie onder meer [deze passage](#) in een artikel over social marketing en [deze passage](#) in de toekomstvisie 'Van kaasstolp naar jungle'. Hoeveel interventietijd is nodig, wat kost deze en wie gaat dit financieren? Gegeven de politieke verschuiving van solidariteit naar eigen verantwoordelijkheid zullen de collectieve budgetten voor dergelijke interventies krimpen, zeker als er geen garantie is voor resultaat op korte termijn.

¹¹ Goede bronnen zijn onder meer Andreasen's Marketing social change en Lagasse's Sociale marketing. Zie voor een inleiding [Social marketing: veranderen doen mensen zelf](#).

¹² De rotonde-metafoor komt uit Van Asseldonk's Massa-individualisering.

welzijn in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

JOHN BECKERS EN STEFAN CLOUDT

WIJ in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR



HOE WIJ INNOVEERT EN HOE DAT BETER KAN

Deze reflectie

Deze reflectie en het essay **Hoe welzijn innoveert en hoe dat beter kan** zijn het resultaat van de belangeloze inzet en samenwerking van John Beckers en Stefan Cloudt. Hun drijfveer is zorg om de welzijnssector en de ambitie er meer van te maken dan het nu is.

Copyright

Uitgave en copyright © John Beckers en Stefan Cloudt, Breda, maart 2011.

WIJ in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Voorwoord

Behalve een onderzoek naar innovatie en innovatief organiseren was het schrijven aan het essay **Hoe welzijn innoveert en hoe dat beter kan** ook een voortdurend reflecteren op de organisatie WIJ waarvan John bestuurder is. Wijzen naar een ander is makkelijk zat maar wat bakt WIJ er zelf van? Welke aansprekende innovaties heeft WIJ in de aanbieding? Of, milder, wat gaat WIJ veranderen om innovatiever te worden? We zetten het hier op een rij. Dat wil zeggen: John heeft het opgeschreven en Stefan heeft de tekst getoetst, op dezelfde manier als de voorbeelden in het essay. Zijn bevindingen heeft hij aan de tekst toegevoegd.

John Beckers en Stefan Coudt

WIJ in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Inhoud

Leeswijzer	7
WIJ	7
WIJ en de vijf conclusies uit het essay.....	8
WIJ en innovatief organiseren	14
Innovatie: wat WIJ ervan bakt.....	17
Conclusies	22
Lonkend perspectief	22
Bronnen en achtergrondinformatie	25
Noten.....	26

WIJ in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Leeswijzer

In deze reflectie beginnen we achteraan, bij de conclusies van het essay. Wat doet WIJ hieraan en wat kan er beter? Dan toetsen we de wijze van organiseren aan de drie criteria voor innovatief organiseren, en vervolgens noemen we drie voorbeelden van innovatie en toetsen we deze aan de vijf criteria voor innovatie. Deze volgorde stelt ons in staat aan het eind van de tekst heldere conclusies te formuleren en af te sluiten met een lonkend perspectief voor WIJ.

WIJ

Ter informatie vooraf: WIJ is de nieuwe naam voor een organisatie die het afgelopen decennium veel heeft verbeterd in de dienstverlening en bedrijfsvoering maar al die tijd de oude naam Stichting Ouderenwerk Breda is blijven voeren. Met de nieuwe naam en een bredere missie zette WIJ in september 2010 de kroon op 10 jaar veranderen: van een traditionele welzijnsorganisatie naar een community die van ons samen is. Waarbij 'ons' slaat op klanten, mantelzorgers, vrijwilligers, burgers, medewerkers, stakeholders, externe collega's - iedereen met wie WIJ telkens weer een andere, eigen 'wij' vormt. WIJ staat voor delen, co-creëren, netwerken. Belangrijke waarden zijn passie, aandacht en respect. Meer informatie over de achtergrond en betekenis van de naam staat [hier](#) op de site van WIJ.

1. WIJ en de vijf conclusies uit het essay

Conclusie 1: Een helder baken

De missie van WIJ is mensen helpen zelfstandig te leven. Die missie fungeert voor alle medewerkers, betaald en vrijwillig, als toetssteen voor hun activiteiten. Dat toetsen gebeurt dagelijks, in het gewone werk, maar is ook verankerd in de bedrijfsvoering: in de keuze van de doelgroep, activiteiten en informatie waarmee WIJ de activiteiten bestuurt.

- **De goede doelgroep** - Bevorderen van zelfredzaamheid doe je het meest effectief bij mensen die verminderd zelfredzaam zijn of dat dreigen te worden. Wie dat zijn bepaalt WIJ aan de hand van risicofactoren. Voorbeelden van risicofactoren zijn hoge leeftijd (80+), een laag inkomen of geïndiceerd zijn voor zorg. Hoe meer risicofactoren voor een persoon van toepassing zijn, hoe kwetsbaarder hij is.
- **De goede activiteiten** - In het essay worden vier vragen genoemd die helpen een directe relatie te leggen tussen missie en activiteiten. Toegepast op de missie van WIJ: door welke factoren loopt zelfredzaamheid terug, welke van die factoren zijn te beïnvloeden, wat kun je daarvoor doen, wat is het meest effectief? WIJ heeft dit voor ouderen in beeld gebracht en hier drie kernactiviteiten uit afgeleid: regie-ondersteuning, ontmoeting, praktische hulp. Dit plaatje toont de relatie tussen missie en activiteiten.
- **De goede informatie** - Dezelfde vragen resulteerden ook in vijf heldere prestatieindicatoren: bereik onder kwetsbare ouderen, focus (aandeel kwetsbare ouderen in klantenbestand), tevredenheid (van die klanten), baat (of de activiteit bijdraagt aan zelfredzaamheid), kosten (per bereikte kwetsbare oudere). Samen brengen de indicatoren in beeld hoe goed WIJ het doet. Jaarlijks vinden metingen plaats om de voortgang te bepalen ten opzichte van het jaar ervoor. Dit stelt WIJ in staat systematisch te reflecteren op de activiteiten en te verbeteren. Activiteiten die slecht

WIJ in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

rendeerden voor de missie (verkeerde klanten, te hoge kosten) zijn beëindigd of overgedragen aan andere organisaties.

