



# Erken, benut en waardeer sociale initiatieven

en hun oplossingen voor zorg en welzijn - tijdens én na de coronacrisis



# Inhoud

• <b>Sociaal initiatief in tijden van coronacrisis</b>	<b>3</b>
• <b>Het systeem loopt vast</b>	<b>5</b>
• <b>Problematiek sociale initiatieven</b>	<b>6</b>
• <b>Duurzame financiering regelen is vrijwel nooit mogelijk</b>	<b>6</b>
• <b>Thuisgekookt</b>	<b>7</b>
• <b>Sociaal initiatief: veel persoonlijke drive maar toch te onzichtbaar</b>	<b>7</b>
• <b>Food for Good</b>	<b>9</b>
• <b>Aanbestedingen en budgetoverschrijdingen: minder ruimte voor sociale vernieuwers</b>	<b>10</b>
• <b>Een systeemprobleem, niet een probleem van de individuele organisaties</b>	<b>11</b>
• <b>Wat hebben sociale vernieuwers nodig?</b>	<b>12</b>
• <b>Erken de R&amp;D functie van sociale initiatieven voor de maatschappij</b>	<b>13</b>
• <b>Kapitaal wordt verspild</b>	<b>13</b>
• <b>Oproep</b>	<b>14</b>

# Erken, benut en waardeer sociale initiatieven

en hun oplossingen voor zorg en welzijn - tijdens én na de coronacrisis



## Sociaal initiatief in tijden van coronacrisis

Najaar 2020. Nederland is, net als de rest van de wereld, in de ban van het coronavirus. De kwetsbaarste groepen in de samenleving worden het hardst geraakt. Het kabinet benadrukt dan ook het grote belang van saamhorigheid en omkijken naar elkaar in de samenleving. Allerlei organisaties en vrijwilligers ontwikkelen in snel tempo hulpaanbod om mensen in nood te helpen.

Juist nu blijkt dat deze sociale initiatieven, die al langer actief zijn en die een netwerk en werkwijze hebben opgebouwd, snel kunnen schakelen om effectief hulp te verlenen en de nood van kwetsbare groepen te verzachten. Echter, veel van deze sociale initiatieven hebben vaak de grootste moeite om op termijn om hun financiering zeker te stellen en hun bestaan te garanderen. Dit vraagt urgente aandacht van beleidsmakers en financiers omdat deze initiatieven een zeer waardevolle bijdrage leveren in onze samenleving om kwetsbare burgers te ondersteunen.

Een paar voorbeelden:

**Stichting UP!** organiseert in heel Nederland themagesprekken ('In je Uppie') met ouderen over onderwerpen die hen echt bezighouden. Het initiatief zorgt voor zingeving en doorbreekt eenzaamheid. Up! biedt deze gesprekken ook in een Corona proof variant in de vorm van telefonische groeps gesprekken, om ouderen juist nu een moment van hoop, aandacht en medemenselijkheid te kunnen bieden. UP! beschikt over de kennis en ervaring met dit soort

gesprekken, én over de netwerken om ze snel te kunnen organiseren en de ouderen goed te kunnen bereiken. UP! werkt met professionele gespreksleiders en leidt daarnaast ouderen op tot gespreksleiders. Zo snijdt het mes aan twee kanten: verduurzaming en betaalbaarheid zijn geborgd én ouderen kunnen hun talenten op een zingevende manier inzetten. De telefoongesprekken hebben een thema, zoals 'vriendschap', 'familie' of 'spijt'.

**Stichting WESP** vraaggericht werken zet zich al vele jaren in voor jongeren die uit huis geplaatst zijn en die in instellingen voor jeugdzorg wonen. Voor deze groep jongeren is de huidige situatie bijzonder zwaar. Zij ontspreken nu in rap tempo door het isolement, terwijl hun kwetsbaarheid en isolement groter is dan bij thuiswonende jongeren. WESP organiseert voor hen een veilige, online leeromgeving, waardoor ze met elkaar in contact kunnen komen en ondersteuning krijgen.

**Stichting Thuisgekookt (voorheen: Thuisafgehaald)** koppelt buurtgenoten aan elkaar voor een lekkere, verse en met liefde bereide warme maaltijd én gezellig sociaal contact. Het sociale contact ziet er tijdens deze coronacrisis anders uit dan normaal. Maaltijden worden afgehaald aan de deur of bij het raam of gebracht tot aan de deurenklink waarna de thuishokks twee grote stappen naar achter zetten. Juist nu is wat deze buurtgenoten kunnen betekenen misschien wel belangrijker dan ooit.

**Stichting Het Begint met Taal** ondersteunt 170 organisaties die taal coaching door vrijwilligers bieden, verspreid over 400 locaties. Gedurende de corona crisis lanceert de stichting het idee van ‘kletsmaatjes’: online Nederlands kletsen één op één met een nieuwkomer. Zo zorgen vrijwilligers ervoor dat nieuwkomers hun taalvaardigheid oefenen en in contact zijn, om elkaar samen door deze crisis te helpen. Dagelijks, tweewekelijks of zo vaak als ze zelf willen hebben kletsmaatjes en nieuwkomers contact met elkaar via online tools, zoals Whatsapp of Skype. Samen oefenen ze de Nederlandse taal en delen ze wat hen bezighoudt. Dat is niet alleen goed voor hun taalontwikkeling maar gaat ook eenzaamheid tegen.

---

## ‘Het is tijd voor een nieuwe sociale praktijk, waarin sociale initiatieven de erkenning en waardering krijgen die ze verdienen als preventieve en duurzame oplossing voor een groeiende vraag naar zorg en welzijn.’

De hierboven genoemde voorbeelden hebben met elkaar gemeen, dat het initiatieven betreft die ook vóór de coronacrisis al succesvol waren in het uitvoeren van impactvolle interventies. Ze zijn juist nu, tijdens deze crisis, in staat om snel hun hoogwaardige aanbod als het ware ‘om te buigen’ en aan te passen aan de nieuwe situatie en om hun doelgroepen goed te (blijven) bereiken door hun uitgebreide netwerk.

