



# Ondernemen en innoveren in zorg en welzijn

Van signaleren naar  
duurzaam implementeren

Petra Verhagen  
Charlotte Haarsma-den Dekker

Ondernemen en innoveren in zorg en welzijn



# Ondernemen en innoveren in zorg en welzijn

Van signaleren naar duurzaam implementeren

Petra Verhagen  
Charlotte Haarsma-den Dekker

Derde, herziene druk

uitgeverij | C  
coutinho

bussum 2022



### [www.coutinho.nl/ondernemen-en-innoveren3](http://www.coutinho.nl/ondernemen-en-innoveren3)

Je kunt aan de slag met het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit praktijkopdrachten ter reflectie en verwerking van de leerstof, tips om verder te lezen, te kijken en te luisteren en een format voor het schrijven van een businessplan.

© 2012/2022 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl)). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

Eerste druk 2012

Derde, herziene druk 2022

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

[info@coutinho.nl](mailto:info@coutinho.nl)

[www.coutinho.nl](http://www.coutinho.nl)

Omslag: Garlic, Amsterdam

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

De personen op de foto's komen niet in de tekst voor en hebben geen relatie met hetgeen in de tekst wordt beschreven, tenzij het anders vermeld is.

ISBN: 978 90 469 0767 2

NUR: 740

# Voorwoord bij de derde druk

Wij zijn uiteraard erg blij met deze derde druk. Het betekent dat er vraag naar is, maar het betekent ook opnieuw een kans om het boek op essentiële punten te verbeteren en om de informatie te actualiseren. Sinds het verschijnen van de vorige druk hebben er ingrijpende gebeurtenissen en ontwikkelingen plaatsgevonden, ook in de zorg- en welzijnssector.

Zo was er wereldwijd de coronacrisis, waarmee de noodzaak van goede, betaalbare en toegankelijke zorg voor iedereen, heel expliciet aan het licht kwam.

‘Afstand houden’ was het devies, maar het grote belang van nabij zijn, ‘welbevinden’, ‘samen’, en ‘zorg en aandacht voor elkaar’ werd alom zichtbaar en voelbaar en de waarde ervan werd (h)erkend.

De economische en maatschappelijke effecten van die crisis maakten duidelijk dat ondernemen en innoveren in zorg en welzijn van vitaal belang zijn.

Met deze kennis en ervaring, en met de waardevolle feedback van lezers en gebruikers van eerdere drukken, hebben wij het boek (en de bijbehorende website) op een aantal punten kunnen verbeteren, actualiseren en aanvullen.

Wij zetten de belangrijkste verbeteringen en aanvullingen op een rij.

Aan hoofdstuk 1 hebben we een paragraaf toegevoegd over de Sustainable Development Goals (Duurzame Ontwikkelingsdoelen). Deze doelen voor een mondiale duurzame ontwikkeling zijn door de Verenigde Naties opgesteld. Ze betreffen ons welzijn en dat van de generaties na ons. Ook in Nederland wordt aan die doelen gewerkt, zowel binnen het bedrijfsleven als bij maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Deze duurzaamheidsdoelen vormen de basis van ondernemen en innoveren, nu en in de toekomst.

Tevens is er aan het eerste hoofdstuk een paragraaf toegevoegd over goed ondernemerschap.

In hoofdstuk 3 en in de beide bijlagen hebben we de informatie over samenwerkingsvormen en ondernemingsvormen geactualiseerd. In hoofdstuk 4 is de klantanalyse uitgebreid met het concept ‘klantreis’ en met het werken met (klant)persona’s. Hoofdstuk 6 is aangevuld met nieuwe voorbeelden en alternatieve methoden om sociale impact te meten.

Praktijkvoorbeelden van een aantal organisaties en initiatieven in de vorige druk waren achterhaald. Daarvoor zijn andere voorbeelden in de plaats gekomen.

We stellen feedback van de lezers zeer op prijs. We staan altijd open voor verbeteringsuggesties, tips en nieuwe praktijkvoorbeelden.

Rest ons nog om Casper Beekman en zijn team van collega's bij Coutinho te bedanken voor al hun inzet en hulp bij de totstandkoming van deze derde, herziene druk.

Petra Verhagen & Charlotte Haarsma-den Dekker  
Steenderen (NL) – Luxemburg (L)  
Najaar 2021

# Inhoud

Leeswijzer	11	
<b>1</b>	<b>Introductie</b>	17
1.1	Inleiding	18
1.2	Sustainable Development Goals	19
1.3	Ontwikkelingen in de sectoren zorg en welzijn	20
1.3.1	Sturen op outcome en impact	21
1.3.2	Gereguleerde marktwerking	23
1.3.3	Samenwerking binnen en buiten de eigen sector	25
1.3.4	Dialogogestuurd werken	27
1.4	Persoonlijk ondernemen	28
1.5	Ondernemen met meervoudige waardecreatie	32
1.5.1	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	34
1.5.2	Maatschappelijk betrokken ondernemen	36
1.5.3	Sociaal ondernemen	37
1.6	Innoveren	43
1.6.1	Incrementele versus radicale innovatie	43
1.6.2	Open versus gesloten innovatie	46
1.6.3	Verder onderscheid in soorten innovatie	47
1.6.4	Motieven om te innoveren	51
1.7	De klant	52
1.7.1	Wie is de klant?	52
1.7.2	Klantfricties	53
1.8	Goed ondernemerschap	54
1.9	Samenvattend	57
<b>2</b>	<b>Signaleren</b>	59
	<b>Fase 1: Van signaal naar ideeën</b>	
2.1	Inleiding	60
2.2	Innovatiekansen	61
2.3	Creativiteit	69
2.3.1	Creatieve basisvaardigheden	69
2.3.2	Overige werkzame factoren	73
2.4	Cocreëren	74
2.4.1	Basisprincipes	76
2.4.2	Complexiteit als uitdaging	76
2.4.3	De klant werkt mee	77
2.4.4	De inzet van sociale technologie	80