Verder hanteert WIJ vijf principes die overal van toepassing zijn: elke activiteit is terug te voeren op een echte vraag van een echte klant, geen dingen doen die anderen beter doen, vrijwilligers waar het kan, de beste kwaliteit in de ogen van de klant, alleen activiteiten die aantoonbaar bijdragen aan herstel en behoud van zelfredzaamheid.

Met het eerste principe houdt WIJ de projectencarrousel buiten de deur. Projecten zijn er alleen als ze bijdragen aan de dienstverlening aan echte klanten (en dat is bijna nooit).

Dit verslag is het resultaat van de laatste toetsing van de activiteiten aan de vijf principes. Een van de consequenties is dat het aantal betaalde medewerkers krimpt en het aantal vrijwillige medewerkers groeit. Het is bij WIJ mogelijk dat betaalde en vrijwillige medewerkers hetzelfde werk doen.

Meer informatie over de strategie is te vinden in dit document en in de presentatie Oma heeft geen tijd voor ons.

Samen bedenken hoe het moet is nog iets anders dan het ook zo doen. Dit document geeft een indruk van de stappen die nodig zijn geweest in de interne organisatie.

Conclusie 2: Van de mensen zijn

In het essay wordt hiermee bedoeld dat veel non-profit organisaties de relatie met de doelgroep of achterban kwijt zijn en opnieuw moeten uitvinden voor wie ze van waarde zijn. WIJ heeft dit wat betreft de klanten, vooral door veel tevredenheidsonderzoeken, prima in beeld, tot en met de kritieke succesfactoren voor elke dienst. De klanten waarderen de dienstverlening met hoge rapportcijfers.

Toch past hier bescheidenheid want een tevreden klant is nog iets anders dan 'van de mensen zijn'. De betrokkenheid van de klant gaat niet verder dan het resultaat. Misschien dat er nog een relatie is met die ene of die paar medewerkers

WIJ in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

met wie hij te maken heeft maar die relatie is persoonlijk, precies zoals WIJ het wil. Passie, aandacht, echte hulp. Dat is wat de klant moet ervaren, niet het proces dat eraan vooraf gaat.

Dit duidt op een lastige paradox. Vanuit waardedenken de klant zo min mogelijk belasten met organisatiegedoe, vanuit datzelfde waardedenken klanten laten ervaren dat die waarde van WIJ komt. Hoe dit op te lossen weten we nog niet precies. In ieder geval niet met bureaucratische structuren en procedures. Een 21e-eeuwse vereniging misschien? Met spaarzegels en bijzondere voordeeltjes? Een eigen sociaal netwerk of community? Die WIJ dan opricht of WIJ juist niet? Kan WIJ dat zelf wel?¹ Vragen dus waarmee je het beste naar de doelgroep zelf gaat. Dat gaan we dit voorjaar doen.

En dan zijn er nog de **mensen die WIJ niet bereikt** omdat ze niet met oud, ziek of kwetsbaar geassocieerd willen worden. Dat kan anders, door hulp aan te bieden die geen hulp lijkt, zoals **de bakker en de fietsenmaker** dat doen. Dus niet alleen kijken naar de behoeften van de doelgroep maar ook naar de vorm van de oplossing. Ze niet naar accommodaties trekken waar ze niet willen zijn maar ze juist helpen daar weg te blijven. Of, als het niet anders kan, kwaliteit bieden. WIJ investeert veel in de accommodaties, weg van het 'buurthuisimago', en verhoogt tegelijk de prijzen van consumpties. Het tweede kan niet zonder het eerste. Duurdere koffie komt uit een mooier kopje. De ambitie is **4 x G**: goed, gastvrij, gezellig, gezond. En dan zo 4 x G dat je er zelf voor je plezier naar toe zou gaan. Dat is waarde.

Wat geldt voor de klanten geldt ook voor de medewerkers en voor de subsidiërende gemeentes. Ook over hen is helder in beeld wat ze belangrijk vinden en hoe goed WIJ daarin is. Maar behalve deze groepen zijn er andere die niet scherp in beeld zijn. Denk aan de gemiddelde Bredase burger, mantelzorgers die niet in Breda wonen, corporaties, wijkagenten, zorgaanbieders, fondsen, toeleveranciers e.d. Diepte-interviews in 2009 lieten wel zien dat WIJ in het algemeen een positief imago heeft - **3 x B**: bevlogen, bekwaam, betrouwbaar - maar dat is niet genoeg. Duidelijk moet worden hoe WIJ deze andere partijen beter kan helpen om hun missie te realiseren en vice versa. Dit jaar brengen we dit in beeld.

Conclusie 3: Waarde een naam geven

Merken ontwikkelt WIJ pas sinds een paar jaar. Op dit moment zijn het er twee, een merk **Goed Geregeld** waarmee klanten van WIJ, thuiszorg en corporaties korting krijgen in winkels en straks ook diensten aan huis, en een merk **WijkWijS** dat staat voor de digitale informatieloketten van WIJ en elf andere organisaties. In voorbereiding zijn een merk voor cliëntondersteuning, een merk voor beweging en een merk voor ontmoeting.

