

Sociaal innoveren, verre van eenvoudig

.....
Sociale innovatie vraagt om
ondernemen, onderzoeken en onderwijzen



Suzan van der Pas

Sociaal innoveren, verre van eenvoudig

Sociale innovatie vraagt om ondernemen,
onderzoeken en onderwijzen



Lectorale rede, zoals uitgesproken door Suzan van der Pas
op 12 oktober 2017 op Hogeschool Leiden.

Inhoudsopgave

•	1. Inleiding	6
•	2. Wat is sociale innovatie?	10
•	3. Wat is het belang van sociale innovatie?	12
•	4. Sociaal innoveren en de ondernemende basishouding	13
•	5. Systeem en samenwerken	15
•	6. Organisaties en integraal werken	17
•	7. Sociale professionals en (kennis)co-creatie	19
•	8. Leren innoveren: hoe doe je dat?	22
•	9. Blik vooruit	25
•	Dankwoord	26
•	Referenties	28

1. Inleiding

- Het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap startte in 2014 als samenwerkingsverband van Hogeschool Leiden en de Haagse Hogeschool.
- Een lectoraat om sociale innovatie en ondernemerschap vorm te geven in het onderwijs en onderzoek in de regio's Holland Rijnland en Haaglanden. Nu we een paar jaar op weg zijn, presenteer ik vandaag wat het is, wat we doen en wat we gaan doen. Wanneer twee hogescholen samenwerken aan een zo breed onderwerp vergt dat met elkaar veel onderzoeken en keuzes maken. Het vereist van mij, de medewerkers en alle docenten, studenten, gemeenteambtenaren, werkveldvertegenwoordigers die een bijdrage leveren, dat we ondernemend nog onbekende, nieuwe verbanden aangaan, wegen zoeken om met name sociaal werkers, toegepast psychologen en verpleegkundigen toe te rusten met kennis en vaardigheden om mede mensen zo goed mogelijk bij te staan.

Sociale innovatie is verre van eenvoudig. Veranderingen in onze dagelijkse omgeving en samenlevingsverbanden vragen om sociale innovatie, maar niet altijd. In Nederland is er veel aandacht voor sociale innovatie, grotendeels onder andere noemers als maatschappelijk initiatief, burgerparticipatie, eigen kracht, eigen regie en de doe-het-zelf samenleving. Deze aandacht is een reactie op tal van sociaal-culturele veranderingen in onze samenleving, de veranderende verhouding tussen overheden en burgers en de groei van maatschappelijke initiatieven. Deze uiteenlopende initiatieven hebben met elkaar gemeen dat individuen, al dan niet verenigd in semiprofessionele- of vrijwilligersorganisaties, een maatschappelijk probleem of gemis ervaren. Zij reageren niet door de overheid te vragen er iets aan te doen, maar komen (in collectieven) in actie om het zelf op te lossen.

Sociale innovatie in de zin van een brede of bredere samenwerking van de aanpak van maatschappelijke vraagstukken is historisch gezien geen nieuw fenomeen (Karré, 2017). Wel nieuw is, dat er geen dominante actor meer is in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken (zoals voorheen dé filantropie, dé kerk, dé samenleving, dé overheid of dé markt) en dat ook het soort vraagstukken waar we mee te maken hebben aan verandering onderhevig is.

Onze maatschappij maakt verschillende transitieprocessen door die niet alleen het milieu, de economie en onze technologische infrastructuur op de proef stellen, maar ook de fundamentele veranderingen van het samenleven zelf raken. Het transitieproces geeft een fundamentele verandering weer van structuur, cultuur en werkwijzen op systeemniveau (Rotmans, 2005). En dit beïnvloedt ook het dagelijks leven van mensen.

Afgelopen jaren heeft er ook een kardinale transitie in het sociaal domein plaatsgevonden: ingrijpende veranderingen in het Nederlandse stelsel van zorg en welzijn met grote gevolgen voor de beroepskrachten die in dit domein werken.

Vanaf 2015 is de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Wmo, Jeugdwet, en de Participatiewet overgedragen van het rijk naar de gemeenten. Daarnaast hebben de gemeenten te maken met de invoering van passend onderwijs. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor een belangrijk deel van de ondersteuning van hun inwoners. De inzet is dat we zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen en sociaal kunnen blijven meedoen. Deze decentralisaties moeten leiden tot meer effectiviteit (bereiken van doelen) en efficiency (verhouding kosten en baten) in het sociaal domein. De aanname is dat de eigen kracht en participatie van de bewoners gekoppeld aan het bieden van maatwerk, de kwaliteit van zorg en ondersteuning vergroot. Tezamen vormen deze decentralisaties in het sociaal domein de meest fundamentele staatsrechtelijke herziening sinds Thorbecke.

De decentralisaties en transitieprocessen vragen om nieuwe vormen van solidariteit en samenhang. Sociologen zoals De Swaan (1983) en Zijderveld (1979) stelden dat moderne, geïnstitutionaliseerde vormen van solidariteit een erosie van persoonlijke vormen van solidariteit met zich mee hebben gebracht. De Swaan schrijft daarover: 'sociaal gevoel verschilt van naastenliefde, zoals industriële productie van het ambacht. Wie geconfronteerd wordt met een miserabele ziet daarin niet een taak voor zichzelf, maar voor de gemeenschap. Niet hij moet zorgen maar "er moet voor gezorgd worden" (1983)'. Omdat de staat 'zorgt' hoeven burgers niet langer de verantwoordelijkheid op zich te nemen om voor kwetsbare burgers te zorgen. Worden met het werken aan de realisatie

van de participatiesamenleving persoonlijke vormen van solidariteit opnieuw geïntroduceerd? Wat vraagt dat van ons als burgers die medemensen al dan niet beroepsmatig bijstaan. In een samenleving die niet meer zoals tot de jaren zeventig werd gekenmerkt door veelal overzichtelijke gemeenschappen met eigen kerken, ziekenhuizen, verenigingen, winkels, organisaties, kranten, scholen etc. Welke vormen van solidariteit en professionaliteit zijn, in (welke) samenhang, nodig? Nieuwe vormen van solidariteit vooral ter ondersteuning van en aanvulling op de nu bestaande solidariteitsmechanismen. Hoe dan ook zullen de nieuwe vormen van solidariteit en professionaliteit met velen vorm gegeven worden.