2.5	Het innovatieproces	85
2.5.1	Het stage-gate-innovatiemodel	86
2.5.2	Twee benaderingen	86
2.5.3	Diverse werkwijzen	87
2.5.4	Het innovatie(project)team	89
2.5.5	De organisatiecontext	92
2.6	Startnotitie	92
2.6.1	De innovatieopdracht	93
2.6.2	Het team kan van start gaan	95
2.7	Samenvattend	95
<b>3</b>	<b>Oriënteren</b>	97
	<b>Fase 2: Van ideeën naar basisconcept(en)</b>	
3.1	Inleiding	98
3.2	Oriëntatie op de omgeving	99
3.2.1	Oriëntatie op macroniveau	100
3.2.2	Oriëntatie op mesoniveau	106
3.3	Oriëntatie op de organisatie	117
3.3.1	De innovatietienkamp	117
3.3.2	Innovatief gedrag	121
3.3.3	Organisatie-/ondernemingsvormen	123
3.4	Oriëntatie op de financiën	127
3.4.1	Intern: begroten en budgetteren	128
3.4.2	Extern: fondsen en subsidies	130
3.5	Oriëntatie op de innovatie	135
3.5.1	Probleemverkenning	136
3.5.2	Diensten	137
3.5.3	USP: meerwaarde creëren	141
3.5.4	Design thinking: rapid prototyping	142
3.6	Onderzoeksplan	144
3.7	Samenvattend	145
<b>4</b>	<b>Onderzoeken</b>	147
	<b>Fase 3: Van basisconcepten naar concept</b>	
4.1	Inleiding	148
4.2	Situatieanalyse	149
4.2.1	Externe analyse: de kansen en bedreigingen	150
4.2.2	Interne analyse: de sterkten en zwakten	157
4.3	SWOT-analyse	160
4.3.1	Een selectie maken	161
4.3.2	Confrontatiematrix	161
4.3.3	Strategie bepalen en doelen formuleren	163

4.4	Concept(en) ontwerpen	166
4.4.1	Criteria voor een succesvolle innovatie	167
4.4.2	SCHAVEN	170
4.5	Businessplan	171
4.5.1	Marketingplan	172
4.5.2	Financieel plan	175
4.5.3	Risicoanalyse	178
4.6	Presentatie van het businessplan	179
4.6.1	Elevatorpitch	179
4.6.2	Een verhaal met kleefkracht: SUCCES	181
4.6.3	Go/no go	183
4.7	Samenvattend	184
<b>5</b>	<b>Implementeren</b>	<b>185</b>
	<b>Fase 4: Van concept naar product</b>	
5.1	Inleiding	186
5.2	Inzicht in selecteren en communiceren	187
5.2.1	Selectieomgevingen	187
5.2.2	Communicatiestrategieën	190
5.3	Fysieke implementatie: maken	195
5.3.1	Ontwikkelen en testen	196
5.3.2	Onderhandelen	200
5.4	Mentale implementatie: leren	203
5.4.1	Draagvlak creëren	204
5.4.2	Al doende leren	207
5.5	Structurele implementatie: inpassen	211
5.6	Evaluatieplan	213
5.7	Samenvattend	215
<b>6</b>	<b>Evalueren</b>	<b>217</b>
	<b>Fase 5: Van product naar verbeterd product</b>	
6.1	Inleiding	218
6.2	Effectmeting	222
6.3	Output	224
6.4	Outcome	225
6.5	Impact	228
6.6	SROI	229
6.6.1	SROI-basisprincipes	231
6.6.2	SROI-fasen	232
6.7	Het verbeterplan	247
6.8	Alternatieven	249
6.9	Samenvattend	251

Ten slotte	253
Bijlage 1 Samenwerkingsvormen	255
Bijlage 2 Ondernemingsvormen	263
Geraadpleegde bronnen	271
Register	275
Over de auteurs	285

# Leeswijzer

Als buiten de wind van verandering waait, bouwen sommigen muren en anderen windmolens.

Chinees gezegde

## Als professional nieuwe kansen zien en benutten

Als je een eigen bedrijf start/runt, als zzp'er werkt of werkzaam bent als professional in een organisatie, is het van belang om ondernemend en innovatief te zijn. Dat geldt zeker ook in de zorg- en welzijnssector.

Ondernemen en innoveren zijn nauw met elkaar verbonden: bij beide activiteiten speel je actief en flexibel in op nieuwe ontwikkelingen, zie én benut je nieuwe kansen, neem je zelf initiatieven en zoek je nieuwe samenwerkingspartners op.