De merken zijn nog alleen lokale merken. Dit heeft twee redenen. Ten eerste is bovenlokale of landelijke branding nooit serieus in beeld geweest, totdat het essay het inzicht opleverde dat dat wel eens belangrijk kan zijn. Ten tweede wil WIJ met de merken lokale samenwerking stimuleren. Er wordt vaak over samenwerking gepraat maar echte samenwerking - samen iets realiseren wat geen van de partners alleen kan en dan niet in een projectje maar structureel - is er weinig. Merken dwingen dat af. Ze gaan immers gepaard met een merkbelofte en dat verplicht veel meer dan vrijblijvend gepraat. Tot in detail. Welke schrijfstijl hanteren we op een website? Wat zijn de openingstijden? Spreken we onze klanten aan met u of jij? Dat soort vragen. Ze laten zien dat een merk niet iets is dat je hebt maar iets dat je bent. En dat kan goed en slecht uitpakken. Het is maar net hoe goed je presteert. Of, in WIJ-termen, hoe goed WIJ en de partners van WIJ samen presteren. Dit stelt hogere eisen aan proces- en ketenorganisatie dan de meeste organisaties gewend zijn.

Wat tegen branding spreekt is dat het duur is en veel tijd vraagt van medewerkers. Een lokale organisatie als WIJ heeft van beiden te weinig en investeert dus structureel minder tijd en geld in merken dan eigenlijk nodig is. De goede samenwerking met andere Bredase organisaties compenseert dit wel, maar feit blijft dat je met bovenlokale of landelijke samenwerking met minder moeite meer impact realiseert dan WIJ nu doet.

Conclusie 4: Een club waar het leuk is om te werken

De medewerkers bij WIJ krijgen veel ruimte om de activiteiten af te stemmen op de vragen van klanten. Tegenover deze vrijheid staat de plicht om de keuzes die ze maken te beredeneren, alle vragen over hun werk open en eerlijk te beantwoorden, en een andere oplossing te kiezen als die beter blijkt. Medewerkers beoordelen zelf hun functioneren, aan de hand van informatie van klanten. Managers laten zich beoordelen door medewerkers, de directeur door de managers (van buiten naar binnen beoordelen).

De missie die voor iedereen dezelfde is, klanten perfect van dienst willen zijn, goed intern afstemmen, het zijn allemaal zaken die ertoe hebben bijgedragen dat WIJ steeds meer een netwerkorganisatie is geworden. Besturen gebeurt in samenspraak, vanuit de gedachte dat besturen eigenlijk niets anders is dan dan samen afspraken maken en nakomen. Besturen doet dan iedereen, vanzelf. Als managers al iets extra doen is dat het borgen van de spelregels, het nakomen van de afspraken, net zoals dat in een sportwedstrijd gebeurt. Zie sheets 26 tot 30 in de presentatie [Oma heeft geen tijd voor ons](#).

De medewerkers waarderen deze manier van werken positief. Niet alleen werken ze hard en met veel inzet maar ook boeken ze resultaten en ontlenen ze daar plezier aan. Essentieel bij de vrijwillige medewerkers is dat hun activiteiten er toe doen, dat ze ermee thuis kunnen komen en dat ze er nieuwe vrienden mee maken. In de woorden van [Manfred Kets de Vries](#): fun, love and meaning. Het aantal vrijwilligers is geleidelijk gegroeid van 550 in 2000 naar meer dan 900 in 2011.

De tevredenheid van de betaalde medewerkers werd tot 2009 nooit gemeten. Begin 2009 heeft het Utrechtse bureau [&Samhoud](#) dit [voor het eerst](#) gedaan en haalde WIJ de op twee na [hoogste score](#) die &Samhoud ooit gemeten had. Begin 2012 vindt een nieuwe meting plaats.

De belangrijkste les is dat leiderschap pas functioneert als iedereen het aan de dag legt. Juist door onderling (!) van elkaar het beste te vragen krijg je de pres-

taties waar je achteraf het meest blij mee bent. In de alledaagse praktijk overigens lijkt van elkaar het beste vragen zo ongeveer het moeilijkste wat er is.

Conclusie 5: Samen besturen met een scoreboard

In 2003 heeft WIJ in een intern onderzoek "Meten wat er toe doet" in beeld gebracht welke informatie nodig is om de organisatie te besturen. Veel non-profit organisaties en ook WIJ, was het vertrekpunt, besturen hun activiteiten aan de hand van financiële informatie. Ze weten niet hoe goed ze zijn in termen van hun missie en weten dus ook niet met welke activiteiten ze voortgang boeken en met welke niet. Het onderzoek resulteerde in meer dan 20 prestatieindicatoren. Na wat vingeroefeningen zijn die ingedikt tot de vijf die hierboven staan.

Belangrijker dan indicatoren is het werken ermee. Het werk echt besturen. Informatie verzamelen is één ding, vanwege die informatie activiteiten gaan veranderen of zelfs activiteiten beëindigen is iets heel anders. Scherp kwam dit naar voren in de **tevredenheidsmeting** waarin de gegevens met opzet niet werden geanonimiseerd maar complimenten en klachten van klanten juist met naam en toenaam werden teruggekoppeld naar de medewerkers op wie ze betrekking hadden. Goede feedback, zeiden we toen (en zeggen we nog), is concreet, specifiek en prikkelt tot actie. De vrijblijvendheid was er meteen mee uit de lucht.