Flexibiliteit, kwaliteit, gedrevenheid en nauwe betrokkenheid bij de doelgroep kenmerken deze organisaties, die ooit door burgers zijn opgezet om een bepaald maatschappelijk probleem aan te pakken dat systeemorganisaties lieten liggen.

Ervaren sociale vernieuwers organiseren zich in particuliere initiatieven, sociale ondernemingen en buurtcoöperaties. Deze organisaties vormen het fundament van de civil society maar zijn vaak onzichtbaar en verkeren - zeker in deze tijd - in zeer zwaar weer.

Met dit artikel willen wij de aandacht vestigen op hun belangrijke bijdrage aan de verzachting en oplossing van de huidige crisis. Hoe zorgen we ervoor, dat deze ervaren sociale initiatieven die de samenleving aantoonbaar versterken, op korte maar vooral ook op langere termijn kunnen voortbestaan en hun werk kunnen blijven doen? Deze vraag is tijdens én na de coronacrisis actueler dan ooit.

In dit artikel beschrijven Deny de Jong en Suzanne Kooij, aan de hand van vele gesprekken en voorbeelden wat de oorzaken van de nijpende situatie zijn waarin sociale initiatieven zich bevinden, en wat er nodig is om dit te doorbreken. Het artikel vormt de opmaat voor de dringende oproep van de initiatiefgroep Nieuwe Sociale Praktijk aan beslissers en financiers in zorg en welzijn om fundamenteel te investeren in verankering van deze sociale initiatieven in een solide ecosysteem.



## Wat ging vooraf?

### Van Funding Plus en Sustainable Social Value naar Nieuwe Sociale Praktijk.

Drie jaar geleden introduceerden Deny de Jong en Suzanne Kooij het begrip 'Funding Plus' als nieuwe methode voor vermogensfondsen om de groei en besteding van maatschappelijke initiatieven beter mogelijk te maken. Sindsdien voerden zij vele gesprekken met beleidsmakers en sociale vernieuwers over duurzame groei- en financieringsvormen.

In dezelfde periode startten Kristel Logghe, Fiene van Loock, Olga Plokhooij en Femke Zwaal het initiatief Sustainable Social Value en maakten zij met een groep sociale vernieuwers de balans op van 10 jaar pionieren in het sociale domein. Hun conclusie: *'Ondanks de zichtbare en vaak meervoudige impact van sociale vernieuwers worstelen velen met het verduurzamen van wat is ontwikkeld. Hierdoor gaat veel kennis, tijd en energie verloren en is er weinig ruimte voor reflectie, analyse en waardering van alle ondervindingen.'* Deny en Suzanne deelden deze conclusie en besloten zich aan te sluiten bij dit initiatief en hun kennis te delen. Samen met Hans Pijls, Marieke Hart, Nel Buis, Saar Francken, Kristel Logghe, Fiene van Loock, Olga Plokhooij en Femke Zwaal vormen zij de initiatiefgroep Nieuwe Sociale Praktijk.



### Het systeem loopt vast

Ondanks de goede bedoelingen van alle zorg- en welzijnsprofessionals was er vóór de coronacrisis al reden tot zorg. Jan Smelik<sup>1</sup> beschrijft het beeldend in zijn recente 'Open Brief' aan de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving:

*'De zorg in Nederland is van hoge kwaliteit, maar de organisatie ervan is niet duurzaam. Vanwege een toenemend aantal kwetsbaren met meervoudige complexe zorgvragen en oplopende personeelstekorten loopt de betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit gevaar. Ons stelsel loopt vast. Iedereen weet het, maar niemand weet de oplossing.'....' Het perspectief van de burger ontbreekt, en daardoor het gevoel van urgentie om de oorzaken van zorgvragen integraal aan te*

*pakken en op te lossen. Er heeft een vervreemding plaatsgevonden tussen systemen en burgers. Professionals en ambtenaren in deze systemen hebben steeds meer gespecialiseerde taken, steeds minder persoonlijke binding met hun werkomgeving en verschijnen en verdwijnen om de haverklap. Bovendien laten zij hun protocollen en procedures prevaleren boven wat er echt nodig is.'*

Met andere woorden: het 'systeem' loopt vast, het werkt niet goed, het is op lange termijn niet financierbaar, degenen voor wie het is bedoeld worden niet goed geholpen. De analyse van Jan Smelik wordt door velen gedeeld.<sup>2</sup> In dit artikel willen wij deze analyse niet overdoen. Een aantal recente voorbeelden illustreren het vastlopende zorg- en welzijnssysteem en de nijpende situatie die daardoor ontstaat bij vele kwetsbare groepen in de samenleving:

- De voorziene onhoudbare stijging van de zorgkosten, met name aan onderkant samenleving (Kennis- en innovatieagenda Gezondheid en Zorg 2020 – 2023)
- De toename van het aantal mensen met problematische schulden (recente noodkreet Amsterdamse ombudsman)
- De daling van het aantal mantelzorgers, de stijging van mensen die mantelzorg nodig hebben
- Recentralisatie Jeugdzorg (jeugdhulp onder onacceptabele druk)
- De huidige alomvattende coronacrisis, die pijnlijk blootlegt hoe slecht het met kwetsbare groepen in ons land gesteld is.

1 Smelik is Secretaris van Coöperatie Austerlitz Zorgt. Zie voor de gehele 'Open Brief': <https://www.zorgvisie.nl/blog/open-brief-niet-meer-maar-minder-zorg/>

2 Zie o.a. het recente pamflet van het Instituut voor Publieke Waarden: 'Doen Wat Goed Is; Pleidooi voor praktische wijsheid in het sociale domein', <https://school.publiekewaarden.nl/pamflet/>  
Het mission statement van MAEX en maatschappelijke partners (februari 2020): <https://maex.nl/#/newsitem/e751b69e-2e71-4a2e-9514-e2871a7b3c74>  
NRC Handelsblad, 'Overleven zonder steun – kan dat?', <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/09/08/overleven-zonder-steun-kan-dat-a1615444>,  
Scaling the impact of social enterprises, McKinsey, oktober 2016.