Dat vraagt om specifieke kwaliteiten van jou als professional, maar zeker ook van de organisatie. Neem en krijg je als professional voldoende speelruimte om te experimenteren? Hoe zorg je ervoor dat er naar je ideeën geluisterd wordt? En hoe krijg je binnen je organisatie ondersteuning bij het realiseren van deze ideeën?

Ondernemen en innoveren beschrijven we in dit boek dan ook vanuit de volgende perspectieven:

- » Het perspectief van jou als ondernemende professional die de ruimte *neemt* om nieuwe kansen te signaleren en deze kansen weet te benutten. Dat geldt dus voor de zzp'er, de eigenaar van een bedrijf én de werknemer in dienst van een organisatie.
- » Het perspectief van de organisatie, waarbij we kijken naar de manier waarop professionals worden gestimuleerd tot nieuwe initiatieven, dus naar de ruimte die ze als professional *krijgen* om ondernemend en innovatief te zijn.

## Van dialoog naar actie

Ondernemen en innoveren zijn dus geen soloacties maar een samenspel tussen jou als professional, de organisatie én de omgeving van die organisatie. Ondernemen en innoveren in zorg- en welzijnsorganisaties vinden immers plaats door in gesprek te gaan met belanghebbenden zoals klanten, financiers en samenwerkingspartners.

Met behulp van dit boek krijg je inzicht in de manier waarop jij als (aankomend) professional:

- » nieuwe kansen kunt signaleren;
- » deze kansen kunt vertalen naar nieuw/verbeterd aanbod;
- » de dialoog daarover goed kunt voeren met de diverse belanghebbenden;

- » op basis van die dialoog een adequaat businessplan kunt schrijven en presenteren;
- » dit plan effectief kunt implementeren en evalueren.

Het is belangrijk je vaardigheden eigen te maken, die je het best in de praktijk kunt leren. Je moet vooral aantonen en beargumenteren wat de meerwaarde is van het nieuwe dan wel verbeterde aanbod en er draagvlak voor weten te creëren, zowel binnen als buiten de organisatie. Het is van belang dat je kunt meedenken en meepraten over financiële zaken en dat je je ideeën en jezelf kunt presenteren, dat je kunt vertellen waar de organisatie goed in is, wat je als professional te bieden hebt en wat de meerwaarde is van je werk. Dan is het nodig dat je weet hoe er intern en extern met belanghebbenden wordt onderhandeld en hoe een en ander wordt aangestuurd, gefinancierd en georganiseerd. Het gaat erom dat je weet hoe een innovatie uitpakt in het primaire proces, dus op de werkvloer. Dit boek biedt je daarvoor een stevige basis.

### Doelgroep van dit boek

Dit boek is vooral geschreven voor studenten van sociale studies en gezondheidsopleidingen. Daarnaast is het boek bestemd voor iedereen die als beroepskracht, vrijwilliger, manager of bestuurder werkzaam is binnen zorg en welzijn.

### Opbouw van het boek

Innoveren is in de praktijk een proces waarbij je, samen met belanghebbenden, op nieuwe ideeën komt en deze weet te realiseren. Daardoor kan het innovatieproces een heel andere wending nemen dan je aanvankelijk dacht, of kan het zelfs worden afgebroken. Daarbij komt dat verschillende activiteiten elkaar soms overlappen en elkaar niet noodzakelijk opvolgen. Je weet waar je begint, maar je kunt onmogelijk aangeven wat je op je pad zult tegenkomen. Al met al dus een traject vol verrassingen. Een open en flexibele houding, kijken en luisteren, en gaandeweg durven improviseren: dat is de manier van werken tijdens het innovatieproces. Creativiteit is dus een vereiste. Durf te denken en kijken buiten de bestaande kaders.

Hoewel dit onvoorspelbare en soms wat chaotische traject moeilijk te rijmen is met een opeenvolging van fasen, is het niettemin verstandig om met een fasering te werken. Dan blijft het niet alleen bij ideeën, maar ga je daar daadwerkelijk mee aan de slag. De fasen bieden je handvatten om het hele proces in goede banen te leiden. Het innovatieproces kun je dus zien als een min of meer gestructureerd creatief proces.

In dit boek is voor de volgende fasen gekozen:

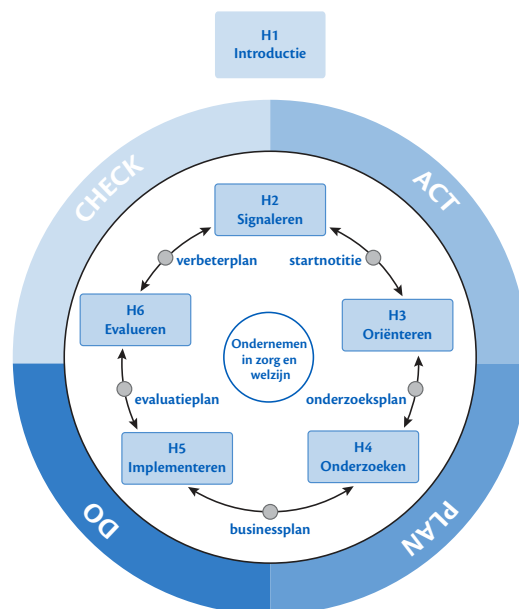
- » signaleren;
- » oriënteren;

- » onderzoeken;
- » implementeren;
- » evalueren.