De vijf indicatoren zijn nu geborgd en fungeren als een overall toetsingskader waar alle medewerkers mee te maken hebben en consequenties aan verbinden. Het samen besturen krijgt vooral vorm in werkgroepen en themabijeenkomsten waarvan de samenstelling afhangt van het op te lossen probleem. Leiderschap - keuzes maken en rekenschap geven - doen we bij WIJ samen.

Een frappante beschrijving van hoe dit werkt is te vinden in een recent boek met de titel **Connect!**. In een hoofdstuk over leiderschap grijpt de auteur, Menno Lanting, terug op de term **communicatieve zelfsturing** waar ouderenwerkers zo ongeveer mee vergroeid zijn. "Het communicatieve", schrijft Lanting, "zit in het feit dat de keuzes, beslissingen en doelstellingen die voortkomen uit de zelfsturing consequent met anderen gedeeld worden. Men neemt verantwoordelijkheid en legt vervolgens transparant verantwoording af over de ervaringen en resultaten".

In WIJ-termen: "Ieder bestuurt zijn eigen werk en samen besturen we WIJ. In situaties waarin deze twee strijdig zijn krijgt het tweede voorrang. Als iedereen actief meedenkt en doet wat we samen afspreken komen zulke situaties niet voor"². Dat klinkt vriendelijk maar de praktijk kan confronterend zijn. Wie geen deel van de oplossing is, is deel van het probleem.

2. WIJ en innovatief organiseren

Succesfactor 1 - Inbedding

De organisatie heeft een helder toekomstbeeld en een bewuste strategie om daar te komen. De medewerkers door het hele bedrijf voelen zich een met die strategie, stemmen de activiteiten erop af en zijn continu bezig de dienstverlening te verbeteren. Al werkende ontwikkelen ze waardeproposities voor klanten, financiers en andere stakeholders.

In de dagelijkse gang van zaken, laat bovenstaande zien, is dit criterium goed geborgd. Missie en strategie zijn expliciet bepaald, de medewerkers stemmen doelen en activiteiten bewust af op op klanten en missie, en de organisatie meet systematisch de prestaties op de vijf indicatoren. De bedrijfsresultaten zijn de afgelopen jaren doorlopend gestegen of gestabiliseerd op een hoog niveau.

De belangrijkste stakeholders - klanten, medewerkers en subsidiërende gemeentes - zijn blij met de performance en laten dat blijken in tevredenheidsmetingen. Winst, leerden we hierboven, is er te halen in de waarde die wordt geleverd aan andere stakeholders en in de branding die met een bovenlokale of landelijke organisatie meer impact oplevert.

Succesfactor 2 - Systematiek

De organisatie kent een systematisch proces waarin alle stappen vanaf het genereren van ideeën tot en met de rollout bewust worden doorlopen. Intern is de samenwerking zo geregeld dat de medewerkers bezig zijn met de dingen waar ze goed in zijn en geen eilanden vormen. Zo wordt ook geborgd dat nieuwe ideeën

WIJ in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

kunnen landen en niet stranden in oud gedrag. Alle ideeën worden systematisch getoetst en alleen de beste halen de eindstreep.

Een innovatieproces waarin systematisch innovaties worden bedacht, ontwikkeld en getoetst, en merendeels afvallen, heeft WIJ niet. Wel zijn er veel action learning projecten geweest waarin systematisch problemen zijn geanalyseerd en opgelost. Voortbrengselen hiervan zijn onder meer de vijf prestatie-indicatoren, een goed crm-systeem voor klantgegevens, professioneel hrm³ voor vrijwilligers, een modern flexkantoor, en een nieuwe naam en filosofie voor de organisatie. WIJ heeft hiermee mooie stappen vooruit gezet maar we noemen het geen innovaties. Het is allemaal interne bedrijfsvoering en allemaal was het nodig omdat de organisatie op deze punten mager was toegerust.

Vlucht in actie

Inmiddels wordt gewerkt aan nieuwe activiteiten op het gebied van beweging, ontmoeting en eenzaamheid, en gebeurt dit systematisch. Geen grote verhalen maar voortbouwen op wat er is en daarin stap voor stap leren en verder komen.

Dan nog gebeurt het dat te snel vanuit hapsnap ideetjes nieuwe zaken worden ontwikkeld, zonder goede analyse. Zo liggen er verslagen van interviews met mensen over hun beweeggedrag waar we niet de tijd voor nemen om ze grondig te bestuderen. Wat we er al wel van weten is dat veel mensen minder bewegen en slechter eten dan ze zelf denken, dat ze bang zijn dat hijgen slecht is voor hun hart, en prijs stellen op deskundige begeleiding maar niet weten waar die is. Dus moeten we ons concentreren op informatie en bewustwording. In plaats daarvan vluchten we bijna automatisch - vanuit de buik - in actie. Doen. Iets organiseren.

Single loop learning dus in plaats van double loop. We maken het onszelf te gemakkelijk. Maar we het herkennen dit steeds beter en corrigeren onszelf steeds sneller. Zo komt de goede volgorde - discipline in denken, dan in doen, dan in feedback en reflectie - er steeds beter in.

WIJ in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Leerzaam was een sessie met de managers, eind 2010, aan de hand van de indeling van Staes in creators, pioniers, followers en settlers. Vraag de mensen eerst in beeld te brengen welke innovaties ze de afgelopen jaren op gang hebben gebracht, zet ze allemaal bij elkaar en vraag vervolgens welke van de vier rollen ze bij elkaars innovaties hebben gespeeld. Dus waar ze pionier waren, waar follower en waar settler. Wat we ervan leerden was dat innovaties met bewuste overdracht van de ene naar de andere groep bijna altijd slaagden en eiland-innovaties altijd doodbloedden. Dat laatste geldt ook voor alle projecten die in samenwerkingsverbanden waren ontstaan. Ideetjes zijn leuk, leerden we opnieuw, maar voor je missie heb je er niks aan.