## Kenmerken van *sociale initiatieven* waarover dit artikel gaat

- Ontwikkelen nieuwe, preventieve oplossingen voor sociale vraagstukken, waarbij de ‘menselijke maat’ centraal staat;
- Spelen in op behoeften in de praktijk (van zorg, welzijn en participatie);
- Gericht op kwetsbare doelgroepen, maar gaan uit van kracht in plaats van beperking;
- Investeren in preventie en leveren rendement op in het voorkomen van (meer) problemen;
- Benutten sociale overwaarde: vrijwillige inzet van tijd, middelen, expertise;
- Hebben impact op (meerdere) sociale doelen (zorg, welzijn en participatie, ook op klimaat, energie, voeding etc);
- Worden voor meer dan de helft van hun begroting gefinancierd door subsidies en donaties van fondsen. Een beperkt aantal heeft ook andere inkomsten. Vaak is de overheid de belangrijkste financier, aangezien de gecreëerde maatschappelijke waarde aansluit bij diens beleidsdoelstellingen;
- Zijn enkele jaren ervaren, voorbij de start- en eerste ontwikkelfases, toe aan volgende fase waarbij duurzame financiering en organisatieversterking /ontwikkeling urgent nodig (en vaak niet mogelijk) zijn.

### Problematiek sociale initiatieven

Overal in Nederland zijn sociale initiatieven actief, opgezet door gedreven mensen buiten de systeemwereld van zorg en welzijn om, die duurzame en goedkope aanvullingen op professionele hulpverlening bieden. Vaak werken ze preventief zodat mensen geen beroep op hulpverlening hoeven doen.

Door de manier waarop het huidige systeem van zorg en welzijn in elkaar zit, lukte het deze initiatieven voor de huidige crisis al, gek genoeg juist als ze succesvol zijn en doorgroeien, echter op langere termijn niet om:

- te blijven bestaan
  - financieel te verduurzamen
- en / of
- hun maatschappelijke impact te verzilveren.

Deze succesvolle, doorgroeiende sociale initiatieven (die vaak starten met financiering van vermogensfondsen en/of gemeentes) zijn momenteel onvoldoende zichtbaar en erkend, en raken verstikt en verstrikt in de systemen. Hierdoor ontstaat het gevaar dat deze initiatieven na een aantal succesvolle jaren weer verdwijnen en daarmee hun maatschappelijke meerwaarde. Dit gevaar is tijdens de huidige crisis nog veel nijpender geworden (zie de noodoproep van MAEX over de moeilijke situatie waar sociale initiatieven momenteel in verkeren).<sup>3</sup> Het gevolg: nog meer druk op de professionele zorg.

### Duurzame financiering regelen is vrijwel nooit mogelijk

Initiatieven als ‘Thuisgekookt.nl’ besparen de samenleving veel kosten en leveren veel meerwaarde op, vooral omdat ze het mogelijk maken dat mensen (in dit geval: de thuishokks), die wellicht anders niet snel vrijwilligerswerk

<sup>3</sup> MAEX, in De Dikke Blauwe, 26 maart 2020: ‘Sociale initiatieven uit de samenleving bieden nieuwe en passende oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en een nieuwe economie. Zij worden onvoldoende gewaardeerd en hebben onvoldoende toegang tot kapitaal, kennis en klanten (bij bedrijf, overheid en fonds). MAEX, de maatschappelijke beurs, maakt de activiteiten en impact van sociale initiatieven zichtbaar en meetbaar. (...) Deze sociale infrastructuur waar jarenlang aan is gebouwd, mogen we nu niet kapot laten gaan. Na ‘social distancing’ zal ‘sociale cohesie’ hard nodig zijn. (...) Veel sociale initiatieven geven aan, dat ze het zonder financiële hulp bijzonder moeilijk gaan krijgen. Door quarantaine, gedwongen sluiting, het niet kunnen of mogen uitvoeren van werkzaamheden moeten ze tijdelijk stoppen, of activiteiten opschorten. De meeste initiatieven hebben door de aard van hun activiteiten en het hybride verdienmodel geen financiële reserves. Als vaste kosten van bijvoorbeeld gehuurde locaties en vaste medewerkers doorlopen, ontstaat bij hen al snel een probleem. (...) We weten dat er na deze crisis, zodra het maatschappelijke leven weer op gang komt, een inhaalslag nodig zal zijn bij activiteiten voor kwetsbare groepen. Het mag niet gebeuren dat deze maatschappelijke infrastructuur grote schade oploopt.’

zouden doen, zich met enorm veel plezier voor anderen gaan inzetten. Wij zien overal in Nederland dit soort prachtige organisaties ontstaan, opgezet door burgers zelf, dus niet vanuit bestaande instanties, die ervoor zorgen dat mensen met plezier iets voor een ander gaan doen. In ons artikel ‘The Elephant in the Room’<sup>4</sup> beschreven we al dat het doorgroeivende, impactvolle initiatieven als Thuisgekookt vrijwel nooit lukt om duurzame financiering te realiseren en dat vermogensfondsen hun ‘Funding Plus’ beleid meer op dit soort organisaties zouden moeten richten:



*‘Wat als je als startend particulier initiatief of sociale onderneming echt een leemte blijkt te vullen in het maatschappelijk domein, een ‘gat in de markt’ blijkt te hebben gevonden, iets dat echt, aantoonbaar blijkt te werken? De eerste jaren van je bestaan loopt alles goed: fondsen en gemeentes geven je startsubsidies, je aanbod groeit, uit de impactmeting blijkt je enorme toegevoegde waarde, je zet je organisatie goed neer, en dan...*

*Na de opstartfase, ondanks het succes dat dit soort initiatieven hebben en het duidelijk erkende maatschappelijk rendement, blijkt het in de praktijk vaak moeilijk om zo’n initiatief te verduurzamen en op financieel gezonde wijze te continueren.*

*Gezonde verdienmodellen uit commerciële activiteiten blijken vaak niet haalbaar.*

*En noch de gemeente, noch vermogensfondsen willen dit soort initiatieven structureel ondersteunen en zo de basis geven die nodig is om door te groeien.*

*Dat komt omdat beide financieringsbronnen in principe bestaan uit tijdelijk projectgeld.’<sup>5</sup>*

### **Sociaal initiatief: veel persoonlijke drive maar toch te onzichtbaar**

Sociale initiatieven als Thuisgekookt bouwen voort op het fundament van de civil society maar zijn als categorie te onzichtbaar en verkeren financieel vaak in zeer zwaar weer. Mede daardoor komt de zo broodnodige preventie van zorgkosten in Nederland niet van de grond.