Transities vergen op vele niveaus en fronten nadenken over de samenleving. Op beleidsniveau wordt, al dan niet geschraagd door wet- en regelgeving, sociale innovatie gestimuleerd door een groot aanbod van meer of minder slimme of verstandige interventies als oplossing. Werkende weg ontdekken we of die interventies kwetsbare mensen in staat stellen zichzelf staande te houden, zich te ontwikkelen. Nieuwe oplossingen pakken niet altijd goed uit voor de mensen waarvoor ze bedoeld zijn en vaak bereiken ze die groep ook niet. Of de nieuwe activiteit komt niet verder dan een kleinschalige pilot omdat de overtuigingen of belangen als te verschillend worden ervaren of gewoon omdat het geld op is. Gekozen nieuwe aanpakken sluiten ook niet altijd aan bij de behoeften en mogelijkheden van de mensen waarvoor ze bedoeld zijn of bereiken, als gezegd hen gewoon niet. Nieuwe oplossingen zijn lang niet altijd helder over de onderliggende overtuigingen en eigenlijke bedoelingen of gaan voorbij aan belangen, vooroordelen en ingesleten gedragspatronen. Kortom, sociale innovatie vraagt veel, het vraagt om onderzoekend en ondernemend zijn en het vraagt ook om deskundigheid en volharding.

Sociale innovatie is een proces dat vraagt om aandacht en onderzoek, zodat we steeds beter begrijpen waarom we bepaalde resultaten nastreven, met en voor wie en hoe we een werkwijze, een aanpak het best vorm kunnen geven. We hebben er allemaal mee te maken. Sociale veranderingen betreffen veranderingen van opvattingen, overtuigingen, omgangsvormen, bejegening, waarden, wet- en regelgeving en waar we wel en geen middelen voor over hebben. Dat geldt voor de individuen en ook voor het collectief,

de gemeenschap. En dit gezegd hebbende is het onontkoombaar dat we in ons hoger beroepsonderwijs, dat opleidt voor het domein Zorg en Welzijn, ruim aandacht besteden aan wat dit betekent, kan betekenen voor de toekomstige beroepskrachten, onze studenten. Met mijn rede ga ik in op de reikwijdte van het begrip sociale innovatie, de mogelijke betekenis voor de beroepskrachten en het werk waar mijn lectoraat voor staat.

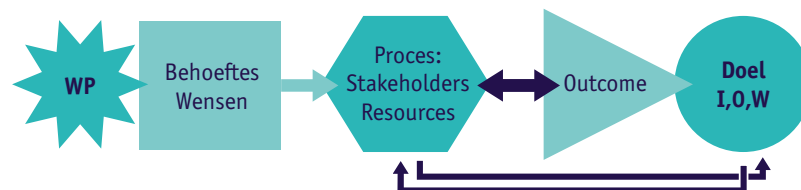
2. Wat is sociale innovatie?

Sociale innovatie heeft in de wetenschappelijk literatuur en in het dagelijks taalgebruik verschillende betekenissen die regelmatig door elkaar heen worden gebruikt (Moulaert et al., 2013). Bij het woord innovatie denken we al snel aan technologie en economie. In de afgelopen decennia heeft technologie ons laten zien dat hele bedrijfstakken kunnen veranderen of verdwijnen. Schumpeter (1975) beschreef dat innovatie producten, diensten, processen, markten, management- of organisatiemethoden of grondstoffen kan betreffen en dat daarmee economische macht verworven kan worden. Sociologen als Durkheim, Weber, Marx en politicus/uitvinder Franklin hebben verschillende dimensies van sociale innovatie onderzocht zonder de term te gebruiken (Moulaert et al., 2013). Franklin beschreef de betekenis van veranderingen in de sociale organisatie van een gemeenschap (Mumford, 2002) en Durkheim, Weber en Marx richtten hun aandacht op het begrijpen van omvattende processen van sociale verandering (Moulaert et al., 2013).

Een door de Europese Commissie veelgebruikte definitie van sociale innovatie luidt: 'de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën (producten, diensten en modellen) om aan de sociale behoeften te voldoen en het creëren van nieuwe sociale relaties of samenwerkingsverbanden' (European Commission, 2013). Sociale innovatie wordt gestuurd door een vraag, kan worden herkend en beschreven als een proces en speelt zich af binnen een (te definiëren) context. Sociale innovatie als bewuste strategie of handeling wordt gekenmerkt door een combinatie van een proces- en resultaatbenadering. Benaderingen die niet zonder elkaar kunnen. Dit betekent dat sociale innovatie gaat over het bewust, intentioneel veranderen van sociale relaties voor een resultaat, het product of de dienst (Moulaert et al., 2005; Jessop et al., 2013).

Koster (2015) maakt een onderscheid tussen innovatie *door* samenwerking en innovatie *van* samenwerking. Innovatie *van* samenwerking heeft betrekking op vernieuwing van processen en systemen, waar samenwerkingsverbanden een onderdeel van uitmaken, dan wel afhankelijk van zijn. Bij innovatie *door* samenwerking gaat het om het resultaat, dus nieuwe producten en diensten. Bij sociale innovatie richt de aandacht zich vaak op het resultaat, de dienst, terwijl de kwaliteit van processen en systemen onontbeerlijk zijn voor dat resultaat. Tijdelijk geld, ondeskundigheid, steeds nieuwe politieke werkelijkheden etc. maken het sociaal innoveren verre van eenvoudig.

Sharra en Nyssens (2010) ontwikkelden een conceptueel model van sociale innovatie waarin zowel het proces als resultaat geïntegreerd wordt (zie figuur 1). Zij gaan uit van waargenomen noden in een complexe werkelijkheid (wicked problems) die vragen om actie. Tijdens het proces wordt door betrokkenen, belanghebbenden gewerkt aan het realiseren van gezamenlijk overeen te komen doelen. De uit de dagelijkse praktijk voortkomende vraag bepaalt de context voor de innovatie. Het gaat om (nieuwe) samenwerkingsverbanden die bijdragen aan het verminderen van de geïdentificeerde sociale noden. Dit proces van samenwerken (co-creatie) leidt tot resultaten die van invloed zijn op de deelnemers zelf. Sharra en Nyssens stellen dat sociale innovatie alleen succesvol is als de betrokken deelnemers het proces samen verzorgen en aan resultaten werken die betrekking hebben op henzelf.