In dit boek staan de zogenoemde Sustainable Development Goals (SDG's) of Duurzame Ontwikkelingsdoelen centraal. De SDG's zijn zeventien doelen om de wereld tot een betere plek te maken. Ze gaan over alle aspecten van het leven en zijn toepasbaar in alle samenlevingen. Ze betreffen ons welzijn en dat van de generaties na ons. Ze vormen het moreel kompas voor het toewerken naar een eerlijke, duurzame, inclusieve en weerbare wereld. Zij zijn daarmee de basis voor ondernemen en innoveren, nu en in de toekomst. De SDG's zijn afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties (VN), waaronder Nederland.

In het eerste hoofdstuk beschrijven we deze doelen. Ook schetsen we de ontwikkelingen in zorg en welzijn die ertoe hebben geleid dat van professionals, werkzaam in deze sectoren, wordt verwacht dat zij ondernemend en innovatief zijn. Vervolgens gaan we nader in op de begrippen ondernemen, innoveren, klant en goed ondernemerschap.

In de daaropvolgende hoofdstukken komen de verschillende fasen van het innovatieproces aan bod: signaleren, oriënteren, onderzoeken, implementeren, evalueren. Je kunt de opbouw van het boek in figuur 1 zien.



Figuur 1 PDCA-cirkel: basis voor de opbouw van het boek

Aan het einde van elke fase kijk je terug én blik je vooruit aan de hand van een resultaatverslag. Daarin beschrijf je welke informatie je hebt verzameld en welke conclusies je daaruit kunt trekken voor je innovatieve idee. Omdat jij of je leidinggevende op basis van het resultaatverslag een beslissing neemt – ‘doorgaan naar de volgende fase of niet?’ – noemen we zo’n verslag ook wel een beslisdocument.

In deze werkwijze per fase en in het hele innovatieproces zie je de principes van de *PDCA*-cirkel of ook wel verbetercirkel terug. *PDCA* staat voor de stappen *Plan* (plannen), *Do* (uitvoeren), *Check* (controleren) en *Act* (bijstellen). Het uitgangspunt is dat je bij het benutten van nieuwe kansen altijd uitgaat van een verbetering ten opzichte van de bestaande situatie. Ook die verbetering moet geëvalueerd en bijgesteld worden. We verwijzen in het boek geregeld naar deze verbetercirkel.

### Inzet van praktijkgericht onderzoek

In de hoofdstukken zijn veel goede praktijkvoorbeelden opgenomen. We beschrijven hoe men binnen diverse zorg- en welzijnsorganisaties succesvol onderneemt en innoveert. De ene organisatie ontwikkelt een nieuw product, een andere organisatie is op zoek naar nieuwe klanten of nieuwe samenwerkingspartners, en weer een andere organisatie is bezig met een nieuwe manier van medewerkers aansturen. Je leest hoe professionals binnen deze organisaties op het spoor kwamen van mogelijkheden tot innovatie, hoe zij relevante gegevens verzamelden, sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen analyseerden, welke strategische keuzes zij maakten, hoe hun zoektocht naar financieringsmogelijkheden verliep en hoe zij hun innovatie uiteindelijk realiseerden.

Zorg- en welzijnsprofessionals maken niet alleen gebruik van inzichten en gegevens uit bestaande bronnen, maar hebben ook de vaardigheden om zelf praktijkgericht onderzoek te doen. Dit onderzoekend vermogen is onontbeerlijk bij ‘ondernemen en innoveren’.

In dit boek worden onderzoekstrajecten aan de hand van het innovatieproces beschreven.

### De gebruikte terminologie

In dit boek spreken we van ‘producten’ en ‘klanten’:

- » Met ‘product’ bedoelen we het aanbod van de organisatie. Dan gaat het om zowel tastbare goederen als om diensten en ervaringen: activiteiten, methoden, programma’s, voorstellingen, projecten, arrangementen et cetera.
- » De term ‘klanten’ gebruiken we niet alleen ter aanduiding van mensen die iets van een organisatie kopen, maar ook voor gebruikers van de diensten van de organisatie. Je treft ook andere benamingen aan, bijvoorbeeld in aangehaalde bronnen en praktijksituaties waarin de gebruikers van het hulp-, zorg- en dienstverleningsaanbod verschillend worden benoemd.

Daarin komen ook cliënten, afnemers, (zorg)consumenten, verbruikers, belanghebbenden, pupillen, patiënten, deelnemers, publiek, burgers en bewoners voorbij. Het is afhankelijk van de betreffende beroepspraktijk welke term wordt gebruikt. Maar ook binnen zo'n beroepspraktijk wordt niet altijd voor één benaming gekozen. Waar dat kan, gebruiken we de algemene term 'klanten'; waar dat niet past, gebruiken we de meest geëigende term, al naargelang het voorbeeld dat ter sprake komt.

Wanneer er sprake is van 'de klant' is het verder van belang te bedenken dat het niet hoeft te gaan om een individuele persoon, maar dat het ook een specifieke groep kan betreffen, zoals een gezin, een groep ouderen of een groep werkzoekenden.

### Opzet per hoofdstuk

Elk hoofdstuk volgt een vast stramien en begint met een beschrijving van de leerdoelen die aan de orde komen. Daarna volgt een casus, waarin een ondernemende en innovatieve organisatie en/of samenwerkingsverband centraal staat. Vanuit die casus leggen we in de inleidende paragraaf het verband met de leerstof in het hoofdstuk.