In de ‘Kennis- en Innovatieagenda Gezondheid en Zorg 2020-2023’ wordt het ‘meedoen van burgers’ als een belangrijke pijler beschouwd, waarbij de keuze past om ‘maatschappelijke organisaties en burgers geheel te betrekken in de strategie’ (p. 8).

Het zijn niet de individuele burgers die overal in Nederland voor oplossingen zorgen, maar initiatieven geleid door sociale vernieuwers die kwaliteit en maatwerk leveren.

## **Thuisgekookt**



Thuisgekookt (voorheen Thuisafgehaald) (hierboven al kort genoemd) is zo’n vernieuwend sociaal initiatief van sociaal ondernemer Marieke Hart. Thuisgekookt is een community van mensen die koken voor buurtgenoten. Zoals de visie ‘aandacht voor eten, steun voor elkaar’ laat zien, is naast een gezonde vers bereide maaltijd, het sociale contact cruciaal bij Thuisgekookt. Doordat gebruik wordt gemaakt van een online platform om burens te matchen, kan met relatief lage kosten veel impact gemaakt worden. Sinds de oprichting in 2012 vonden via Thuisgekookt meer dan 338.000 ontmoetingen plaats. Bij 80 % van de ontmoetingen is een buurtgenoot betrokken die in een kwetsbare positie verkeert. Denk aan ouderen, mensen met een chronische ziekte of een lichamelijke beperking. Mensen die thuis wonen, maar niet in staat zijn voor zich zelf te koken. Ook vaak eenzaam zijn, omdat ze niet goed de deur uit kunnen. Zij genieten van het lekkere eten en de persoonlijke aandacht van de thuiskok die in veel gevallen de maaltijd komt brengen.

In 2017 liet Thuisgekookt impact onderzoek doen door Avance. Uit de infographic op de volgende pagina blijkt duidelijk hoe groot de maatschappelijke impact van het initiatief is. De persoonlijke effecten op afhalers vertalen zich duidelijk door in maatschappelijke opbrengsten als langer goed thuis kunnen wonen en minder aanspraak maken op professionele hulpverlening.

<sup>4</sup> Deny de Jong en Suzanne Kooij, in de Jaargids De Dikke Blauwe 2019 ‘Funding Plus: onstuitbare opmars en ‘the Elephant in the Room’.

<sup>5</sup> ‘The Elephant in the Room’ Jaargids De Dikke Blauwe 2018 /2019, pag. 526

# Thuisafgehaald

Impact Thuisafgehaald – onderzoek door Avance, de impact engineers  
 Avance deed in 2017 onderzoek naar de impact van matches tussen thuiskokken en afhalers in een kwetsbare situatie. Thuisafgehaald slaagt erin goede, langdurige matches te maken. Deze matches hebben een kettingreactie tot gevolg, met effecten die verder gaan dan de afhaler alleen.

## PERSOONLIJKE EFFECTEN

- Afhalers eten gezonder
- Thuis gekookt warm eten geeft de afhalers een positieve beleving.
- De afhalers worden gezien en gehoord door de thuiskok, en doen weer mee
- De afhalers hebben een groter netwerk en zijn minder eenzaam.
- De afhalers hebben een hogere zelfredzaamheid.



Meesje de Jong, 56 jaar  
 Ik heb alleen. Dus dankzij ben ik dankbaar dat de thuiskok met een koming brengen. We maken ook een praatje. Dat is dan ook weer heerlijk!



Afhaler Ann, 70 jaar  
 Contact met thuiskok Annemiek voor (lief) warme (dier) producten.



## MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN EN OPBRENGSTEN

De afhalers kunnen langer zelfstandig thuis wonen

€581 - €2.123

per afhaler per jaar

Vermindende belasting van hulpverleners

€169 - €676

per afhaler per jaar

Inclusie van mensen met een bijzonderheid

€260 - €450

per afhaler per jaar

Gezondheidswinst en hierdoor uitgesteld de zorgbehoefte

€361

per afhaler per jaar

Invzet vrijwilligers, 1 maaltijd per week

€351

per afhaler per jaar

Afhaler Suigit, 76 jaar  
 Ik ben heel blij dat ik niet in een instelling woon. Het is voor mij belangrijk om niet als onderling zwaaiende op mijzelf te worden.



Thuisafgehaald Team  
 Hoe meer mensen naast ons, hoe beter. Wij doen andere dingen met onze klanten!



Lees online meer over het onderzoek

PER MATCH WORDT MAATSCHAPPELIJKE WAARDE GECREËERD

€2.042

€4.446



## Thuisafgehaald

Hét platform voor het delen van lekker vers eten in de buurt.



260.020  
 ONTMOETINGEN  
 totaal vanaf maart 2012

35.590  
 ONTMOETINGEN  
 tussen buurtgenoten in 2017

189 GESLAGDE MATCHES  
 gemaakt in 2017



www.thuisafgehaald.nl  
 www.thuisafgehaald.nl





## Food for Good

### Blijvende zoektocht naar structurele financiering – ‘wat is het de samenleving waard?’

Eén van de deelnemers van de initiatiefgroep Nieuwe Sociale Praktijk is vernieuwend sociaal ondernemer Hans Pijls, initiatiefnemer van de vele malen bekroonde Utrechtse sociale stadstuinderij Food for Good in aandachtswijk Kanaleneiland.