Figuur 1: Conceptueel model voor sociale innovatie (Sharra and Nyssens, 2010)
Legenda: WP = wicked problem; I = individuen, O = organisaties, W = Wijken/omgevingen

Het gaat om de wisselwerking (de gebogen pijlen) tussen de gewenste doelen die een oplossing moeten zijn voor de geformuleerde behoeften en wensen aan de ene kant en het proces om tot die doelen te komen aan de andere kant. De gewenste doelen (van de sociale innovaties) kunnen liggen op individueel-, organisatie- en wijk/omgevingsniveau.

Een proces van sociale innovatie is alleen succesvol wanneer de sociale relaties tussen de betrokkenen veranderen om samen iets te bereiken. Dat proces van verandering van relaties onderling is een noodzakelijke voorwaarde voor goede resultaten. Essentieel is dat betrokkenen elkaar vertrouwen en beschouwen als gelijkwaardig, dat zij voldoende kunnen en willen reflecteren op hun eigen handelen en deskundige, competente probleemoplossers zijn (Mulgan, 2006). Niet altijd zijn betrokkenen hiertoe meteen in staat. Dan is gerichte voorbereiding nodig en daarbij kan de ondersteuning van sociale professionals helpen. Deze functie van sociale professionals en het opleiden voor deze taak komt verder aan bod. Maar nu eerst het belang van sociale innovatie.

3. Wat is het belang van sociale innovatie?

Sociale innovatie richt zich op sociale behoeften en het creëren van nieuwe sociale relaties of samenwerkingsverbanden. Het gaat om mensen waarmee het behoorlijk goed gaat, maar ook om mensen, vaak als groepen te identificeren, bij wie het welzijn om vaak meerdere redenen ernstig in het gedrang is. En dan is er in een sociale en welvarende samenleving, als de onze, een vraagstuk, een probleem dat om een oplossing vraagt. Dit type problemen wordt vrijwel altijd gekenmerkt door complexiteit en er zijn veel onzekerheden en verschillen. Met de oplossingen hebben vrijwel altijd veel verschillende partijen te maken met allen hun eigen waarden en belangen.

Wanneer het gaat om het oplossen van maatschappelijke problemen dan kan de aandacht uitgaan naar de gevolgen of naar de oorzaken van het probleem. Om te voorkomen dat we blijven steken in het steeds te maken krijgen met de gevolgen en het blussen van brandjes stellen Moulaert et al. (2013) dat sociale innovatie bijdraagt aan het voorkómen van problemen:

- Begrijp en respecteer menselijke behoeften
- Draag bij aan het maken en versterken van sociale relaties
- Vergroot de sociaal-economische capaciteit van burgers

Sociale innovaties moeten zich richten op het identificeren van vraagstukken en het ontwikkelen van nieuwe of verbeterde diensten die een bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven, het welbevinden van mensen en daarmee van hun sociaal netwerk. Sociale innovatie richt zich ook op het herkennen en realiseren van nieuwe vormen van werk en dagbesteding (arbeidsmarkt mogelijkheden), werk maken van participatie en inclusie.

4. Sociaal innoveren en de ondernemende basishouding

Sociaal ondernemen is het bijdragen aan het oplossen van sociale problemen door een ondernemende inzet (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Mair & Noboa, 2003; Teasdale, 2012; Weerakoon et al., 2016). Dees en Anderson (2006) beschouwen sociaal ondernemers als voortdurend betrokken bij innovatie, aanpassen en leren, vanuit de missie om sociale waarde te creëren.

Sociaal ondernemers zijn per definitie veranderaars die nieuwe en kosteneffectieve methodes toepassen op lastige te temmen sociale problemen, zoals armoede en ongelijkheid (Zahra et al., 2009). Zij dragen bij aan zichtbare veranderingen in het sociale domein (Dees, Anderson, & Wei-Skillern, 2002). Sociaal ondernemen is dus noodzakelijk voor sociale innovatie. Het is dan ook logisch dat betrokkenen bij sociale innovatie zich geregeld sociaal ondernemer noemen. Vaak zijn deze sociaal ondernemers opgeleid in een of andere vorm van sociaal werk. Maar niet altijd. Scheffelaar & Kuiper (2016) stellen dat sociaal ondernemen niet alleen een kunde is maar ook een kunst. Ze spreken van 'social artists': kunstenaars die van nature sociaal begaafd en ondernemend al dan niet samen met beroepskrachten bijdragen aan het oplossen van sociale vraagstukken.

Hbo opgeleide sociaal professionals beschikken over de competenties van samenwerken met kwetsbare mensen en zijn in staat om met hen een bijdrage te leveren aan het proces en het resultaat. Professioneel handelen vraagt om begeleiden van het proces van zelf leren doen, dat niet los te laten, niet over te nemen en om betrokkenen voortdurend uit te nodigen om mee te doen en om samen stappen te zetten richting het beoogde, gewenste resultaat. Dit is overigens heel iets anders dan 'op je handen zitten'. Dit vraagt om deskundigheid en volharding. Het toerusten en ondersteunen van kwetsbare en/of gekwetste mensen is méér dan een vaardigheid en vergt naast een persoonlijke en professionele inzet ook veel creativiteit tijdens de begeleiding. Deskundig afwijken van het bekende, ook dat is ondernemend zijn. Sociaal innoveren nodigt de professional uit om haar persoonlijke waarden en waarde te laten zien.