Zwak was verder dat alle innovaties die WIJ zelf initieert vanuit het management komen, alsof er in die 1000 medewerkers en in die bijna 7000 klanten geen innovatief potentieel zit. Daar maakt WIJ dus veel te weinig gebruik van. Of de managers houden ideeën van medewerkers en klanten systematisch buiten de deur. Met een goed, systematisch innovatieproces is dit te ondervangen. **Action learning**, weten we uit ervaring, is een goede werkvorm hiervoor. Daar kunnen we dus meer gebruik van maken.

Succesfactor 3 - Co-creatie

De organisatie zoekt actief nieuwe werelden en nieuwe kennisdomeinen op met een andere cultuur, andere mensen, een andere manier van denken. Vaak zijn het gelegenheidscoalities die juist door hun tijdelijk karakter verfrissing en inspiratie brengen. De samenwerking leidt tot nieuwe diensten en activiteiten die er zonder die samenwerking niet waren geweest.

Van actief zoeken van nieuwe werelden is geen sprake, wel van toeval. Bijvoorbeeld dat WIJ in de afgelopen jaren door het scholen van medewerkers veel heeft geleerd van methodes en werkwijzen die in het 'zakenleven' gebruikelijk zijn. Of dat er medewerkers instromen die nieuwe kennis meenemen zoals kennis van **social marketing**, een vakgebied dat WIJ en welzijn in het algemeen enorm veel te bieden heeft.

Wat wel actief gebeurt is signaleren van nieuwe ontwikkelingen en daar gericht vakliteratuur op nalezen en samen bespreken. Zoals **Meesterlijk organiseren** van Kor, Weggeman en Wijnen, **Ambtenaar 2.0** van Davied van Berlo, **Mijn organisatie is een oerwoud** van Jef Staes en het **WIJ-boek** van Remco Claassen. Dit laatste boek ontdekten we toen de nieuwe naam er al was maar de organisatie WIJ en het boek WIJ passen perfect bij elkaar. Luidt de subtitel van het boek 'de kunst van het gunnen', bij de organisatie WIJ zou daar 'de kunst van het delen' kunnen staan. Komt op hetzelfde neer.

Samenwerken doet WIJ veel met corporaties, zorgorganisaties, bibliotheek, gemeente e.d. maar dit kun je nauwelijks andere werelden noemen. Alleen al het vergrijsde personeelsbestand laat zien hoe verwant deze sectoren zijn.

Wel heel anders zijn de stagiaires die binnen komen voor hun maatschappelijke stage, de tientallen accountants die elk jaar in maart de belastingen komen doen voor ouderen en de 15 fysiotherapeuten met wie WIJ in gesprek is over een gezamenlijk merk voor beweging. De contacten met stagiaires en accountants hebben nog niet tot innovaties geleid, het contact met de fysiotherapeuten lijkt dit al wel te gaan doen.

3. Innovaties: wat WIJ ervan bakt

Voorbeelden van innovatie die beantwoorden aan de vijf criteria van het essay heeft WIJ evenmin als die zes organisaties in het essay. Wel zijn er een paar veelbelovende aanzetten maar daar moet nog jaren aan gewerkt worden, wil het de impact krijgen die nodig is om het innovatie te mogen noemen. Ze hebben betrekking op eenzaamheid, samenwerking en beweging.

- **Systematische ontwikkeling van interventiestrategieën tegen eenzaamheid bij ouderen** - De naam is bepaald geen voorbeeld van innovatie maar het project zelf wil dat nadrukkelijk wel zijn. Het vertrekpunt was een VU-onderzoek in 2005 waaruit bleek dat veel eenzaamheids-

interventies niet werken. Teveel *one size fits all* en teveel gericht op contact terwijl contact bijna nooit helpt.

Denkend vanuit social marketing zijn we naar het gedrag van die eenzame ouderen zelf gaan kijken. Gedrag, leert social marketing, heeft altijd een reden, ook niet-effectief of ongewenst gedrag, en dus is het zinnig om te achterhalen wat die reden is en vervolgens te kijken welke interventies dan wel effectief zijn. Met steun van de Universiteit van Tilburg hebben de Twern in Tilburg en WIJ in Breda onderzocht hoe eenzaamheid in theorie tot stand komt, casuïstiek van ouderenadviseurs bestudeerd en daaruit vier eenzaamheidsprofielen gedistilleerd: vier segmenten eenzame ouderen. Voor twee van die segmenten zijn ruim 100 ouderen opgespoord en onderworpen aan een verdere analyse.

Het **onderzoek** heeft tot een paar **belangrijke conclusies** geleid voor de aanpak van eenzaamheid. Hiermee start later dit jaar een vervolgproject waarin we die conclusies vertalen in interventies die we vervolgens gaan toetsen en verbeteren. De interventies worden, net als het onderzoek tot dusver, opgezet in de vorm van **action learning** waarin vrijwilligers, ouderenadviseurs en onderzoekers voortdurend reflecteren op de ervaringen. Ook zullen dan de klanten een actieve rol krijgen.

Toetsing aan de vijf criteria voor innovatie leert het volgende:

- Echt nieuw - Nieuw is er nog niets. Dat worden de interventies die straks worden uitgevoerd, getoetst en verbeterd.
- Geïmplementeerd - Idem dito. Omdat het action learning is zullen het bedenken en uitvoeren van interventies dicht bij elkaar liggen. De vernieuwing betreft dan de interactie met de klant en de nieuwe waardepropositie voor de klant. De klant moet zelf aan het werk (interactie) en dit zelf werken levert nieuw resultaat op (waardepropositie).