Op de tuin werken allerlei soorten buurtbewoners in harmonie samen, o.a. re-integrerende mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, (kwetsbare) ouderen, Marokkaanse mannen en vrouwen, mensen met autisme, mensen met een psychische beperking, (buitenlandse) studenten, young professionals e.a.

Dat samenwerken gaat niet vanzelf. Als er geen intensieve begeleiding op de tuin plaats zou vinden, zou de unieke meerwaarde die de ontmoeting biedt van mensen die elkaar anders nooit zouden leren kennen, niet kunnen worden gerealiseerd. Die intensieve begeleiding kost veel geld, dat niet uit commerciële verkoop kan worden opgebracht. Er zal altijd geld van buitenaf bij moeten. De tuinen staan open voor iedereen, ook voor mensen voor wie Food for Good geen of nauwelijks vergoeding ontvangt.

Food for Good is intussen uitgegroeid tot een bloeiende tuinderij die bijdraagt aan het welzijn van een grote hoeveelheid en diversiteit aan mensen. Dit initiatief wordt vaak door de gemeente als voorbeeld genoemd voor het integraal werken in de wijk. Food for Good heeft diverse prijzen gewonnen. Uit onderzoek bij dit project en bij vergelijkbare projecten blijkt dat het maatschappelijk rendement van deze manier van werken groot is. Het initiatief creëert ook waarde voor gemeentelijke afdelingen die er niet financieel aan kunnen bijdragen.

#### Voor elk ‘beleidsdomein’ apart subsidie aanvragen

Food for Good ontvangt niet alleen geld van diverse vermogensfondsen (dat voor elk fonds apart moet worden aangevraagd en verantwoord), maar ook vanuit de gemeente is er niet één geldstroom. Het initiatief is ‘domeinoverschrijdend’ (dus integraal) en ontvangt dan ook subsidie vanuit diverse beleidsdomeinen. Voor elk beleidsdomein moest via een apart kanaal subsidie worden aangevraagd. Deze gemeentelijke subsidies zijn, net als de bijdragen van vermogensfondsen, in principe tijdelijk.

De diverse ‘potjes’ vanuit de gemeente zijn over het algemeen geoormerkt voor één bepaalde doelgroep of voor één bepaald maatschappelijk doel. Juist voor het domein-overschrijdende, verbindende, integrale aspect van Food for Good - dat nu juist zoveel maatschappelijke meerwaarde creëert - is geen duurzame financiering te vinden. Elke afdeling van de gemeente kijkt maar naar één specifiek aspect van Food for Good. Dit alles levert voor Food for Good een grote administratieve last op, en chronische bestaansonzekerheid.

#### Wat is Food for Good waard?

Na negen jaar - met veel impact - pionieren loopt initiatiefnemer Hans Pijls tegen de grenzen van de mogelijkheden aan. Een gezond verdienmodel uit commerciële activiteiten blijkt niet haalbaar. Ook raken de mogelijkheden om via projecten meer geld aan te vragen bij gemeente en fondsen uitgeput, en draagt het projectengeld onvoldoende bij aan het dekken van de exploitatiekosten. De projectencarrousel kostte bovendien heel veel energie en tijd, die hij niet kan besteden aan waar hij goed in is: de zorg voor groen, gezondheid en duurzaamheid in een unieke combinatie van begeleiding van kwetsbaren en buurtbewoners.

Hans begon zich af te vragen: wie wil en kan betalen voor de maatschappelijke impact die Food for Good de samenleving oplevert? En als geen enkele financier dat wil, is het dan niet tijd om de stekker uit het initiatief te halen? Het water stond hem aan de lippen.

*Hans Pijls klopte aan bij de gemeente voor een duurzame oplossing. De belangrijkste vraag die hij stelde: wat is Food for Good de gemeente waard? En dan graag één antwoord. Dat bleek een belangrijke vraag waar de gemeente geen antwoord op kon geven. Het is een vraag die vanuit diverse initiatieven/projecten wordt gesteld.*

*Wel is de Gemeente Utrecht bezig met het ontwikkelen van een nieuw beleidskader voor dit soort initiatieven. Hans Pijls heeft gekozen om binnen de bestaande financieringsstructuur de oplossing te zoeken in schaalvergroting. Food for Good wordt nu overgenomen door een grotere organisatie en uitgebreid over de stad op andere locaties. Hiermee heeft Food for Good een toekomst. Maar het kleinschalige integrale blijkt niet financieerbaar. Schaalvergroting is het devies.*





Sociale vernieuwers staan met hun initiatieven middenin de samenleving en krijgen daardoor makkelijker vertrouwen van kwetsbare mensen met wantrouwen tegen ‘het systeem’. Ze begrijpen de leefwereld en voelen aan de andere kant de druk en de belemmeringen van het systeem. Ze doen hun werk omdat ze geloven in het belang en niet omdat het een baan is. Dit is een groot verschil met grotere organisaties, daar moet eerst gekeken worden hoeveel geld er is en wat daarmee gedaan kan worden.

Sociale vernieuwers worden echter in de ‘Kenniss- en Innovatieagenda Gezondheid en Zorg’ niet genoemd. Sociale vernieuwers zijn dan ook momenteel als categorie nog te onzichtbaar. Daarnaast moeten ze het in de zoektocht naar financiering vrijwel altijd afleggen tegen grote systeemorganisaties.