In het theoretische gedeelte koppelen we inzichten uit actuele bronnen aan inspirerende praktijkvoorbeelden.

Aan het einde van elk hoofdstuk staat een samenvatting.

In dit boek werk je met behulp van tussentijdse beslisdocumenten geleidelijk toe naar je eigen businessplan en evaluatieplan voor je innovatieve idee. In je plannen geef je aan: deze nieuwe kans kan op die manier het best gerealiseerd/geëvalueerd worden. Aan de hand van de inhoud van de diverse hoofdstukken verzamel je de input hiervoor.

### Ondersteunende website

Op [www.coutinho.nl/ondernemen-en-innoveren3](http://www.coutinho.nl/ondernemen-en-innoveren3) vind je het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit:

- » praktijkopdrachten ter reflectie en verwerking van de leerstof;
- » tips om verder te lezen, te kijken en te luisteren;
- » een format voor het schrijven van een businessplan.



Dit symbool zie je op de plaatsen in de tekst waar naar de website bij dit boek wordt verwezen.

Dit boek geeft je een goed overzicht van de mogelijkheden die je als professional hebt om vernieuwingen te signaleren, ideeën door te voeren en deze vernieuwingen te evalueren in een organisatie.

Dankzij de beslisdocumenten die aan het einde van elk hoofdstuk zijn opgenomen en dankzij de praktijkopdrachten van de ondersteunende website is *Ondernemen en innoveren in zorg en welzijn* ook heel bruikbaar als werkboek.

**De ondernemende professional in zorg en welzijn:**

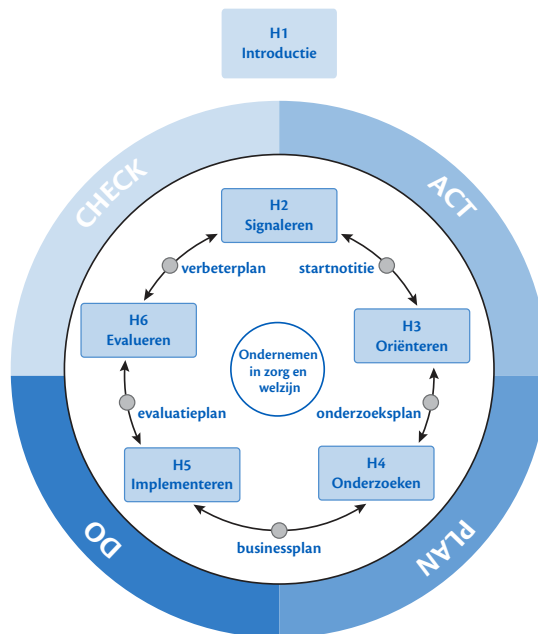
- » heeft visie op en motivatie voor vernieuwing/verbetering;
- » is een netwerker;
- » zoekt naar nieuwe verbindingen;
- » kijkt daarbij ook buiten de sector;
- » is transparant in doen en laten;
- » is maatschappelijk betrokken;
- » is spiritueel, redeneert vanuit waarden;
- » experimenteert en ontwikkelt in cocreatie;
- » is creatief;
- » zet sociale media en sociale technologie doelgericht in.

Daar waar 'hij' of 'hem' staat, kan ook 'zij' of 'haar' worden gelezen.

# Introductie

Op een dag opende de krekel een winkel voor verlanglijsten, want hij had gemerkt dat de dieren nooit wisten wat ze voor hun verjaardag moesten vragen.

Toon Tellegen



## Leerdoelen

- » Je bent op de hoogte van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen, die in dit boek worden gezien als de basis voor ondernemen en innoveren.
- » Je weet wat de begrippen input, output, outcome en impact betekenen.
- » Je weet waarom zorg- en welzijnsorganisaties ondernemend en innoverend te werk gaan.
- » Je weet wat de begrippen ondernemen en ondernemendheid betekenen.
- » Je weet wat de begrippen innoveren en innovatie betekenen.
- » Je weet wat de begrippen klant en klantfrictie betekenen.
- » Je weet wat wordt bedoeld met goed ondernemerschap.
- » Je kunt het onderscheid tussen profit- en not-for-profitorganisaties benoemen.

## 1.1 Inleiding

### Nieuwe contacten leggen: de Maatschappelijke Beursvloer

De Maatschappelijke Beursvloer is een lokaal evenement waar maatschappelijke behoeften worden verhandeld met gesloten beurzen. Doel: het maken van een match. Wat de een biedt, is voor de ander zeer gewenst. De matches hebben betrekking op menskracht, kennis, toegang tot netwerken, materiaal, faciliteiten en creativiteit. Inmiddels vinden er, verspreid over het hele land en over het jaar, tientallen beursvloeren plaats. Overheden, fondsen, bedrijven, maatschappelijke organisaties, vrijwilligersorganisaties, serviceclubs, onderwijsinstellingen en media ontmoeten elkaar hier in een informele en dynamische sfeer.

Er zijn verschillende expertisehoeken waar de deelnemers met hun vraag of aanbod terecht kunnen. De zogenoemde 'hoekmannen en -vrouwen' helpen bij het maken van een match. Zij hebben een groot lokaal netwerk en kunnen de juiste personen met elkaar in contact brengen. Bij voorkeur vindt de match plaats in twee richtingen, waardoor er een gelijkwaardig partnerschap ontstaat.