WIJ in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

- Doorbraak - Gangbaar is de oorzaak van eenzaamheid zoeken in externe omstandigheden (te weinig contact) en de remedie zoeken in *one size fits all* aanbod (ontmoeting, contact). Onze aanpak breekt met beide radicaal: oorzaak en oplossing worden gezocht in het gedrag van de eenzame zelf, en dat is bij iedere klant maatwerk. Dat maatwerk komt vooral van de klant zelf en niet van WIJ.
- Veel verkoop of impact - Dit is pas het geval als de interventies succesvol zijn en voldoende verkoop of maatschappelijk effect krijgen.
- Relevant voor de missie - Eenzaamheid is bij veel mensen nu al een groot probleem met negatieve gevolgen voor de zelfredzaamheid (grotere draaglast, kleinere draagkracht). Door interventies te ontwikkelen die eenzaamheid terugdringen draagt WIJ bij aan de missie 'herstel en behoud van zelfredzaamheid'.
- **Beweegadvies-op-maat** - In de afgelopen jaren zijn in één wijk in Breda goede ervaringen opgedaan in samenwerking met een fysiotherapeut die ouderen adviseert over beweging. Ongeveer drie kwart van de ouderen gaat naar aanleiding van het advies deelnemen aan fysiotherapie of aan sport- of beweegactiviteiten. WIJ zorgt voor de toeleiding naar de fysiotherapeut, volgt daarna deze personen, en voorziet in een proefpakket beweging voor diegenen die nergens anders voor beweging terecht kunnen of willen. Het aantal ouderen dat wordt bereikt is geleidelijk opgelopen, tot ongeveer honderd in 2010.

Eind 2010 zijn gesprekken gestart met 15 fysiotherapeuten, verspreid over de stad, met de bedoeling het aanbod uit te breiden. De fysiotherapeuten hechten aan een zorgvuldige, tot in detail uitgewerkte aanpak, WIJ hecht aan een merkbeploofte die overal dezelfde is. Aanpak, merknaam en merkbeploofte worden dit jaar ontwikkeld. Na de zomer wordt er gestart.

Toetsing aan de vijf criteria voor innovatie leert het volgende:

- Echt nieuw - Nieuw is de samenwerking en verbinding tussen WIJ, fysiotherapeut en beweeg- en fitnessaanbieders.
- Geïmplementeerd - In één wijk is het concept geïmplementeerd, de andere wijken volgen later dit jaar. Nieuw zijn met name de waardepropositie (deskundig advies, gevolgd door bijpassende beweegactiviteit) en de techniek (een deskundig advies benutten om mensen aan het bewegen te krijgen).
- Doorbraak - Een doorbraak waren enkele jaren geleden **onderzoeken van TNO en VU** waaruit bleek dat oefening van spieren die mensen dagelijks veel gebruiken bevorderlijk is voor de zelfredzaamheid, ook voor ouderen op hoge leeftijd. Nu zetten we dit inzicht om in actie.
- Veel verkoop of impact - Hangt ervan af hoeveel verkoop het beweegadvies gaat genereren.
- Relevant voor de missie - De grootste veroorzaker van verminderde zelfredzaamheid is niet dementie, wat veel mensen denken, maar schade aan het beweegapparaat. Twee tot drie maal per week een half uur oefenen van de spieren die men dagelijks gebruikt heeft aantoonbaar effect op de instandhouding van de mobiliteit. Bovendien neemt het valrisico significant af. Beweegadvies-op-maat is daarmee relevant voor de missie 'behoud van zelfredzaamheid'.
- **WijkWijS en Goed Geregeld** - Dit zijn de **twee merken** die WIJ tot dusver samen met andere organisaties heeft ontwikkeld. Nieuw is niet waar deze merken voor staan, wel het onderliggende besturingsmodel en de ambitie daarmee. Die ambitie is niet om onderscheidende merken te ontwikkelen maar het versnipperde aanbod van veel organisaties juist te bundelen onder één merknaam. Dat bevordert de samenwerking, zagen we hierboven al, en het aanbod krijgt een herkenbaar gezicht.

WIJ in de 21e eeuw

OP ZOEK NAAR INNOVATIES EN INNOVATIEF ORGANISEREN IN DE SOCIALE SECTOR

Voor de besturing zijn er drie niveaus: gebruik, besturing, eigendom. Gebruik wil zeggen dat iedere organisatie een zakelijke relatie met het merk kan aangaan. Organisaties die een bijdrage leveren in de vorm van kennis, mensen, geld of deskundigheid besturen samen het merk. Als ze er samen niet uit komen beslissen de eigenaren van het merk. Dit zijn de organisaties die bereid zijn de financiële risico's te dragen.