### **Aanbestedingen en budgetoverschrijdingen: minder ruimte voor sociale vernieuwers**

Gemeenten hebben sinds de recente decentralisaties veel meer verantwoordelijkheden gekregen in het domein van zorg en welzijn. Een deel van die taken besteden zij uit door middel van aanbestedingen. Deze aanpak is ongunstig voor kleinere sociale (burger)initiatieven en wel om twee redenen:

1. Sociale vernieuwers leggen het in de aanbestedingen meestal af tegen de grote systeemorganisaties. Dat heeft o.a. te maken met verondersteld gebrek aan organisatiekracht, track-record, risico’s, het nieuwkomerseffect (gevestigden versus buitenstaanders) en de beperkte schaalgrootte van de initiatieven. Vaak blijkt ook dat gemeenten liever op safe willen spelen met een grotere organisatie die verondersteld wordt op grotere schaal succesvoller interventies te kunnen inzetten;
2. Er blijft binnen de gemeentelijke budgetten steeds minder geld over om zaken buiten de aanbestedingen om te financieren.

Door deze twee redenen raken doorgroeiende sociale vernieuwers, die voor een groot deel van hun begroting van gemeenten afhankelijk zijn, steeds meer in de knel. Door deze gang van zaken, die wij overal in Nederlandse gemeenten waarnemen, lukt het deze sociale en/of burgerinitiatieven vrijwel nooit om lang voort te bestaan, te groeien of echte systeemverandering te helpen realiseren. Ze raken uitgeput in de zoektocht naar duurzame financiering en een goede verhouding met opdrachtgevers en financiers, en worden vaak op een gegeven moment weer ‘verdrongen’ door startende kleinschalige initiatieven (zie de nog steeds actuele publicatie van Daniël Gilthay Veth over de projectencarrousel)<sup>6</sup> die weer ‘leuk’, nieuw, en aibaar zijn.

Een andere hindernis voor sociale initiatieven is de verkokering. Publiek domein, sociaal domein en curatieve zorg zijn allemaal aparte domeinen die verkokerd worden gefinancierd. Hierdoor vallen de initiatieven van sociale vernieuwers, die vaak op meervoudige maatschappelijke impact leveren, vaak net tussen de wal en het schip, of ze moeten bij talloze aparte loketten aankloppen voor deelfinanciering. De verkokerde financieringsstromen zijn ook een reden dat innovatieve preventieve interventies niet voldoende gefinancierd en daarom niet gecontinueerd worden.

Door de maatschappelijke baten die sociale initiatieven opleveren en het al bestaande soms overbodig maken, kan een onderdeel van ‘het systeem’ in gevaar komen. De vernieuwende sociale (burger) initiatieven vormen dan mogelijk een bedreiging voor bestaande onderdelen van gemeenten of reguliere instellingen voor zorg- en welzijn. Dan worden andere krachten wakker en wordt de innovatieve interventie soms door ‘het bestaande systeem’ gedwarsboomd. Soms gaat dat onbewust, soms vanuit een strategisch organisatiebelang. Uit privacyoverwegingen kunnen we de schrijvende voorbeelden hiervan niet in dit artikel delen. Ze zijn er echter wel degelijk, en op verzoek kunnen wij e.e.a. mondeling toelichten.

<sup>6</sup> Daniël Gilthay Veth, ‘De rem op de projectencarrousel’, in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012

## Een systeemprobleem, niet een probleem van de individuele organisaties

Het opzetten en organiseren van een sociaal initiatief of sociale onderneming is gecompliceerd. De oprichters ervan hebben soms hulp nodig. Organisaties als EY, PWC, Nijenrode, het Oranje Fonds bieden daarom leergangen, trainingsprogramma's en 'incubators' voor sociaal ondernemers en initiatiefnemers bedoeld om de individuele organisaties te versterken.

Hoe nuttig ook, deze programma's besteden weinig tot geen aandacht aan het belang van de inbedding van een sociaal initiatief in een solide ecosysteem. In een ecosysteem zijn verschillende uiteenlopende partners bezig om in onderlinge afhankelijkheid de veerkracht en de voorspoed van dat systeem te bevorderen. Een lokaal ecosysteem kan gericht zijn op het welzijn van de bewoners van een bepaalde plaats of regio, een sectoraal ecosysteem op het welzijn van een bepaalde

doelgroep. Juist in een ecosysteem wordt het belang van ongelijksoortige partners erkend, dus niet alleen de grote institutionele partijen of de marktpartijen maar ook de 'kleine' innovatieve spelers met directe betrokkenheid bij een plaats of doelgroep, zijn onontbeerlijk voor het ecosysteem.

Ons inziens zijn deze programma's, hoe nuttig ook, niet een oplossing voor het echte probleem. Dat probleem ligt niet aan de kwaliteit van de sociale initiatiefnemers (hoewel die natuurlijk soms best een 'boost' kunnen gebruiken) maar aan de werking van het systeem zelf.

In dit kader halen we graag ook Maria van der Heijden aan, directeur van MVO Nederland, die de moeizame transitie naar een circulaire en inclusieve economie niet ziet als een probleem van sociaal ondernemers, maar van het systeem zelf, en die in een recent interview stelt:



**‘Het blijkt dat de praktijk heel weerbarstig is. Ik ben iemand van de praktijk, maar het systeem maakt gewoon dat ondernemers wel supergemotiveerd moeten zijn om door te zetten. Onze koplopers hebben last van dat systeem waarbij de prijs belangrijker is dan het geluk van mensen of het welzijn van de planeet.’**

*Maria van der Heijden, directeur MVO Nederland, in interview met Jan Blom, ‘Het systeem, de olifant in de kamer’, in P+, week 46, 2019*

# Wat hebben sociale vernieuwers nodig?



‘Sociaal vernieuwen is nog relatief nieuw en onbekend en daardoor een kwestie van pionieren’

Sociale vernieuwers als de hierboven genoemde Hans Pijs met zijn initiatief ‘Food for Good’, en Marieke ‘t Hart met Thuisgekookt vullen een leemte in het maatschappelijk domein. Ze leveren overal in Nederland succesvolle interventies, die preventief werken en de samenleving dus baten opleveren. Met oplossingen die ‘het systeem’ (lokale overheden en reguliere zorg- en welzijnsinstellingen) aanvullen of uitdagen. Hoe zien zij hun verhouding tot ‘het systeem’ en wat hebben zij nodig? Dat beschreef Marieke Hart in het artikel ‘Sociaal ondernemen op de langere termijn’, dat zij met Marianne Dagevos schreef. Waar zij de term ‘sociaal ondernemen’ gebruikt, kan ook de term ‘sociale vernieuwer’ gelezen worden.