Het rendement van dit evenement bestaat uit nieuwe contacten, netwerken en samenwerkingsverbanden. Partijen die elkaar anders niet snel zouden tegenkomen raken in gesprek, en er worden nieuwe allianties gesloten die behalve tot concrete activiteiten ook leiden tot betrokkenheid, inspiratie en plezier. Enkele voorbeelden van geslaagde matches zijn:

- » Medewerkers van de afdeling Personeel en Organisatie van een bank trainen kwetsbare jongeren op sollicitatievaardigheden. In ruil daarvoor verzorgen de jongeren een rapoptreden tijdens het zomerfeest van deze bank.
- » Een bedrijf verzorgt een uitstapje met vervoer en lunch voor cliënten van een ggz-instelling. Het bedrijf beschouwt dit als een teambuildingsactiviteit.
- » Een ander bedrijf verricht voor die ggz-instelling een verbouwingsklus, waarvoor het bovendien een groot deel van het materiaal levert. In ruil daarvoor krijgen de medewerkers een etentje aangeboden op het dagactiviteitencentrum, in een sfeervolle ambiance, samen met en verzorgd door cliënten.

Inmiddels is dit concept ook in het buitenland succesvol geïntroduceerd.

Bron: [www.beursvloer.com](http://www.beursvloer.com)

Contact leggen, onverwachte combinaties maken waardoor nieuwe initiatieven en samenwerkingsvormen kunnen ontstaan en samen op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden: daar draait het om bij de Maatschappelijke Beursvloer en in principe ook bij ondernemen en innoveren.

Steeds meer zorg- en welzijnsorganisaties zoeken ondersteuning bij andere organisaties. Dat kan in de vorm van financiële ondersteuning, bijvoorbeeld sponsoring door andere organisaties. Maar dat kan ook door ondersteuning in de vorm van samen optrekken en de krachten bundelen. Dan leveren andere organisaties een bijdrage door bijvoorbeeld de handen uit de mouwen te steken of specifieke kennis beschikbaar te stellen. Deze organisaties willen

vanuit hun visie op maatschappelijke betrokkenheid hun steentje bijdragen aan de (lokale) leefomgeving. Voor beide partijen levert de samenwerking een meerwaarde op: een win-winsituatie dus.

Steeds vaker zul je als professional een rol vervullen die vergelijkbaar is met die van de hoekmannen en hoekvrouwen van de Maatschappelijke Beursvloer. Je zult dan proberen partijen samen te brengen om tot nieuwe initiatieven en samenwerkingsvormen te komen. Daarvoor is het belangrijk dat je je ondernemend en innovatief opstelt.

In dit boek gaan we ervan uit dat de basis van ondernemen en innoveren in zorg en welzijn, nu en in de toekomst, wordt gevormd door de Sustainable Development Goals, oftewel Duurzame Ontwikkelingsdoelen. Daar gaan we in paragraaf 1.2 nader op in.

Ondernemend en innovatief zijn is voor zorg- en welzijnsprofessionals steeds belangrijker geworden. Waarom dat zo is, beschrijven we in paragraaf 1.3. Vervolgens gaan we in op ondernemen, en dan specifiek op persoonlijk ondernemen (paragraaf 1.4) en op ondernemen met meervoudige waardecreatie (paragraaf 1.5). In paragraaf 1.6 komt het begrip innoveren aan bod en in paragraaf 1.7 en 1.8 beschrijven we wat de begrippen klant, klantfrictie en goed ondernemerschap betekenen.

## 1.2 Sustainable Development Goals

In dit boek staan de zogenoemde Sustainable Development Goals (SDG's) of Duurzame Ontwikkelingsdoelen centraal. De SDG's zijn afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties (VN). Het zijn zeventien doelen waarmee wordt toegewerkt naar een eerlijke, duurzame, inclusieve en weerbare wereld. Ze zijn daarmee een mondiaal moreel kompas. De SDG's gaan over alle aspecten van het leven en zijn toepasbaar in alle samenlevingen. Ze betreffen ons welzijn en dat van de generaties na ons.

Per doel is beschreven welke meetbare resultaten de verenigde landen in 2030 willen behalen.

De doelen kwamen er op basis van wereldwijde inbreng van organisaties en individuen.

Ook in Nederland wordt op meerdere fronten gewerkt aan de doelen. Zowel binnen het bedrijfsleven als binnen maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen zijn er veel SDG-initiatieven. Een aantal daarvan komt in dit boek en op de bijbehorende website aan bod.

De zeventien doelen op een rij:

- Doel 1: Geen armoede
- Doel 2: Geen honger
- Doel 3: Goede gezondheid en welzijn
- Doel 4: Kwaliteitsonderwijs
- Doel 5: Gendergelijkheid
- Doel 6: Schoon water en sanitair
- Doel 7: Betaalbare en duurzame energie
- Doel 8: Waardig werk en economische groei
- Doel 9: Industrie, innovatie en infrastructuur
- Doel 10: Ongelijkheid verminderen
- Doel 11: Duurzame steden en gemeenschappen
- Doel 12: Verantwoorde consumptie en productie
- Doel 13: Klimaatactie
- Doel 14: Leven in het water
- Doel 15: Leven op het land
- Doel 16: Vrede, justitie en sterke publieke diensten
- Doel 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken



Op de website vind je bij Links meer informatie over SDG's en de SDG-routekaart naar 2030.  
Ook is SDG via diverse sociale media te volgen.