Toetsing aan de vijf criteria voor innovatie leert het volgende:

- Echt nieuw - Branding komt in de welzijnssector weinig voor, gezamenlijke branding teneinde versnippering tegen te gaan en toegankelijkheid te bevorderen helemaal niet.
- Geïmplementeerd - De twee genoemde merken zijn geïmplementeerd. Goed Geregeld heeft een goede naamsbekendheid bij de doelgroep, weten we uit onderzoek, WijkWijS vermoedelijk nog niet. Beiden voorzien in een nieuw concept: Goed Geregeld in een pasje dat recht geeft op korting in winkels en op diensten aan huis, WijkWijS in websites die in begrijpelijke taal betrouwbare en professionele informatie geven over voorzieningen in de eigen wijk.
- Doorbraak - Branding als zodanig is niets nieuws, branding om te delen en te binden in plaats van te onderscheiden juist wel.
- Veel verkoop of impact - Goed Geregeld heeft met ruim 20-duizend pashouders een redelijke impact, WijkWijS is nog niet zo ver. Wat de impact van de brandingstrategie is valt over een jaar of vijf te zeggen als de merken er moeten 'staan'.
- Relevant voor de missie - Branding zorgt ervoor dat de voorzieningen beter toegankelijk worden voor de Bredase burgers en ze er gemakkelijker gebruik van kunnen maken. Dit geldt ook voor de doelgroep van WIJ. Bovendien wil WIJ de brands een positieve connotatie mee geven. Gemak, oplossing en plezier in plaats van probleem, last en ellende. Als dit lukt gaan ook mensen die de voorzieningen nu mijden vanwege hun zorg- of hulpimago hier

gebruik van maken. Ook dit draagt bij aan de missie 'behoud van zelfredzaamheid'.

Alle drie aanzetten tot innovatie beantwoorden min of meer aan de vijf criteria of gaan dat doen, alleen is op dit moment de impact nog veel te klein om echt van innovatie te kunnen spreken.

4. Conclusies

De belangrijkste les van deze terugblik is dat je alles op orde moet hebben, wil je echt innoveren. WIJ heeft een aantal zaken - richting, mensen, besturing, inbedding - goed uitgewerkt maar tot echte innovaties heeft dit nog niet geleid omdat op andere punten te weinig is gedaan.

De misschien wel cruciale factor is het ontbreken van een systematisch innovatieproces. Samen met medewerkers, klanten, leidinggevenden nagaan waar verbetering te halen valt, en dat iedere week of maand opnieuw.

Daarnaast moet de branding naar een bovenlokaal of landelijk niveau, moet de relatie met de doelgroep hechter, en moet er meer gedaan worden voor sommige groepen stakeholders.

5. Lonkend perspectief

Al met al is er een goede kans dat WIJ en haar partners met de genoemde aanzetten zoveel impact gaan realiseren dat het straks echte innovaties worden. Dit duurt alleen jaren en jaren maar dat is gebruikelijk. In de marktsector zijn nieuwe diensten en producten vaak ook jaren onderweg voordat het iets wordt.

Wat de drie genoemde voorbeelden in elk geval laten zien is dat het inderdaad de aanbevelingen uit het essay zijn die uiteindelijk tot innovatie leiden. Een verbindende missie, de waarde die je klanten wilt bieden, discipline in denken en

doen, voortdurend meten hoe ver je bent. Zonder deze componenten was WIJ nooit met deze initiatieven gekomen.

Het concept WIJ

Een nog niet genoemde vernieuwing zou achteraf het concept WIJ zelf kunnen blijken. Al werkende is WIJ ver gekomen met hrm vrijwilligers en met het **postmoderne leiderschap** dat hierbij hoort. Leiderschap tonen en rekenschap geven, is de boodschap, is een zaak van iedereen. Wie bij WIJ van buiten naar binnen kijkt, of dat nou op het kantoor is of in een van de vestigingen in de wijken, ziet niet wie de vrijwilligers zijn en wie de betaalde medewerkers. Alle bureaus zijn flexplekken waar vrijwilligers, managers, directeur, betaalde medewerkers als gelijken gebruik van maken. Voor vrijwilligers is dit waarde. Geen tweede rangs bureau onder de trap maar volwaardig mee produceren. De grens tussen betaald en onbetaald werk vervaagt. Er is geen functiescheiding. Iedereen kan of mag zich overal voor inzetten, zolang dat bijdraagt aan de missie en de tevredenheid van klanten en andere stakeholders. Het enige dat telt zijn de **spelregels** en ook die worden samen vastgesteld en zijn voor iedereen gelijk.

Dit wil niet zeggen dat er eigenlijk geen betaalde medewerkers nodig zijn, alleen zijn het er minder, werken ze altijd samen met vrijwilligers, en doen ze dat altijd op voet van gelijkheid. Nodig zijn betaalde medewerkers voor werk dat vrijwilligers niet willen of kunnen doen. Denk aan 'klanten' als een gestoord iemand die niemand binnen laat en elke hulp weigert omdat vreemden boeven zijn. Of een moeder met een verslaafde zoon die haar helemaal kaal plukt. Of een dementerende man die koste wat kost auto wil blijven rijden, ook al is dat nog zo gevaarlijk.

Dat zijn situaties die je tot een goede oplossing brengt (als die erin zit) als je hiervoor getraind en geschoold bent. Dat kunnen ook vrijwilligers zijn maar dan wel vrijwilligers die beschikken over de competenties en werken volgens de standaarden die gelden voor de vakmensen. Wat telt is het vakmanschap, niet het soort dienstverband.

Dienend welzijn

Een vergelijkbare grensvervaging zie je bij klanten thuis. Als er betaalde medewerkers komen zijn dat cliëntondersteuners en die werken nooit alleen. Bijna altijd creëren ze rondom de klant een netwerkje, bestaande uit familie, vrijwilligers, verzorgenden, specialisten zoals een psychiater e.d. Die vrijwilligers komen bijvoorbeeld om de post te verzorgen maar al gauw helpen ze ook met andere dingen. Klant en vrijwilliger zoeken dat samen uit. Wat van WIJ komt en wat ze onderling regelen is op een gegeven moment niet meer scherp te onderscheiden. Vrijwilligers, familie, klant, cliëntondersteuner - ze doen het samen. De grens tussen WIJ en de mensen vervaagt en dat is precies wat WIJ met die nieuwe naam ambieert. Het gaat niet om de organisatie WIJ maar om denken en doen à la WIJ, om de mensen zelf⁴. Mensen dus die elkaar helpen en samen zelf een wij zijn. Dienend welzijn, de regie bij de klant laten, is dan geen complexe opgave meer. Dat gebeurt vanzelf.