Herkenbare kwalificaties om bij te kunnen dragen aan sociale innovatie zijn het identificeren van maatschappelijke vragen, menselijke noden, onderzoekend en ondernemend zijn en goed kunnen samenwerken om samen iets tot stand te brengen en te houden, zoals is beschreven in figuur 1. Alsook in staat zijn om de maatschappelijke meerwaarde van sociale innovaties te laten zien en anderen daarin mee te nemen. Sociaal werkers willen goed doen, van betekenis zijn voor anderen. Met name voor mensen die door handicap, gebrek, stoornis, leeftijd etc. voor een (belangrijk) deel afhankelijk zijn van anderen, van hen. Sociaal werkers werkten tot voor kort vrijwel allemaal in instellingen en organisaties met een asielfunctie, dan wel met eigen opvattingen over (oorzaak en gevolg van) mankementen en psychosociale problemen en de daarbij horende begeleidings- of behandelingsmethoden. Kostenbewustzijn was bij werkers in het domein Zorg en Welzijn nauwelijks aanwezig. Dat werd ook niet van hen gevraagd, je bezighouden met kosten en baten was uitbesteed aan andere beroepsgroepen. Maar de zorg- en welzijnsconstellatie is drastisch veranderd. En dat betekent dat de sociaal werkers van nu en straks in toenemende mate te maken krijgen met de vragers, collega's en veel ander disciplines om samen te bedenken wat er nodig is en of en hoe dat nu en straks wordt betaald. Het lijkt erop dat de sociaal werker zichzelf moet leren positioneren als uitvoerder van gemeentelijk beleid voor de inwoners. Berzin (2012) geeft aan dat sociaal werkers sociaal ondernemers moeten worden. En dat vraagt de komende jaren ook veel van het Hbo.

We staan voor opgaven die voortkomen uit het voorgaande en die de komende jaren leidend zullen zijn voor het onderzoek en onderwijs van mijn lectoraat. Ik ga achtereenvolgens in op (1) systeem en samenwerken, (2) organisaties en integraal werken en (3) sociaal professionals en co-creatie.

5. Systeem en samenwerken

“Alleen ga je snel, maar samen kom je verder” (gezegde)

Innovaties worden meestal niet door individuen tot stand gebracht, maar vereisen de inzet van verschillende participanten, belanghebbenden. In het sociaal domein zijn deze participanten bijvoorbeeld de gemeenteambtenaren, bestuurders, managers, professionals, vrijwilligers, sociaal werkers en de burgers die andere bezigheden hebben. Het samenwerken van deze betrokkenen leidt zowel tot een versterking van de noodzaak tot verbetering, als de mogelijkheden voor innovatie. Het kan gaan om personen die zijn samengebracht binnen een en dezelfde organisatie, om bijvoorbeeld een nieuwe dienst te ontwikkelen, maar het kan ook gaan om deelnemers van meerdere organisaties die gezamenlijk iets nieuws gaan ontwikkelen.

In toenemende mate wordt er door organisaties in netwerken samengewerkt, om samen het hoofd te bieden aan complexe problemen die de grenzen van een organisatie overschrijden. Werken in netwerken vraagt volgens Opheij (2017) iets anders van professionals dan de bekende reguliere zorg, al dan niet in een zogenaamde keten georganiseerd. Opheij stelt dat het nodig is om samen te zoeken naar de gedeelde ambitie, om het leren kennen van elkaars kwaliteiten, overtuigingen en belangen en om het goed organiseren van verbinding, zeggenschap, eigenaarschap en mandaat. Samenwerken in netwerken vraagt afstemming met de ander vanuit een positie van gelijkwaardigheid en met besef van wederzijdse afhankelijkheid. Samenwerken is nodig maar niet vanzelfsprekend. Opheij (2017) noemt vier typen netwerken waarin sociale professionals samenwerken:

1. Netwerken rond de bewoner/cliënt/patiënt in de wijk
2. Netwerken rondom specifieke vraagstukken in de wijk
3. Netwerken rond populaties in steden en regio's
4. Netwerken rond schaalthema's

Hoe wordt er samengewerkt door de verschillende deelnemers in een netwerk en tussen de netwerken? Hoe verhouden de verschillende netwerken zich tot elkaar? En wordt er kennis gedeeld, wordt er van elkaar geleerd?

Kennis- en leernetwerk Sociale Wijk Teams (SWTs) regio Den Haag

Vanaf 2014 is er een kennisnetwerk SWTs regio Den Haag opgezet met als doel te leren van elkaar door kennis te delen en te ontwikkelen door onderzoek. Het kennisnetwerk is een samenwerking tussen gemeente Den Haag, Haagse Hogeschool, InHolland, Hogeschool Leiden, beroepskrachten en studenten. Het kennisdelen binnen het netwerk richt zich op de inhoud, waar zetten we op in en wat is daarvoor nodig, op het proces, de onderlinge samenwerking en op het begrijpen van de betekenis van de structuurveranderingen. Verschillende leergangen worden verzorgd door docent-trainers aan de beroepskrachten in de sociale wijkteams. Daarnaast wordt ook kennis gedeeld over bijv. de nieuwe curricula van de opleidingen Sociaal Werk en Verpleegkunde en over de ontwikkelingen van competenties, rollen en taken van beroepskrachten in de sociale wijkteams.

6. Organisaties en integraal werken

“In the long history of humankind (and animal kind, too) those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed” (Charles Darwin)

In het sociaal domein staan de wijkteams centraal. Na de decentralisaties zijn zij een centrale actor geworden en hun plaats ten opzichte van welzijns- en zorgorganisaties en gemeenten is nog niet uitgekristalliseerd. Sociale (wijk) teams zijn als organisatieprincipe gekozen om de decentrale en integrale wijkgerichte aanpak mogelijk te maken, en dit krijgt in verschillende gemeenten op verschillende wijze vorm (Steijn, Van der Voet & Huizinga, 2016; Van Arum & Schoorl, 2016). Teams verschillen in hun doelstelling, taken en werkwijze (Steijn et al., 2016; Van Arum & Schoorl, 2016). Dit maakt opleiden voor sociale wijkteams vooralsnog niet eenvoudig. Samenwerken op lokaal niveau door stages, onderzoek, workshops etc. is noodzakelijk om de wisselwerking tussen beroepspraktijk en opleidingen tot stand te brengen en te houden.

Door Kuipers & Groeneveld (2014) worden drie typen samenwerkingsprocessen in teams onderscheiden: doelgericht samenwerken, taakgericht samenwerken en stakeholdersgericht samenwerken. En ook hier geldt, ze kunnen niet zonder elkaar. Het is belangrijk voor teams om nauw samen te werken, om hun doelen te bereiken, hun taken optimaal uit te voeren en hun stakeholders goed te bedienen. Voor sociale wijkteams is dit geen eenvoudige opgave omdat deze multidisciplinair samengestelde teams vaak bestaan uit beroepskrachten die afkomstig zijn uit verschillende organisaties en daar geleerd hebben om op een bepaalde wijze te werken. De vraag luidt dan ook wat deze beroepskrachten nodig hebben om effectief en efficiënt samen te werken.