## A. Sociale vernieuwers leiden geen tijdelijke projecten

‘Als het gaat om zorg & welzijn, denken veel gemeenten en instellingen in tijdelijke projecten. Ze willen projecten steunen en een eenmalige stimuleringsbijdrage verstrekken om burgers meer met elkaar te verbinden. Een goed begin, maar niet erg toekomstbestendig. Om burgers met elkaar te verbinden is structurele inzet nodig. Onze ervaring is daarom: sociaal ondernemen is geen project. Om ondernemend te werken en resultaten te behalen, moet je de ‘markt’ blijven bewerken. Een ‘gewoon’ bedrijf stopt ook niet na een reclamecampagne of productlancering. Immers, als deze succesvol zijn en er (latente) belangstelling voor het product of de dienst blijkt te ontstaan, wordt daarna volle kracht ingezet om die belangstelling te blijven omzetten in concrete transacties. Dat geldt ook voor een nieuwe dienst als maaltijden delen via een deelplatform. Mensen moeten eraan wennen en het kost tijd eer ze het delen van maaltijden een plek geven in hun dagelijks leven.

Als sociaal ondernemers willen we afgerekend worden op resultaten, op kwantitatieve en kwalitatieve groei. Maar *we willen wel structureel aan die resultaten kunnen werken en aansluiten op de specifieke omstandigheden in een bepaalde wijk of gemeente. Daarvoor biedt een projectmatige aanpak geen soelaas.’*

## B. Sociale vernieuwing faciliteert wel-, maar is zelf geen vrijwilligerswerk

‘We hebben gemerkt dat burgerinitiatieven in en voor de buurt vaak één op één in verband worden gebracht met vrijwilligerswerk. Mensen werken hieraan mee omdat het hen direct aangaat en omdat ze er belang bij hebben. Maar de stap van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij wordt soms wel heel drastisch doorgevoerd. Nu de maatschappij af wil van te veel verzorging, wordt meteen alles aan burgers en vrijwilligers overgelaten. Uit onderzoek van EenVandaag blijkt dat 70% van de Nederlanders geen afdoende netwerk heeft om alle eigen hulpvragen op te lossen. Het netwerk moet uitgebreid worden en dat is precies wat een organisatie als Thuisafgehaald doet. Bij Thuisafgehaald zijn we voorstanders van ‘zorgen dat’ in plaats van ‘zorgen voor’. Daarmee bedoelen we dat wij zorgen voor de basisvoorwaarden om de activiteit en transacties van de vrijwilligers mogelijk te maken en om ze te stimuleren door te gaan. Die faciliterende rol is geen taak van vrijwilligers maar moet geborgd worden... de basis daarvoor is op dit moment te smal.’

## C. Sociale impact is meer dan directe kostenbesparing

‘We hebben gemerkt dat veel gemeenten tegenwoordig zakendoen met sociaal ondernemingen om zo sociale impact te bereiken. Dat vinden wij een positieve ontwikkeling. In de praktijk blijkt de focus vaak eenzijdig te liggen op sociale

impact die kan worden uitgedrukt in directe kostenbesparing in harde valuta. Vaak gaat het dan om besparingen op uitkeringen, als sociaal ondernemers op een vernieuwende manier mensen aan het werk helpen. (...)

Het risico bestaat echter dat gemeenten sociaal ondernemen versmallen tot arbeidsre-integratie, omdat daar de kostenbesparing zo evident is. Deze beperkte focus lijkt ons niet passend bij de maatschappelijke taken van de overheid. Een gemeente heeft doelstellingen gericht op participatie en preventie, om zo bij te dragen aan een prettig en zinvol leven van zijn bewoners. (...)

Het blijkt voor overheden moeilijk om de sociale impact die Thuisafgehaald ontegenzeggelijk behaalt, volgens de methode van directe kostenbesparing te waarderen. *Vaak dreigt de maatschappelijke meerwaarde van deze initiatieven letterlijk tussen wal en schip te vallen. Terwijl het toch algemeen bekend is dat het voorkomen van professionele, intensieve zorg veel voordeliger is dan die zorg uiteindelijk te moeten bieden. (...)*

We willen afgerekend worden op impact die aantoonbaar bijdraagt aan de kwaliteit van leven van onze community en die tot stand komt met een minimale overhead.’

## D. Sociale innovatie vraagt een andere benadering

‘Sociaal vernieuwen is nog relatief nieuw en onbekend en daardoor een kwestie van pionieren. Daarbij hoort dat je dingen uitprobeert en daarna evalueert. Alleen zo, al doende, met vallen en opstaan, kunnen we leren en verder komen. Onze onderneming is een voorbeeld van sociale innovatie: een online deelplatform van, voor en door burens. *Wij hebben gemerkt dat het niet werkt om ons in allerlei bochten te wringen om te passen in de mal van een welzijnsproject, een vrijwilligersinitiatief of een leverancier van harde monetaire sociale impact.’*



## Erken de R&D functie van sociale initiatieven voor de maatschappij

Sociale initiatieven als Thuisgekookt en Food for Good bieden een innovatieve en effectieve oplossing voor maatschappelijke kwesties die meervoudige toegevoegde waarde creëert. Zij fungeren in feite als een R&D (Research & Development) Lab voor de sector zorg en welzijn. Net zoals technische bedrijven een R&D-afdeling hebben voor onderzoek, ontwikkeling en testen van technologische innovaties.<sup>7</sup>

## Kapitaal wordt verspild

De R&D-functie van sociale initiatieven in zorg en welzijn is niet goed ingebed in het sociale domein, waardoor menselijk, sociaal en economisch kapitaal verspild worden. Prototypes die hun waarde bewezen hebben, kunnen worden omgezet in nieuwe sociale praktijken die duurzaam verankerd worden in de samenleving. Nu zien we dat na de onderzoeks- en ontwikkelfase de daadwerkelijke implementatie en daarmee de verankering van de innovatie, uitblijft. Dat is zonde, gezien de hoeveelheid maatschappelijk geld die in de sociale initiatieven wordt geïnvesteerd (door m.n. vermogensfondsen en gemeentes) in de eerste jaren van hun bestaan.