Bronnen en achtergrondinformatie

- Beckers, J., *Oma heeft geen tijd voor ons*, presentatie, 2010
- Beckers, J., *Van kruidenier naar zelfbediening*, november 2009.
- Beckers, J., *Social marketing: veranderen doen mensen zelf*, januari 2009.
- Beckers, J., *De wereld in 2020. Van kaasstolp naar jungle*, mei 2008.
- Beckers, J., *HRM - Ruilen op hoog niveau*, februari 2008.
- Beckers, J., *HRM vrijwilligers. HRM van het hoogste niveau*, februari 2008.
- Beckers, J.,, Tilburg, juni 2007.
- Beckers, J., *Veranderen in netwerken. Klantgestuurd leren samenwerken in wonen, welzijn en zorg*, november 2006.
- Beckers, J., *De klant centraal. Doen wat klanten vragen*, april 2006.
- Brounts, B. en F. Franssen, *Verslag van een onderzoek naar ervaringen en verwachtingen van (potentiële) klanten van de SOB*, Maastricht, 2008.
- Haijtema, D., *Manfred Kets de Vries: Leiderschap ontraadseld*, in: Management Team, januari 2001.
- Hoff, R. van den, *Boekfragment Society 3.0. Chaordisch*, nog niet verschenen.
- Konings, H., *De stand des tijds. Over trends en toekomstverkenning*, Tiel, 2006.
- Lanting, M., *Connect! De impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap*, Amsterdam, 2010.
- Rozendaal, M. van, *Tevreden klanten willen goed, gastvrij, gezellig en gezond*, in Profiles, juni 200
- Smedinga, L., *VBvO - Vaker Bewegen voor Ouderen*, december 2006.
- SOB, *Bedrijfsplan 2009-2012*, Breda, 2009.
- SOB, *Strategische verkenning*, Breda, 2007.
- Strikwerda, H., *Postmodernisme, postmoderne organisaties en implicaties voor managementcontrol*, in: Financieel management, mei 2003, p. 242-250.
- Vliet, S. van, *5 Vragen aan John Beckers*, in ICSB Marketing en strategie, oktober 2009.
- WIJ, *Niet alleen de naam, ook de kaas verandert*, Breda, 2010.

Noten

¹ Een community maak je niet maar ontstaat vanzelf als er mensen zijn die dat willen. Een bedrijf, profit of non-profit, heeft daar weinig greep op. Er zijn wel bedrijven die communities trachten op te richten maar succesvol zijn ze alleen als ze voor bepaalde mensen van waarde zijn en de mensen zich om die reden aansluiten. Zie voor een goede introductie in zakelijk gebruik van sociale netwerken het boek Connect! van Menno Lanting.

² Bron: Personeelsgids WIJ.

³ Anders dan 'gewoon' personeelsbeleid vloeit hrm direct voort uit de strategie van de organisatie. Er zijn twee varianten, high performance hrm en high commitment hrm. De eerste stelt de organisatie en strategie centraal en leidt daaruit af welke functies nodig zijn en dus welke mensen, de andere stelt de mens centraal en gaat ervan uit dat mensen een natuurlijke drive hebben om resultaten na te streven. In beide gevallen moet de organisatie erop worden ingericht om dit waar te maken. Hrm wordt dan ruil. Hoe beter de organisatie tegemoet komt aan de wensen en belangen van de medewerkers, hoe beter die medewerkers gaan presteren voor de organisatie. Zo simpel als dit klinkt, zo lastig blijkt het in de praktijk te realiseren. Die ruil is namelijk alleen goed als je die regelmatig expliciet maakt en bespreekt, dus afscheid neemt van wegduikgedrag dat in veel organisaties gangbaar is. Problemen niet oplossen maar een uitweg zoeken in vechten, vluchten of veinzen. Oprecht samen het allerbeste ervan maken, gaan voor een 9, en dan allemaal, komt weinig voor.

⁴ Theoretisch (want er is nog geen ervaring mee) tendeert dit naar het organiseren zoals Menno Lanting dat schetst. Nu nog, schrijft hij, is de luchtverkeersleiding op vliegvelden in handen van een verkeersstoren, maar er is al een concept Free Flight dat met digitale ondersteuning de regie bij de piloten legt en het luchtruim beter en veiliger benut dan nu. "Free Flight", schrijft Lanting (p.50), "is een perfecte metafoor voor organisaties in de 21e eeuw. Door zich te verenigen in online sociale netwerken kunnen mensen aanzienlijke krachten mobiliseren, krachten die mogelijk op termijn vele malen groter zijn dan organisaties kunnen realiseren. Organisaties zullen niet meer leidend zijn maar volgend en faciliterend. Consumenten en medewerkers zullen zich de participatie in merken en organisaties toe-eigenen. Gestaaag nemen zij de controle over". Vgl. de rotonde-metafoor in het essay. Een van de interne verbeterprojecten bij WIJ heette niet voor niets 'van kruidenier naar zelfbediening'. Welzijn (en een heleboel andere sectoren ook, inclusief markt en overheid) kan zo worden georganiseerd dat mensen het grotendeels voor zichzelf kunnen regelen.