Leergemeenschappen

Een leergemeenschap bestaat uit een groep mensen die vanuit een wens (dat willen we) of vanuit een noodzaak (dat moeten we) samenwerkt aan gezamenlijk doelen (die delen we) en werkwijzen (dat onderzoeken en leren we) binnen de grenzen van de realiteit (dat mogen we) teneinde competenties te verwerven (dat kunnen we).

Het geïntegreerd, wijk- en vraaggericht werken vraagt als het ware om het vormen van leergemeenschappen. Leergemeenschappen die nodig zijn om steeds te werken aan het verwerven en vergroten van passende competenties (geïntegreerde kennis, vaardigheden en houdingen) door beroepskrachten. En hiervan horen ook toekomstige professionals, onze studenten en hun opleiders, onze docenten en docentonderzoekers, deel van uit te maken. Dit zijn de werkelijke leerscholen van (toekomstige) professionals.

Haagse Learning Community

Er wordt gewerkt aan het opzetten van een Learning Community Integraal, wijk- en vraaggericht werken. Er zijn vanaf 2016 verschillende bijeenkomsten geweest waar sociaal werkers, ambtenaren, bestuurders van organisaties, studenten en docenten bij elkaar komen om van en met elkaar te leren. Het leerproces krijgt vorm aan de hand van het uitwisselen van ervaringen met en inzichten over de inhoud (wat) en werkwijzen (hoe) van het integraal wijkgericht werken. Doelstelling is om komende jaren deze leergemeenschap verder te ontwikkelen naar een interprofessioneel netwerk in de regio Den Haag & Leiden.

7. Sociale professionals en (kennis)co-creatie

“Think outside the box” NO “Think *inside* the box”

In het advies ‘Anders kijken, anders leren, anders doen’ van de Commissie Innovatie Zorgberoepen en Opleidingen (Van Vliet, Grotendorst, & Roodbol, 2016) wordt het belang van het lerend vermogen en samenwerkend vermogen van professionals benadrukt.

Er is kennis die niet of nauwelijks verouderd is en er is kennis die wel verouderd is. Het is nodig dat de waarde van bestaande kennis niet over dezelfde kam van obsoleet wordt geschoren. Van elkaar leren in egalitaire teams, vaak aangeduid als zelforganiserende, zelfsturende of zelfverantwoordelijke teams, vraagt andere kwaliteiten van de deelnemers dan werken in hiërarchisch georganiseerde teams waarin één of meer deskundigen hun kennis overdragen, respectievelijk doorslaggevend zijn voor het beroepsmatig handelen van de teamleden.

En hoewel Van Vliet, Chorus & Ruwaard (2017) stellen dat permanent samen leren in teams, organisaties en netwerken bijdraagt aan een betere aansluiting op de veranderende hulp- en zorgvragen, moeten we niet vergeten dat het overgrote deel van zorg en welzijn is georganiseerd vanuit een hiërarchisch, medisch en monistisch perspectief. En niet alleen voor de werkvloer betekent anders leren een enorme opgave, dat is het ook voor onze opleidingen, docenten en studenten.

En wat willen en moeten we dan samen onderzoeken, welke kennis gaat dan bijdragen om in de buurt te komen van wat Van Vliet in 2009 stelt: om in te kunnen spelen op de complexe maatschappelijke ontwikkelingen is interactie tussen competentie- en kennisontwikkeling noodzakelijk. En welke kennis gaat dan bijdragen om in de buurt te komen van wat Van Vliet, Grotendorst, & Roodbol in 2016 stellen: van belang is het innovatief vermogen dat leidt tot de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen in de praktijk. Het innovatief vermogen ontwikkelt zich interactief in een samenspel tussen professionals en burgers. Burgers, dan hebben we het over onszelf. Of hebben we het over die

medeburgers die te maken hebben met problemen en/of stoornissen waarvoor beroepskrachten direct of indirect worden ingezet.

Innovatie door (interprofessioneel) leren en samenwerken

De transities in zorg en welzijn en het uitgangspunt 'burger centraal' vraagt om, wat we tegenwoordig noemen, interprofessioneel leren en samenwerken binnen zorg en welzijn. Dat kan ook betekenen: samenwerken met bijvoorbeeld juridische dienstverleners en ICT'ers. Interprofessioneel leren is in 2010 gedefinieerd door de Wereldgezondheidsorganisatie WHO als 'twee of meer disciplines leren over, van en met elkaar, om een effectieve samenwerking mogelijk te maken om de gezondheidszorg te verbeteren'. Van interprofessioneel samenwerken is sprake als samenwerken nodig is voor het bereiken van doel(en) door verschillende professionals en deze kennis, informatie, ideeën etc. delen. Interprofessioneel samenwerken is een middel dat moet passen. Het moet geen etalage zijn waar achter de schappen leeg zijn. Het vraagt veel van beroepskrachten om gemeenschappelijk een visie en een doelgerichte aanpak te ontwikkelen (Tzakidzidis & van Royen, 2012). Want de kennis en de positie die je hebt, delen met anderen kan ook maken dat je op termijn minder nodig of overbodig wordt of dat jouw werk wordt herkend als de kleren van de keizer. Interprofessioneel leren en samenwerken kan leiden tot goede communicatie, begrijpen van complexiteit waardoor het niet langer complex is, erkenning van elkaars deskundigheid, het daardoor aantoonbaar verbeteren van kwaliteit van zorg en welzijn en een verstandige verdeling van verantwoordelijkheden (Tzakidzidis & van Royen, 2012). Maar of dat lukt, hangt van meer af dan mooie zinnen. Mijn lectoraat draagt bij aan kennis over interprofessioneel leren en samenwerken. Al was het maar om studenten van voldoende materiaal te voorzien bij hun voorbereiding op een beroep.