### 1.3 Ontwikkelingen in de sectoren zorg en welzijn

Met de invoering van de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) op 1 januari 2015 werden gemeenten verantwoordelijk voor taken als begeleiding van zorgbehoevende mensen, jeugdzorg, (passend) onderwijs, re-integratie en participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze taken hoorden tot dan toe bij provinciale overheden en de Rijksoverheid.

In het kader van deze zogenoemde decentralisatie kregen de gemeenten enige beleidsvrijheid bij de uitvoering van deze nieuwe taken. Het idee hierachter is dat gemeenten beleid 'op maat' kunnen maken en kunnen aansluiten bij lokale omstandigheden. De gemeente moet immers als 'bestuur dicht bij de burgers' beter in staat zijn zorg en welzijn in samenhang (integraal) aan te

bieden. Overlapping in doelgroepen en langs elkaar heen werkende instanties zouden dan niet meer mogelijk moeten zijn.

Met het overhevelen van genoemde taken werd tegelijkertijd flink bezuinigd. Gemeenten kregen er veel minder geld voor dan provincie en Rijk er tot dan toe aan uitgegeven hadden. De gemeenten moeten alles dus heel efficiënt organiseren en waar mogelijk samenwerken om de kosten te drukken.

Deze omslag vroeg al met al om een andere manier van werken van de lokale overheden. Deze hebben zich noodgedwongen ontwikkeld tot regisseurs en risicodragende uitvoerders van sociale voorzieningen. Dat houdt in dat er keuzes zijn gemaakt over wat gemeenten wel en niet kunnen bieden. In sommige gevallen wijzen zij zorg toe, in andere gevallen wijzen zij die af, en zij maken afspraken met de uitvoerders. Dat betekent dat er verschillen zijn ontstaan tussen gemeenten in kwaliteit en niveau van de aangeboden voorzieningen. Er is nu zelfs sprake van concurrentie tussen gemeenten. Iedere gemeente organiseert zorg en welzijn op haar eigen manier.

Zoals gezegd hebben gemeenten een regisserende rol. Ze bemiddelen en coördineren de bestaande sociale structuren, initiatieven en organisaties. Je kunt gemeenten als opdrachtgevers beschouwen en uitvoerders als opdrachtnemers, maar uitvoerders kun je ook steeds meer zien als bondgenoten voor gemeenten om noodzakelijke veranderingen door te voeren.

Gemeenten zijn voortdurend bezig de veranderingen ten gevolge van de decentralisatie te evalueren en hun beleid op basis daarvan al dan niet aan te passen dan wel nieuw beleid te ontwikkelen, met name ten aanzien van de thema's die in de volgende subparagrafen aan bod komen.

### 1.3.1 Sturen op outcome en impact

Sinds de decentralisatie zijn gemeenten wettelijk verplicht om te sturen op resultaat en om ieder jaar de resultaten van hun Wmo-beleid te meten. Bij resultaten kun je onderscheid maken tussen output, outcome en impact.

Lange tijd is alleen maar gekeken naar de output: het meetbare en telbare resultaat van wat er wordt of is gedaan, bijvoorbeeld het aantal deelnemers aan een activiteit. Sinds de decentralisatie ligt de focus echter veel meer op datgene wat is bereikt, bijvoorbeeld welke veranderingen en effecten een activiteit teweeg heeft gebracht. Dit wordt aangeduid als de outcome. Outcomegericht werken betekent dat er heel bewust wordt aangestuurd op het behalen van de gewenste effecten.

Behalve naar de output en de outcome kun je kijken naar de impact. Impact betreft de maatschappelijke effecten op de lange termijn van wat er is gedaan (output) en wat er is bereikt (outcome).

In tabel 1.1 kun je zien hoe deze begrippen zich tot elkaar verhouden.

Tabel 1.1 Input, activiteiten, output, outcome en impact

Wat je van plan bent te gaan doen			
<b>Input</b> →	Middelen die je voor je project nodig hebt	Tijd, kennis, ruimte, technologie, materiaal, geld, professionals ...	Zelfstandige naamwoorden
<b>Activiteiten</b> →	Alles wat je binnen het project doet met de input om de doelen te bereiken	Draaiboek maken, materiaal inkopen, mensen mobiliseren, promotie verzorgen, uitnodigingen sturen, afspraken maken, ruimte inrichten ...	Werkwoorden
Wat je wilt bereiken			
<b>Output</b> →	Het meetbare resultaat van je project	Het aantal activiteiten, workshops, gesprekken, nieuwe vrijwilligers of leden ...	Hoeveelheden
<b>Outcome</b> →	Effecten voor de deelnemers, tijdens of na het project	Meer sociale contacten, meer vaardigheden ...	Individuele en/of maatschappelijke veranderingen op de korte termijn
<b>Impact</b>	Maatschappelijke effecten (al dan niet gewenst) op de lange termijn	Meer sociale cohesie, minder eenzaamheid, minder ziektekosten ...	Maatschappelijke veranderingen op de lange termijn

Om aan te tonen wat het gewenste effect is, moet je weten wat je wilt bereiken en hoe je dat kunt 'meten'. Dat blijkt in de praktijk nog lastig. Het gewenste maatschappelijke effect van het Wmo-beleid wordt immers vastgelegd in vrij abstracte begrippen, zoals sociale samenhang, diversiteit, inclusie en participatie. Dus gaan gemeenten steeds vaker in gesprek met burgers en de aanbieders van diensten op het gebied van zorg en welzijn om samen zogenoemde outcome-criteria of outcome-indicatoren te ontwikkelen. Op die manier wordt vooraf in cocreatie vastgesteld wat de gewenste effecten moeten zijn. Bovendien kan dan achteraf gezamenlijk worden bepaald of de beoogde effecten zijn behaald.