In de huidige omgang met sociale initiatieven in Nederland wordt dus veel geld verspild. Je zou vanuit de metafoor met de R&D van een technologische organisatie kunnen zeggen dat na de onderzoeks- en ontwikkelfase het primaire proces niet daadwerkelijk verbetert.

Sociale initiatieven zijn een onlosmakelijk onderdeel van het maatschappelijk ecosysteem gericht op welzijn van mensen. Daarom moeten sociale initiatieven niet los daarvan beschouwd worden, maar als een belangrijke stakeholder in een ecosysteem dat gericht is op welzijn van mensen. Daarin zijn meerdere stakeholders actief die interventies uitvoeren, financiering kunnen verzorgen, impact meten, onderzoek doen, kennis delen e.d. De benadering van een sociaal ecosysteem is als Ondernemend Ecosysteem voor Impact uitgewerkt door professor Erik Stam van de Utrecht School of Economics.<sup>8</sup> Hij definieert het ecosysteem voor sociaal ondernemen als ‘een geheel aan van elkaar afhankelijke factoren, die zodanig worden gecoördineerd dat ze productief ondernemerschap mogelijk maken in een bepaalde regio.’ Hierbij ligt de nadruk op de context van meerdere stakeholders en factoren die belangrijk zijn voor het bereiken van impact. Daarin spelen ook leiderschap, bewaarde werknemers, netwerken (investeerdere, adviseurs, mentoren, trainers en ondersteuners), ambassadeurs, financiers en beschikbare kennis een rol. Uiteindelijk is het van belang dat sociale initiatieven toegang hebben of krijgen tot die hulpbronnen en netwerken. In ons rapport ‘Van Capacity Building naar Funding Plus’ hebben wij ook al gewezen op het belang van toegang tot netwerken, kennis, capacity building naast duurzame financiering. Sociale initiatieven bezien vanuit hun bijdrage aan het sociale ecosysteem leidt tot inbedding van vernieuwende werkwijzen in het domein van Zorg & Welzijn. Dit gebeurt nu nog veel te weinig.

<sup>7</sup> Volgens het CBS is kenmerkend voor R&D dat in dit onderzoek (research) gestreefd wordt naar oorspronkelijkheid én vernieuwing. R&D is het creatief, systematisch en planmatig zoeken naar oplossingen voor praktische problemen. Ook het strategische en het fundamentele onderzoek, waarbij het verkrijgen van achtergrondkennis en het vergroten van de (puur) wetenschappelijke kennis voorop staat en niet het streven naar direct economisch voordeel of het oplossen van problemen, behoort tot R&D. Verder wordt het ontwikkelen (development) van ideeën of prototypes tot bruikbare processen en productierijpe producten tot R&D gerekend.

<sup>8</sup> Erik Stam: Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique (Juni 2015)

Er zijn verschillende voordelen om sociale initiatieven te benutten en te waarderen binnen de context van een ecosysteem:

1. Betere erkenning van de toegevoegde waarde van het sociale initiatief.
2. Heldere waardebeoordeling van de impact van een sociaal initiatief: wat levert het de maatschappij op aan baten?
3. Erkenning en waardering van sociale initiatieven ‘in their own right’ zonder deze te vergelijken met of te laten concurreren met reguliere zorg- en welzijnsorganisaties.
4. Tijd en ruimte bieden om een innovatief project te laten uitgroeien tot een duurzame sociale praktijk die of in een zelfstandige organisatie of als onderdeel van een reguliere organisatie kan functioneren.

### Oproep

Sociale initiatieven werken preventief. Deze initiatieven, die ontstaan vanuit de samenleving (‘civil society’) zelf, zorgen voor sociale cohesie en voorkomen dat mensen een beroep moeten doen op (veel duurder) publieke voorzieningen. Deze sociale initiatieven zijn momenteel onvoldoende zichtbaar en erkend, en raken verstikt en verstrikt in de systemen. Gevolg: initiatieven raken uitgeput en verdwijnen weer, waardoor innovatie uitblijft en sociale pioniers steeds opnieuw het wiel uitvinden.

Wij betoogden in dit artikel dat, in het kader van de noodzakelijke preventie in het domein van zorg en welzijn, sociale initiatieven de ruimte dienen te krijgen om zich te ontwikkelen en te verduurzamen. Wij beschouwen hen als de ‘Research & Development’ afdeling van de zorg- en welzijnssector in Nederland, die resultaten oplevert die momenteel door het systeem vaak weer teniet worden gedaan, met alle nadelen van dien.

De initiatiefgroep Nieuwe Sociale Praktijk doet in een brandbrief bij dit artikel een oproep aan Rijksoverheid, gemeentes, vermogensfondsen, woningcorporaties, zorgverzekeraars, bedrijven en andere investeerders. De oproep luidt:

---

## Erken, gebruik en waardeer het sociaal initiatief als structureel onderdeel van preventieve en positieve zorg en maak ruimte voor een nieuwe sociale praktijk waarin overheden, fondsen, bedrijven en sociaal initiatiefnemers samenwerken in een veerkrachtig sociaal ecosysteem.

Wij hopen dat dit artikel bijdraagt aan de onderbouwing van deze oproep en danken alle mensen die hebben bijgedragen aan dit artikel voor hun openhartigheid en inzet.

*Deny de Jong en Suzanne Kooij (met bijdragen van Hans Pijls, Marieke Hart, Fiene van Loock, Kristel Loggbe, Nel Buis, Saar Francken, Olga Plokhooij en Femke Zwaal)*

November 2020