Sociale scrum in de sociale wijkteams

Vanaf 2016 geven wij scrumtrainingen aan sociale wijkteams in Alphen aan de Rijn, Leiden en Den Haag. Scrum is een werkwijze gericht op een wendbare aanpak van organiseren – een effectievere en flexibelere manier van werken – zodat een team projecten op een effectieve wijze kan uitvoeren en eventuele problemen kan aanpakken. Bij de scrummethode bepalen de teamleden wat bereikt moet worden, hun doelstellingen en aan welke eisen die moeten

voldoen. Deze werkwijze wordt vooral in de ICT, HR en marketing toegepast en is nieuw in het sociaal domein. We zijn bezig met het ontwikkelen van een EduScrum. Dit is een bewerking van de scrummethode voor het onderwijs. Een mooi voorbeeld van interprofessionele transfer.

(Kennis)co-creatie

Beroepskrachten in Zorg en Welzijn hebben voor hun dagelijks werk behoefte aan beproefde, gevalideerde kennis die zij kunnen toepassen en verder uitdragen (Faasse & Koens, 2017). Practice based kennis over de effectiviteit en waarde van een bepaalde interventie levert een goede bijdrage aan kwaliteitsverbetering, maar wordt nog onvoldoende erkend en benut (ZonMw, 2015). ZonMw stelt dat er behoefte is aan 'praktijkgerichte kennisontwikkeling; (...) samen antwoorden geven of zoeken op kennisvragen ("co-creatie") en dat dit de kern is van een netwerkstructuur.

Co-creatie, samen kennis creëren, produceren betekent dat kennis tot stand komt in een interactief proces, waarin verschillende betrokkenen samenwerken (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015). Participatie van professioneel en maatschappelijk betrokkenen – bewoners / patiënten / cliënten / klanten / consumenten en beroepskrachten van verschillende 'domeinen' – is nodig omdat zij alleen samen kunnen bepalen wat nodig is als juiste en goede zorg en ondersteuning. Zo kan co-creatie bijdragen aan de versterking van de positie en de participatie van alle betrokkenen, ook (groepen) burgers.

Langer vitaal en zelfstandig

'Langer vitaal en zelfstandig' is een project van het Ouderenberaad Zuid-Holland Noord en het lectoraat SIO. Samen met leden van het ouderenberaad doen we onderzoek naar hoe ouderen in de regio Leiden denken over vitaliteit en het zolang mogelijk zelfstandig blijven (wonen). Dit is een project waarbij ouderen zelf als co-onderzoekers samen met de onderzoeker van mijn lectoraat de onderzoeksvraag en het onderzoeksdesign ontwikkelen. Ze leiden de focusgroep- gesprekken en participeren in het analyseren van de data. Op deze manier verzamelen onderzoekers en ouderen in co-creatie samen kennis die nodig is om zicht te krijgen op wat ouderen nodig hebben om zo prettig mogelijk, zolang mogelijk zelfstandig te blijven (wonen) in Leiden.

8. Leren innoveren: hoe doe je dat?

• *Vertel het me en ik zal het vergeten.*

• *Laat het me zien en ik zal het onthouden.*

• *Laat het me ervaren en ik zal het me eigen maken.*

• *(Confucius)*

• De sociale professional speelt in toenemende mate een cruciale rol in de nieuwe verhoudingen tussen overheid en de burger die zijn ontstaan door de transities in het sociaal domein (Van den Berg & Groeneveld, 2016). Dit vereist een ondernemende basishouding. De sociale professional handelt op basis van eigen professionele normen en competenties, maar is tegelijkertijd, door goed op de hoogte te zijn van diensten, een wegwijzer geworden in een complexe keten van publieke en private actoren. Als sociale professionals daadwerkelijk innovaties willen realiseren, zullen zij ook de gemeente (wethouders, raad en ambtenaren) als belanghebbenden moeten kunnen benaderen, bij het proces betrekken en een passende plaats in deze co-creatie weten te organiseren.

Als het gaat om leren innoveren pleit Berzin voor het meer betrekken van de doelgroepen bij onderwijs en vernieuwing van de praktijk (2012). Innovatie met eindgebruikers is vaak effectiever in het verbeteren van diensten of producten; en innovatie samen met eindgebruikers, waarbij burgers meedoen levert meer duurzame oplossingen op. Deze manier van werken past heel goed in de uitgangspunten van empowerment en zelfsturing die sociale professionals in de transformatie van het sociaal domein hanteren in hun praktijk. En daarmee zijn de kwalificaties van sociale professionals als het samenwerken met gemarginaliseerde groepen juist van meerwaarde voor sociale innovatie en sociaal ondernemen kunnen zijn (Nandan, London, & Bent-Goodley, 2015: 40).

Werkplaats Sociaal Domein Den Haag & Leiden

Binnen de Werkplaatsen Sociaal Domein wordt een bijdrage geleverd aan de transformatie door kennisontwikkeling en de implementatie van die kennis in de praktijk. Doel van de werkplaatsen is de verbetering van de professionele beroepspraktijk in zorg en welzijn, een betere aansluiting tussen onderwijs en werkveld te bewerkstelligen en bijdragen aan kennisontwikkeling en verspreiding. In de werkplaatsen werken hogeschool c.q. lectoraat,

gemeenten, instellingen voor welzijn en zorg, beroepsbeoefenaren en burgers samen aan de ontwikkeling van innovatieve praktijken die aansluiten bij de in de toekomst noodzakelijke professionaliteit rond maatschappelijke ondersteuning. Het gaat om co-creatie van nieuwe kennis naast bestaande (onderzoeks)kennis, waarbij professionele praktijkkennis (practicebased) een waardevolle kennisbron is.