Hoewel het lastig is om concrete, 'meetbare' resultaten van het werk te benoemen, is er bij zorg- en welzijnsorganisaties wel steeds meer aandacht voor outcome- en impactgericht werken, effectmeting en evidence-based praktijken. Er wordt naar deze thema's steeds meer praktijkonderzoek gedaan en er wordt over gepubliceerd.

In hoofdstuk 6 komt dit nog uitgebreid aan de orde.

### 1.3.2 Gereguleerde marktwerking

Een markt is een plaats waar aanbieders en afnemers van producten elkaar ontmoeten en met elkaar onderhandelen. Als er verschillende aanbieders op zo'n markt actief zijn, is er onderlinge concurrentie en dat houdt de aanbieders scherp. Op een goed werkende markt stimuleren aanbieders elkaar in het zoeken naar nieuwe en betere producten, die steeds beter zijn afgestemd op de wensen en behoeften van de afnemers (klanten). Dit proces noemen we marktwerking. Met de invoering van de Wmo kreeg de marktwerking in de zorg- en welzijnssector een extra impuls. Van zorg- en welzijnsorganisaties wordt steeds meer verwacht dat zij zich als marktspelers opstellen. Op de 'markt' van zorg en welzijn houdt de lokale overheid echter nog wel een vinger aan de pols.

Er is hier dus sprake van gereguleerde marktwerking: de overheid stelt de financiële en juridische kaders vast waarbinnen aanbieders van diensten op de markt onderhandelen. Deze aanbieders leggen hun productplannen in de vorm van offertes voor aan de gemeente. De gemeente beslist vervolgens (op basis van de prijs-kwaliteitverhouding) welke organisatie een product mag leveren. Een en ander wordt in contracten vastgelegd. Deze manier van werken wordt ook wel aanbesteden genoemd.

Ook burgers hebben het recht om publieke taken van overheden over te nemen als zij kunnen aantonen deze beter, slimmer, effectiever of goedkoper te kunnen uitvoeren. Over dit 'uitdaagrecht', vastgelegd in de Wmo, lees je meer in bijgaand kader.

#### Right to Challenge

Bewoners en private maatschappelijke partijen krijgen met het Right to Challenge (R2C) daadwerkelijk de mogelijkheid om hun idee te gaan uitvoeren.

De aanvraag van een challenge verloopt via zes stappen (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 De zes stappen van het R2C-traject

Er zijn twee mogelijkheden:

**1 Bewoners gaan een dienst/taak helemaal zélf uitvoeren en worden zelf verantwoordelijk.**

*Voorbeeld:*

Bewoners willen meer sport- en andere activiteiten in de sportzaal. Ook de sportvereniging vindt dat de sportzaal beter kan worden benut. De bewoners maken een voorstel samen met de sportvereniging voor gebruik van de sportzaal en overname van het beheer. Zij dienen een Challenge in bij de gemeente.

*Het resultaat:*

De sportvereniging krijgt de financiële middelen, is zelf verantwoordelijk voor uitvoering van het beheer en voor het organiseren van alle activiteiten in de sportzaal, samen met de bewoners/gebruikers.

**2 Bewoners willen dat een dienst/taak anders en slimmer wordt uitgevoerd.**

*Voorbeeld:*

Bewoners willen dat het groenonderhoud anders/beter wordt uitgevoerd, maar hoeven niet zo nodig zelf het werk te doen. Zij maken een plan, zoeken draagvlak in de buurt en dagen de gemeente uit met R2C. De gemeente overlegt met bewoners hoe het beter kan en maakt afspraken met de buurt.

*Het resultaat:*

Bewoners geven de prioriteiten aan voor groenonderhoud. Het (onderhouds) werk wordt gedaan door bijvoorbeeld een groenbedrijf of door zzp'ers uit de buurt, soms in samenwerking met bewoners. Bewoners hebben op die manier veel meer grip op het groenbeheer en de financiën.



Lees op de website bij Links meer over R2C en over geslaagde projecten.

Bron: [www.righttochallenge.nl/right-to-challenge-hoe-werkt-r2c](http://www.righttochallenge.nl/right-to-challenge-hoe-werkt-r2c)

Door de toepassing van de hiervoor beschreven vorm van marktwerking via aanbesteding ontstaat een concurrentieslag op basis van prijs en kwaliteit voor verwerving en uitvoering van een project. Hierdoor wordt veel meer nadruk gelegd op kostenbeheersing en effectmeting van vooraf overeengekomen doelstellingen. Dit vraagt van zowel ambtenaren als zorg- en welzijnsprofessionals een veel meer ondernemende manier van werken dan men voorheen gewend was.

Marktwerking in zorg en welzijn staat wel voortdurend ter discussie.



Lees op de website bij Links enkele argumenten van voor- en tegenstanders.