Binnen de werkplaats Sociaal Domein voor de regio Leiden en Den Haag die gestart is in 2014 staan een viertal thema's centraal. We onderzoeken deze thema's samen met organisaties en het werkveld, en ontwikkelen samen nieuwe werkwijzen en kennis. Het eerste is **ontwikkeling van professionaliteit**: welke competenties en kennis hebben sociale professionals nodig in de toenemende complexe samenleving? Dit thema wordt vooral vormgegeven door Ido de Vries, Margot Sol, Joost van Vliet, Wilma Eleveld, Sirpa van der Steen-Ilsink, Hans Oolderink, Ineke van Weezel en Rembrandt Rowaan. We zijn er trots op dat het lectoraat de sociale wijkteams in onze regio's traint met een leergang en dat wij nu ook zijn gestart met het toepassen van de sociale scrum methodiek in de teams. Dat gaat om sociale wijkteams in Leiden en de sociale wijkzorgteams van Den Haag. Met deze teams willen we de komende jaren verder samenwerken zodat zij kunnen leren in de praktijk, en tegelijkertijd onze docenten en studenten mee kunnen leren van de hele nieuwe context waarin professionals op wijkniveau werken en de transformatie vorm geven. Het tweede thema in de Werkplaats Sociaal Domein is **stimuleren van eigenaarschap en actief burgerschap**: hoe kunnen professionals bewoners betrekken bij en invloed geven op de zorg en welzijn die zij ontvangen? En welke bijdrage kunnen professionals leveren in het bijstaan van zelforganisatie van bewoners en aan de samenredzaamheid van bewoners? Dit thema rondom co-creatie wordt vormgegeven door Ido de Vries, Fatima Touzani, Inge Muller, en Lia Dickhoff. Veel van deze vragen komen ook samen in het promotieonderzoek, waaraan Ido de Vries de komende jaren wil werken. Hij spitst zijn onderzoek toe op de waardecreatie van sociaal ondernemers in sociaal ondernemingen, in een promotietraject bij Jan Jonker, hoogleraar Duurzaam ondernemen aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Het derde thema richt zich op **verbinding versterken tussen zorg en welzijn**: hoe kunnen de drie decentralisaties van zorg, werk en jeugdhulp in het sociaal domein het beste met elkaar verbonden

worden zodat bewoners de ondersteuning en zorg krijgen die passend is bij hun eigen behoefte? Dit thema wordt vormgegeven door Margaret von Faber, Joost van Vliet, en Ineke van Weezel.

Zij doen onderzoek naar de verbinding tussen zorg en welzijn in verschillende projecten, o.a. in co-creatie met ouderen. Het vierde thema in de Werkplaats Sociaal Domein is: **monitoring van effecten van integraal wijk- en vraaggericht werken**: welk effect heeft de verandering naar een integraal wijk- en vraaggerichte aanpak op (kwetsbare) bewoners? Dit jaar is er ook een promotieonderzoek gestart naar onzekerheid(sreductie) bij professionals in sociale wijkteams in Den Haag. Bernard Bernards richt zijn onderzoek op hoe de prestaties van professionals in sociale wijkteams kunnen worden verbeterd. Op dit thema werken we samen met Sandra Groeneveld, hoogleraar publiek management aan de Universiteit Leiden.

9. Blik vooruit

- In mijn rede heb ik aandacht besteed aan sociale innovatie en de functie en rol die sociale professionals, in het bijzonder sociaal werkers als veruit grootste groep beroepskrachten, daarin hebben. Mij beperkend tot waar wij over gaan, stel ik dat sociale innovatie kan slagen door de dagelijkse en deskundige inzet van sociale professionals i.c. sociaal werkers als zij ook een sociaal ondernemende basishouding ontwikkelen. Dat er alleen resultaten kunnen worden geboekt samen met de relevante betrokkenen: sociale innovatie is een gezamenlijk proces. En dat sociale professionals naast kennis over tal van concepten (de kennisbasis) en over een arsenaal aan begeleidingsvaardigheden echt ook moeten beschikken over reflecterend/onderzoekend en samenwerkend vermogen.

In het voorgaande tekenen zich in grote lijnen drie onderzoeksthema's af die relevant zijn voor sociale innovatie en ondernemerschap in het sociaal domein. Binnen het lectoraat zal de komende jaren de focus komen te liggen op:

1. Onderzoek naar (het bevorderen van) deelname van diverse 'doelgroepen' in het sociaal domein
2. Onderzoek naar (het bevorderen van) samenwerken in en voor het sociaal domein
3. Onderzoek naar (het bevorderen van) ondernemen in het sociaal domein

Sociale innovatie is verre van eenvoudig, dat blijft zo, maar samen eraan werken is zeer de moeite waard, want sociale innovatie is een wezenlijk onderdeel van deze transformatie en vraagt om ondernemen, onderzoeken en onderwijzen. Hoe dan ook zullen nieuwe vormen van solidariteit en professionaliteit samen deze transformatie van zorg en welzijn vormgeven.

Dankwoord

Dames en heren. Aan het eind van deze rede wil ik graag nog enkele woorden van dank uitspreken.

Allereerst wil ik het College van Bestuur van Hogeschool Leiden danken voor mijn benoeming als lector Sociale Innovatie en Ondernemerschap. Mijn dank gaat ook uit naar de drie directeuren die dit lectoraat mogelijk hebben gemaakt: toenmalige directeur Gezondheidszorg Lucienne van Laar van Hogeschool Leiden en Nienke van Dijk van de Haagse Hogeschool en waarnemend directeur Gezondheidszorg Nico van Tol. In het bijzonder wil ik Nico danken voor zijn onvoorwaardelijke steun en vertrouwen; jij hebt je ingezet voor deze plek en mij de afgelopen jaren ondersteund in het opbouwen van het lectoraat.

Beste collega's van mijn lectoraat: Ido, Margot, Margaret, Joost, Ineke, Rembrandt, Hans, Sirpa, Wilma, Lia, Marlou en Bernard. En evenzeer de oud-leden Jean Paul en Inge. We hebben spannende en lastige en ook hele drukke tijden doorgemaakt in het opbouwen van het lectoraat. Zonder jullie inzet en ondernemendheid waren wij niet zo ver gekomen. Het is ook mooi om te zien dat het samen steeds lukt om van elkaar te leren en in verbinding te blijven, ieder op zijn eigen manier.

Ook wil ik alle betrokkenen uit het werkveld bedanken met wie ik nu samenwerk in de verschillende projecten. Zonder de inzet van een aantal sleutelfiguren van de gemeenten en uit het werkveld waren sommige projecten niet van de grond gekomen. Ik dank met name – zonder al die anderen te kort te willen doen: Niek van der Drift, Enna Bongers, Karin Fahner, Lilja Perdijk, Erik Jan Bosch, Sjors Gerritsen, Boris Stil, en Laura Vrijenhoef.

Mijn collega lector John Verhoef wil ik bedanken voor zijn ondersteuning in het wegwijs maken in het werken in het hoger beroepsonderwijs en in het bijzonder lector zijn. Ik waardeer onze samenwerking.

Angelique Snoeks, Maurits Eijkman en Ineke van Weezel ben ik zeer dankbaar voor alle hulp bij het organiseren van deze middag en het maken van het boekje. Ido en Nico, dank voor jullie kritische opmerkingen en aanvullingen bij het schrijven van deze rede. En tevens Monique Terwindt die de tekst van mijn rede heeft nagekeken.

Tot slot wil ik natuurlijk mijn familie en vrienden bedanken. Op de eerste plaats mijn ouders die mij hebben geleerd om ondernemend te zijn en soms een ander pad te kiezen dan die iedereen neemt. Nog elke dag mis ik mijn vader die anderhalf jaar geleden overleden is. Mijn zusje en haar partner wil ik bedanken voor hun steun en gezelligheid.

Lieve Tijn, je bent mijn steun en gesprekspartner in alle onderwerpen die mij bezig houden. Dank je voor je geduld en liefde. Isabel en Juliet, wat fijn dat jullie zo zelfstandig en groot worden en mij elke dag weer verrassen met jullie (eigen)wijsheid, (eigen)zinnigheid en creativiteit.

Daarmee wil ik deze rede afsluiten.

Referenties

- Arum, S. van, & Schoorl, L. (2016). *Sociale (wijk)teams in beeld*. Uitgever: Movisie.
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30, 1–22.
- Berzin, S.C. (2012). Where is social work in the social entrepreneurship movement? *Social Work*, 57, 185–188.
- Dees, J.G. & Anderson, B.B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. In: *Research on social entrepreneurship: ARNOVA occasional paper series*, 1, 39–66.
- Dees, J.G., Anderson, B.B. & Wei-Skillern, J. (2002). Pathways to social impact: *Strategies for scaling out successful social innovations*. Division of Research, Harvard Business School.
- European Commission, (2013), *Guide to social innovation*. Regional and urban policy. Brussels, Belgium.
- Faasse, P. & Koens, L. (2017). *Gezond verstand - Publieke kennisorganisaties in de gezondheidszorg*. Den Haag, Rathenau Instituut.
- Jessop, B., Moulaert, F., Hulgård, I. & Hamdouch, A. (2013). Social innovation research: A new stage in innovation analysis? In: F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood & A. Hamdouch (eds.) *The international handbook of social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 110–129.
- Karré, P.M. (2017). Drie misstanden over sociale innovatie. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 26, 76–82.
- Koster, F. (2015). *Zelf doen is optellen. Samenwerken is vermenigvuldigen. Organisaties, relaties, innovaties*. Oratie. Universiteit Tilburg.
- Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams*. Mediawerf uitgevers.
- Mair, J. & Noboa, E. (2003). *The emergence of social enterprises and their place in the new organizational landscape*. IESE Working Paper No. D/523.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. & Hamdouch, A. (eds.) (2013). *The international handbook of social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban studies*, 42, 1969–1990.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1, 145–162.
- Mumford, M.D. (2002). Social Innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14, 253–266.
- Nandan, M., London, M. & Bent-Goodley, T. (2015). Social workers as social change agents: Social innovation, social intrapreneurship, and social entrepreneurship. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39, 38–56.
- Opheij, W. (2017). Vier netwerkperspectieven op organiseren. *De Eerstelijns*, maart 2017.
- Rotmans, J. (2005). *Maatschappelijke innovatie: tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*. Oratie. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Scheffelaar, A. & Kuiper, C. (2016). *Wat werkt bij sociale innovatie*. Utrecht: Movisie.
- Sharra, R. & Nyssens, M. (2010). *Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept*. Université Catholique de Louvain, Belgium.
- Schumpeter, J.A. (1975). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Steijn, B., Van der Voet, J., & Huizinga, S. (2016). *Teamkenmerken en gepercipieerde prestaties van wijkteams*. Rotterdam/Den Haag: Erasmus Universiteit Rotterdam/Universiteit Leiden.
- Swaan, A. de (1983). *De mens is de mens een zorg*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Teasdale, S. (2012). What's in a name?: Making sense of social enterprise discourses. *Public Policy and Administration*, 27, 99–119.
- Tzakidzidis, G., & Van Royen, P. (2012). *Leren interprofessioneel samenwerken in de gezondheidszorg*. Antwerpen: Standaarduitgeverij professional.
- Van den Berg, C. & Groeneveld, S. (2016). Een nieuw speelveld, een andere opstelling. *De governance van gedecentraliseerde beleidsuitvoering*. E-zine: http://robrfv.magzmaker.com/gemeenten_in_3d.
- Vliet, K. van (2009). *Nieuwe eisen aan sociale professionals. De relatie tussen competentieontwikkeling en kennisontwikkeling*. Wmo essay 1. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Vliet, K. van, Chorus, A., & Ruwaard, D. (2017). Anders kijken, anders leren, anders doen. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 95, 53–55.

- Vliet, K. van, Grotendorst, A., & Roodbol, P. (2016). *Anders kijken, anders leren, anders doen. Grensoverstijgend leren en opleiden in zorg en welzijn in het digitale tijdperk*. Diemen: Commissie Innovatie Zorgberoepen & Opleidingen, Zorginstituut Nederland.
- Voorberg, W.H., Bekkers, V.J.J.M., & Tummers, L.G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17, 1333-1357.
- Weerakoon, C., McMurray, A., Rametse, N. & Douglas, H. (2016). *The nexus between social entrepreneurship and social innovation*. Conference paper.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. & Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.
- Zijderveld, A.C. (1979). Het ethos van de verzorgingsstaat. Een cultuursociologische bijdrage. *Sociale Wetenschappen*, 22, 179-203.
- ZonMw (2015). Kennis & Co. Naar een duurzame kennisbasis voor de langdurige zorg. Den Haag: ZonMw.

Colofon

Beeld

Metamorphose II, © The M.C. Escher

Vormgeving/opmaak

UWMERK!WAARDIG, Rotterdam

Drukkerij

Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam

Uitgever

Hogeschool Leiden
Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden
Postbus 382, 2300 AJ Leiden

© Lectoraat Sociale Innovatie & Ondernemerschap, Hogeschool Leiden, oktober 2017



Hogeschool Leiden

Zernikedreef 11
2333 CK Leiden
Postbus 382
2300 AJ Leiden



071 - 518 88 00



studeren@hsleiden.nl



hsleiden.nl



facebook.com/HSLeidenNL



twitter.com/HSLeidenNL



linkedin.com/company/hogeschool-leiden